

**MODEL PENGUKURAN KINERJA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN BERBASIS
*BALANCE SCORECARD***

DISERTASI



Oleh:

DESMI IRIANTI

NIM: 1104306

**Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam
mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Pendidikan**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA (S3)
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2018**

ABSTRACT

Desmi Irianti, 2018: The Model of Vocational School Performance Measurement Based on Balance Scorecard. Dissertation. Post Graduate Program. Padang State University.

The study was conducted in relation to the model of vocational school performance measurement designing which is not optimal yet. This causes that the schools did not focus to measure their performance to achieve the minimum required standards for schools on eight National Education Standards. To overcome the problem, it was done the process of designing the Vocational School Performance Measurement based on Balance Scorecard (BSC) that is valid, practical and effective. The aim of his research is to available the model of vocational school performance measurement based on balance scorecard.

This type of research is development research. The development model is used a model delivered by Borg and Gall (2003: 570) by following ten simplifying development steps into four steps: designing research models, limited trials, expanded trials, and get the product. The researcher did data collection through instrument replenishment to school principals, vice of school principals, head of programs, teachers, and educational staff. Then, the collected data were analyzed using the statistic test by Aikend's V model and scoring on each measurement indicators. The results obtained based on the stages of product development process toward 48 respondents.

The research finding showed that the books of the model as the research products are very valid, practical, and effective used to measure the performance of vocational schools internally. Both of the products are The Model of Vocational School Performance Measurement Based on Balance Scorecard and the Format Model of Vocational School Performance Measurement based on Balance Scorecard which have been validated by the valuator. The researcher recommends that this model is able to contribute for vocational schools to measure their performance internally and independently as an effort to prepare schools in the assessment and measurement of school performance externally.

ABSTRAK

Desmi Irianti, 2018: Model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis *Balance Scorecard*. Disertasi. Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Penelitian dilakukan sehubungan dengan belum optimalnya model pengukuran kinerja Sekolah Menengah Kejuruan yang ada saat ini. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja sekolah belum sepenuhnya menggambarkan ukuran kinerja sekolah yang sebenarnya. Mengatasi hal tersebut, maka dilakukan proses perancangan model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berbasis *Balance Scorecard* (BSC) sehingga melahirkan model pengukuran kinerja SMK yang valid, praktis, dan efektif, sekali gus merupakan tujuan dari penelitian ini.

Jenis penelitian ini adalah penelitian pengembangan. Model pengembangan yang digunakan merupakan model yang disampaikan oleh Borg and Gall (2003:570) dengan mengikuti sepuluh langkah pengembangan yang telah disederhanakan menjadi empat langkah yaitu; mendisain model penelitian, ujicoba terbatas, ujicoba diperluas, dan diseminasi. Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian instrumen oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua jurusan, guru, dan tenaga administrasi sekolah. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan uji statistik dengan model Aikend's V, dan pemberian skor terhadap masing-masing indikator pengukuran. Hasil penelitian diperoleh berdasarkan tahapan proses pengembangan produk kepada 46 responden.

Temuan Penelitian menunjukkan bahwa buku model sebagai produk penelitian sangat valid, praktis, dan efektif untuk digunakan mengukur kinerja sekolah menengah kejuruan secara internal. Produk yang dihasilkan dari penelitian ini adalah Buku Model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan berbasis *Balance Scorecard*, dan Buku Format Model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan berbasis *Balance Scorecard* yang telah melalui uji validasi oleh validator. Peneliti merekomendasikan bahwa model ini dapat berkontribusi untuk mengukur kinerja sekolah menengah kejuruan secara internal dan mandiri sebagai upaya untuk mempersiapkan diri sekolah dalam penilaian dan pengukuran kinerja sekolah secara eksternal

Lembar Pengesahan

Dengan persetujuan Komisi Promotor/Pembahas/Penguji telah disahkan
Disertasi atas nama :

Nama : *Desmi Irianti*
NIM. : 1104306

melalui ujian terbuka pada tanggal 1 Agustus 2018

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Negeri Padang



Prof. Dra. Yenni Rozimela, M.Ed., Ph.D.
NIP. 19620919 198703 2 002

Koordinator Program Studi



Prof. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd., M.Sc.
NIP. 19660430 199001 1 001

Persetujuan Komisi Promotor/Penguji

Nama : *Desmi Irianti*
NIM. : 1104306

Komisi Promotor/Penguji

Prof. Dr. H. Sufyarna Marsidin, M.Pd.
(Ketua Promotor/Penguji)

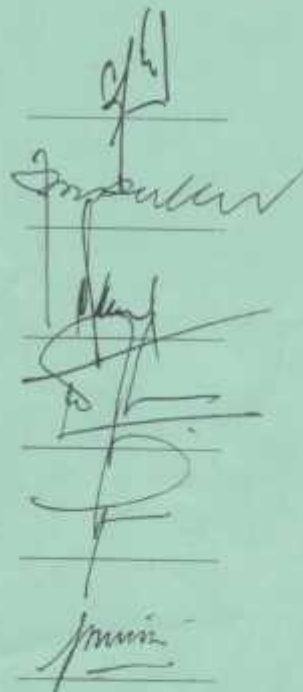
Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.
(Promotor/Penguji)

Prof. Drs. H. Julius Jama, M.Ed., Ph.D.
(Promotor/Penguji)

Prof. Drs. H. Nizwardi Jalinus, M.Ed., Ed.D.
(Pembahas/Penguji)

Prof. Dr. Syafti Anwar, M.Pd.
(Pembahas/Penguji)

Prof. Dr. Abdul Muin Sibuea, M.Pd.
(Penguji dari Luar)




SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan:

1. Karya tulis Disertasi saya dengan judul: "Model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Berbasis *Balance Scorecard* (BSC)" adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain kecuali arahan tim promotor, pembahas dan penguji.
3. Karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas atau dicantumkan sebagai acuan dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya, dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang sudah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya yang sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.



Padang, Mei 2018
Saya yang menyatakan


Desmi Irianti
NIM 1104306

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah Subhanahuataala yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada penulis untuk menyelesaikan penyusunan disertasi yang berjudul “Model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis *Balance Scorecard*”.

Disertasi ini ditulis untuk memenuhi sebahagian persyaratan memperoleh gelar Doktor Pendidikan pada Program Studi Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Keberhasilan penulis menyelesaikan Disertasi ini tidak terlepas dari bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Ganefri, M.Pd, Ph.D sebagai Rektor Universitas Negeri Padang,
2. Prof. Yenni Rozimela, M.Ed. Ph.D, sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang,
3. Prof. Dr. Atmazaki, M.Pd, sebagai Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.
4. Prof. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd, sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang
5. Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd sebagai Promotor
6. Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd sebagai Co-Promotor
7. Prof. Drs. H. Jalius Jama, M.Ed. Ph.D sebagai Co-Promotor
8. Prof. Dr. H. Niswardi Jalinus, M.Pd, sebagai Pembahas,
9. Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd, sebagai Pembahas,
10. Alm. Prof. Dr. Syaiful Sagala, M.Pd, sebagai Penguji Eksternal
11. Prof. Dr. Abdul Muin Sibuea, M. Pd, sebagai Penguji Eksternal,

12. Prof. Dr. Harris Efendi Tahar, M.Pd, Dr. Ridwan, M. Pd, Dr. Yahya, M.Pd, dan Dr. H. Ahmad Sabandi, M.Pd, sebagai Validator
 13. Ibu Pimpinan beserta Staff dan Karyawan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang
 14. Bapak/Ibu Kepala SMK dan Staff se Kabupaten Pesisir Selatan
 15. Suami tercinta, anak-anak tersayang dan sanak-saudara terkasih yang telah membantu penulis selama pelaksanaan studi ini baik secara moral maupun materil,
 16. Teman-teman mahasiswa angkatan 2011 yang sama-sama berjuang dalam penyelesaian studi ini yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu
- Semoga bantuan, motivasi, bimbingan dan kemudahan yang diberikan menjadi amal ibadah dan mendapat ridho dari Allah Swt. Aamiin.

Padang, Mei 2018
Peneliti.

DESMI IRIANTI
NIM: 1104306

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR/PENGUJI.....	iv
SURAT PERNYATAAN.	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	15
C. Tujuan Penelitian.....	15
D. Spesifik Produk Yang Diharapkan.....	16
E. Pentingnya Penelitian	16
F. Asumsi Penelitian.....	16
G. Defenisi Istilah.....	17
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	19
A. Landasan Filosofi.....	19
B. Landasan Teoritis.....	22
1. Kinerja.....	22
a. Konsep Kinerja.....	22
b. Pengukuran Kinerja.....	25
c. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	32
d. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	33

e. Syarat-syarat Pengukuran Kinerja.....	35
f. Sistim Pengukuran Kinerja.....	36
g. Kinerja Sekolah.....	37
h. Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan.....	40
2. <i>Balance Scorecard</i>	50
a. Sejarah <i>Balance Scorecard</i>	50
b. Konsep <i>Balance Scorecard</i>	51
c. Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	56
d. Karakteristik <i>Balance Scorecard</i>	71
e. Kelebihan <i>Balance Scorecard</i>	73
f. <i>Balance Scorecard</i> Pada Organisasi Sekolah.....	74
C. Penelitian Yang Relevan.....	91
D. Kerangka Konseptual.....	94
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	98
A. Model Pengembangan.....	98
B. Prosedur Pengembangan.....	98
C. Teknik Pengumpulan Data.....	105
D. Teknik Analisis Data.....	123
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	128
A. Hasil Penelitian.....	128
1. Hasil Pengembangan Produk.....	128
a. Tahap Pengumpulan Informasi.....	128
b. Tahap Perencanaan.....	135
c. Tahap Perancangan.....	136
d. Tahap Pengembangan	159
1) Tahap Uji Coba Terbatas (Validasi)	159
2) Revisi Produk.....	178
3) Tahap Uji Praktikalitas	179
4) Tahap Uji Efektifitas	187
5) Tahap Observasi.....	192
2. Hasil Revisi Model.....	195
3. Menghasilkan Produk.....	197

B. Pembahasan.....	198
1. Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC Alternatif Baru dalam Pengukuran Kinerja SMK.....	199
2. <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja SMK.....	203
C. Keterbatasan Penelitian.....	209
 BAB V. PENUTUP	 210
A. Simpulan.....	210
B. Implikasi.....	211
C. Saran-Saran	211
 DAFTAR RUJUKAN.....	 212
 LAMPIRAN.....	 221

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Indikator Kinerja Sekolah.....	42
2. Indikator Kinerja Sekolah Menurut PP. No. 19 Th 2005.....	44
3. Tahap Pengukuran Kinerja Keuangan Organisasi.....	61
4. <i>Balance Scorecard for Educational Service</i>	81
5. <i>Expected Measures in BSC and Baldrige Criteria for Education and Business</i>	82
6. Daftar Nama Validator Ahli untuk Analisis Kebutuhan	103
7. Daftar Nama Validator Ahli untuk Uji Coba Model.....	105
8. Kisi-Kisi Instrumen Analisa Kebutuhan Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	108
9. Instrumen Analisis Kebutuhan Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	109
10. Instrumen Validasi Pakar untuk Buku Model.....	110
11. Instrumen Validasi Pakar untuk Buku Format Model.....	112
12. Kisi-Kisi Instrumen Praktikalitas Buku Model Kinerja SMK Berbasis BSC.....	114
13. Instrumen Praktikalitas Buku Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	115
14. Instrumen Validasi Pakar terhadap Instrumen Praktikalitas Buku Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	115
15. Kisi-Kisi Instrumen Praktikalitas Buku Format Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	16
16. Instrumen Praktikalitas Buku Format Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC117
17. Instrumen Validasi Pakar terhadap Instrumen Praktikalitas Buku Format Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis	118
18. Lembar Pengamatan Kolaboratif terhadap Praktikalitas Buku Model dan Buku Firmat Model.....	119

19. Kisi-Kisi Instrumen Efektifitas Buku Model Pengukuran	
Kinerja SMK Berbasis BSC.....	120
20. Kisi-Kisi Instrumen Efektifitas Buku Format Model	
Pengukuran Kinerja SMK Berbasis.....	121
21. Instrumen Efektifitas Buku Model Pengukuran Kinerja	
SMK Berbasis BSC.....	122
22. Instrumen Efektifitas Buku Format Model Pengukuran.....	123
23. Kategori Tingkat Validitas Model.....	125
24. Kategori Kepraktisan Model.....	126
25. Kategori Hasil Penilaian Observasi Pengisian Model.....	127
26. Kategori Keefektifan Model Pengukuran Kinerja.....	128
27. Responden Analisis Kebutuhan.....	131
28. Hasil Analisis Kebutuhan.....	131
29. Persentase Jawaban Analisis Kebutuhan.....	132
30. Kerangka Buku Model.....	138
31. Kerangka Buku Format Model	149
32. Nama Validator Buku Model Pengukuran Kinerja SMK	
Berbasis BSC.....	162
33. Nama Validator Buku Format Model Pengukuran Kinerja SMK	
Berbasis BSC.....	166
34. Penilaian Aspek Substansi Buku Model Validator 1.....	168
35. Penilaian Aspek Substansi Buku Model Validator 2.....	169
36. Penilaian Aspek Substansi Buku Model Validator 3.....	169
37. Penilaian Aspek Bahasa Buku Model Validator 1.....	170
38. Penilaian Aspek Bahasa Buku Model Validator 2.....	170
39. Penilaian Aspek Bahasa Buku Model Validator 3.....	171
40. Penilaian Aspek Penyajian Buku Model Validator 1.....	172
41. Penilaian Aspek Penyajian Buku Model Validator 2.....	172
42. Penilaian Aspek Penyajian Buku Model Validator 3.....	173
43. Rekapitulasi Validasi Penilaian Buku Model.....	173
44. Penilaian Aspek Substansi Buku Format Model Validator 1.....	174

45. Penilaian Aspek Substansi Buku Format Model Validator 2.....	175
46. Penilaian Aspek Substansi Buku Format Model Validator 3.....	175
47. Penilaian Aspek Bahasa Buku Format Model Validator 1.....	176
48. Penilaian Aspek Bahasa Buku Format Model Validator 2.....	177
49. Penilaian Aspek Bahasa Buku Format Model Validator 3.....	177
50. Penilaian Aspek Penyajian Buku Model Validator 1.....	178
51. Penilaian Aspek Penyajian Buku Model Validator 2.....	178
52. Penilaian Aspek Penyajian Buku Model Validator 3.....	178
53. Rekapitulasi Validasi Penilaian Buku Format Model.....	179
54. Kegiatan Revisi Produk.....	180
55. Jadwal Uji Coba Praktikalitas Buku Model.....	181
56. Perolehan Nilai Praktikalitas Buku Model.....	183
57. Perolehan Nilai Praktikalitas Buku Format Model.....	184
58. Hasil Analisis Uji Efektifitas Buku Model.....	186
59. Hasil Analisis Uji Efektifitas Buku Format Model.....	187
60. Hasil Pengamatan Perilaku Responden terhadap Buku Model.....	190

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Desain Dasar Sistem BSC	56
2. Model Pengukuran Perspektif Pelanggan	62
3. <i>The Customer Value Proposition</i>	66
4. Model Pengukuran Kepuasan Pelanggan.....	68
5. Model Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal.....	70
6. Model Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	72
7. Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif BSC	73
8. Latest BSC Model Adopted by ITE.....	80
9. Kerangka Konseptual Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	99
10. Tahap Pengembangan Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	140
11. Kerangka Pendahuluan Buku Model Pengukuran Kinerja Berbasis BSC.....	136
12. Sintak Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	142
13. Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	143
14. Kerangka Sistem Skala dan Penskoran Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	144
15. Kerangka Penutup Buku Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	145
16. Daftar Isi Buku Model.....	146
17. Kata Pengantar Buku Model.....	146
18. Daftar Rujukan Buku Model.....	147
19. Sampul Buku Model.....	147
20. Bagan Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	148

21. Pandahuluan Buku Format Model.....	150
22. Visi Sekolah.....	151
23. Misi Sekolah.....	151
24. Tujuan Sekolah.....	152
25. Program dan Strategi Sekolah.....	153
26. Contoh Format Pengukuran Kinerja SMK berbasis BSC Perspektif Keuangan.....	154
27. Contoh Format Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan.....	155
28. Contoh Format Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	155
29. Contoh Format Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	156
30. Buku Format Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	157
31..Daftar Isi Buku Format Model	158
32..Kata Pengantar Buku Format Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	159
33..Draf Sampul Buku Format Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis BSC.....	159
34. Sampul Buku Model Sebelum dan Sesudah Revisi.....	193
35. Sampul Buku Format Model Sebelum dan Sesudah Revisi.....	193

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Penelitian	219
2. Surat Tugas Validator 1.....	220
3. Surat Tugas Validator 2.....	221
4. Kisi-Kisi Instrumen Analisa Kebutuhan	222
5. Instrumen Analisis Kebutuhan Model.....	223
6. Instrumen Validasi Pakar	226
7. Instrumen Validasi Pakar Terhadap Instrumen Praktikalitas Buku Model.....	235
8. Kisi-kisi Instrumen Praktikalitas Model.....	241
9. Instrumen Praktikalitas Buku Model	243
10. Instrumen Praktikalitas Buku Format Model	245
11. Lembar Hasil Praktikalitas Buku Model Responden.....	247
12. Lembar Hasil Praktikalitas Buku Format Model Responden.....	252
13. Lembar Hasil Komulatif Instrumen Praktikalitas Buku Model dan Buku Format Model	257
14. Instrumen Validasi Pakar untuk Efektifitas Buku Model dan Buku Format Model	260
15. Kisi-kisi Instrumen Efektifitas Buku Model dan Buku Format Model	266
16. Instrumen Efektifitas Buku	268
17. Instrumen Efektifitas Buku Format Model	270
18. Lembar Hasil Instrumen Efektifitas Buku Model dan Buku Format Model.....	273
19. Lembar Hasil Validasi Pakar Terhadap Model Pengukuran Kinerja SMK Berbasis <i>Balance Scorecard</i>	283

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semua organisasi perlu mengevaluasi dan merencanakan kinerjanya agar tujuan organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu, pengukuran kinerja pada sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan. Edward Deming (1986) dan Averson (2004) melalui model siklus PDCA-nya (Plan, Do, Check, and Action) mengemukakan bahwa pada proses bisnis sebaiknya dilakukan analisis dan pengukuran untuk mengidentifikasi kesalahan yang terjadi, dan menyebabkan produk menyimpang dari keinginan customer. Diperkuat oleh (Nancy, 2004) bahwa siklus PDCA ini juga dapat digunakan sebagai model proses manajemen suatu organisasi untuk melakukan *continuous improvement*

Manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan merupakan salah satu aspek fundamental dalam suatu operasi organisasi, oleh karena itu pengukuran kinerja pada suatu organisasi adalah suatu tindakan yang harus dilakukan sehingga pimpinan dapat mengidentifikasi permasalahan organisasi yang memerlukan perbaikan dan melakukan *continuous improvement* pada organisasi yang dipimpin, Mulyadi (1999). Seperti yang disampaikan oleh Samuel (2016) bahwa publikasi informasi tentang kinerja layanan publik telah berkembang secara dramatis dalam beberapa dekade terakhir. Berbagai

eksperimen menunjukkan bahwa informasi kinerja relatif memengaruhi evaluasi warga terhadap layanan lokal.

Suatu sistem pengukuran kinerja dikatakan efektif apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) didasarkan kepada masing-masing aktifitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan, (2) evaluasi berbagai aktifitas menggunakan ukuran kinerja yang *customer validated*, (3) sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif, (4) memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada dan kemungkinan untuk diperbaiki (Wahyudi, 2008)

Salah satu manfaat pengukuran kinerja organisasi adalah untuk melihat apakah kondisi organisasi sesuai dengan harapan pelanggannya dan membuat seluruh anggota organisasi terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan (Mulyadi & Setyawan, 1999: 212). Mulyadi menambahkan lagi bahwa tanpa adanya pengukuran kinerja, proses untuk mencapai tujuan memang bisa dilakukan tetapi sulit untuk di targetkan sehingga sering tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Pengukuran kinerja juga diperlukan untuk melaporkan kondisi organisasi kepada pihak *stakeholder* organisasi Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Yaqhobbi dan Haddadi (2016) bahwa pengukuran kinerja organisasi, terutama di tingkat perusahaan, memerlukan pertimbangan yang kuat dari para ahli dan manajer dalam organisasi, baik dari aspek teoritis dan praktis.

Saat ini pengukuran kinerja tidak hanya dibutuhkan oleh dunia bisnis (industri manufaktur maupun jasa), tetapi juga diperlukan oleh dunia pendidikan. Pentingnya pengukuran kinerja pada dunia pendidikan membuat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Dirjen Dikdasmen) memasukan pengukuran dan penilaian kinerja kedalam format manajemen baru untuk meningkatkan mutu melalui kegiatan evaluasi diri sekolah dan akreditasi baik sekolah negeri maupun swasta, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja sangat penting untuk peningkatan organisasi.

Menurut Depdiknas (2002) pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi lembaga pemerintah. Pengukuran ini meliputi penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Keberhasilan optimal dalam organisasi nonprofit diperoleh melalui pengukuran kinerja tinggi. Sekolah sebagai organisasi mon profit kinerjanya harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan penyempurnaan terhadap sekolah. Yassar, J, (2004, 41-43) Tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain memperbaiki kinerja yang masih lemah, meningkatkan hubungan yang baik antara staf dan manajemen, dan meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan *customer* (Dally, 2010:36)

Sekolah menengah kejuruan (SMK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang

pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP/MTs. Secara khusus SMK memiliki tujuan menyiapkan peserta didik agar dapat bekerja, baik secara mandiri atau berkelompok dalam mengisi lapangan pekerjaan yang ada di dunia usaha dan industri sebagai tenaga kerja tingkat menengah, sesuai dengan bidang dan program keahlian yang diminati.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa pendidikan nasional selalu menghadapi tantangan sesuai tuntutan perubahan lokal, nasional, dan global, sehingga perlu dilakukan pembaruan secara terarah dan berkesinambungan. Pemerintah Indonesia selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pengelola institusi pendidikan disegala lini termasuk didalamnya pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 pasal 15 dinyatakan bahwa pendidikan kejuruan adalah pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Oleh karena itu, untuk mengantarkan peserta didik kepada dunia kerja sekolah harus meningkatkan mutu pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan kejuruan perlu dilakukan berbagai upaya pembinaan dan optimalisasi peran komponen komponen pendidikan secara simultan seperti: kurikulum, guru, peserta didik, sarana prasarana, lingkungan dan kepala sekolah. Sekolah Menengah Kejuruan sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional. Sebagai lembaga pendidikan, sekolah menengah kejuruan merupakan organisasi publik yang

fokus utamanya adalah memenuhi kepuasan pemangku kepentingan seperti: siswa, orang tua siswa, tenaga kependidikan, guru, masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha/dunia industri. Untuk itu, pembaruan sistem manajemen mutu sekolah merupakan kunci utama peningkatan kualitas pendidikan. SMK diharapkan mampu bersaing di era kompetensi global. Peningkatan kualitas pendidikan dapat dilihat dari kemampuan institusi untuk menghasilkan keluaran (*outcome*) berupa lulusan yang memiliki pengetahuan yang mendalam, wawasan yang luas, *life skill* yang unggul serta *attitude* yang profesional.

Sangat disadari bahwa fungsi sekolah di masyarakat dapat dilihat sebagai fungsi kelembagaan profesional, yang menyediakan layanan dan jasa untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas. Dalam fungsinya tersebut setiap sekolah di haruskan dapat berbuat optimal dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sehingga sekolah mampu memperoleh nilai kinerja yang baik. Bentuk kinerja sekolah yang baik dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam beberapa hal seperti: (1) sekolah mampu memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas dan mampu mengarahkan manajemennya pada kinerja yang mengacu peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Pelayanan pendidikan yang berkualitas dapat mengembangkan potensi peserta didik secara maksimal. (2) sekolah mampu memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) beserta perangkatnya. Semua tenaga pendidikan memiliki dokumen pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum. (3) sekolah mampu membangun iklim sekolah yang

berkualitas melalui komunikasi, penghargaan dan kerjasama serta dukungan dari semua pihak. (4) sekolah mampu memberikan jaminan kesejahteraan kepada semua sumberdaya sekolah melalui keefektifan penggunaan dana, dan unggul dalam bidang keuangan (Mulyasa, 2008).

Secara konvensional, kinerja sekolah diindikasikan sebagai layanan pendidikan yang mampu menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat/pengguna lulusan. Namun demikian, dalam Sistem Manajemen Mutu dinyatakan bahwa definisi modern tentang mutu setidaknya harus memenuhi tiga hal, yaitu: (1) sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan atau *conformance to requirements*; (2) sesuai dengan kebutuhan pemakai atau *fitness for user*; dan (3) memenuhi kepuasan pelanggan atau *user satisfaction* (UGM, 2002).

Demikian pula, dalam prinsip manajemen mutu sesuai dengan ISO 9001:2000, juga dinyatakan bahwa untuk mewujudkan manajemen yang efektif dan efisien maka salah satu prinsip utama yang harus diikuti adalah bahwa institusi tersebut harus memfokuskan kepada pelanggan (*customer focus*). Dalam arti, bahwa layanan yang berkualitas harus tetap mengutamakan kepuasan pelanggan. Selain itu, sampai saat ini pandangan sebagian besar masyarakat, termasuk juga para pengelola sekolah, masih beranggapan bahwa sekolah yang berkinerja tinggi adalah sekolah yang dapat menghasilkan *output* yang berkualitas tinggi dan ketersediaan *input* instrumental yang serba memadai (Suparlan, 2005: 1). Anggapan semacam ini jelas tidak menguntungkan bagi sekolah-sekolah “non favorit” karena akan memunculkan

sikap apatis/pasrah terhadap kondisi yang ada dan tak mau melakukan upaya perbaikan apapun, karena kondisi *input* yang diterima serba berkualitas rendah dan tidak memadai.

Pengukuran kinerja sekolah yang hanya didasarkan pada indikator *output* semata, seperti tersebut di atas adalah tidak valid, karena *output* pendidikan bukanlah sepenuhnya hasil intervensi proses pendidikan di sekolah, tetapi juga banyak ditentukan oleh faktor-faktor atau variabel lain yang berada di luar kontrol sekolah. Namun sebaliknya, kondisi proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah (termasuk kondisi praktik pembelajaran) jelas sepenuhnya merupakan hasil intervensi pihak sekolah, dan merupakan kondisi faktual yang mencerminkan gerak kehidupan sekolah, yang dilakukan, dialami dan dirasakan secara langsung dalam keseharian oleh semua warga sekolah.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu bentuk institusi pendidikan yang dituntut untuk memiliki nilai kelayakan yang baik dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada orang-orang yang terkait terhadap institusi itu sendiri seperti: siswa, orang tua siswa, guru, karyawan, dunia usaha dan industri, alumni dan lain sebagainya. Kelayakan terhadap institusi ini dapat dilihat dari kemampuannya dalam memenuhi standar minimal yang dibebankan kepadanya, sehingga terlihat bagaimana kinerja sekolah tersebut kondisinya. Secara umum keberhasilan SMK menurut Suyanto (2011) dapat diukur dari tiga hal yaitu: pertama, terserapnya tamatan di dunia kerja sesuai dengan kompetensi pada program keahliannya, kedua, mampu mengimbangi diri dalam berwirausaha sehingga dapat menciptakan

lapangan kerja baru dan ketiga, mampu bersaing dalam melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

Sekolah menengah kejuruan dalam menentukan dan mengukur kinerja sekolah saat ini hanya berpatokan kepada: (1) perolehan hasil rata-rata ujian nasional, (2) tingkat putus sekolah dan (3) kondisi keuangan sekolah. Pengukuran pada aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan guru, tenaga administrasi sekolah, siswa, maupun *stakeholders* pendidikan yang lain belum menjadi prioritas pengukuran kinerja. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara holistik tentang kinerja sekolah. Padahal setiap organisasi termasuk sekolah, menurut Pyzdek (2011) perlu mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih komprehensif.

Pengukuran dan penilaian kinerja sekolah saat ini pada umumnya dilakukan melalui akreditasi sekolah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015, tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 86, ayat (1) yang menyatakan bahwa pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka Ahmad Topan (2010) menyatakan bahwa akreditasi sekolah bertujuan untuk: (1) menentukan tingkat kelayakan program dan/atau satuan pendidikan dalam menyelenggarakan layanan pendidikan, (2) memperoleh gambaran tentang kinerja sekolah.

Asesmen kinerja sekolah melalui akreditasi sekolah dilakukan terhadap sembilan komponen sekolah, yaitu: (1) kurikulum dan proses belajar mengajar; (2) administrasi dan manajemen sekolah; (3) organisasi dan kelembagaan sekolah; (4) sarana dan prasarana; (5) ketenagaan; (6) pembiayaan; (7) peserta didik; (8) peran serta masyarakat; dan (9) lingkungan serta kultur sekolah.

Kemudian, asesmen kinerja sekolah melalui akreditasi sekolah dilakukan melalui prosedur sebagai berikut: (1) pengajuan permohonan akreditasi dari sekolah; (2) evaluasi diri oleh sekolah; (3) pengolahan hasil evaluasi diri; (4) visitasi oleh asesor; (5) penetapan hasil akreditasi; (6) penerbitan sertifikat dan laporan akreditasi.

Fenomena di lapangan model pengukuran kinerja yang dilakukan oleh BAN SM belum memperlihatkan dengan jelas pencapaian visi organisasi, karena hanya menggambarkan pencapaian program dan kegiatan serta upaya organisasi dalam memenuhi dokumen pencapaian delapan standar pendidikan nasional sebagai bukti fisik dari kegiatan. Hasil penelitian Vanany (1999) menunjukkan bahwa Badan Akreditasi Nasional Sekolah Menengah memang telah berperan aktif dalam menentukan predikat akreditasi lembaga, tetapi pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh badan akreditasi nasional masih memiliki beberapa kelemahannya. Kelemahan yang utama adalah karena indikator lebih menekankan pada penilaian yang bersifat administratif, hanya terfokus kepada delapan standar nasional pendidikan, sedangkan pengenalan kualitas kinerja untuk merencanakan kegiatan fungsional menuju peningkatan kualitas yang berkelanjutan masih belum

terwujud sepenuhnya. Vanany menambahkan lagi bahwa dengan jangka waktu penilaian yang lama (sekali dalam lima tahun) menyebabkan sekolah sering mengabaikan hasil perolehan penilaian tahun sebelumnya dalam upaya melakukan perubahan. Hasil telaah dari Kemendikbud (2011) dalam “Kajian Analisis Akreditasi Sekolah” membuka beberapa kelemahan tentang sistim penilaian kinerja melalui akreditasi yaitu: (1) panjangnya alur kerja dalam proses akreditasi, dan (2) tidak adanya terintegrasi dengan layanan lain.

Kemudian, ukuran dan penilaian kinerja sekolah juga telah dilakukan melalui instrumen pemetaan mutu pendidikan yang dilakukan oleh Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) yang ada di masing-masing provinsi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Evaluasi diri sekolah melalui penggunaan instrumen pemetaan mutu pendidikan ini merupakan proses yang mengikut sertakan semua pemangku kepentingan untuk membantu sekolah dalam menilai mutu penyelenggaraan pendidikan berdasarkan indikator-indikator kunci yang juga mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi kelulusan, (4) standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar penilaian pendidikan, (6) standar sarana dan prasarana, (7) standar pengelolaan, dan (8) standar pembiayaan. Setelah data terkumpulkan melalui instrumen yang digunakan maka *outputnya* adalah rapor sekolah yang berisikan pencapaian sekolah terhadap delapan standar nasional pendidikan.

Seperti halnya pengukuran kinerja sekolah melalui kegiatan akreditasi, pengukuran kinerja sekolah melalui kegiatan pemetaan mutu sekolah pun juga

memiliki beberapa kelemahan yaitu: kekuatan dan kemajuan sekolah sulit untuk diketahui dan aspek-aspek yang memerlukan peningkatan belum dapat diidentifikasi secara nyata, sehingga berdasarkan analisa hasil perolehan pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan bahwa pemetaan mutu sekolah yang telah dilakukan oleh lembaga penjamin mutu pendidikan belum efektif dan efisien. Masih banyak yang harus diperbaiki dan dibenahi antara lain: (1) instrumen yang digunakan sulit dipahami; (2) instrumen berisikan indikator kinerja yang sulit untuk diukur; (3) hasil perolehan nilai sekolah membutuhkan waktu yang lama; (4) hasil pemetaan mutu sekolah melalui cetak rapor sekolah tidak disertakan langkah-langkah usaha untuk melakukan tindakan perbaikan

Hasil wawancara singkat yang dilakukan dengan beberapa kepala sekolah pada kegiatan pertemuan pengawas sekolah dengan anggota MKKS SMK di awal tahun ajaran 2015/2016 mengenai hasil Pemetaan Mutu Pendidikan dan Akreditasi, diperoleh gambaran bahwa hasil penilaian sekolah dari dua alat ukur penilaian kinerja tersebut tidak begitu memengaruhi program sekolah yang disusun, karena tidak adanya keberlanjutan tindakan oleh badan yang diberi kewenangan terhadap dua kegiatan ini. Ditambahkan lagi bahwa, sekolah sepertinya terjebak dengan rutinitas kedua standar manajemen mutu itu sendiri yang didominasi oleh aktivitas dokumentasi dan prosedural dan lupa terhadap aspek pencapaian visi, misi, dan tujuan, serta strategi sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, maka pada dasarnya terdapat beberapa permasalahan mendasar terkait dengan pengukuran kinerja sekolah sampai saat ini, antara lain: (1) pengukuran kinerja sekolah secara konvensional yang

hanya didasarkan pada indikator *output* semata jelas merupakan asesmen kinerja yang tidak valid, karena tidak mampu menggambarkan kinerja sekolah secara komprehensif. (2) asesmen kinerja sekolah yang dilakukan sampai saat ini belum sesuai dengan prinsip manajemen mutu yang harus diorientasikan kepada pelanggan (*customer focus*). (3) penilaian kinerja sekolah melalui akreditasi sekolah betapapun telah mencakup komponen penilaian yang cukup komprehensif, namun belum mampu menggambarkan kinerja sekolah dalam dimensi proses, karena penilaian dimensi proses hanya didasarkan pada dokumen-dokumen pendukung proses, atau belum menggambarkan gerak kehidupan sekolah. (4) ke dua pengukuran kinerja sekolah tersebut juga belum mendasarkan pada apa yang dirasakan dan dialami oleh peserta didik, orang tua peserta didik, dunia usaha dan industri sebagai *valuable customer* yang perlu dipertimbangkan keinginan-keinginannya.

Sehubungan dengan kondisi di atas, penulis telah melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan. Adapun penelitian yang dilakukan fokus kepada **Model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis *Balanced Scorecard*** sebagai alat evaluasi internal dalam mengukur kinerja sekolah menengah kejuruan. Dally (2010:90), menyatakan bahwa dengan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif, *Balanced Scorecard* kini diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi, termasuk

pada implementasi manajemen berbasis sekolah. Pendekatan *Balanced Scorecard* sangat baik untuk dipadukan dengan manajemen berbasis sekolah.

Balanced Scorecard mengukur kinerja berdasarkan pada aspek keuangan dan non keuangan sebagai tolak ukur yang digunakan. Adapun aspek non-keuangan tersebut terdiri dari aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balance* dalam *balance scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), dan lingkup perhatian (intern dan ekstern). Model pengukuran kinerja sekolah yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*.

Analisis yang dilakukan terhadap konsep *balance scorecard* terlihat bahwa terdapat tujuh hal yang menjadikan BSC memiliki nilai lebih dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah karena BSC memiliki karakteristik sebagai berikut: **Pertama**, BSC merupakan suatu turunan dari strategi dan misi organisasi secara *top-down*. Sebaliknya, ukuran kebanyakan organisasi adalah secara *bottom-up*: yaitu diperoleh dari aktivitas di bawah, sehingga seringkali tidak relevan dengan strategi secara keseluruhan. **Kedua**, BSC bersifat memandang ke depan (*forward looking*). Hal tersebut memperhitungkan keberhasilan bukan hanya saat ini namun juga bagaimana perkiraannya di masa depan. Ini berbeda dengan pengukuran kinerja keuangan

tradisional yang hanya menunjukkan kinerja periode yang telah lewat. **Ketiga**, BSC mengintegrasikan pengukuran internal dan eksternal. BSC tidak hanya mengukur *net operating income*, misalnya (eksternal) namun juga mengukur mengenai produk baru (internal). Ini membantu para manajer melihat di mana mereka telah melakukan *trade-off* di antara aspek pengukuran kinerja di masa lalu, dan membantu mereka memastikan bahwa keberhasilan masa mendatang untuk satu aspek bukan dengan merugikan aspek lainnya. **Keempat**, BSC membantu organisasi lebih fokus karena membuat para manajer mencapai kesepakatan hanya pada aspek pengukuran yang benar-benar kritikal terhadap strategi organisasi. **Kelima**, BSC memberikan pengukuran yang lebih komprehensif dan seimbang dengan memasukkan perspektif non keuangan, yang selama ini tidak diperhitungkan dalam pengukuran kinerja tradisional. Padahal sesungguhnya justru ketiga perspektif itulah yang menghasilkan apa yang diukur dalam perspektif keuangan. **Keenam**, BSC memiliki perspektif yang koheren, dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mempengaruhi proses internal yang akan memperbaiki nilai kepada pelanggan dan pada akhirnya memperbaiki pula nilai pengelola pendidikan. **Ketujuh**, BSC memberikan perspektif yang semuanya terukur. Ini akan memenuhi keyakinan '*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*'. (Kaplan & Norton, 1996). Peneliti memiliki keyakinan kuat bahwa model ini dapat memberikan peran kepada sekolah menengah kejuruan untuk dapat mengukur kinerjanya sendiri secara mandiri.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini menciptakan sebuah model pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur, sehingga sekolah mendapatkan kemudahan dalam mengukur tingkat keberhasilan, efisiensi, dan efektifitas dari kegiatan yang dilakukan selama ini. Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana rancangan model pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan berbasis *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana menentukan tingkat validitas, praktikalitas, dan efektifitas model pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan berbasis *Balance Scorecard*.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah menjelaskan bagaimana:

1. Rancangan model pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan berbasis *Balance Scorecard*.

2. Menentukan tingkat validitas, praktikalitas, dan efektifitas model pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan berbasis *Balance Scorecard*.

D. Spesifik Produk yang Diharapkan

Produk yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah Model Pengukuran Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan berbasis *Balance Scorecard* yang valid, praktis, dan efektif yang dilengkapi dengan Buku Format Model Pengukuran Kinerja Sekolah Berbasis *Balance Scorecard*.

E. Pentingnya Penelitian

Model ini sangat penting untuk segera dibangun mengingat sekolah menengah kejuruan saat ini belum memiliki model pengukuran kinerja secara internal yang komprehensif. Diharapkan dari produk yang dihasilkan yaitu berupa model pengukuran kinerja SMK, dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja sekolah selaras dengan visi, misi dan tujuan sekolah yang telah dirumuskan.

F. Asumsi Penelitian

Asumsi terhadap penelitian kinerja sekolah berbasis *Balance Scorecard* ini adalah:

1. Model pengukuran kinerja sekolah menengah kejuruan berbasis *Balance Scorecard* dapat mengukur kinerja sekolah melalui *key performance indicator* yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
2. Model pengukuran kinerja sekolah ini memberikan kontribusi kepada sekolah untuk menentukan langkah-langkah dalam rencana pengembangan sekolah kedepannya.

G. Definisi Operasional

Untuk lebih mudah memahami variabel yang digunakan dalam penelitian ini maka definisi istilah yang digunakan adalah:

1. Model yaitu pola (contoh, acuan, ragam, dsb) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan.
2. Pengukuran yaitu membandingkan besaran yang digunakan dengan besaran standar.
3. Kinerja yaitu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
4. Kinerja sekolah yaitu catatan hasil dan kondisi yang diperoleh sekolah terhadap pencapaian program kerja sekolah dalam waktu tertentu.
5. Pengukuran kinerja yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan anggotanya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. Pengukuran kinerja sekolah merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.
7. *Balance Scorecard* yaitu sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis,2005: 16)

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Filosofis

Filosofi adalah apa yang diyakini sebagai suatu pandangan hidup dan landasan berfikir yang dianggap benar dan baik. Filsafah menurut (Jalius Jama: 2010) meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) usaha secara spekulatif untuk menyajikan pandangan yang sistematis dan lengkap tentang kenyataan, (2) Usaha mendeskripsikan sifat dasar yang terdalam dan sesungguhnya dari