

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Perubahan lingkungan yang cepat dan tidak menentu (*uncertain*), ditandai derasnya arus globalisasi, mengakibatkan saling ketergantungan antar bangsa. Dampak tersebut sudah memasuki hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat di dunia, termasuk di dalamnya bidang pendidikan. Setiap pelaku bisnis harus berupaya untuk lebih meningkatkan kemampuan dan ketangguhan mereka dengan mengerahkan seluruh potensi yang ada untuk memenangkan persaingan.

Pada awal tahun 2020 terjadi wabah dunia (pandemik) virus korona yang dikenal dengan Coronavirus Disease (Covid-19). Dampak terhadap ekonomi pandemi Covid-19 sampai terasa pada penyelenggaraan sekolah. Kebijakan *lockdown* maupun penutupan sekolah oleh pemerintah kota Bekasi sejak Februari 2020 menjadikan orang tua menuruti kemauan dan kemampuan membayar sekolah, termasuk SPP dan pembayaran lainnya. Pandemi Corona membuat 56% sekolah swasta di Indonesia mengalami kesulitan keuangan. Sekolah meminta pemerintah membantu biaya operasional (Koran Sindo News, 30/4/20).

Persaingan yang sudah berat antar sekolah dalam memperebutkan siswa kini semakin berat. Pada era sekarang ini muncul persaingan global yang sangat ketat, yang disebut era revolusi industri 4.0 (Schwab, 2017:7). Pada umumnya dunia bisnis bertujuan memperoleh laba sebesar besarnya bagi kepentingan para pemiliknya. Sedangkan pada sektor publik, selain kegiatan pelayanan yang bersifat bisnis juga memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga motif mencari laba menjadi tidak relevan untuk kegiatan dan operasi di sektor publik. (Fitriyani, 2016:420).

Dunia bisnis yang semakin kompetitif membutuhkan kinerja yang efisien dan efektif, didukung oleh visi dan strategi perusahaan yang antisipatif dan komprehensif dalam mencapai tujuan. Salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui efisien dan efektif atau tidaknya prinsip dan strategi perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja (Hisrich D., et al., 2017:37). Tanpa adanya penilaian kinerja yang kompleks, akan sulit untuk melakukan penilaian apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya.

Penelitian oleh Neely (2011) mengukur kinerja perusahaan menggunakan dua kriteria keuangan dan kriteria pasar, dengan mengukur *return on investment* (ROI), margin keuntungan pada penjualan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar, dan posisi kompetitif secara keseluruhan. Kinerja perusahaan dapat diukur dengan indikator keuangan dan non-keuangan.

Penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan untuk memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan pengembangan kinerja. Dengan adanya penilaian kinerja yang baik, akan sulit menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya. Pada saat ini penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih digunakan penilaian kinerja secara konvensional, yaitu penilaian yang hanya fokus pada perspektif keuangan tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya yang ada dalam perusahaan. Untuk memberikan solusi tentang adanya kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan saja dan tidak menghiraukan kinerja berdasarkan non keuangan, maka penelitian ini menggunakan konsep *balanced scorecard* dengan model pengukuran kinerja yang mencakup tidak hanya keuangan saja, namun juga mengukur kinerja non keuangannya (David, 2017:320). Model pengukuran kinerja kontemporer menyiratkan penggunaan kriteria finansial dan *non-financial* sejalan dengan strategi bisnis. Kaplan & Norton (1996) memperkenalkan sistem pengukuran kinerja yang dinamakan *balanced scorecard*. (Pratiwi, 2019:1925) Adopsi sistem

semacam itu telah berkembang dengan mantap selama dua dekade terakhir. Pendekatan yang sistematis menuju ke arah yang lebih jelas baik untuk karyawan maupun organisasi dalam mencapai target tahunan.

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia No. 20, Tahun 2003 Pasal 5 ayat 1 menyatakan bahwa setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2013). Menurut Helmawati (2014:14) pendidikan mempunyai arti luas dan sempit. Dalam arti luas, pendidikan diartikan sebagai tindakan atau pengalaman yang mempengaruhi perkembangan jiwa, watak, ataupun kemampuan fisik individu. Dalam arti sempit, pendidikan adalah suatu proses mentransformasikan pengetahuan, nilai-nilai, dan keterampilan dari generasi yang dilakukan oleh masyarakat melalui lembaga-lembaga pendidikan seperti sekolah, pendidikan tinggi atau lembaga lainnya.

Sekolah merupakan salah satu organisasi sektor publik yang menyediakan layanan pendidikan. Tantangan di era globalisasi sekarang ini menuntut sekolah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan. Setiap lembaga pendidikan mempunyai tujuan nasional yang sama seperti tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Tingkat ketercapaian tujuan ini dapat diketahui melalui pengukuran kinerja, salah satunya dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penerapan *balanced scorecard* ke dalam organisasi publik memerlukan modifikasi, akan tetapi modifikasi yang dilakukan tidak harus berbeda dengan *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada sektor bisnis (Imelda, 2004:106).

Kinerja dunia pendidikan dalam hal ini sekolah dapat diukur dengan *balanced scorecard*. Penelitian pada sekolah tinggi ilmu ekonomi Indonesia, menunjukkan bahwa dengan metode *balanced scorecard* kinerja sekolah tinggi ilmu ekonomi Indonesia dapat berjalan dengan baik (Apandi, 2019). Menurut Sari dan Putri (2014), pengukuran aspek non keuangan membutuhkan biaya serta waktu yang banyak, sehingga jarang dilakukan. Sistem pengukuran kinerja yang efisien dan akurat berfungsi sebagai alat yang berguna bagi manajer untuk mengendalikan,

memantau dan memperbaiki proses dan kinerja perusahaan mereka (Lin dkk., 2014:1022). Global Insani Islamic School (GIIS) adalah sekolah yang berbasis Islam, organisasi sektor publik yang menyediakan layanan pendidikan di Kota Harapan Indah, Bekasi. Sekolah ini diselenggarakan oleh Yayasan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bekasi (YPSDMI), yang berdiri pada tahun 2001. GIIS menyelenggarakan *Playgroup*, Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP). GIIS berwawasan global dan islami berusaha maksimal agar visi, misi dan tujuan serta tugas dan fungsinya dapat bermuara pada terbangunnya mutu penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan yang baik. Untuk itu program-program pengembangan yang berkualitas harus didukung sistem manajemen yang handal untuk mencapai reputasi sebagai sekolah yang berwawasan internasional.

Permasalahan dan tantangan yang dihadapi GIIS pada saat ini bukan ringan dan sederhana, namun berat dan kompleks. Diantara tantangan berat yang dihadapi GIIS adalah kompetisi antar sekolah sejenis yang semakin tajam dan terbuka. Tidak saja dengan sesama pendidikan swasta, melainkan dengan pendidikan yang dikelola pemerintah, khususnya di kota Bekasi. Persaingan juga terjadi mulai fasilitas sekolah, biaya pendidikan, kualitas pendidikan maupun pelayanan yang diberikan sekolah merupakan bentuk persaingan yang sangat ketat. Terdapat 17 sekolah sejenis di sekitar lokasi sekolah GIIS (Daftar 17 Sekolah Terlampir).

Dalam menghadapi persaingan sekolah GIIS Bekasi berupaya mengikuti realitas perkembangan keilmuan yang selaras dengan semakin rumitnya tuntutan penyelenggaraan dunia pendidikan dan persaingan antar institusi pendidikan, sehingga GIIS Bekasi juga dituntut untuk terus berupaya meningkatkan standar mutu pendidikan, ditunjang pelayanan penyelenggaraan pendidikan yang prima serta penciptaan dan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan yang berbasis efektivitas, modern dan ramah lingkungan, yang semuanya bermuara pada kepuasan pelanggan atau pengguna jasa sekolah. Sekolah GIIS Bekasi terus meningkatkan kinerjanya secara komprehensif dengan melakukan evaluasi, pengukuran kinerja dan melaksanakan monitoring kinerja organisasi secara lebih

mendalam. Sehingga diharapkan GIIS Bekasi akan lebih terfokus pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi, ukuran-ukuran kinerja utama dan target-target yang terkait langsung dengan tujuan strategik jangka panjang.

Sekolah Global Insani Islamic School (GIIS) Bekasi secara operasional menyelenggarakan pendidikan mulai dari *Playgroup*, Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Pada rencana strategi lima tahunan (2013-2018), sekolah GIIS Bekasi ingin menjadi sekolah yang unggul akademik dan berkarakter Islami, serta sekolah yang mempunyai jumlah peserta didik maksimal. Perkembangan jumlah rata-rata siswa GIIS per tahun sejak tahun ajaran 2015/2016 sd tahun ajaran 2019/2020 adalah 1100 siswa terdiri dari Play Group, TK, SD dan SMP. Nilai rata-rata ujian nasional adalah 83,8 termasuk yang tinggi di Kota Bekasi. Sedangkan persentase siswa mendapat nilai A pada Pendidikan Karakter Agama Islam pada Sekolah GIIS Bekasi rata-rata 55%.

Pencapaian kinerja sekolah GIIS Bekasi dalam lima tahun terakhir tergambar pada ukuran dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Peserta Didik GIIS Bekasi  
Tahun Ajaran 2015/2016 s/d 2019/2020

No.	Unit	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Play Group	25	53	40	42	50
2	TK	45	58	45	56	60
3	SD	654	675	750	750	754
	SMP	137	225	250	250	250

Tabel 1.2. Rata-rata Nilai Ujian Nasional Sekolah GIIS Bekasi  
Tahun Ajaran 2015/2016 s/d 2019/2020

No.	Unit	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Play Group	-	-	-	-	-
2	TK	-	-	-	-	-
3	SD	80,3	83,8	82,2	80,2	80,1
4	SMP	81,6	84,6	84,2	83,8	82,7

Tabel 1.3. Persentase Peserta Didik Mendapat Nilai A pada Pendidikan Karakter Agama Islam pada Sekolah GIIS Bekasi

No.	Unit	Th2015/2016	Th.2016/2017	2017/2018	T2018/2019	2019/2020
1	Play Group	-	-	-	-	-
2	TK	-	-	-	-	-
3	SD	35%	40%	39%	55%	50%
4	SMP	23%	31%	53%	40%	40%

Berdasarkan ketiga tabel di atas, perkembangan jumlah peserta didik GIIS Bekasi masih relatif rendah. Rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) dan jumlah peserta didik yang cenderung turun dari tahun ke tahun. Berdasarkan tabel perkembangan jumlah peserta didik serta rendahnya nilai rata-rata ujian nasional peserta didik dapat dikaitkan dengan adanya perspektif pada pihak pelanggan. Keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sebuah sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi. Kemudian berdasarkan data pencapaian di atas, sekolah GIIS Bekasi melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja dilakukan sebagai penjamin kinerja secara internal dan dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

Sekolah GIIS Bekasi perlu menerapkan sistem manajemen yang baik untuk mengendalikan dan memperbaiki system sehingga diharapkan sekolah GIIS Bekasi dapat mencapai keseimbangan dari aspek-aspek yang diperlukan, serta mewujudkan visi dan misi sekolah, terutama dalam hal kepuasan pelanggan. Penggunaan *balanced scorecard* bertujuan agar sekolah GIIS Bekasi berhasil mewujudkan visi dan misinya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki serta dapat juga mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus dapat ditingkatkan.

Menurut hasil penelitian Rangkuti (2013) dan Kasnawati (2010), di Indonesia *balanced scorecard* telah umum digunakan pada dunia bisnis dan terbukti

berkontribusi terhadap kinerja karyawan, kinerja manajemen dan perusahaan. *Balanced scorecard* sangat mungkin diterapkan pada sekolah maupun lembaga pendidikan di Indonesia. Implementasi *balanced scorecard* pada dunia pendidikan di Indonesia diharapkan dapat memperbaiki manajemen pendidikan (Yuniawati, 2014). Penelitian terdahulu yang dilakukan Ansyar (2011), Yuniawati (2014), Pika (2018), Sofia (2015), Lokatili (2013) dan Pramono (2014) pada umumnya memberikan hasil bahwa faktor-faktor yang terdapat dalam *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Meskipun demikian, dunia pendidikan di Indonesia masih belum *familiar* dengan metode *balanced scorecard* sehingga belum banyak sekolah yang menerapkannya. Keunggulan *balanced scorecard* terletak pada *key performance indicator* (KPI) sebagai pengukuran capaian kinerja strategis yang mudah dilaksanakan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimanakah penerapan konsep *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pada GIIS. Diharapkan penelitian ini akan membantu sekolah GIIS merumuskan inisiatif strategi yang dapat diaplikasikan secara praktis, sehingga kinerja GIIS dapat tercapai secara komprehensif, koheren, terukur, seimbang dan berkesinambungan. Karena itu, penelitian ini akan berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Global Insani Islamic School (GIIS) Bekasi berbasis Metode *Balanced Scorecard*".

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana Pengukuran kinerja agar sesuai dengan tujuan Sekolah Global Insani Islamic School dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?" Adapun pertanyaan penelitian secara lengkap sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Keuangan?
2. Bagaimana kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Pelanggan?

3. Bagaimana kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Bisnis Internal?
4. Bagaimana kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Pembelajaran dan Inovasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, dan rumusan masalah tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui:

1. Kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Keuangan.
2. Kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Pelanggan.
3. Kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Bisnis Internal.
4. Kinerja Sekolah Islam Terpadu Global Insani Bekasi dalam Perspektif Pembelajaran dan Inovasi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Pada penelitian ini penulis berharap dapat memberikan dan menciptakan manfaat antara lain:

#### **1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Bagi mahasiswa khususnya jurusan Akuntansi, khususnya Ilmu Akuntansi Manajemen diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan menambah ilmu pengetahuan tentang *balanced scorecard*. Bagi penulis diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja organisasi atau sekolah dengan metode *balanced scorecard*.

## **2. Bagi Stakeholders**

Hasil dari penelitian ini diharapkan membantu yayasan, pengurus sekolah, guru, siswa dan orang tua siswa untuk mengetahui seberapa baik kinerja organisasi dalam mencapai target yang diterapkan, sehingga dapat membantu menganalisis, menentukan, dan mengambil keputusan strategis dalam manajemen dan investasi untuk mendapatkan hasil yang optimal.

## **3. Bagi Regulator**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris mengenai efektivitas peraturan pemerintah mengenai pentingnya pendidikan bagi warga masyarakat. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat mendorong pihak regulator untuk terus memperbaiki peraturan yang sudah ada, sehingga dapat meningkatkan perlindungan terhadap investor.

## **4. Kegunaan Operasional (Bagi Lembaga)**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil dari analisis pengukuran kinerja agar supaya visi, misi dan tujuan Sekolah GIIS Bekasi dapat tercapai dengan baik serta memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan Sekolah Global Insani Islamic School (GIIS) Bekasi dapat tercapai