



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

“Generasi Emas” menjadi perhatian di dunia pendidikan Indonesia saat ini. Terminologi ini mengacu pada kualitas sumber daya manusia Indonesia dalam mempersiapkan dan mengisi seabad kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Darman, 2017; Ananda, 2017; Abi, 2017).

Penduduk Indonesia pada tahun 2045 diperkirakan mencapai 311,6-319 juta jiwa. Usia produktif (15-64 tahun) mencapai 206-208 juta jiwa (Bappenas, 2018). Kondisi tersebut lazim disebut sebagai jendela demografi (window of demography). Kemungkinan dampaknya adalah bonus demografi (demography dividend) atau justru menjadi kutukan demografi (demography disease). Jendela demografi akan menjadi bonus demografi apabila penduduk usia kerja yang berlimpah memiliki kualitas yang dapat menunjang peningkatan perekonomian. Sementara itu, jendela demografi akan menjadi kutuk ketika tingkat pengangguran

meningkat akibat banyaknya penduduk usia kerja yang kurang berkualitas (Triyono, 2018).

Saat ini Indonesia juga tengah memasuki era revolusi industri 4.0 (Harahap, 2018). Era ini ditandai dengan munculnya kecerdasan buatan, sistem robotik, mesin pencetak tiga dimensi, nanoteknologi, bioteknologi, penyimpanan energi dan komputasi kuantum. Dengan internet of things, koneksi dan interaksi dapat berjalan dengan gampang. Akibatnya, perubahan drastis terjadi dalam berbagai aspek kehidupan (Schwab, 2016; Prisecaru, 2017; Kasali, 2017). Proses kegiatan manusia menjadi lebih murah, efektif dan efisien. Peran tenaga manusia berkurang. Apabila sumber daya manusia tidak sanggup beradaptasi dengan perubahan tersebut, maka tingkat pengangguran akan meningkat (Ghufron, 2018). Selain itu, revolusi teknologi di era industri 4.0 ini juga dapat berdampak pada tergerusnya identitas dan nilai-nilai kebangsaan. Hal itu tampak dari munculnya radikalisme, diskriminasi, luntarnya budaya lokal, dan tindak kriminal, baik secara nyata maupun digital (Rohman & Ningsih, 2018).

Pendidikan mengambil peranan yang sangat penting sebagai sarana investasi sumber daya manusia supaya dapat beradaptasi dengan dampak perubahan teknologi (Haris, 2019). Kemampuan adaptasi tersebut ditopang oleh karakter yang kuat berdasarkan nilai-nilai kebangsaan Indonesia (Abi, 2017). Dengan demikian terjamin lahirnya “Generasi Emas” Indonesia, yakni “Generasi yang Energik, Multitalenta, Aktif, dan Spiritual” (Triyono, 2018).

Penciptaan dan peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui pendidikan memberikan pengaruh terhadap produktivitas yang berdampak

signifikan bagi pertumbuhan ekonomi. Melalui pendidikan, baik formal maupun informal, generasi Bangsa Indonesia dapat meningkatkan kemampuan teoritis dan keterampilan praktis, serta penguasaan teknologi dan keahlian khusus. Kualitas tersebut menjadi modal dasar bagi Bangsa Indonesia dalam berkompetisi di tengah aneka perubahan yang timbul di era globalisasi (Sudarsana, 2016).

Merespon pentingnya peran pendidikan dalam mempersiapkan generasi emas Indonesia, Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, menyusun buku Peta Jalan Generasi Emas Indonesia 2045. Dokumen tersebut memuat kebijakan-kebijakan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia yang sesuai dengan sasaran pembangunan nasional. Akses pendidikan yang berkualitas diperuntukkan bagi setiap orang selaku warga negara. Untuk itu, salah satu strategi pencapaian yang ditetapkan oleh Kemendikbud adalah melaksanakan program Wajib Belajar 12 Tahun. Langkah awal yang dilakukan oleh Kemendikbud dalam menerapkan program tersebut adalah bekerja sama dengan pemerintah daerah dalam mendirikan sekolah-sekolah tingkat menengah di setiap kecamatan yang belum memiliki sekolah menengah (Kemendikbud, 2017a).

Berikut ini adalah data peningkatan jumlah sekolah di setiap jenjang sejak tiga tahun ajaran terakhir.

Tabel 1

Jumlah SD, SMP, SMA, SMK di Indonesia Tahun Ajaran 2016/2017 – 2018/2019

Jenjang	Status	Jumlah Sekolah Setiap Tahun Ajaran							
		2016/2017	Jumlah	2017/2018	Jumlah	Peningkatan	2018/2019	Jumlah	Peningkatan
SD	Negeri	132.022	147.863	131.974	148.244	-0,04%	131.867	148.682	-0,08%
	Swasta	15.841		16.270		2,71%	16.815		3,35%
SMP	Negeri	22.803	37.763	23.227	38.960	1,86%	23.386	39.640	0,68%
	Swasta	14.960		15.733		5,17%	16.254		3,31%
SMA	Negeri	6.567	10.001	6.732	13.495	2,51%	6.815	13.695	1,23%
	Swasta	6.577		6.763		2,83%	6.880		1,73%
SMK	Negeri	3.434	13.236	3.519	13.710	2,48%	3.579	14.423	1,71%
	Swasta	9.802		10.191		3,97%	10.844		6,41%

Sumber: Rangkuman Statistik Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikbud, 2017b; 2017c; 2018)

Pada Tabel 1 ditunjukkan tren jumlah sekolah di setiap jenjang yang terus meningkat sejak tiga tahun terakhir, kecuali SD. Peningkatan jumlah yang cukup signifikan dialami oleh sekolah swasta. Hingga tahun 2018/2019 jumlah SMA Swasta sebanyak 6.880. Jumlah ini mengalami peningkatan 1,73% dari tahun sebelumnya. SMK Swasta dengan jumlah 10.844 mengalami peningkatan hingga 6,41% dari tahun sebelumnya. Sementara itu, SMP Swasta pada tahun 2018/2019 jumlahnya mencapai 16.254, 3,31% peningkatannya dari tahun sebelumnya. Khusus di tingkat SD, secara keseluruhan tren jumlah sekolah menurun. Menurut Rachmawati (Rachmawati et al., 2018), penurunan itu disebabkan oleh kebijakan pemerintah tentang penggabungan SD negeri. Meskipun demikian, jumlah SD swasta mengalami peningkatan. Tahun 2018/2019 jumlahnya 16.815, dengan peningkatan 3,35% dari tahun sebelumnya. Berdasarkan data peningkatan jumlah sekolah swasta tersebut ditunjukkan bahwa pihak swasta berkontribusi cukup besar dalam menyelenggarakan pendidikan bagi generasi muda Indonesia. Keterlibatan pihak swasta tersebut sejalan dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 yang

menyebutkan bahwa pendidikan dapat diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat, sehingga pihak swasta dapat berkontribusi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Amboro (Amboro, 2016) berpendapat bahwa peningkatan jumlah sekolah dapat menimbulkan tingginya persaingan antar sekolah, terutama dari segi jumlah siswa. Dampak persaingan ini paling dirasakan oleh sekolah-sekolah swasta yang bergantung pada peserta didik sebagai sumber utama pendanaan seluruh proses pendidikan di sekolah.

Berikut ini adalah data jumlah siswa sekolah negeri dan swasta selama tiga tahun ajaran terakhir:

Tabel 2

Jumlah Siswa SD, SMP, SMA dan SMK Tahun Ajaran 2016/2017 – 2018/2019

Jenjang	Status	Jumlah Siswa Tiap Tahun Ajaran					
		2016/2017	%	2017/2018	%	2018/2019	%
SD	Negeri	22.428.159	87,55	22.153.241	86,92	21.799.324	99,06
	Swasta	3.189.919	12,45	3.333.265	13,08	205.844	0,94
SMP	Negeri	7.585.324	74,77	7.540.555	74,47	7.395.329	74,09
	Swasta	2.560.092	25,23	2.585.169	25,53	2.585.887	25,91
SMA	Negeri	3.416.755	73,33	3.495.570	73,07	5.549.995	81,08
	Swasta	1.242.787	26,67	1.288.075	26,93	1.295.073	18,92
SMK	Negeri	2.004.055	42,8	2.110.751	43,04	2.185.796	43,64
	Swasta	2.678.858	57,2	2.793.280	56,96	2.823.469	56,36

Sumber: Rangkuman Statistik Pendidikan Dasar dan Menengah ((Kemendikbud, 2017b; 2017c; 2018)

Berdasarkan data statistik pendidikan, jumlah siswa sekolah negeri justru jauh lebih banyak dibanding swasta. Pada Tabel 2 ditunjukkan perbedaan yang sangat signifikan antara jumlah siswa sekolah negeri dan sekolah swasta. Dari jenjang SD-SMA, jumlah siswa sekolah negeri rata-rata di atas 70% dari jumlah

total siswa. Untuk SMK, jumlah siswa sekolah swasta lebih banyak, karena jumlah SMK swasta sendiri lebih banyak dari SMK negeri (bdk. Tabel 1). Menurut Rachmawati (Rachmawati et al., 2018), program sekolah gratis dari pemerintah menjadi faktor utama tingginya minat masyarakat pada sekolah negeri.

Lembaga Pendidikan Katolik yang seterusnya disebut LPK, sebagai penyelenggara pendidikan memiliki tanggung jawab dalam mempersiapkan generasi emas Indonesia. Fenomena yang terjadi di dunia pendidikan Indonesia dialami juga oleh LPK. Menurut Prihantoro (Prihantoro, 2017), persaingan antar sekolah, terutama dari segi kualitas dan biaya, berdampak bagi kelangsungan sekolah-sekolah yang dinaungi oleh LPK. Yayasan Kanisius, misalnya, berdasarkan catatan Keuskupan Agung Semarang yang dikutip oleh Prihantoro, mengalami penurunan jumlah murid secara signifikan. Kondisi tersebut memaksa sejumlah unit Sekolah Kanisius harus ditutup. Pada tahun 1975-1980, terdapat 250 unit sekolah yang dikelola oleh Yayasan Kanisius. Jumlah tersebut berkurang hingga 50-an unit dalam kurun waktu 30 tahun. Jumlah siswa di tahun 1975 mencapai 56.045 orang. Pada tahun 2012/2013 jumlah siswa hanya 23.305 orang.

Konferensi Sekolah Katolik Indonesia menyebutkan bahwa perkembangan teknologi informasi di era globalisasi juga menjadi persoalan yang dihadapi oleh LPK. LPK memiliki tuntutan ganda terhadap perkembangan teknologi informasi. Pertama, LPK dituntut untuk memanfaatkan teknologi sebagai perangkat untuk membantu proses penyelenggaraan pendidikan supaya lebih efektif dan efisien. Kedua, LPK dituntut untuk mendampingi dan mengarahkan peserta didik agar terhindar dari dampak negatif teknologi (Bendi et al., 2017).

Persaingan yang tinggi antar sekolah dan pengaruh globalisasi tersebut menuntut LPK untuk berbenah. Meski sebagai organisasi sosial, sistem manajemen sekolah mesti dilakukan secara profesional layaknya sebuah lembaga profit. LPK harus mampu melihat sejauh mana strategi yang dijalankan dapat memengaruhi tujuan penyelenggaraan pendidikan Katolik serta bagaimana menghadapi perubahan-perubahan saat ini yang begitu cepat. Dengan tetap memerhatikan kualitas dan penekanan pada pendidikan karakter, upaya kreatif, inovatif, dan responsif perlu diupayakan oleh setiap pengelola LPK agar sekolah-sekolah Katolik berdaya saing dan berkelanjutan. Penerapan sistem manajemen strategis perlu dibangun dan mendapat perhatian dari pihak pengelola LPK. Salah satu alat manajemen strategis yang bisa digunakan adalah *Balanced Scorecard* yang selanjutnya disingkat BSC. BSC adalah suatu alat ukur kinerja organisasi/lembaga. Hasil pengukuran kinerja tersebut digunakan untuk menentukan strategi organisasi/lembaga ke depan (Kaplan & Norton, 1996). Dengan BSC, LPK dapat mengukur kinerja, baik dari segi keuangan maupun non-keuangan, sekaligus juga merancang rencana strategis sesuai visi-misi sekolah sehingga dapat menjawab kebutuhan lembaga dalam melaksanakan tujuan sosialnya secara lebih efektif dan akuntabel (Amboro, 2016).

BSC merupakan salah satu sistem manajemen strategis kontemporer yang direkomendasikan untuk diaplikasikan di lembaga pendidikan pada era globalisasi sekarang ini (Jarkasih, 2019). Sekolah Katolik yang cukup dikenal dengan pendidikan karakternya perlu menerapkan BSC sebagai tanggapan atas pesatnya perkembangan teknologi yang diketahui berdampak sangat besar bagi dunia

pendidikan sendiri, ekonomi, sosial politik, budaya dan ideologi bangsa (Olyvia, 2017; Jarkasih, 2019). Namun, dalam prakteknya, pengimplementasian BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis di lembaga pendidikan, khususnya di tingkat dasar dan menengah, masih sangat minim (Amboro, 2016). Padahal, penanaman nilai-nilai yang penting bagi generasi emas Indonesia, yaitu nilai spiritualitas dan kebangsaan, dapat diintegrasikan dalam setiap perspektif BSC.

Penelitian ini mengupayakan penggunaan BSC sebagai alat analisis pengukuran kinerja LPK Indonesia dengan studi kasus SMPS Maniamas Ngabang, salah satu sekolah Katolik di Kabupaten Landak, Kalimantan Barat.

## **B. Perumusan Masalah**

Pengukuran kinerja diperlukan sebagai titik tolak penyusunan rencana strategis organisasi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan BSC sebagai alat untuk menganalisis pengukuran kinerja LPK Indonesia. Objek pada penelitian ini adalah SMPS Maniamas Ngabang. Permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimanakah kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimanakah kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimanakah kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif

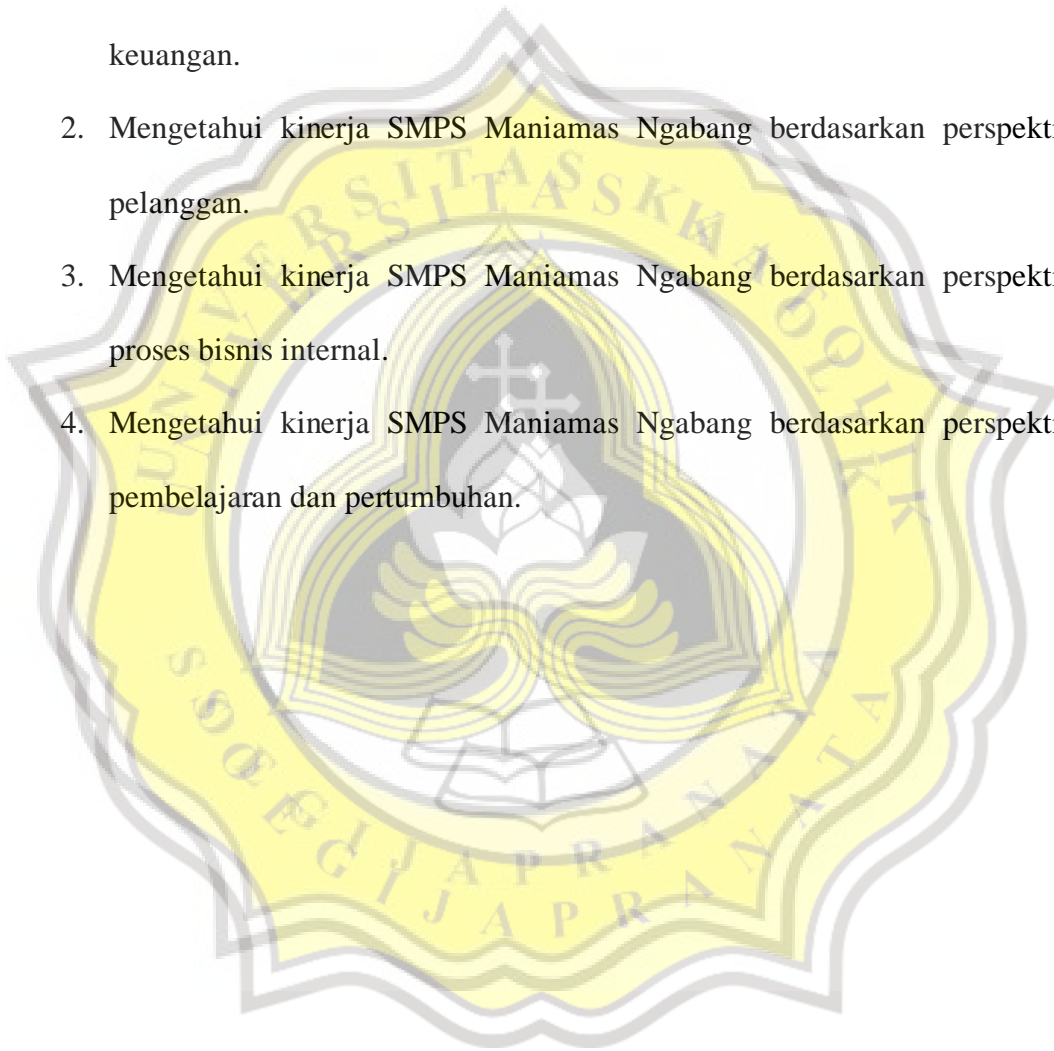


pembelajaran dan pertumbuhan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif keuangan.
2. Mengetahui kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Mengetahui kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Mengetahui kinerja SMPS Maniamas Ngabang berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



#### **D. Manfaat Penelitian**

Secara teoritis, penelitian ini dapat menambah kajian teori di bidang manajemen strategi, khususnya BSC.

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi setiap LPK di Indonesia dalam menganalisis pengukuran kinerja. LPK di Indonesia membawa misi Gereja Katolik dan juga misi Negara Kesatuan Republik Indonesia. Karena itu, analisis pengukuran kinerja LPK Indonesia dilakukan dengan memerhatikan juga aspek ke-Katolik-an (spiritualitas) dan ke-Indonesia-an (kebangsaan). Khusus bagi pihak manajemen Yayasan Pendidikan Maniamas Ngabang serta pendidik dan tenaga kependidikan di SMPS Maniamas Ngabang, penelitian ini memberikan informasi secara komprehensif tentang kinerja SMPS Maniamas Ngabang.

Selanjutnya, informasi tersebut dapat membantu manajemen Yayasan maupun pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan alternatif perencanaan strategis yang dapat ditempuh untuk kelangsungan SMPS Maniamas Ngabang di masa mendatang.

#### **E. Sistematika Penelitian**

Struktur sistematika penelitian terdiri dari lima bab. Bab I menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian. Bab II memuat tinjauan pustaka. Dalam bab ini dipaparkan teori-teori dan hasil penelitian pihak lain sebagai dasar penelitian. Selain itu, dalam bab ini diulas pula dokumen-dokumen Gereja Katolik yang berbicara tentang pendidikan sebagai pendasaran atas topik penelitian. Bab III menjelaskan metode penelitian yang digunakan. Dalam bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian,

subyek dan obyek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data. Bab IV memaparkan pembahasan tentang hasil analisis data dan penjelasannya yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian. Bab V berisi kesimpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian berikutnya.

