

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Analisis Penerapan Penilaian Kinerja SMAN 1 Lawang

Saat ini SMAN 1 Lawang menggunakan 2 jenis penilaian kinerja, yaitu penilaian kinerja internal yang menggunakan tolak ukur perolehan nilai dan penilaian kinerja eksternal yang dilaksanakan oleh Badan Akreditasi Nasional dengan menggunakan tolak ukur Standar Nasional Pendidikan. Dalam kedua penilaian kinerja tersebut, belum terdapat integrasi dari setiap komponen manajemen sekolah sehingga belum dapat diidentifikasi keterkaitan dari setiap strategi yang dilaksanakan oleh SMAN 1 Lawang dalam proses pencapaian visi sekolah.

Balanced Scorecard merupakan alat dalam sistem perencanaan strategis yang sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun sektor publik, termasuk untuk institusi pendidikan. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja sekolah yang dapat menunjukkan hubungan sebab akibat antar aspek-aspek yang saling mempengaruhi di sekolah untuk dapat mencapai visi yang ditentukan oleh SMAN 1 Lawang.

5.2. Rancangan Penilaian Kinerja SMAN 1 Lawang dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Terdapat 2 komponen yang tidak dapat dipisahkan dalam proses perancangan penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, yaitu peta strategi

dan indikator kinerja. Peta strategi merupakan suatu konsep berupa peta yang menunjukkan hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi dalam keempat perspektif pada *Balanced Scorecard*. Peta tersebut akan menghubungkan sasaran strategis yang ada pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Selanjutnya, organisasi menentukan indikator-indikator pengukuran kinerja dari setiap sasaran strategis tersebut.

5.2.1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dianggap sebagai perspektif yang utama dalam institusi sektor publik. Tidak seperti organisasi swasta yang menjalankan aktivitas bisnis dengan tujuan memperoleh laba, institusi pendidikan memiliki tugas untuk memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat. Niven (2008:167) menyatakan bahwa pelanggan adalah orang atau kelompok yang secara langsung mendapat manfaat dari layanan yang diberikan oleh organisasi. Berdasar definisi tersebut, maka pelanggan dari institusi pendidikan adalah peserta didik karena peserta didik merupakan pihak yang secara langsung mendapat layanan pendidikan dari institusi pendidikan.

Niven (2008:169) menyatakan bahwa setelah mengetahui siapa yang pelanggan yang mendapatkan layanan dari organisasi, organisasi perlu untuk mengidentifikasi apa yang diinginkan atau diharapkan pelanggan dari organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu untuk mengidentifikasi keinginan pelanggan tersebut yang tidak jauh dari visi sekolah, yaitu menciptakan lulusan yang berilmu pengetahuan, beriman, dan berdaya saing. Aspek ilmu pengetahuan dan daya saing dapat diamati melalui kemampuan peserta didik dalam aktivitas kegiatan belajar mengajar, perolehan nilai, dan pengembangan diri. Namun untuk

aspek iman, tidak ada indikator yang dapat mengukur secara pasti tingkat keimanan peserta didik. Oleh karena itu, penilaian hanya terbatas pada pengetahuan peserta didik akan teori agama dan pengembangan diri dari agama yang terkait. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan guru BK SMAN 1

Lawang:

Yang dilihat dari prestasinya karena yang bisa diukur adalah dari prestasi siswa. Dari prestasi tersebut kita bisa melihat perkembangannya *Yoopo* perkembangan religinya anak kan kita *ndak* tahu. Apa anak ini tiap hari sholat atau bagaimana kan kita tidak tahu. Kalau kita lihat dari prestasinya, kita bisa lebih mudah untuk memantau.

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat diukur melalui aspek-aspek yang dapat menunjukkan pencapaian SMAN 1 Lawang untuk dapat memenuhi keinginan peserta didik untuk menempuh pendidikan di SMAN 1 Lawang. Adapun yang indikator-indikator yang dapat digunakan untuk menilai pencapaian SMAN 1 Lawang pada perspektif pelanggan adalah:

1. Rata-rata perolehan nilai ujian bersama (UAS dan UKK) dan Ujian Nasional

SMAN 1 Lawang mengikuti ujian akhir semester bersama dengan seluruh SMA negeri di Kabupaten Malang di mana soal ujian dibuat oleh tim MGMP Kabupaten Malang. Rata-rata perolehan nilai ujian bersama tersebut merupakan tolak ukur kinerja sekolah dalam pencapaian posisi prestasi peserta didik di tingkat Kabupaten Malang. Hal tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah SMAN 1 Lawang

Pelaksanaan UAS dan UKK dilakukan sesuai dengan standar Dinas Pendidikan Kabupaten Malang sehingga tolak ukur kinerja sekolah didasarkan pada hasil perolehan nilai tersebut, agar dapat dibandingkan dengan SMA lain di Kabupaten Malang.

Ujian Nasional merupakan ujian akhir sekolah yang serentak dilaksanakan oleh seluruh SMA di Indonesia sesuai dengan standar penilaian nasional. Perolehan nilai Ujian Nasional merupakan indikator yang mengukur kinerja sekolah dalam membentuk kompetensi peserta didik sesuai dengan standar penilaian nasional. Hal tersebut berdasar pada pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang

Untuk target nonfisik akademik, tentunya selain lulus seratus persen, setiap tahun secara kualitas harus naik lagi dengan indikator rata-rata nilai (Ujian Nasional) semakin naik.

2. Perolehan prestasi akademik dan nonakademik

Perolehan prestasi peserta didik selain dalam perolehan nilai juga dapat dinilai dengan prestasi yang diperoleh dengan menjuarai kompetisi yang bersifat akademik dan nonakademik. Kompetisi yang bersifat akademik yaitu Olimpiade Sains Nasional (OSN). Sedangkan kompetisi yang bersifat nonakademik merupakan kompetisi yang diikuti peserta didik di bidang seni dan olahraga. Perolehan prestasi akademik dan nonakademik tersebut dapat dijadikan indikator pencapaian kinerja sekolah dalam membina peserta didik yang memiliki keahlian atau bakat di bidang tertentu dan mempersiapkan peserta didik untuk berkompetisi. Hal tersebut berdasar pada pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang bahwa olah raga juga turut menunjang prestasi SMAN 1 Lawang, tapi yang lebih ditekankan adalah OSN.

3. Tingkat kelulusan peserta didik

Peserta didik dinyatakan lulus dari jenjang pendidikan sekolah menengah atas apabila telah dinyatakan telah memenuhi kriteria yang sesuai dengan

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 72, yaitu:

- Menyelesaikan seluruh program pembelajaran
- Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata Pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran Estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan
- Lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- Lulus ujian nasional.

Jika keempat kriteria tersebut terpenuhi, maka peserta didik dinyatakan lulus. Tingkat kelulusan peserta didik merupakan salah satu indikator kinerja sekolah karena sekolah dianggap telah mampu memberikan pendidikan yang dibutuhkan peserta didik untuk memenuhi kriteria kelulusan. Penentuan tingkat kelulusan sebagai indikator kinerja SMAN 1 Lawang adalah berdasarkan pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang bahwa target yang dimiliki sekolah adalah lulus seratus persen.

4. Jumlah lulusan yang melanjutkan pendidikan ke pendidikan tinggi

Sekolah menengah atas merupakan jenjang yang harus ditempuh peserta didik untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi. Selama masa pendidikan di SMA, peserta didik akan memperoleh bekal ilmu untuk dapat mengikuti seleksi penerimaan mahapeserta didik baru setelah dinyatakan lulus dari SMA. Oleh karena itu, jumlah lulusan SMAN 1 Lawang yang melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi merupakan indikator kepuasan pelanggan karena sekolah dinilai telah berhasil menciptakan lulusan yang secara umum berkompeten dan memiliki daya saing untuk dapat melewati seleksi penerimaan mahasiswa baru di jenjang

pendidikan tinggi. Indikator ini berdasar pada pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang “Selain itu juga agar SMA Negeri 1 Lawang dapat ... serta terserapnya lulusan ke pendidikan tinggi”.

5.2.2. Perspektif Keuangan

Setiap organisasi membutuhkan dana untuk melaksanakan aktivitas operasinya. Oleh karena itu, organisasi sektor swasta maupun publik tidak akan terlepas dari sistem pengelolaan keuangan. Niven (2008:188) menyatakan bahwa tujuan dari perspektif keuangan adalah untuk memastikan bahwa penyediaan layanan tetap menyeimbangkan antara efektivitas dan efisiensi penggunaan dana. Perspektif keuangan pada institusi pendidikan dapat menggambarkan kondisi keuangan sekolah untuk dapat melaksanakan aktivitas pemenuhan layanan pendidikan kepada peserta didik. Adapun indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja perspektif keuangan adalah:

1. Pemanfaatan anggaran dengan efektif

Mardiasmo (2009:130) menyatakan bahwa efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan. Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara hasil dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pemanfaatan anggaran dengan efektif bagi SMAN 1 Lawang dapat diartikan dana yang dipergunakan telah sesuai dengan anggaran yang disusun dalam RKAS. Ketika anggaran telah diserap dengan baik dan program kerja telah dilaksanakan, maka dianggap anggaran telah dimanfaatkan dengan efektif. Adapun perhitungan yang digunakan untuk menilai pemanfaatan anggaran dengan efektif adalah dengan

membandingkan total realisasi belanja dengan anggaran belanja. Indikator tersebut berdasar pada pernyataan bendahara rutin SMAN 1 Lawang:

Kalau sebagai bendahara, berharap keuangan sekolah sehat dan lancar. Sehat itu agar uang digunakan sesuai dengan anggaran yang ada. Kalau lancar, semoga pemasukannya lancar. Agar iurannya lancar dan penggunaannya sesuai dengan anggaran. Namun selama ini alhamdulillah lancar dan sehat.

Pernyataan bendahara sekolah tersebut selaras dengan pernyataan dari Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang “Iya (pengeluaran) sudah pasti ada di RKAS. Kalau kegiatan siswa harus masuk ke program OSIS”.

2. Pemanfaatan anggaran dengan efisien

Efisiensi biaya terkait dengan penggunaan dana yang tersedia untuk pelaksanaan kegiatan. Pemanfaatan anggaran dilaksanakan dengan efisien jika sumber dana digunakan serendah-rendahnya untuk mencapai hasil yang maksimal (Mardiasmo, 2009:130). Oleh karena itu, sekolah perlu untuk mengurangi biaya operasional dengan memanfaatkan semaksimal mungkin aset yang dimiliki. Yulianto (2008) menyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam mengukur efisiensi biaya adalah pengurangan biaya operasional.

3. Mewujudkan penggalangan dana yang memadai

Salah satu misi SMAN 1 Lawang yang berkenaan dengan bidang keuangan adalah mewujudkan penggalangan dana yang memadai. Hal ini dikarenakan tidak seluruh pembiayaan sekolah dipenuhi oleh pemerintah sehingga sekolah perlu untuk dapat menggalang dana secara mandiri. Penggalangan dana yang memadai tersebut dapat diukur dengan

membandingkan realisasi pendapatan per sumber dana dengan anggaran pendapatan per sumber dana. Indikator ini berdasar pada pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang:

Karena untuk kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sekolah tidak sepenuhnya didanai oleh pemerintah, maka untuk itu memang sekolah melalui komite, *sharing* dengan komite mengenai pendanaan tersebut. Komite merupakan representasi dari wali murid. Untuk membiayai kegiatan-kegiatan sekolah. Baik kegiatan pembelajaran, kegiatan akademis maupun non akademis. Itu sejalan dengan kondisi bahwa pendidikan adalah tanggung jawab pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Di situlah letak kontribusi masyarakat atau orang tua untuk pembiayaan sekolah.

Pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang tersebut selaras dengan pernyataan Ketua Komite SMAN 1 Lawang:

Selain itu, tentu saja kami berusaha membantu sekolah dalam penggalangan sumbangan dana. Sekali lagi saya tekankan bahwa sumbangan ini sifatnya tidak memaksa. Seandainya ada wali siswa yang merasa keberatan dengan jumlah nominal yang ditentukan, kami sangat terbuka bagi mereka yang hendak mengajukan keringanan. Karena apabila sekolah hanya mengandalkan dana yang diberikan oleh pemerintah, dana tersebut tidak akan cukup. Bahkan untuk membayar listrik, air, telepon saja tidak cukup apabila hanya mengandalkan DAU dari pemerintah.

5.2.3. Perspektif Proses Internal

Setelah menentukan pihak yang menjadi pelanggan dalam aktivitas operasi sekolah, selanjutnya sekolah perlu untuk mengidentifikasi apa saja yang perlu dilakukan untuk dapat memenuhi keinginan peserta didik seperti yang ada pada perspektif pelanggan. Kaplan & Norton (1996:96) menyatakan bahwa aspek yang dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja dalam perspektif proses internal adalah:

1. Memahami pelanggan

Proses memahami pelanggan dilakukan dengan mengamati tingkat pemahaman peserta didik atas mata pelajaran yang diajarkan dengan metode pengajaran yang digunakan oleh setiap pendidik. Pendidik diharapkan dapat untuk menyesuaikan antara sifat mata pelajaran dengan metode pengajaran yang digunakan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMAN 1 Lawang:

Jadi metode pembelajaran banyak sekali macamnya. Biasanya tergantung pada sifat materinya. Misal materi ini menggunakan metode ini. Bisa ceramah, diskusi, praktikum, TCM. Karena tidak semua materi bisa menggunakan materi ceramah dan tidak semuanya bisa dengan praktikum. Bisa demonstrasinya juga.

Perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui hubungan antara metode pembelajaran tertentu dengan nilai yang diperoleh oleh peserta didik sehingga dapat dilakukan pengembangan inovasi pembelajaran lebih lanjut oleh pendidik dan tim MGMP sekolah. Penelitian tersebut disebut dengan penelitian tindakan kelas. Penelitian tersebut perlu untuk dilakukan guru untuk menunjang karir guru. hal tersebut berdasar pada pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang:

Karena nanti ke depan, guru bisa naik pangkat dengan cepat harus membuat karya tulis dan sebagainya. Kalau tidak mau dikirim mengikuti karya tulis ya akan susah untuk diangkat.

Banyak jenis karya ilmiah yang dapat disusun oleh guru. Namun diperlukan adanya relevansi antara karya ilmiah yang disusun oleh guru dengan profesi guru dalam bidang pembelajaran. Jaedun (2011) menyatakan:

Cara yang paling mudah untuk menulis artikel ilmiah adalah menulis dari hasil penelitian. Dari sekian jenis penelitian, Penelitian Tindakan Kelas (PTK) merupakan jenis penelitian yang paling memungkinkan dan sangat tepat bagi Guru.

Berdasar pernyataan tersebut, maka jumlah karya ilmiah di bidang Penelitian Tindakan Kelas yang disusun oleh pendidik di SMAN 1 Lawang dapat digunakan sebagai indikator dalam upaya pemahaman atas peserta didik.

2. Proses operasi

Proses operasi merepresentasikan aspek-aspek layanan yang diberikan oleh sekolah kepada peserta didik dalam kaitannya memenuhi keinginan peserta didik sebagai pelanggan. Adapun indikator yang dapat dijadikan tolak ukur pencapaian kinerja sekolah dalam proses operasi antara lain:

- Berinovasi secara konstan

Setelah dilakukan proses pemahaman atas keterkaitan metode pembelajaran yang digunakan dengan tingkat pemahaman peserta didik, setiap pendidik dan tim MGMP dapat melakukan pengembangan metode pembelajaran. Pendidik juga dapat memperkaya inovasi pengajaran dengan mengikuti pelatihan-pelatihan dan musyawarah guru mata pelajaran di tingkat kabupaten. Hal tersebut dinyatakan oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMAN 1 Lawang:

Selain itu juga selalu ada workshop mengenai peningkatan inovasi pembelajaran. Untuk masing-masing bidang studi ada MGMP. MGMP mata pelajaran se-Kabupaten. Dari sana banyak muncul pengembangan-pengembangan.

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja sekolah dalam mengembangkan inovasi pembelajaran adalah dengan menilai jumlah inovasi metode pembelajaran baru yang dikembangkan oleh setiap mata pelajaran.

- Penilaian kinerja guru

Pada tahun 2013, di SMAN 1 Lawang diberlakukan penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh tim pendidik senior untuk mengamati pelaksanaan pembelajaran telah sesuai dengan RPP yang disusun sebelumnya oleh setiap pendidik. Hal ini berdasar pada pernyataan Wakil

Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMAN 1 Lawang:

Mulai tahun ini akan ada PK guru, yaitu penilaian kinerja guru. Guru dinilai oleh tim penilai yang anggotanya adalah guru senior. Guru senior yang sudah ditatar untuk mengikuti pelatihan. Di sini ada tujuh guru. Penerapannya tahun 2014 ini Yang dinilai dari penilaian kinerja guru adalah perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Misal guru merencanakan seperti ini berdasar RPP. Nanti dilihat pelaksanaannya cocok atau tidak. Terutama antara perencanaan dan pelaksanaan. Untuk sampai ke evaluasi seperti ini masih belum *nutut*. Apalagi perlu beberapa kali pertemuan. Yang penting perencanaan dan pelaksanaan. Jadi direncanakan pelaksanaannya seperti ini, ternyata prosesnya seperti ini. Dilihat cocok atau tidak. Misal di RPP tercantum metodenya diskusi, ternyata dalam pelaksanaannya hanya ceramah saja. Dari situ terlihat adanya ketidakcocokan. Seandainya ada ketidakcocokan, akan dilakukan pembinaan. Ditanyakan, kenapa kok tidak cocok. Masalahnya apa, kendalanya apa. Misalkan di RPP dicantumkan metodenya praktikum. Ternyata dalam pelaksanaannya tidak digunakan praktikum. Nanti ditanyakan mengapa tidak menggunakan praktikum. Ternyata ada kemungkinan alatnya tidak semua bisa digunakan. Dan ini akan menjadi suatu temuan.

Adapun indikator yang dapat digunakan adalah banyaknya RPP yang sudah ditinjau pelaksanaannya oleh tim penilai kinerja guru. Selain itu, tingkat kesesuaian antara pelaksanaan pembelajaran dengan RPP juga menjadi indikator dari kinerja guru.

- Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai

Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai merupakan aspek yang cukup penting di dalam proses belajar mengajar. Di era globalisasi, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai tidak hanya

memfasilitasi peserta didik untuk dapat mengembangkan pengetahuan di mata pelajaran yang diajarkan, namun juga pengetahuan akan perkembangan global. Selain itu, sarana dan prasarana sekolah yang memadai juga dapat menciptakan kondisi yang nyaman bagi peserta didik untuk belajar. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk menilai capaian kinerja di bidang sarana dan prasarana yang memadai adalah persentase pemenuhan sarana dan prasarana di sekolah dengan standar nasional sarana dan prasarana sekolah. Hal ini mengacu pada pernyataan

Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana SMAN 1 Lawang:

Kalau standar, kita berusaha menuju ke situ. Hanya saja untuk seratus persen juga sulit. Kalau LCD, kita sudah memenuhi. Untuk bangunan, gedung, kalau menyesuaikan dengan standar rasanya sulit. Mengapa? Karena standarnya ruangan adalah delapan kali sembilan untuk satu ruangan. Sedangkan ruang kelas di ruangan ini adalah bangunan lama yang ukurannya tujuh kali delapan. Sehingga kalau mau menyesuaikan juga sulit. Sehingga kita memenuhi standar tersebut sambil jalan. Sehingga kita kalau mau membangun, kita sesuaikan dengan standar yang baru.

- Meningkatkan minat baca peserta didik ke perpustakaan

Minat baca peserta didik merupakan aspek yang cukup penting dalam proses perkembangan peserta didik. Dengan membaca, peserta didik dapat memperoleh pengetahuan yang tidak hanya berhubungan dengan mata pelajaran, namun juga pengetahuan yang bersifat global. Perpustakaan sekolah merupakan bagian dari sekolah yang memiliki peran penting dalam peningkatan minat baca peserta didik. Suasana perpustakaan yang inovatif dan bersahabat diharapkan mampu untuk menarik peserta didik untuk membaca di perpustakaan.

Perpustakaan SMAN 1 Lawang menaungi sebuah komunitas yang dinamakan dengan Komunitas Cinta Buku. Petugas perpustakaan SMAN 1 Lawang mengatakan:

KCB itu Komunitas Cinta Buku. Jadi kita punya komunitas dan anak-anak ini yang membantu kita untuk mempopulerkan perpustakaan ini KCB ini kemudian banyak manfaatnya. Jadi kalau ada buku baru, mereka kita kasih informasi mengenai katalog buku baru dan mereka yang menyampaikan ke teman-temannya karena kalau yang menyampaikan petugas biasanya sulit sampainya ke anak-anak karena beda bahasa. Kalau bahasanya anak-anak kan mereka lebih tahu. Ngobrolnya enak. Dan sehingga itu yang mendorong kunjungan ke perpustakaan ini.

Minat baca peserta didik di SMAN 1 Lawang dapat dinilai dengan tolak ukur tingkat kunjungan peserta didik ke perpustakaan sekolah dan jumlah anggota Komunitas Cinta Buku yang dinaungi oleh Perpustakaan SMAN 1 Lawang.

Selain itu, perpustakaan SMAN 1 Lawang juga cukup sering melakukan inovasi-inovasi untuk menarik minat peserta didik berkunjung ke perpustakaan. Adanya inovasi-inovasi tersebut dapat dijadikan tolak ukur kinerja perpustakaan dengan menilai jumlah inovasi baru yang dirancang oleh perpustakaan SMAN 1 Lawang. Petugas perpustakaan SMAN 1 Lawang mengatakan:

Karena perpustakaan lain mungkin dari fasilitas dan gedung lebih bagus. Tapi bagaimana *treatment* dari perpustakaan yang harus inovatif.

Pada tahun 2015, perpustakaan SMAN 1 Lawang akan mengikuti program akreditasi perpustakaan. Petugas perpustakaan SMAN 1 Lawang mengatakan “Untuk target terdekat, kami akan ikut dalam proram akreditasi perpustakaan tahun depan”.

Hasil akreditasi tersebut dapat dijadikan tolak ukur penilaian kinerja perpustakaan SMAN 1 Lawang pada perspektif proses internal.

- Pembinaan pengembangan diri peserta didik

Pembinaan peserta didik dengan keahlian khusus dapat dilakukan dengan melakukan pemetaan atas jenis dari kompetisi yang ditargetkan untuk diikuti sekolah. Berdasarkan Rencana Kerja SMAN 1 Lawang 2013/2014, terdapat 3 bidang kompetisi yang akan diikuti, yaitu bidang olahraga, seni, dan Olimpiade Sains Nasional. Untuk dapat menjangkau lebih banyak peserta didik yang memiliki bakat khusus perlu dilakukan proses seleksi terbuka bagi siapa saja yang berminat untuk mengikuti suatu kompetisi. Adapun yang dapat dijadikan indikator dari aspek pembinaan peserta didik dengan keahlian khusus adalah dengan menargetkan jumlah peserta didik dari setiap jenis kompetisi dan memenuhinya dengan berbagai seleksi tersebut. Hal ini berdasar pernyataan dari Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMAN 1 Lawang:

Jadi di awal sudah dibidik di tingkat sekolah, kabupaten, kemudian tingkat provinsi. Dari adanya seleksi sekolah, kita bisa mengetahui bakat-bakat yang potensial untuk dikembangkan.

Selain itu, intensitas latihan juga menjadi indikator dari tercapainya proses internal dalam pembinaan pengembangan diri peserta didik. Hal tersebut tertuang dalam Rencana Kerja Sekolah SMAN 1 Lawang tahun ajaran 2013/2014, yaitu rencana sekolah untuk mengadakan pembinaan dan latihan secara intensif setelah pelaksanaan seleksi siswa.

Pembinaan terhadap *softskill* peserta didik dapat dilakukan melalui kegiatan pengembangan diri. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMAN 1 Lawang mengatakan:

Di sini ada sekitar tiga puluh sampai tiga puluh lima kegiatan pengembangan diri. Setiap siswa wajib ikut pengembangan diri. Kalau dulu dua. Sekarang satu karena untuk Pramuka wajib untuk semua.

Diperlukan adanya data akurat dan penilaian objektif dari setiap kegiatan pengembangan diri yang diikuti oleh peserta didik. Indikator yang digunakan adalah perolehan nilai dari pengembangan diri yang diikuti. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMAN 1 Lawang mengatakan “Tentu didata. Untuk pendataan dan penilaian merupakan tanggungjawab dari koordinator pengembangan diri”.

Sekolah turut bertanggung jawab dalam proses pembinaan terhadap pengembangan potensi dan kepribadian peserta didik. Tugas tersebut merupakan tanggung jawab dari guru Bimbingan dan Konseling. Peserta didik juga perlu untuk dijadikan acuan dalam kinerja pengembangan diri peserta didik. Adapun acuan yang dapat dijadikan tolak ukur dalam capaian kinerja sekolah dalam pembinaan ketertiban dan kedisiplinan peserta didik adalah jumlah pelanggaran peserta didik dan absensi peserta didik. Hal ini berdasar pada pernyataan guru Bimbingan dan Konseling SMAN 1 Lawang “Kalau laporan punya saya seperti ini (menunjukkan buku pelaksanaan BK yang berisi pelanggaran siswa) ... Absen juga menjadi pantauan kita”.

- Pelayanan administrasi yang memadai

Pelayanan administrasi sekolah yang baik harus mengikuti ketentuan dan peraturan yang telah dikeluarkan oleh instansi yang relevan di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Sistem administrasi sekolah yang baik diharapkan mampu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Kepala Tata Usaha SMAN 1 Lawang mengatakan

Deskripsi kerjanya tata usaha adalah melayani masyarakat, terutama siswa dan orang tua dalam hal administrasi, pelayanan yang dibutuhkan. Termasuk pelayanan untuk guru. Untuk siswa, kami melayani penerimaan pembayaran SPP dari siswa, pembuatan surat keterangan ... Ketika ada wali murid yang menitipkan anaknya di sini untuk menjadi murid, maka diharapkan tata usaha dapat melayani dengan kinerja yang baik.

Berdasar pernyataan Kepala Tata Usaha SMAN 1 Lawang tersebut, dapat disimpulkan bahwa tata usaha memiliki tugas untuk memberikan layanan yang berkualitas bagi pihak-pihak yang membutuhkan layanan administrasi dari sekolah. Niven (2008:221) menyatakan bahwa acuan yang dapat dijadikan indikator kinerja dalam aspek kualitas proses internal adalah jumlah komplain, jumlah pengerjaan ulang, dan jumlah kesalahan layanan.

3. Kemitraan

Niven (2008:177) menyatakan bahwa kemitraan menawarkan banyak peluang bagi perkembangan organisasi nonprofit. Organisasi nonprofit yang dimaksud tidak terkecuali untuk institusi pendidikan. Institusi pendidikan dapat melakukan kerja sama dengan korporasi sektor swasta untuk saling melengkapi misi masing-masing. Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat SMAN 1 Lawang mengatakan:

Selain itu juga kerja sama dengan luar misal untuk perusahaan. Yang sudah dilakukan adalah kerja sama perpustakaan ... Kita menghubungi perusahaan terdekat yang kira-kira bisa memberikan sponsor.

Pernyataan Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat SMAN

1 Lawang tersebut selaras dengan pernyataan petugas perpustakaan SMAN 1

Lawang:

Seperti saat kita kerja sama dengan petik madu, misal ada tamu yang datang ke sini, kita arahkan ke Petik Madu. Untuk *guide* nya adalah anak-anak sendiri. Jadi mereka juga bisa menjelaskan mengenai lebah, kehidupan lebah ratu, kemudian yang pekerja seperti apa, tawon lokal seperti apa. Jadi misal ada yang studi banding ke sini, kita akan menentukan siapa yang akan mendampingi. Dan kita sudah ada kerja sama dengan mereka cukup lama, sejak sebelum kita ikut lomba perpustakaan. Jadi sewaktu ada visiting lomba, kita memiliki inovasi yang tidak dimiliki oleh perpustakaan yang lain. Untuk kerja sama tersebut yang mengawali adalah perpustakaan, namun yang melakukan *follow up* lebih lanjut adalah kepala sekolah. Seperti dengan Molindo ini kita mengawali.

Berdasar pernyataan Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat SMAN 1 Lawang dan petugas perpustakaan SMAN 1 Lawang tersebut, dapat disimpulkan bahwa SMAN 1 Lawang sedang dalam upaya menjalin hubungan kerja sama kemitraan dengan perusahaan. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk menilai capaian kemitraan adalah jumlah kerja sama yang terjalin dibanding target kerjasama yang ditentukan sebelumnya.

5.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sumber daya manusia merupakan aset yang mendukung kesuksesan organisasi. Saat ini, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten dan budaya kerja yang kondusif untuk dapat menggerakkan organisasi menuju visi

yang telah ditentukan. Niven (2008:219) menyatakan terdapat beberapa aspek yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur kinerja institusi nonprofit pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan keterampilan sumber daya manusia di posisi strategis

Niven (2008:180) menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan keterampilan sumber daya manusia yang berada di posisi strategis akan dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan operasi yang ada pada perspektif proses internal. Organisasi perlu untuk menentukan kelompok strategi pada tujuan-tujuan di perspektif proses internal dan melakukan penelaahan atas posisi yang mendukung tujuan pada proses internal.

Adapun aspek yang menjadi fokus di perspektif proses internal yaitu:

- Memahami pelanggan dan melakukan inovasi

Aspek ini melibatkan guru mata pelajaran yang bertanggung jawab dalam proses perancangan RPP, penyampaian materi, dan melakukan penilaian kepada peserta didik. Selain itu, aspek ini juga melibatkan tim MGMP yang bertanggungjawab dalam proses koordinasi pendidik mata pelajaran yang sama. Untuk itu, diperlukan kompetensi yang memadai dari pendidik mata pelajaran dan koordinator MGMP. Adapun indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dari aspek ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yaitu jumlah pendidik yang telah lulus sertifikasi.

- Penilaian kinerja guru

Aspek ini melibatkan kepala sekolah dan tim penilai kinerja pendidik yang terdiri atas pendidik senior. Untuk itu, diperlukan tim yang memiliki kompetensi dan pengalaman lebih dalam bidang pembelajaran. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum SMAN 1 Lawang mengatakan:

Guru dinilai oleh tim penilai yang anggotanya adalah guru senior. Guru senior yang sudah ditatar untuk mengikuti pelatihan. Kriteria dari guru senior tersebut adalah memiliki pangkat yang sama dengan guru yang akan dinilai, memiliki sertifikat pendidik, memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan guru yang akan dinilai, memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, dan memahami konsep PK guru dengan mengikuti diklat penilai kinerja guru.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka indikator yang merupakan kriteria kompetensi guru yang dijadikan tim penilai kinerja guru adalah penilaian kompetensi pendidik dari kepala sekolah selaku pimpinan sekolah dengan kriteria pangkat guru, pendidik yang telah lulus sertifikasi guru, dan komitmen dari pendidik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Penilaian atas kepala sekolah dilakukan oleh pengawas sekolah secara berkala satu tahun sekali. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang:

Untuk kepala sekolah, yang menilai adalah pengawas. Ada 6 aspek yang dinilai, yaitu kepribadian dan sosial, kepemimpinan pendidikan, pengembangan sekolah, manajemen SDM, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran

Adanya penilaian kinerja kepala sekolah tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah pasal 12, yaitu:

1. Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap 4 (empat) tahun
2. Penilaian kinerja tahun dilaksanakan oleh pengawas sekolah/madrasah
3. Penilaian kinerja 4 (empat) tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dimana yang bersangkutan bertugas.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka hasil dari penilaian kinerja kepala sekolah merupakan indikator dari kompetensi kepala sekolah.

- Kunjungan ke perpustakaan

Pengelola perpustakaan perlu untuk terus meningkatkan inovasi dalam upaya menarik minat peserta didik untuk membaca di perpustakaan sekolah. Untuk dapat memenuhi kondisi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang terampil dalam mengelola perpustakaan. Indikator yang digunakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 25 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah. Kompetensi yang dimaksud adalah jumlah pustakawan sekolah yang telah memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah.

- Pembinaan peserta didik dengan keahlian khusus dan pengembangan diri

Sekolah perlu untuk memiliki sumber daya yang tepat untuk mengampuh proses pembinaan peserta didik dengan keahlian khusus dan kegiatan pengembangan diri. Untuk pembinaan peserta didik yang dipersiapkan untuk mengikuti OSN, koordinator OSN perlu untuk memilih pembina yang terdiri atas pendidik-pendidik dengan kompetensi dan pengalaman mengajar yang memadai. Koordinator OSN perlu untuk menentukan kriteria dari masing-masing pembina dan menentukan pendidik yang sesuai dengan kriteria tersebut. Pembinaan peserta didik

untuk persiapan OSN masih berada pada ranah kerja Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMAN 1 Lawang. Adapun kriteria dari pembina OSN dari masing-masing mata pelajaran menurut Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum antara lain memiliki kemampuan substantif di mata pelajaran yang dibina, memiliki kemampuan menyusun silabus pembinaan, dan memiliki wawasan akan pelaksanaan olimpiade SAINS Nasional.

Untuk program pengembangan diri, koordinator pengembangan diri perlu untuk menentukan kriteria kompetensi yang perlu dimiliki oleh masing-masing pembina pengembangan diri. Program pengembangan diri merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi dari Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMAN 1 Lawang. Adapun kriteria yang dijadikan indikator kompetensi pembina pengembangan diri secara umum yang dinyatakan oleh Wakil Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang adalah memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang pengembangan diri, memiliki kemampuan untuk membina kegiatan pengembangan diri, memiliki kemampuan untuk membantu siswa mengembangkan keterampilan siswa, serta memiliki kemampuan untuk merancang program pengembangan diri siswa

Aspek bimbingan dan konseling merupakan tanggung jawab dari guru Bimbingan dan Konseling. Untuk dapat memberikan pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas, diperlukan pendidik Bimbingan dan Konseling yang memenuhi syarat kompetensi yang sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 27

Tahun 2008 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor. Adapun kriteria kualifikasi akademik konselor adalah

- o Sarjana pendidikan (S-1) dalam bidang Bimbingan dan Konseling.
- o Berpendidikan profesi konselor.

Oleh karena itu, indikator yang dapat digunakan untuk menilai pemenuhan kompetensi guru bimbingan dan konseling adalah dengan membandingkan jumlah guru bimbingan dan konseling yang telah memenuhi kedua persyaratan tersebut dibandingkan dengan jumlah seluruh guru bimbingan dan konseling yang ada di sekolah.

- Pelayanan administrasi yang memadai

Untuk dapat memberikan pelayanan administrasi yang memadai, maka SMAN 1 Lawang memerlukan sumber daya manusia yang kompetensi untuk mengisi posisi di tata usaha. Standar kualifikasi tenaga administrasi sekolah telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. Adapun tolak ukur yang digunakan untuk menilai kompetensi tenaga administrasi sekolah adalah jumlah tenaga administrasi sekolah yang telah memenuhi standar nasional tenaga administrasi sekolah dibandingkan dengan total seluruh tenaga administrasi sekolah.

- Wakil kepala sekolah

Posisi wakil kepala sekolah merupakan posisi strategis dalam struktur organisasi sekolah. Terdapat empat wakil kepala sekolah yang ada di SMAN 1 Lawang yang masing-masing membawahi bidang kurikulum,

kesiswaan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat. Pendidik yang berada di posisi wakil kepala sekolah dipilih melalui proses pemilihan yang dilakukan oleh seluruh tenaga pendidik di SMAN 1 Lawang. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian atas kesiapan untuk memilih calon wakil kepala sekolah yang akan dipilih. Penentuan calon wakil kepala sekolah dilakukan dalam rapat pleno sekolah yang khusus dilakukan untuk menentukan calon dari masing-masing bidang wakil kepala sekolah. Niven (2008:222) menyatakan bahwa untuk menilai kesiapan dari sumber daya manusia yang akan menempati posisi strategis, organisasi dapat melakukan teknik penilaian keahlian dari masing-masing calon dengan cara penilaian atas diri sendiri dan penilaian dari rekan kerja atas kesiapan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan deskripsi kerja.

2. Pelatihan sumber daya manusia

Pelatihan terhadap sumber daya manusia merupakan aspek yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. pelatihan merupakan komponen yang diperlukan untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia, namun yang perlu diperhatikan adalah apa efek yang dihasilkan dari adalah pelatihan tersebut sehingga pelatihan tidak hanya sekedar menilai kehadiran. Untuk itu diperlukan pengukuran antara pelatihan dengan dampak yang dihasilkan, yaitu dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ke perspektif proses internal.

Di SMAN 1 Lawang, pelatihan yang dimaksud dapat berupa workshop, seminar, dan diklat bagi pendidik dan karyawan yang diselenggarakan di internal maupun eksternal sekolah. Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang mengatakan:

Untuk pengembangan-pengembangan itu setiap ada kegiatan seperti workshop, semua diberi kesempatan. Kemudian untuk guru ada dua jalur, yaitu MGMP tadi itu khusus untuk menambah wawasan. Selain itu juga melalui seminar-seminar. Pada dasarnya memang tidak wajib, tapi saya ikutkan mereka. Karena sekarang menjadi kewajiban sendiri bagi guru untuk menambah wawasannya, bukan sekolah. Sekolah hanya memfasilitasi.

Berdasarkan rencana kerja SMAN 1 Lawang 2013/2014, terdapat beberapa pelatihan yang direncanakan SMAN 1 Lawang untuk pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu:

- Pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran.
- Pelatihan penelitian tindakan kelas.
- Pelatihan penyusunan bahan ajar berbasis ICT.
- Pelatihan berbahasa Inggris.
- Pelatihan kepada guru tentang pendidikan karakter.
- Pendelegasian pendidik ke Musyawarah Guru Mata Pelajaran tingkat kabupaten.
- Pelaksanaan workshop di internal sekolah.
- Pelatihan bagi tenaga kependidikan, yaitu bagi petugas tata usaha dan perpustakaan.
- Pelatihan bagi pembina siswa berprestasi

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai aspek pelatihan sumber daya manusia di SMAN 1 Lawang adalah jumlah pelatihan yang diikuti oleh pendidik dan karyawan dibandingkan dengan yang ditargetkan.

3. Kepuasan karyawan dan keselarasan SDM dengan misi sekolah

Setiap organisasi memiliki iklim kerja yang berbeda-beda. Iklim kerja merupakan salah satu faktor yang cukup berpengaruh terhadap kepuasan

kerja seseorang. Pengaruh iklim kerja akan sangat dirasakan oleh para pegawai dan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Sisi psikologis dari sumber daya manusia yang bekerja di suatu organisasi merupakan aspek yang turut menciptakan situasi yang mendukung tercapainya visi organisasi. Niven (2008:185) menyatakan bahwa organisasi perlu untuk melihat sumber daya tidak terlihat dari kekuatan manusia yang terdiri atas perasaan dan pikiran dari pekerja.

Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang menggunakan sistem kepemimpinan partisipatif dan kolektif. Selain itu, Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia di SMAN 1 Lawang dengan melibatkan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam kegiatan-kegiatan di sekolah. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang:

Saya kembangkan manajemen partisipatif dan kolektif. Saya menyampaikan kepada teman-teman bahwa keberhasilan sekolah ini bukan faktor kepala sekolah yang dominan. Tapi kolektif. Partisipatifnya adalah semua memiliki hak yang sama untuk berpartisipasi. Saya tidak dikotomi antara pria atau wanita, junior senior, guru tetap atau guru tidak tetap. Makanya semua saya ajak untuk berpartisipasi Dengan saya menempatkan diri bukan sebagai pimpinan. Dan ternyata itu berhasil Saya tidak segan-segan ketika mereka butuh tanda tangan saya, ketika saya di sana, saya layani. Kadang-kadang, mohon maaf, ada yang tipenya tanda tangan itu harus di ruang kerja. Saya membayangkan ketika mereka harus berjalan dari sana ke sini. Sehingga saya sampaikan kepada siapapun, siapa yang membutuhkan tanda tangan saya, bisa di tempat. Dan teman-teman juga merasa nyaman dengan model seperti itu Setelah saya masuk di sini, ini menjadi salah satu bentuk motivasi saya kepada teman-teman. Saya belum pernah menempatkan orang ataupun memilih orang pada suatu posisi. Saya bentuk tim tujuh belas. Itu adalah tim yang anggotanya dipilih dari masing-masing MGMP, yaitu Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Dari masing-masing MGMP ada koordinatornya. Nah itu yang diajak. Dari guru-guru MIPA, umum, BK, IPS, dari tata usaha, dari waka, dari GTT saya minta enam belas orang

perwakilan dari masing-masing satu orang, ditambah saya satu orang sehingga terbentuk tim tujuh belas Tugas tujuh belas orang dari unsur-unsur yang insya Allah merata karena merupakan perwakilan dari guru MIPA, guru umum, kemudian dari BK, dari TU, dan sebagainya, itu tim tujuh belas. Itu yang merumuskan posisi. Kan dalam satu tahun terdapat begitu banyak kegiatan. Begitu banyak panitia. Yang saya beri istilah sistem bagi tugas habis.

Perlu dilakukan penilaian atas sisi psikologis sumber daya manusia atas iklim organisasi yang dibentuk oleh Kepala Sekolah SMAN 1 Lawang tersebut. Kepuasan kerja pendidik dan karyawan, keselarasan antara motivasi kerja pendidik dan tenaga pendidik dengan misi sekolah, serta sistem komunikasi yang terdapat di SMAN 1 Lawang perlu untuk diidentifikasi untuk dapat mengetahui secara obyektif sisi psikologis pendidik dan karyawan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Kepuasan pendidik dan karyawan dapat dinilai dengan pengisian kuesioner yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu, keselarasan antara motivasi individu dengan misi sekolah juga perlu untuk dinilai melalui survei melalui kuisisioner.

Tabel 5.1.

Ringkasan Tujuan Dalam Peta Strategi dan Indikator Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja
Perspektif pelanggan	1. Kepuasan pelanggan	1. Rata-rata perolehan nilai ujian bersama (UAS dan UKK) dan Ujian Nasional 2. Perolehan prestasi akademik dan nonakademik 3. Tingkat kelulusan peserta

		<p>didik</p> <p>4. Jumlah lulusan yang melanjutkan pendidikan ke pendidikan tinggi</p>
Perspektif keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan anggaran dengan efektif 2. Pemanfaatan anggaran dengan efisien 3. Mewujudkan penggalangan dana yang memadai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realisasi belanja/anggaran belanja 2. Pengurangan biaya operasional 3. Realisasi pendapatan/anggaran pendapatan
Perspektif proses internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami pelanggan 2. Proses operasi <ul style="list-style-type: none"> • Berinovasi secara konstan • Penilaian kinerja guru • Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai • Meningkatnya minat baca peserta didik ke perpustakaan • Pembinaan peserta didik dengan keahlian khusus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah karya ilmiah di bidang Penelitian Tindakan Kelas 2. Jumlah inovasi metode pembelajaran baru 3. Jumlah RPP yang telah dinilai oleh tim penilai kinerja guru 4. Hasil penilaian kinerja guru 5. Persentase kesesuaian sarana dan prasarana sekolah sesuai dengan standar nasional sarana dan prasarana sekolah 6. Kunjungan ke perpustakaan 7. Inovasi perpustakaan 8. Jumlah anggota KCB 9. Hasil akreditasi perpustakaan 10. Jumlah siswa yang memiliki keahlian khusus

	<p>dan pengembangan diri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan administrasi yang memadai <p>3. Kemitraan</p>	<p>di masing-masing bidang lomba yang akan diikuti</p> <p>11. Perolehan nilai dari pengembangan diri yang diikuti.</p> <p>12. Intensitas latihan</p> <p>13. Tingkat pelanggaran dan absensi peserta didik</p> <p>14. Jumlah komplain</p> <p>15. Jumlah pengerjaan ulang</p> <p>16. Jumlah kesalahan layanan.</p> <p>17. Jumlah perusahaan yang bekerja sama</p>
<p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>	<p>1. Memenuhi kebutuhan keterampilan sumber daya manusia di posisi strategis</p> <p>2. Pelatihan sumber daya manusia</p> <p>3. Kepuasan karyawan dan keselarasan SDM dengan misi sekolah</p>	<p>1. Kompetensi SDM</p> <p>2. Jumlah pelatihan yang diikuti SDM</p> <p>3. Survei kepada pendidik dan tenaga kependidikan</p>

Gambar 5.1
Peta Strategi Rancangan Penilaian Kinerja pada SMAN 1 Lawang dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

