

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sebuah kenyataan yang harus dihadapi oleh dunia pendidikan terkait dengan masalah mutu pendidikan di Indonesia saat ini adalah tingkat mutu pendidikan yang masih rendah dan jauh dari harapan masyarakat. Pemerintah mengharapkan agar setiap lembaga pendidikan itu bermutu, karena dengan pendidikan bermutu dapat menghasilkan sumber daya manusia bermutu, yang selanjutnya dapat memberi kontribusi pada pembangunan. Para pemakai lulusan, seperti dunia bisnis dan industri atau bahkan pada umumnya masyarakat, juga mengharapkan agar pendidikan berkualitas sehingga tenaga kerja atau sumber daya manusia yang direkrut benar-benar produktif. Keberhasilan suatu bangsa dalam membangun pendidikan juga menjadi alat ukur dalam menentukan tingkat kemajuan bangsa yang bersangkutan.

Kebutuhan masyarakat Indonesia yang semakin tinggi terhadap pendidikan yang bermutu menunjukkan bahwa pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam pembangunan perubahan bangsa Indonesia menuju kearah yang lebih baik. Pendidikan merupakan sarana yang paling efektif dan efisien untuk mentransformasikan ilmu pengetahuan, budaya dan lain sebagainya dari satu generasi ke generasi berikutnya, dimana pendidikan mampu

melahirkan masyarakat yang terpelajar dan berakhlak mulia yang menjadi pilar utama dalam membangun masyarakat sejahtera.

Pendidikan juga meningkatkan kesadaran masyarakat sehingga mampu hidup harmonis dan toleran dalam keanekaragaman yang ada, sekaligus memperkuat kondisi sosial dalam memantapkan wawasan kebangsaan untuk mewujudkan masyarakat yang demokratis. Disisi lain pendidikan juga memberikan sumbangan yang nyata terhadap pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan tenaga kerja yang berpengetahuan, menguasai teknologi serta mempunyai keahlian dan keterampilan. Sehingga tingginya harapan dan tuntutan masyarakat terhadap dunia pendidikan, membuat sekolah sebagai salah satu institusi pelakasana di bidang pendidikan perlu berbenah diri dengan cara melakukan pengukuran atas kinerjanya.

Saat ini persaingan didunia pendidikan semakin ketat dan kompetatif, sekolah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Agar dapat memenuhi persaingan, sekolah dituntut melakukan perbaikan pada semua bagian. Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisis dan memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Penilaian kinerja merupakan bagian dalam sistem manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dengan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Untuk memenangkan persaingan tersebut, sekolah perlu menentukan strategi yang tepat sesuai dengan visi dan misi, kondisi pasar serta pesaing yang dimiliki. Namun terkadang strategi yang dipilih ternyata tidak tepat atau tidak dilaksanakan dengan baik sehingga mengakibatkan kinerja sekolah menjadi buruk. Kinerja yang buruk ini dapat menurunkan minat calon siswa dan mengurangi kepuasan siswa sehingga perumusan strategi menjadi penting. Proses perumusan strategi merupakan serangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang sesuai bagi suatu organisasi, rangkaian kegiatan yang perlu dilakukan meliputi analisis lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Analisis SWOT ini berguna untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dapat memperlancar ataupun menghambat perkembangan organisasi sehingga informasi strategi menggunakan identifikasi *Critical Success Factor* (CSF) yang menyediakan peta strategi bagi organisasi untuk menunjukkan jalan kearah keberhasilan kompetitif dan merupakan tolak ukur keberhasilan kompetitif dianggap penting karena tanpa adanya informasi strategis, organisasi cenderung tersesat dalam berjalan menuju keberhasilan kompetitif dan cenderung membuat keputusan yang keliru.

Sulitnya mengukur kinerja dan tidak jelasnya ukuran kinerja yang digunakan seringkali menyebabkan perbedaan pendapat dalam organisasi, dimana di satu pihak, karyawan merasa telah melakukan pekerjaannya dengan baik, namun kinerja organisasi secara

keseluruhan dirasakan tidak baik. Pengukuran kinerja pada dunia pendidikan, merupakan suatu hal yang sangat menarik, namun dari beberapa penelitian, kebanyakan pengukuran kinerja yang dibahas adalah pengukuran kinerja pada perguruan tinggi, padahal tingginya harapan dan tuntutan masyarakat tentang pendidikan membuat perlunya dilakukan pengukuran atas kinerja sekolah sebagai pendidikan menengah atas, agar dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat selaku pelanggan.

SMA Katolik Santa Agnes Surabaya merupakan organisasi nirlaba yang tidak berorientasi pada keuntungan, dimana jika penerimaan siswa nya dirasa cukup baik dan tidak mengalami defisit, sekolah cenderung merasa puas sehingga sekolah kurang berupaya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan sekolah. Padahal adanya persaingan yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi saat ini menuntut dunia pendidikan di Indonesia untuk terus berbenah. Persaingan di dunia pendidikan pun menjadi masalah yang harus dihadapi karena berkaitan dengan masa depan bangsa jika ditinjau dari segi kualitas dan kuantitas sekolah. Setiap sekolah harus mempunyai citra yang baik dimata masyarakat agar masyarakat dapat mempercayakan putra-putrinya untuk menempuh pendidikan disekolah tersebut.

Saat ini pengukuran kinerja SMA Katolik Santa Agnes Surabaya secara formal dilakukan oleh suatu badan akreditasi yaitu Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS). Pada Tahun Ajaran 2004/2005 sampai sekarang, SMA Katolik Santa Agnes Surabaya

ditetapkan sebagai sekolah dengan STATUS AKREDITASI “A”. Namun hasil dari pengukuran tersebut tidak dapat secara signifikan dimanfaatkan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerjanya. Terlihat dari segi kuantitas dan kualitas siswa SMA Katolik Santa Agnes Surabaya yang semakin menurun, padahal secara keseluruhan kinerja SMA Katolik Santa Agnes Surabaya semakin baik walaupun masih jauh dari sempurna dan perlu ditingkatkan lagi. Sehingga sebagai salah satu penyelenggara pendidikan dan salah satu Sekolah Menengah Atas Katolik terakreditasi A, SMA Katolik Santa Agnes Surabaya dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan kualitasnya serta dituntut idealismenya untuk mewujudkan organisasinya sesuai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu SMA Katolik Santa Agnes Surabaya memerlukan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC).

Pengukuran kinerja menggunakan BSC merupakan antisipasi dari organisasi baik manufaktur maupun jasa untuk menghadapi persaingan di era bebas yang mengalami perubahan secara cepat. BSC menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk mengkomunikasikan misi dan strategi: *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang (Kaplan Norton, 2002:22). Pada dasarnya setiap organisasi memiliki

*scorecard* yang berbeda dengan organisasi lainnya, disebabkan perbedaan strategi dan sifat usaha yang mereka miliki. Dengan adanya BSC yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan strategi organisasi diharapkan nantinya dapat terbentuk suatu sistem pengukuran kinerja yang sesuai sehingga diharapkan seluruh bagian dalam organisasi dapat bekerja sama dengan lebih baik. Dengan adanya kerjasama yang lebih baik, diharapkan kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi semakin lebih baik sehingga dapat bersaing dengan sekolah lainnya. Dan pada akhirnya dapat memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana rancangan sistem penterjemahan strategi dan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada SMA Katolik Santa Agnes Surabaya?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Konsisten dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Untuk merancang sistem penterjemahan strategi dan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada SMA Katolik Santa Agnes Surabaya.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

##### **a. Manfaat Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan perkembangan bagi ilmu pengetahuan akuntansi manajemen terutama pada pokok bahasan *Balanced Scorecard* dimata para pembaca, juga dapat menjadi bahan referensi dan masukan serta perbandingan untuk penelitian selanjutnya, khususnya mengenai *Balanced Scorecard* di Sekolah Menengah Atas.

##### **b. Manfaat Praktis**

1. Bagi sekolah, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi mengenai *Balanced Scorecard* dan usulan ukuran kinerja dalam pelaksanaan strategi organisasi berikutnya sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi SMA Katolik Santa Agnes Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial sekolah dalam upaya untuk meningkatkan daya saing organisasi.

#### **1.5. Sistematika Penulisan Tugas Akhir Skripsi**

Sistematika dari penulisan laporan tugas akhir skripsi adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir skripsi

## Bab 2 Tinjauan Kepustakaan

Berisi penelitian terdahulu beserta dasar-dasar teoritis dan konsep yang merupakan uraian singkat dari teori-teori yang digunakan dalam pembahasan permasalahan. Selain itu, juga terdapat kerangka berpikir guna membantu peneliti dalam melakukan analisis terhadap hasil penelitian.

## Bab 3 Metode Penelitian

Berisi tentang desain penelitian, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

## Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Berisi tentang karakteristik obyek penelitian, deskripsi data, serta analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

## Bab 5 Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran penelitian yang dilaksanakan oleh penulis di SMA Katolik Santa Agnes Surabaya.