

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar belakang Penelitian

Tidak adanya batas-batas antar negara (*boundary-less world*) merupakan salah satu tanda dari era globalisasi yang dirasakan saat ini, hal ini tentu memberikan peluang sekaligus tantangan bagi seluruh negara. Salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan adalah banyaknya informasi yang dapat diserap oleh masyarakat sejalan dengan berkembangnya teknologi yang mendukung. Sementara itu terdapat berbagai tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik. Dalam menghadapi era global ini, maka “keunggulan kompetitif” suatu negara terhadap negara lainnya adalah menjadi faktor penentu agar mampu bertahan, berperan, dan bersaing. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan kompetitif harus menjadi faktor yang dilakukan secara berkelanjutan (*sustainable*).

Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan aktor perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan (*profit*) tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, melainkan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir aktor, yaitu kinerja tinggi. Pada kenyataannya keunggulan yang berkelanjutan tidak dapat dijamin dengan hanya memilih posisi strategis dan unik karena adanya unsur pesaing dalam hal ini. Pesaing akan berusaha meniru melalui penentuan reposisi yang sama dan pencocokan manfaat dari posisi kesuksesan ketika mempertahankan posisi yang ada (dikenal sebagai *straddling*). Selain itu, pada pasar yang kompetitif, kemampuan untuk menghasilkan kinerja, terutama sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Suatu lembaga/institusi akan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari lembaga/intitusi lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh yang lainnya.

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dalam upaya menjawab tantangan globalisasi hari ini, institusi pendidikan sebagai bagian dari institusi publik, dituntut untuk menjalankan pengelolaan yang transparan sebagai bentuk akuntabilitas kepada stakeholders pendidikan. Hal ini sejalan dengan Rancangan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan (BHP), yang mengamanatkan bahwa pengelolaan pendidikan pada dasarnya bersifat nirlaba. Namun, pengelolaannya dilakukan secara korporatif seperti badan usaha. Oleh karena itu lembaga pendidikan menjadi sebuah organisasi yang terkait dengan berbagai kepentingan pengguna pendidikan. Konsekuensinya, lembaga pendidikan harus mandiri dan bisa memanfaatkan sumber daya pendidikan secara efektif. Pemanfaatan sumber daya tersebut perlu terus-menerus dievaluasi dan perlu diadakan penilaian terhadap hasil pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawabannya.

Dan salah satu masalah krusial yang dihadapi bangsa ini dalam bidang Pendidikan adalah rendahnya mutu pendidikan, yang bermuara pada lemahnya daya saing dan rendahnya produktifitas manusia Indonesia pada umumnya. Kualitas pendidikan di Indonesia oleh banyak kalangan masih dianggap rendah hal ini terlihat dari hasil survey *Human Development Index* (HDI).

Hasil survey ini menempatkan Indonesia pada peringkat 113 dari 188 negara yang di akui oleh PBB. Setelah sebelumnya berdasarkan negara-negara di ASEAN yaitu Singapura urutan ke 5, Brunei Darussalam urutan ke-30 disusul Malaysia dan Thailand urutan ke-59 dan 87. Selain itu Berdasarkan Survey *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), terhadap kualitas pendidikan di negara-negara berkembang di Asia Pacific, Indonesia menempati peringkat 10 dari 14 negara. Hal ini tentu saja menuntut pemerintah dan lembaga swasta penyelenggara satuan pendidikan untuk lebih serius dalam mengelola proses pendidikannya. Diperlukan komitmen dan pemahaman yang sama antara pemerintah sebagai penjamin proses pendidikan serta masyarakat dan orangtua. (Pusat Penjamin Mutu Pendidikan, 2012). Sebagaimana yang terdapat dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 11 ayat 1 bahwa “Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminatif’.

Sebagai bentuk keseriusannya pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu Pendidikan membuat Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) sebagai kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan/program pendidikan, penyelenggara satuan/program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan, (Kementerian Pendidikan Nasional, 2011) dan Sekolah/Madrasah adalah pelaku utama dalam proses penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan di tingkat satuan Pendidikan. Peraturan terkait penjaminan mutu pun dikeluarkan pemerintah sebagai wujud keseriusannya yaitu melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 28 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah.

Tujuan utama dilakukannya penjaminan mutu adalah agar proses pendidikan yang diselenggarakan dapat lebih profesional dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada sehingga visi dan misi Lembaga pendidikan dapat tercapai, khususnya pada tingkat satuan pendidikan. Besarnya harapan pemerintah agar setiap Lembaga penyelenggara pendidikan dapat menjaga mutu pendidikannya di perkuat dengan adanya SPMP pada tingkat satuan pendidikan, yang tercantum dalam PP nomor 19 tahun 2005 pasal 49 bahwa penjaminan mutu internal oleh satuan pendidikan adalah pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang menengah dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Satuan Pendidikan mengembangkan visi dan misi dan tujuan yang tertuang dalam rencana strategis satuan pendidikan dan evaluasi kinerja masing-masing (PP no. 19/2005 pasal 65). Satuan Pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan untuk memenuhi atau melampaui SNP (PP no.19/2005 pasal 91). Selain itu dalam Permendikbud nomor 28 tahun 2016 dijelaskan kembali berkaitan dengan tanggung jawab penjamin mutu oleh tingkat satuan pendidikan, tepatnya terdapat dalam pasal 1 diterangkan bahwa SPMP adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan,

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Selanjutnya pada pasal 2 ayat (1) sebagai tujuan dari SPMP adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana yang dicita-citakan oleh pembukaan UUD 1945, kemudian pasal 2 ayat (2) terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan atau informal.

Berdasarkan hal tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam menyelenggarakan proses pendidikan dibutuhkan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pendidikan yang serius, agar mampu memiliki keunggulan kompetitif sebagaimana yang dibutuhkan dalam era globalisasi. Berkaitan dengan penilaian erat kaitannya dengan fungsi-fungsi pengorganisasian yang lain dalam manajemen (Sudjana, 2000:263). Kaitan antara penilaian dengan perencanaan yaitu bahwa perencanaan perlu disusun berdasarkan hasil penilaian yang sekurang-kurangnya didasarkan atas hasil identifikasi kebutuhan, permasalahan dan sumber daya yang tersedia atau disediakan. Kaitan antara penilaian dengan pengorganisasian ialah bahwa penilaian ditujukan untuk mengetahui apakah organisasi telah memenuhi prinsip-prinsip pengorganisasian yang tepat dan apakah sumber yang tersedia telah dipadukan dengan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana. Kaitan antara penilaian dengan motivasi yaitu bahwa penilaian dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya disiplin dan moral kerja pelaksana serta mengetahui cara-cara motivasi yang tepat dalam mengembangkan loyalitas, partisipasi, hubungan kemanusiaan, efisiensi dan efektifitas kerja. Kaitan antara penilaian dengan pengembangan adalah bahwa penilaian itu diarahkan untuk mengikuti program dan menentukan tindak lanjutnya. Disamping itu penilaian dilakukan untuk memantau lingkungan guna dijadikan masukan dalam menentukan kegiatan selanjutnya.

Keterkaitan ini mengandung arti bahwa penilaian memberi informasi kepada manajemen mengenai pencapaian tujuan, tingkat keberhasilan pelaksanaan program dan dampaknya setelah program itu dilaksanakan. Pada akhirnya penilaian akan memberi petunjuk tentang strategi yang perlu diterapkan guna mencapai visi dan misi sekolah. visi sering disebut juga idealisme pemikiran

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tentang masa depan mengenai organisasi yang memerlukan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi. Kerangka pemikiran ini menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global dan tantangan zaman (Komariah, 2016, hal 84).

Visi dan misi setiap lembaga pendidikan dirumuskan secara berbeda-beda, Secara umum substansi perbedaannya terletak pada visi dan misi yang dimiliki dan usaha yang dilakukan untuk merealisasikan visi dan misi tersebut. Oleh karena itu, pengukuran dan penilaian kinerja suatu lembaga pendidikan seharusnya didasarkan pada kemampuannya untuk mewujudkan visi dan misinya. Selain itu dalam penilaian pada suatu lembaga pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh dan menggunakan alat ukur yang bisa mengukur seluruh kegiatan pelayanan yang dilakukan sekolah, karena kegiatannya bersifat jasa dan bukanlah mencari laba.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Penilaian pada institusi sekolah menjadi sangat perlu dilakukan karena semakin meningkatnya tuntutan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, siswa dan orang tua sebagai stakeholder sekolah. Dari kondisi ini maka diperlukan penilaian kinerja secara komprehensif untuk mengukur ketercapaian visi dan misi sekolah. Salah satu model penilaian kinerja suatu organisasi diantaranya dengan menggunakan *Balance scorecard*.

Di tahun 1990-an, Kaplan dan Norton memperkenalkan metodologi untuk menggabungkan masalah baik keuangan dan non-keuangan ke dalam sistem manajemen kinerja yang disebut Balance Scorecard (BSC).

Balance Scorecard (BSC) merupakan suatu alat ukur kinerja baru yang tidak hanya mendasarkan pada perpektif keuangan (*financial perspective*) tetapi juga dengan perspektif pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis intern (*internal business process perspective*) serta pembelanjaan dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan&Norton:1992). BSC itu sendiri telah mengalami evolusi perkembangan: (1) BSC sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) BSC sebagai kerangka perencanaan strategik,

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan (3) BSC sebagai basis sistem terpadu pengolahan kinerja personel. BSC yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Havard Business School dan David P. Norton. Adapun penggunaannya dalam hal ini di Lingkungan Perguruan Darul Hikam hanya sebagai alat pengukuran kinerja, namun sebenarnya BSC ini dapat digunakan sebagai perencanaan strategik sekaligus, agar tidak terjadi pengolahan data yang berulang, (Kaplan & Norton, 2000:71). Pendekatan BSC digunakan untuk mengidentifikasi komponen kunci dari sebuah lembaga, menetapkan tujuan dan menemukan cara untuk mengukur kemajuan terhadap prestasi mereka (Leon-Soriano et al., 2010)

Berbeda dengan ukuran keuangan jangka pendek tradisional, yang telah dikritik sebagai teknik yang tidak memadai untuk evaluasi kinerja bisnis, BSC mengintegrasikan dan memelihara keseimbangan antara ukuran keuangan maupun non-keuangan dalam pandangan tujuan jangka panjang organisasi (Hafeez , Zhang, & Malak, 2002; Wang, Zhang, & Zeng, 2012).

BSC umumnya digunakan untuk memperbarui strategi bisnis perusahaan untuk kemudian menjadi tujuan strategis dengan target jangka panjang. Menurut laporan yang diterbitkan oleh Bain & Company, BSC mendefinisikan kinerja dan langkah-langkah manajemen dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi (Rigby, 2015). Penelitian lain mengatakan bahwa BSC adalah pendekatan sistematis yang membantu mengintegrasikan fisik dan non fisik menjadi model yang komprehensif dan membangun hubungan yang bermakna antara kriteria yang berbeda (Rabbani et al. 2014).

Keunggulan lain dari model Balanced Scorecard dikarenakan adanya *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai metrik terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi lembaga/institusi yang mana KPI adalah indikator/ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi organisasi yang telah ditentukan.

Masih menurut Rabbani et al. (2014) studi, lebih dari 1000 organisasi% 80 organisasi yang secara teratur menggunakan BSC dilaporkan peningkatan kinerja operasi dan% 66 dari mereka juga melaporkan peningkatan laba. Bahkan BSC tidak hanya digunakan dalam dunia bisnis dan industri hari ini sudah banyak

berbagai organisasi baik pemerintah maupun swasta yang sudah menggunakan BSC, hal ini terbukti dengan banyaknya peneliti yang melakukan pengkajian mendalam tentang BSC diantaranya Grigoroudis et al. (2012) mempelajari tentang pengukuran kinerja strategis dalam organisasi kesehatan. Lin et al. (2013) mengevaluasi kinerja ruang operasi di rumah sakit. Dreveton (2013) dan Elbanna (2013) mempelajari tentang sektor publik. Haskemkhani et al. (2013) mencari evaluasi kinerja perguruan tinggi swasta. Hal ini diharapkan terus menjadi populer baik ke masa depan.

Dengan kata lain dapat disimpulkan visi dan misi yang ditetapkan sebuah organisasi harus diterjemahkan ke dalam seperangkat tujuan dan ukuran kinerja yang dapat mengkuantifikasi dan dinilai. Strategi adalah titik acuan untuk proses manajemen keseluruhan. Model peningkatan pencapaian seluruh visi dan misi perusahaan melalui strategi perusahaan. Kaplan dan Norton mencatat bahwa BSC adalah alat manajemen strategis di mana penilaian, perbaikan dan pelaporan dihubungkan bersama untuk membentuk rencana strategis. Dalam model ini, sistem umpan balik digunakan untuk menguji hipotesis bagaimana strategi dijalankan. Dengan kata sederhana, BSC adalah model di mana strategi berubah menjadi tindakan.

SMP Darul Hikam adalah salah satu sekolah yang sudah menerapkan *Balance Scorecard* dalam penilaian kinerja sekolahnya. *Balance scorecard* digunakan SMP Darul Hikam untuk dapat menterjemahkan visi dan misi sekolah. Penterjemahan ini penting dalam upaya merumuskan tujuan dan sasaran strategis yang kemudian dioperasionalkan menjadi program kerja sekolah. Dengan adanya program kerja, diharapkan sekolah mampu meningkatkan kinerjanya sehingga ketercapaian visi dan misi sekolah menjadi sangat mungkin.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, dalam implemenasi *balance scorecard* selama 2 tahun berturut-turut di SMP Darul Hikam Bandung, masih terdapat beberapa KPI (key performance indicator) sertiap persepektif BSC yang masih dibawah target yang telah ditetapkan sebelumnya. untuk perspektif keuangan (*financial*) masih terdapat masalah terkait dengan indeks pendapatan dan pengadministrasian yang masih belum tertib, selain itu berdasarkan hasil

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

survey yang dilakukan sekolah, dalam perspektif pelanggan (*customer*) terkait tingkat kepuasan orang tua berdasarkan hasil survey masih terdapat beberapa komponen yang dibawah target yang ditetapkan, begitu pula dalam perspektif proses bisnis internal (*Internal Bussines Process*), misalnya masalah penuntasan kasus belajar siswa, dan masalah lainnya masih harus segera di cari solusi yang terbaik agar permasalahan yang ada dapat segera diatasi. Dan terakhir untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan permaalahn pencapaian indeks produktifitas guru masih harus terus ditingkatkan. Hal ini menggambarkan, penerapan *balance scorecard* di SMP Darul Hikam sudah pada tahap pelaksanaan, akan tetapi kinerja sekolah belum meningkat seperti yang ditargetkan. Berdasarkan hal tersebut diatas, menggambarkan bahwa pelaksanaan BSC di unit SMP Darul Hikam masih menyisihkan kendala-kendala dilapangan dari setiap perspektif.

Berdasarkan dari beberapa literatur, mengekspos adanya beberapa kekurangan dari BSC ini. Pertama, ada tidak adanya kerangka kerja yang komprehensif yang sangat cocok untuk setiap organisasi dan mengembangkan kerangka kerja membutuhkan responden baik-informasi dalam pengaturan kerangka. Kedua, kerangka tidak mempertimbangkan teknik kuantitatif apapun untuk memperkirakan perspektif atau menetapkan kepentingan relatif dari indikator. Ketiga, perspektif dan indikator kinerja unit pengukuran yang berbeda, sehingga menentukan kontribusi mereka untuk-lembaga yang kinerja zational dengan mengadopsi metodologi tertentu sering menantang (Lee et al., 2008). Kekurangan yang lain adalah ketiadaan satu nilai yang dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu *balance scorecard* belum mampu menunjukkan seberapa besar kontribusi tiap perspektif terhadap tujuan atau strategi organisasi yang dituju dalam *balance scorecard* (Alain Abrana, 2003). Oleh karena itu dibutuhkan suatu metode untuk dapat mengkonsolidasikan perspektif dan sasaran strategis dalam *balance scorecard*.

Berdasarkan kondisi diatas, seyogyanya SMP Darul Hikam harus melakukan perbaikan secara terus menerus (*continues improvement*) dalam proses pencapaian visi dan misi dengan menggunakan BSC. Karena pada dasarnya BSC

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dapat digunakan sebagai alat perbaikan terus-menerus untuk menemukan kinerja yang paling strategis untuk mencapai target (Johansson dan Larson, 2015). Artinya SMP Darul Hikam harus menggunakan pendekatan balanced scorecard berdasarkan parameter pembangunan berkelanjutan, sehingga BSC bisa dijadikan metodologi yang kuat dan berguna untuk mengevaluasi kinerja berkelanjutan organisasi atau perusahaan. (Zaynep dan Ozalp, 2016).

Dalam rangka untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa penerapan dengan pendekatan MCDM (*Multi Criteria Decision Making*) mampu melakukan evaluasi terhadap kerangka BSC yang ada (Abran & Buglione, 2003;. Lee et al, 2008; Yüksel & Dagdeviren, 2010). MCDM adalah pendekatan terstruktur yang mendukung pengambil keputusan dalam memecahkan masalah keputusan terkait dengan multi-kriteria (Majumder, 2015). Ini memiliki berbagai aplikasi yang menyediakan batu loncatan menuju pemecahan masalah di mana keputusan yang signifikan perlu dibuat (Ishizaka & Nemery, 2013).

Salah satu metode MCDM yang paling populer digunakan dalam berbagai studi adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP didasarkan pada penilaian kualitatif dan kuantitatif dengan menetapkan portance im- relatif setiap kriteria dimasukkan pada setiap tingkat struktur hirarkis AHP. AHP mempertimbangkan perbandingan berpasangan dengan menggunakan skala sembilan poin (Saaty, 2008). Sedangkan Demirtas (2013) menyajikan model yang mengevaluasi kemampuan inti dari pusat pemeliharaan penerbangan untuk keputusan strategis outsourcing berdasarkan AHP yang menganggap kriteria kualitatif dan kuantitatif dalam mengevaluasi kemampuan menyatakan

Selain berfungsi sebagai integrator demi menghasilkan nilai konsolidasi berupa nilai kinerja, pembobotan yang dilakukan oleh AHP juga memiliki kegunaan lain. Hasil dari pembobotan dapat membantu perancangan prioritas kerja (Lehigh University, 2013). Bobot dari sasaran strategis dan ukuran kinerja kunci juga dapat berfungsi sebagai salah satu variabel dalam perhitungan kompensasi atas pencapaian target organisasi (Oracle, 2013).

Ada beberapa literatur lebih lanjut tentang bagaiman metode BSC

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

digabungkan dengan AHP diantaranya Aplikasi AHP dalam kerangka BSC juga dimunculkan oleh Chan (2006) yang membahas kasus penilaian kinerja rumah sakit; Leung et al. (2006) menyusun kerangka BSC dengan bantuan AHP, mengingat masalah tradisional dalam pelaksanaannya seperti hubungan ketergantungan antara atribut dan kebutuhan untuk menggunakan ukuran objektif dan subjektif; Hwang et al. (2007) menggunakan berbasis web dengan menggunakan dua pendekatan, pertama menyebarkan AHP untuk menentukan prioritas urutan peringkat dari penilaian perbandingan dan selanjutnya menyebarkan himpunan fuzzy Peringkat metodologi untuk outsourcing masalah keputusan terkait dengan manufaktur dan pengadaan fungsi; Jovanovic dan Krivokapic (2008), misalnya, menggunakan AHP untuk mengidentifikasi indikator kinerja utama dari perspektif BSC. Varma, Wadhwa, dan Deshmukh (2008), yang menerapkan alat ini untuk mengevaluasi kinerja rantai pasokan perusahaan minyak; Sebuah studi oleh (Yang et al, 2007; Mousumi et al, 2018) menggunakan metode AHP dalam menilai keputusan outsourcing proses bisnis outsourcing.

Berdasarkan realitas diatas dan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh dengan cara melakukan pembobotan bagi setiap ukuran kinerja kunci (perseptif dan sasaran strategis) yang ada di balance scorecard sekolah, hal ini dilakukan karena *balance scorecard* yang telah ada belum mampu menunjukkan ketercapaian target sekolah secara kuantitatif. Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) diharapkan mampu mengatasi kekurangan tersebut. Dengan metode AHP diharapkan mampu menggambarkan secara hierarki hubungan antara ukuran kinerja kunci dengan target sekolah dan menunjukkan besaran kontribusi dari setiap ukuran kinerja kunci tersebut terhadap target sekolah, selain itu juga agregat dari besaran kontribusi tiap ukuran kinerja kunci mampu menunjukkan sebuah nilai konsolidasi (selanjutnya disebut nilai kinerja), sehingga judul penelitian yang coba diangkat oleh penulis adalah :” **Analisis Implementasi *Balance Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Sekolah melalui Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) di SMP Darul Hikam Bandung**”.

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1.3.Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah disusun berfungsi untuk memberikan arahan yang jelas mengenai aspek dan topik-topik penting yang akan diteliti. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *balance scorecard* sebagai pengukuran kinerja sekolah yang dilaksanakan di SMP Darul Hikam Bandung ?
2. Faktor-faktor apa saja yang berperan dalam pengembangan *balance scorecard* sebagai pengukuran penilaian kinerja sekolah berdasarkan pohon keputusan *analytic hierarchy process* (AHP) ?
3. Apa saja yang harus diprioritaskan oleh sekolah dalam pengembangan *balance scorecard* sebagai pengukuran kinerja sekolah berdasarkan pohon keputusan *analytic hierarchy process* (AHP) ?

1.4.Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan penelitian ini diarahkan pada pengembangan institusi sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan informasi yang berguna, oleh sebab itu dilakukan eksplorasi informasi secara sistemik, untuk dapat mendeskripsikan dan menganalisis lebih dalam.

1.4.2. Tujuan Khusus

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan khusus dari penelitian adalah sebagai berikut:

- 1 Untuk mengetahui implementasi *balance scorecard* sebagai pengukuran kinerja sekolah yang dilaksanakan di SMP Darul Hikam Bandung.
- 2 Untuk mengetahui faaktor-faktor yang berperan dalam pengembangan *balance scorecard* sebagai pengukuran penilaian kinerja sekolah berdasarkan pohon keputusan *analytic hierarchy process* (AHP).
- 3 Untuk mengetahui apa saja yang harus diprioritaskan oleh sekolah dalam pengembangan *balance scorecard* sebagai pengukuran kinerja sekolah berdasarkan pohon keputusan *analytic hierarchy process* (AHP).

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1.5. Manfaat Penelitian

Selaras dengan latar belakang, perumusan dan tujuan penelitian, maka hasil penelitian yang diharapkan adalah suatu pengembangan terhadap organisasi atau institusi sekolah. Dimana pengembangan ini diharapkan bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1.5.1. Secara Keilmuaan

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi kepentingan akademik di bidang administrasi pendidikan, khususnya kajian tentang perencanaan dan pengembangan institusi sekolah.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan keterbacaan mengenai penilaian kinerja institusi sekolah.
3. Dapat dijadikan informasi awal kajian balance scorecard sebagai metode menilai kinerja sekolah, dan metode penentuan perencanaan strategis sekolah berdasarkan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

1.5.2. Secara Praktis

1. Bagi satuan Pendidikan, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu masukan atau bahan pertimbangan sekolah dalam mengambil keputusan terkait pengembangan balance scorecard sebagai alat penilaian kinerja sekolah.
2. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini menjadi sumber rujukan untuk memberikan dorongan agar metode balance scorecard dapat menjadi alternatif dalam melakukan penilaian kinerja sekolah pada tingkat Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

1.6. Struktur Organisasi Penelitian

Bab I dalam penelitian ini memuat enam aspek, yaitu latar belakang masalah penelitian, identifikasi masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi penelitian. Latar belakang masalah penelitian pada penelitian ini berkaitan dengan hasil studi pendahuluan yang kemudian memperkuat munculnya judul atau permasalahan

yang akan diteliti. Identifikasi masalah penelitian pada penelitian ini berisi simpulan dari latar belakang masalah yang muncul guna mengerucutkan masalah yang ada pada saat ini. Rumusan masalah penelitian pada penelitian ini terdapat empat pertanyaan yang berkaitan dengan latar belakang yang dipaparkan oleh peneliti. Tujuan penelitian sejalan dengan rumusan masalah. Penelitian ini memiliki manfaat praktis. Struktur organisasi dalam penelitian ini memberikan pemaparan isi, sistematika penulisan, dan keterkaitan antar bab mengenai Analisis Implementasi Balance Scorecard melalui Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) di SMP Darul Hikam Bandung.

Bab II dalam penelitian ini memuat landasan teoretis. Di mana berisi teori-teori mengenai management strategi, perencanaan strategis, balance scorecard, dan Analytic hierarchy process (AHP).

Bab III dalam penelitian ini memuat beberapa aspek. Aspek tersebut yaitu pendekatan dan metodologi penelitian, setting penelitian, sumber data dan jenis data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, keabsahan hasil penelitian, dan jadwal penelitian.

Bab IV dalam penelitian ini memuat beberapa aspek. Aspek pertama berisi tentang temuan hasil penelitian, di mana di dalamnya diuraikan tentang analisis implementasi balance scorecard di SMP Darul Hikam Bandung. Aspek kedua berisi tentang pembahasan hasil temuan yang dikaitkan dengan teori dan jurnal hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya. Pembahasan tersebut membahas tentang factor-faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan balance scorecard sebagai alat penilaian kinerja sekolah serta prioritas apa saja yang bisa diambil sekolah berdasarkan metode AHP.

Bab V dalam penelitian ini memuat beberapa aspek. Aspek tersebut yaitu kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi hasil penelitian.

1.7.Asumsi Penelitian

Asumsi yang melandasi penelitian ini adalah :

Robbin et al ((2000:247) mengemukakan *planning is a process that defining the organisation's objectives or goals, establishing an over all strategy*

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

for achieving those goals, and developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities.

Robbin dan Mary Coulter (2004:174) menyatakan bahwa perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi

Sudjana (2000:263) menyatakan penilaian erat kaitannya dengan fungsi-fungsi pengorganisasian yang lain dalam manajemen. Kaitan antara penilaian dengan perencanaan yaitu bahwa perencanaan perlu disusun berdasarkan hasil penilaian yang sekurang-kurangnya didasarkan atas hasil identifikasi kebutuhan, permasalahan dan sumber daya yang tersedia atau disediakan. Kaitan antara penilaian dengan pengorganisasian ialah bahwa penilaian ditujukan untuk mengetahui apakah organisasi telah memenuhi prinsip-prinsip pengorganisasian yang tepat dan apakah sumber yang tersedia telah dipadukan dengan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana. Kaitan antara penilaian dengan motivasi yaitu bahwa penilaian dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya disiplin dan moral kerja pelaksana serta mengetahui cara-cara motivasi yang tepat dalam mengembangkan loyalitas, partisipasi, hubungan kemanusiaan, efisiensi dan efektifitas kerja. Kaitan antara penilaian dengan pengembangan adalah bahwa penilaian itu diarahkan untuk mengikuti program dan menentukan tindak lanjutnya. Disamping itu penilaian dilakukan untuk memantau lingkungan guna dijadikan masukan dalam menentukan kegiatan selanjutnya.

Balance Scorecard (*BSC*) merupakan suatu alat ukur kinerja baru yang tidak hanya mendasarkan pada perpektif keuangan (*financial perspective*) tetapi juga dengan perspektif pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis intern (*internal business process perspective*) serta pembelanjaan dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan&Norton:1992). *BSC* itu sendiri telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *BSC* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *BSC* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) *BSC* sebagai basis sistem terpadu pengolahan kinerja personel. *BSC* yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Havard Business School dan David P.

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Norton. Adapun penggunaannya dalam hal ini di Lingkungan Perguruan Darul Hikam hanya sebagai alat pengukuran kinerja, namun sebenarnya BSC ini dapat digunakan sebagai perencanaan strategik sekaligus, agar tidak terjadi pengolahan data yang berulang, (Kaplan & Norton, 2000:71).

Berdasarkan dari beberapa literatur, mengekspos adanya beberapa kekurangan dari BSC ini. Pertama, ada tidak adanya kerangka kerja yang komprehensif yang sangat cocok untuk setiap organisasi dan mengembangkan kerangka kerja membutuhkan responden baik-informasi dalam pengaturan kerangka. Kedua, kerangka tidak mempertimbangkan teknik kuantitatif apapun untuk memperkirakan perspektif atau menetapkan kepentingan relatif dari indikator. Ketiga, perspektif dan indikator kinerja unit pengukuran yang berbeda, sehingga menentukan kontribusi mereka untuk-lembaga yang kinerja zational dengan mengadopsi metodologi tertentu sering menantang (Lee et al., 2008).

Dalam rangka untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa penerapan dengan pendekatan MCDM (*Multi Criteria Decision Making*) mampu melakukan evaluasi terhadap kerangka BSC yang ada (Abran & Buglione, 2003;. Lee et al, 2008; Yüksel & Dagdeviren, 2010). MCDM adalah pendekatan terstruktur yang mendukung pengambil keputusan dalam memecahkan masalah keputusan terkait dengan multi-kriteria (Majumder, 2015). Ini memiliki berbagai aplikasi yang menyediakan batu loncatan menuju pemecahan masalah di mana keputusan yang signifikan perlu dibuat (Ishizaka & Nemery, 2013).

Salah satu metode MCDM yang paling populer digunakan dalam berbagai studi adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP didasarkan pada penilaian kualitatif dan kuantitatif dengan menetapkan portance im- relatif setiap kriteria dimasukkan pada setiap tingkat struktur hirarkis AHP. AHP mempertimbangkan perbandingan berpasangan yang mantan ditekan dalam bilangan real renyah menggunakan skala sembilan poin Saaty ini (Saaty, 2008).

RURI SUNDARI, 2018

**ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI
METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu