

## Analisis Akuntabilitas Kinerja Sekolah dari Perspektif Teori Pemangku Kepentingan

Ade Palupi<sup>1\*</sup>, Queentina Adhella Prudencia<sup>2</sup>, Ade Wirman Syafei<sup>3</sup>, Jumansyah<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Al-Azhar, Jakarta

\*Korespondensi: [ade.palupi@uai.ac.id](mailto:ade.palupi@uai.ac.id)

---

**Tanggal Masuk:**

31 Januari 2024

**Tanggal Revisi:**

21 Februari 2024

**Tanggal Diterima:**

26 Februari 2024

---

**Keywords:** *Accountability; Performance Measurement; School; Stakeholder Theory.*

---

**How to cite (APA 6<sup>th</sup> style)**

Palupi, A., Prudencia, Q.A., Jumansyah & Syafei, A.W. (2024). Analisis Akuntabilitas Kinerja Sekolah dari Perspektif Teori Pemangku Kepentingan. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 6 (1), 359-375.

---

**DOI:**

<https://doi.org/10.24036/jea.v6i1.1519>

---

**Abstract**

*This research explains on how a school accounts for its performance due to to comply its accountability to its stakeholders. Meanwhile, the purpose of this study is to enrich stakeholder theory discourse on the application of performance measurement in schools. This is a case study research by using qualitative approach. A private high school in the East Jakarta to be a case. Data is collected through documentation and interviews with the principal, two vice principals and an officer of school public relations. This study finds (1) the stakeholders of private school consist of the government, the school foundation, and parents. (2) The school conducts performance measurement as a tool for complying school's accountability. (3) School prepares some reports in term of learning resources, financial resources, and asset management to report school's performance for its stakeholders. (4) As school managing the three types of resources, it creates value, namely the excellent level of students' academic and non-academic quality. This paper concludes that using performance measurement and report it to its stakeholder for complying accountability is a form of school's interaction with stakeholders. This relationship is significant for school to attain its value in delivering education service.*



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### PENDAHULUAN

Pendidikan yang bermutu merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam kemajuan suatu negara. Hal ini sudah tertera dalam program *Sustainable Development Goals*, yang menyatakan bahwa negara harus menjamin kualitas pendidikan yang inklusif dan merata serta meningkatkan kesempatan belajar sepanjang hayat bagi semua orang. Oleh sebab itu, dalam rangka menjalankan tugas menyelenggarakan pendidikan, sekolah melakukan proses pengukuran kinerja sebagai alat untuk mempertanggungjawabkan proses pendidikan yang telah dijalankannya kepada para pemangku kepentingan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana sekolah sebagai organisasi penyedia layanan pendidikan menerapkan pengukuran kinerja untuk melaksanakan akuntabilitasnya kepada para pemangku kepentingannya, dengan mengambil studi kasus di sekolah yang menyediakan jasa pendidikan tingkat menengah atas. Sekolah menengah atas (SMA) merupakan tempat pusat pendidikan dimana murid dipersiapkan untuk mengambil tingkat pendidikan yang lebih tinggi serta membangun karakter generasi muda yang masih dalam tahap perkembangan remaja dan dewasa awal. Kurikulum SMA berfokus untuk mengedepankan penguasaan ilmu serta pembentukan karakter siswa dalam berakhlak, bersosialisasi dan bermasyarakat. Sejak tahun 2022, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan dan Ristek (Kemendikbudristek) menerapkan kurikulum Merdeka untuk jenjang SMA dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan jenjang SMA yang memperhatikan tumbuh kembang siswa dari dua sisi yaitu penguasaan mata pelajaran melalui pembelajaran intrakurikuler dan pembentukan profil siswa yang berbasis Pancasila.

Berdasarkan tugas dan fungsi pendidikan jenjang SMA, maka organisasi penyelenggara pendidikan jenjang SMA tentulah membentuk hubungan-hubungan dengan berbagai pihak untuk menyelenggarakan dan meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan kenyataan bahwa sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan harus berhubungan dengan pihak-pihak di lingkungan sekitarnya, maka sekolahpun diminta untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya. Paling tidak, sekolah mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya kepada pemerintah melalui Kemendikbudristek.

Penelitian terdahulu terkait dengan bagaimana sekolah menerapkan pengukuran kinerja, sudah banyak dilakukan. Misalnya, Permatasari et al. (2023) dan Alirafi & Aisyah (2020) meneliti tentang penilaian skor sebuah SMA di Surabaya dan pesantren di Yogyakarta berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Sedangkan Seran et al. (2021) mengevaluasi kinerja guru di sebuah sekolah dasar di Minasaha dan ada juga penelitian terdahulu yang memberikan wacana tentang model pengukuran kinerja untuk guru (Qurtubi et al., 2023). Bahkan, Siregar (2018) melakukan skor penilaian pemangku kepentingan dari lingkungan internal sekolah dan pemerintah terhadap kinerja guru sekolah di Sumatera Utara.

Penelitian Seran et al. (2021) yang mengevaluasi kinerja guru di sebuah sekolah dasar di Minasaha dengan memakai lima aspek kinerja guru yaitu, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi, menemukan hanya aspek inisiatif dan kemampuan dari guru saja yang cukup baik. Sejalan dengan hal penelitian tersebut, Siregar (2018) melakukan survei kepada komite sekolah, kepala sekolah dan pengawas sekolah di lingkungan sekolah di Sumatera Utara, untuk meminta mereka dalam menilai kinerja guru dalam aspek kompetensi profesional, kepribadian dan sosial atas guru yang bersertifikat dengan yang tidak. Hasilnya, guru yang bersertifikat lebih memadai kompetensinya.

Permatasari et al. (2023) memperluas meneliti kinerja sekolah, tidak berdasarkan berdasarkan pada kinerja guru saja, namun mencakup empat aspek dalam *Balanced Scorecard*, yaitu aspek kinerja perspektif pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, keuangan dan proses bisnis internal di sebuah SMA di Surabaya. Penelitian tersebut menemukan bahwa kinerja SMA tersebut sudah berada dalam kategori baik. Demikian juga, Alirafi & Aisyah (2020) menilai kinerja Sekolah Pondok Pesantren Modern di Yogyakarta dari empat aspek *Balanced Scorecard* dengan meminta pihak murid, guru dan karyawan untuk menilainya. Hasilnya adalah secara keseluruhan kinerja sekolah tersebut sudah dalam keadaan baik.

Hasil penelitian terdahulu diatas dapat menjelaskan bahwa (1) pengukuran kinerja di sekolah dapat ditinjau dari kinerja guru, proses pembelajaran dan penunjang proses pembelajaran; dan (2) penilaian kinerja sekolah merupakan dampak positif yang dirasakan oleh pemangku kepentingan sekolah atas keberadaan sekolah tersebut dalam menyelenggarakan jasa pendidikan.

Fokus penelitian sebelumnya adalah penelitian itu sendiri yang melakukan penilaian kinerja sekolah dengan surevi kepada pemangku kepentingan untuk menilai kinerja sekolah. Namun, penelitian sebelumnya belum memfokuskan bagaimana sekolah itu sendiri yang melakukan penilaian kinerja sebagai alat untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya terhadap para pemangku kepentingan.

Oleh sebab itu, penelitian ini mengambil celah tersebut dengan fokus pada sekolah melakukan penilaian kinerja guru, proses pembelajaran dan penunjang proses pembelajaran dan melaporkan hasil penilaian kinerja tersebut kepada para pemangku kepentingan sebagai alat pertanggungjawaban sekolah. Penelitian ini tidak melakukan penilaian kinerja sebuah sekolah dengan memakai suatu metode tertentu atau mencari model penilaian kinerja yang benar, namun penelitian ini hanya fokus mencari kenyataan bagaimana sekolah melakukan penilaian kinerja dan melaporkannya kepada para pemangku kepentingannya.

Objek studi kasus dalam penelitian ini adalah sebuah SMA swasta di Jakarta Timur. Alasan dari pemilihan objek studi ini adalah karena sekolah sudah mempunyai kinerja yang baik dengan mencapai akreditasi A dengan nilai 98 dari skala 100 dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, maka diasumsikan sekolah sudah melakukan proses penilaian kinerja yang memadai. Dengan demikian, proses bagaimana sekolah melaporkan hasil penilaian kinerjanya kepada pemangku kepentingan dapat diketahui sehingga penjelasan hubungan sekolah dengan pemangku kepentingannya tercipta melalui proses pertanggungjawaban kinerja oleh penelitian ini dapat dilakukan.

Secara akademis, kontribusi penelitian ini adalah untuk memperdalam wacana teori pemangku kepentingan dalam hal penerapan pengukuran kinerja sebagai pertanggungjawaban sekolah kepada pemangku kepentingannya. Sedangkan, implikasi praktis penelitian ini adalah memberikan suatu model pertanggungjawaban sekolah kepada para pemangku kepentingannya berdasarkan teori pemangku kepentingan.

## **REVIU LITERATUR**

Teori stakeholder mengatakan bahwa organisasi dapat bertahan, jika organisasi dapat menciptakan nilai-nilai yang bermanfaat bagi para pemangku kepentingannya (Freeman et al., 2010). Nilai-nilai tersebut tidak hanya secara finansial saja, namun juga nilai-nilai sosial, yaitu nilai-nilai yang tercipta dari hubungan organisasi dengan pemangku kepentingannya.

Manajemen organisasi yang mengambil perspektif kepentingan para pemangkunya dalam mengelola sumber dayanya, tidak lagi hanya fokus pada pencapaian finansialnya saja, tapi lebih berkonsentrasi pada aspek manajemen yang lebih luas lagi. Manajemen harus memiliki hubungan dengan para pemangku kepentingannya, untuk mengetahui apa saja yang diminta atau dituntut oleh mereka terhadap keberadaan organisasi di masyarakat (J. A. Harrison et al., 2012). Dalam hal ini, manajemen akan mencari cara bagaimana mereka dapat memuaskan kepentingan para pemangku organisasinya melalui hasil kinerja manajerial. Dengan demikian, pengelolaan organisasi memperhatikan aspek yang disesuaikan dengan tuntutan atau permintaan pemangku kepentingan, seperti kualitas pelayanan, mutu produk atau jasa, lingkungan hidup dan sebagainya.

Dengan adanya hubungan timbal balik antara organisasi dengan pemangku kepentingannya, maka terciptalah nilai-nilai organisasi secara menyeluruh yang tidak hanya berupa nilai keuangan saja, namun juga nilai kualitas produk, sosial dan lingkungan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh J. Harrison & Wicks (2013) yaitu organisasi tidak saja hanya fokus pada memaksimalkan keuntungan ekonominya, namun juga memperhatikan nilai atau manfaat apa yang dirasakan oleh pemangku kepentingannya atas keberadaan organisasi tersebut.

Lebih jauh lagi dijelaskan dalam teori pemangku kepentingan bahwa daya tahan organisasi ditentukan dari hubungan antara organisasi dengan pemangku kepentingan utamanya. Apabila, pemangku kepentingan utama ini dapat dipuaskan oleh hasil kinerja organisasi, maka keberadaan organisasi akan terlegitimasi di masyarakat (Freeman et al., 2010; J. A. Harrison et al., 2012; Jones et al., 2018). Norma-norma sosial yang beredar di masyarakat bisa jadi merupakan hal-hal yang digunakan sebagai acuan bagi pemangku kepentingan untuk meminta bagaimana organisasi melakukan pelayanan jasa atau proses produksi. Dengan kata lain, posisi organisasi di masyarakat lingkungannya akan menjadi lebih kuat, jika organisasi mampu menerapkan norma-norma sosial yang diminta oleh masyarakat.

Terdapat peran pengukuran kinerja pada suatu organisasi ketika mereka mengelola faktor-faktor penentu capaian kinerja yang sesuai dengan permintaan pemangku kepentingannya. Pengukuran kinerja adalah salah satu alat yang digunakan untuk mengontrol resiko dalam memberikan layanan jasa atau melakukan proses produksi bagi organisasi yang melibatkan berbagai pihak pemangku kepentingan organisasi. Pengukuran kinerja ini merupakan dasar bagi pemangku kepentingan untuk menilai daya tahan organisasi tersebut di masyarakat (Freeman et al., 2010; Lukviarman, 2008).

Harrison et al. (2012) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa bagian dari sebuah sekolah yang diukur kinerjanya. Bagian-bagian tersebut adalah input yang dapat dikontrol, input yang tidak dapat dikontrol dan output. Input yang dapat dikontrol, terdiri dari aspek sumber daya pembelajaran dan sumber daya sekolah lainnya. Sumber daya pembelajaran terdiri dari guru dan lainnya. Sumber daya sekolah lainnya termasuk administrasi, manajemen dan properti. Input yang tidak dapat dikontrol adalah latar belakang keluarga siswa, sedangkan output adalah kuantitas dan kualitas hasil ujian siswa. Input dan output yang menjadi bagian dari proses pembelajaran ini yang dapat digunakan oleh sekolah dalam mengukur kinerjanya untuk memenuhi akuntabilitas sekolah kepada pemangku kepentingannya.

Penelitian tentang hubungan antara lembaga pendidikan formal dengan para pemangku kepentingannya melalui penerapan pengukuran kinerja masih sedikit dilakukan. Dobija et al. (2019) menjelaskan bagaimana lembaga pendidikan tinggi di Polandia mengubah sistem pengukuran kinerja dan sistem pelaporan kinerjanya sesuai dengan kebutuhan yang diminta oleh lembaga pemerintah sebagai penyandang dana universitas dan lembaga akreditasi. Dengan demikian, kedua lembaga ini sebagai pemangku kepentingan yang berkuasa atas keberadaan universitas yang kepentingannya harus diikuti. Sedangkan Langrafe et al. (2020) menemukan bahwa hubungan yang sejajar dan timbal balik antara universitas dengan pemangku kepentingan berpotensi untuk menciptakan nilai kompetitif universitas. Hubungan tersebut dapat berupa transfer ilmu antara kedua belah pihak dan keikutsertaan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan manajemen universitas.

Sedangkan di Indonesia, penelitian terkait dengan bagaimana jika metode pengukuran kinerja, seperti *balance scorecard* diaplikasikan untuk menilai kinerja organisasi sekolah, sudah banyak dilakukan (Alirafi & Aisyah, 2020; Permatasari et al., 2023; Setiawan, 2017; Suyatno et al., 2016; Yenti & Fitri, 2014). Namun, penelitian dengan perspektif teori pemangku kepentingan dengan tema bagaimana sekolah melakukan pengukuran kinerja manajemen yang ditujukan untuk kepentingan pemangku kepentingan belum banyak dilakukan. Oleh sebab itu, studi ini mengisi celah penelitian tersebut dengan mengambil rumusan masalah yaitu bagaimana sekolah sebagai organisasi penyedia layanan pendidikan menerapkan pengukuran kinerja untuk melaksanakan akuntabilitasnya kepada para pemangku kepentingannya, dengan mengambil studi kasus di sekolah yang menyediakan jasa pendidikan tingkat menengah atas.

Penelitian ini mengambil pendekatan penelitian kualitatif dengan bentuk studi kasus untuk menjawab rumusan masalah di atas. Sebuah sekolah menengah atas (SMA) swasta di Jakarta Timur dipilih untuk dijadikan studi kasus, dengan alasan bahwa sekolah swasta di Indonesia selalu terhubung dengan yayasan sebagai badan hukumnya, dengan demikian akan tampak bahwa pemangku kepentingan sekolah swasta tidak hanya kepada pemerintah saja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan mengkonstruksikan bagaimana sekolah melakukan pertanggungjawaban melalui pengukuran kinerja keuangan dan manajemen dalam menjalani hubungan dengan pemangku kepentingannya untuk menciptakan nilai mutu sekolah yang unggul. Pemikiran ini mengacu pada Grunmann (2019) yang mengatakan bahwa penelitian sosial digunakan untuk memahami mengapa dan bagaimana individu atau organisasi bertindak, sehingga diketahui apakah perilaku tersebut dimotivasi oleh teori atau pemikiran. Tujuan penelitian sosial dengan aliran ini adalah untuk memahami bagaimana kehidupan sosial di masyarakat bergerak dan berkembang.

Gagnon (2010) mengatakan bahwa studi kasus untuk penelitian kualitatif boleh menggunakan satu studi kasus saja jika penelitian tersebut ingin mengkonfirmasi suatu teori. Sehubungan dengan tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana sebuah sekolah berhubungan dengan pemangku kepentingannya untuk memenuhi pertanggungjawabannya dan meningkatkan nilai tambahnya, maka penelitian ini hanya mengambil satu kasus yaitu di salah satu SMA Swasta di Jakarta Timur yang sudah mempunyai kinerja yang baik yang direpresentasikan dengan akreditasi A dengan nilai 98 dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Kemendikbud. Dengan demikian, penelitian ini dapat melihat secara jelas bagaimana kemampuan sekolah ini dalam melakukan proses penilaian kinerja dan melaporkan kinerjanya kepada pihak pemangku kepentingan yang tidak terbatas pada pemerintah saja sehingga sekolah tersebut dapat mencapai posisi yang kuat di masyarakat.

Data penelitian diambilkan dari hasil wawancara dengan wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan humas sekolah, yang diselenggarakan pada pertengahan tahun 2023. Selain itu, dokumentasi laporan yang dihasilkan oleh sekolah seperti laporan evaluasi pembelajaran, laporan pertanggungjawaban keuangan dan laporan hasil ujian siswa digunakan untuk melengkapi data yang dihasilkan dari wawancara. Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara mencakup bagian-bagian penting dari penjelasan teori pemangku kepentingan dengan memakai penilaian kinerja sebagai alat untuk menciptakan hubungan antara sekolah dengan pemangku kepentingan (Freeman et al., 2010; J. A. Harrison et al., 2012; J. Harrison & Wicks, 2013; Jones et al., 2018; Lukviarman, 2008). Adapun daftar pertanyaan yang diajukan selama wawancara adalah sebagai berikut:

1. Siapa saja pemangku kepentingan untuk sekolah?
2. Apa output yang ingin dicapai sekolah?
3. Bagaimana sekolah memenuhi keinginan pemangku kepentingan terkait pencapaian output yang ingin dicapai?
4. Apakah terdapat peran evaluasi kinerja sekolah baik keuangan & non keuangan untuk memenuhi pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan terkait dengan pencapaian kinerja sekolah?
5. Nilai-nilai apa yang ingin dicapai sekolah untuk memenuhi keinginan pemangku kepentingan terkait output sekolah?
6. Apakah pernah terjadi pertentangan kepentingan antara sekolah dengan pemangku kepentingan?
7. Kendala apa yang dialami saat melakukan pengukuran kinerja manajemen?

8. Apakah terdapat keuntungan yang dinikmati sekolah karena diterapkannya pengukuran kinerja tersebut?
9. Apakah keuntungan tersebut dapat meningkatkan posisi sekolah di depan pemangku kepentingan?
10. Apakah terdapat perbedaan kepentingan antara sekolah dan pemangku kepentingan untuk proses pengukuran kinerja?

Setelah melakukan wawancara, data yang didapat kemudian disintesis dengan membagi dengan kelompok (1) pertanggungjawaban sekolah untuk pembelajaran yang terkait dengan guru dan sumber pembelajaran seperti kurikulum dan rencana pembelajaran; (2) pertanggungjawaban sekolah atas manajemen, termasuk asset dan sumber daya manusia; (3) hasil akademik dan non akademik siswa. Setelah data dikategorikan kedalam masing-masing kelompok, maka tahap sintesa dan analisa data dilakukan dengan mengidentifikasi bentuk hubungan apa yang terjadi antara sekolah dengan pihak pemangku kepentingan melalui proses pertanggungjawaban tadi.

Proses selanjutnya adalah melakukan intepretasi data dengan menganalisa bagaimana hubungan antara sekolah dengan pemangku kepentingannya tercipta melalui pertanggungjawaban kinerja sekolah yang telah dilakukan. Analisa dilakukan dengan menggunakan teori pemangku kepentingan. Setelah data dianalisa, maka ditarik benang merah sebagai kesimpulan tentang pelajaran-pelajaran apa yang bisa diambil dari studi kasus ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Di Indonesia, pemerintah merupakan pihak yang paling berpengaruh terhadap keberadaan sekolah melalui peraturan perundangan dari pemerintah yang mengatur bagaimana sistem pendidikan, organisasi pendidikan dan manajemen sekolah harus berjalan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003) mengatur bahwa ada beberapa pihak yang harus melaksanakan hak dan kewajiban yang menyangkut tanggung jawab pelaksanaan pendidikan baik tingkat dasar, menengah dan tinggi, yaitu orang tua, masyarakat dan pemerintah. Selain itu, undang-undang ini juga mengatur tentang penyelenggaraan pendidikan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan, pendanaan sekolah, legalisasi penyelenggaraan pendidikan melalui akreditasi, evaluasi dan sertifikasi.

Aturan undang-undang ini diturunkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan yang didalamnya mengatur tentang standar kompetensi, kurikulum nasional dan akreditasi sekolah dan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah. Kedua peraturan ini mengatur tentang program pendidikan dan pengelolaan organisasi penyelenggara Pendidikan untuk jenjang Pendidikan dasar, menengah dan tinggi (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, 2023). Dengan demikian, melalui peraturan perundangan dan pemerintah, sudah tampak jelas siapa saja pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan untuk sekolah menengah.

Lebih lanjutnya dalam penelitian ini mengidentifikasi bahwa untuk sekolah swasta, pemangku kepentingannya adalah yayasan, setelah pemerintah sebagai pemangku kepentingan yang utama. Sebagai sekolah swasta, SMA AHP dimiliki oleh Yayasan ARG. Pengambilan keputusan atas sumber daya sekolah dilakukan oleh pihak yayasan dengan manajemen sekolah yang dikepalai oleh kepala sekolah dan tiga wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, kesiswaan dan sarana prasarana.

Dengan kondisi sosial sekolah seperti diatas, maka tercipta hirarki hubungan sekolah dengan pemangku kepentingannya, yaitu pemerintah dan yayasan. Dari hirarki tersebut, sekolah mempunyai kewajiban dalam mempertanggungjawabkan hasil pengelolaan pendidikan kepada pemerintah dan yayasan sebagai pemangku kepentingan yang utama. Hubungan yang terjadi dengan pemerintah terdapat pada peran pemerintah sebagai pengawas sekolah dan lembaga pemberi akreditasi sekolah. Hubungan dengan yayasan dibentuk melalui yayasan sebagai pemilik sekolah atau dengan kata lain penguasa sumber daya yang terdapat di sekolah.

Selain pemerintah dan yayasan, sekolah juga mempertanggungjawabkan hasil pendidikannya kepada orang tua murid. Orang tua murid sebagai wali murid yang mempercayakan pendidikan anaknya di sekolah dan orang tua murid membayar uang sekolah untuk jasa pendidikan yang diberikan oleh sekolah merupakan hubungan antara sekolah dengan orang tua murid. Sebagai imbalannya, sekolah mempunyai tanggungjawab agar murid sukses secara akademis dan non akademis dengan memberikan jaminan bahwa murid berhasil meneruskan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Berdasarkan bentuk hubungan seperti ini, maka pemangku kepentingan selanjutnya di sekolah adalah orang tua murid.

Merujuk pada referensi teori pemangku kepentingan dari Freeman et al. (2010), maka pihak-pihak yang berkepentingan terhadap keberadaan dan keberlanjutan suatu organisasi itu yang disebut dengan pemangku kepentingan. Berdasarkan identifikasi awal ini, maka terlihat bahwa organisasi sekolah swasta di Indonesia, pihak yang berkepentingan adalah (1) pemerintah; (2) pemilik sekolah (yayasan); dan (3) orang tua murid. Penelitian ini menemukan bahwa ketiga pemangku kepentingan ini memperhatikan bagaimana sekolah menjalankan proses pembelajaran dan manajemen sekolah untuk menciptakan output berupa lulusan yang berkualitas.

Kualitas lulusan sudah dituangkan dalam misi sekolah. Misi sekolah SMA AHP adalah, menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia; cinta tanah air, cinta alam sekitar, cinta sesama, dan cinta diri sendiri; dan cerdas intelektual, kinestetis dan estetis, cinta ilmu pengetahuan, teknologi dan memiliki keunggulan sesuai minat dan bakat peserta didik. Untuk mewujudkan misi tersebut, maka kurikulum sekolah ini mengacu pada kurikulum Merdeka dengan memiliki tiga aspek sebagai program unggulan yaitu Abdi Agama, Abdi Bangsa dan Negara dan Abdi Ilmu.

Dalam menjalankan misi ini, maka sekolah melakukan proses pembelajaran dan pengelolaan sumber dayanya dan kemudian proses kedua hal tersebut dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingannya. Berdasarkan konsep pemikiran dari Freeman et al. (2010), J. A. Harrison et al. (2012) dan J. Harrison & Wicks (2013), maka penelitian ini menjelaskan bagaimana sekolah ini mempertanggungjawabkan faktor sumber pembelajaran dan faktor sumber daya lainnya, kepada pemerintah, yayasan dan orang tua murid dalam rangka mewujudkan kualitas output siswa. Pertanggungjawaban sumber daya pengajaran ditinjau dari aspek penilaian kinerja guru dan kurikulum sedangkan pertanggungjawaban sumber daya lainnya, ditinjau dari aspek administrasi dan manajemen.

### **Pertanggungjawaban Pengelolaan Sumber Pengajaran**

SMA AHP merupakan SMA swasta yang berada di bawah naungan Yayasan ARG. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja manajemen di sekolah swasta merupakan salah satu kewajiban sekolah sebagai bentuk pertanggung jawaban kepada yayasan. Berbeda dengan SMA negeri yang dimiliki oleh pemerintah dimana kepala sekolah berperan sebagai pemimpin utama dan memiliki kuasa secara utuh terhadap sekolah, maka pada SMA swasta, kepala sekolah dan tim manajemen sekolah hanya sebagai penyusun dan pelaksana kebijakan kegiatan operasional pendidikan dan manajemen sekolah, sedangkan pengambil keputusan

atas kebijakan operasional pendidikan dan manajemen sekolah yang diajukan oleh kepala sekolah dan tim, ditentukan oleh kepala yayasan.

Untuk melakukan pertanggungjawaban atas sumber daya yang terkait dengan guru dan sumber pengajaran lainnya, sekolah melakukan pengukuran kinerja guru dan kurikulum. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum di SMA AHP menyampaikan hal sebagai berikut terkait dengan pengukuran kinerja guru:

*“Supervisi merupakan penilaian teknik dan cara mengajar seorang guru. Supervisi menjadi penting dilakukan karena cara mengajar seorang guru akan berpengaruh pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Pengukuran kinerja guru merupakan rencana kegiatan pokok tim wakil kepala sekolah bidang kurikulum”*

*“Untuk mengukur kinerja seorang guru, tim kurikulum melakukan supervisi, yaitu sebuah penilaian yang nantinya akan ditindaklanjuti menjadi pembinaan kepada guru. Secara teori, supervisi guru seharusnya dinilai langsung oleh kepala sekolah, namun dalam prakteknya tim wakil kepala sekolah juga turut membantu karena padatnyajadwal kepala sekolah dan keterbatasan waktu pelaksanaan supervisi.”*

Adapun kinerja guru yang disupervisi adalah bagaimana cara menyelenggarakan proses pembelajaran dikelas dengan aspek penilaian perkembangan guru dalam mengajar, dan penguasaan materi. Laporan hasil supervisi dari semua guru yang ada kemudian dikompilasi menjadi sebuah dokumen yang bernama Laporan Hasil Supervisi yang dilaporkan kepada yayasan melalui pembina yayasan yang bertugas sebagai pemantau mutu kinerja sekolah.

Selain melakukan supervisi guru, sekolah juga melakukan evaluasi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk meninjau apakah materi pelajaran yang diberikan kepada siswa sudah dapat diterima dengan baik atau belum. Dari hasil supervisi guru dan evaluasi RPP, maka kualitas pembelajaran dapat diperbaiki, hal ini sesuai dengan pernyataan wakil kepala sekolah bidang kurikulum di SMA AHP.

*“Evaluasi pelajaran yang diberikan kepada siswa bisa dilihat saat supervisi juga. Jika penilai melihat materi yang diberikan guru sulit dipahami oleh siswa yang juga dapat dilihat dari banyaknya siswa yang mendapatkan nilai rendah pada pelajaran tersebut, hal tersebut akan menjadi bahan pembinaan lanjutan setelah supervisi”*

Selain penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah, SMA AHP juga melakukan angket untuk menilai kinerja guru kepada siswa. Berdasarkan laporan hasil supervisi guru dan hasil angket siswa ini, maka sekolah memberikan penghargaan atau sanksi kepada guru. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyampaikan terkait pemberian penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja yang baik.

*“SMA AHP juga akan memberikan penghargaan untuk guru-guru terpilih yang mendapatkan predikat “Guru Terajin”, “Guru Terdisiplin”, dan lain sebagainya berdasarkan angket yang disebarkan kepada seluruh siswa. Nilai plus tersebut (dari hasil supervisi dan angket siswa) akan dikalkulasikan. Kepala sekolah SMA AHP akan memberikan penghargaan pada perayaan hari guru kepada guru atau karyawan sekolah yang kinerjanya dinilai baik. Dan penghargaan tersebut akan*



*diberikan di hari guru. Sedangkan untuk guru dan karyawan yang performanya dinilai kurang baik akan menjalani pembinaan langsung dengan kepala sekolah dan tim wakil kepala sekolah. Jika kesalahan yang dilakukan sudah fatal, tim manajemen sekolah akan mengeluarkan Surat Peringatan (SP) untuk guru tersebut.”*

Berdasarkan data yang dikumpulkan baik dengan dokumentasi dan wawancara, maka SMA AHP telah melakukan evaluasi kinerja guru dan kurikulum sekolah untuk memenuhi akuntabilitasnya baik kepada yayasan sebagai pemilik sekolah dan murid sebagai pengguna jasa sekolah. Evaluasi kinerja guru dan kurikulum dilaksanakan dengan memperhatikan dua aspek yaitu penilaian dari kepala sekolah dan murid.

Selain sekolah diawasi dengan yayasan dari segi penyelenggaraan pembelajaran, sekolah juga diawasi oleh pengawas sekolah dari dinas pendidikan. Pengawasan oleh pengawas sekolah di tingkat pemerintah daerah ini dilakukan bersamaan dengan dilakukannya supervisi guru dan evaluasi kurikulum dan pembelajaran yang dilakukan secara berkala. Hasil dari evaluasi yang diselenggarakan oleh yayasan dan pengawas sekolah tingkat daerah ini, kemudian dijadikan bahan untuk proses akreditasi sekolah yang dilakukan oleh pemerintah pusat melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Akreditasi yang dilakukan oleh pemerintah pusat ini fokus pada penyelenggaraan pembelajaran, kualitas lulusan, keberlanjutan murid untuk meneruskan sekolah dan sarana prasarana untuk menunjang proses pembelajaran termasuk dalam hal kebersihan lingkungan sekolah.

### **Pertanggungjawaban Pengelolaan Sumber Daya Lainnya**

Pengelolaan sumber daya lainnya di SMA AHP, terdiri dari aspek sumber daya manusia, keuangan dan manajemen aset untuk mengelola sarana prasarana sekolah. Penyelenggaraan pendidikan di SMA AHP juga didukung oleh tim manajemen yang bertugas untuk mengelola ketiga aspek tersebut. Pertama, sekolah melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan menyusun laporan perkembangan kinerja karyawan untuk karyawan selain guru seperti tata usaha, bendahara sekolah, dan lainnya, dengan menilai mereka dari aspek kerajinan, kedisiplinan, keaktifan dalam kegiatan sekolah. Namun, secara umum kinerja manajemen sekolah meliputi seluruh unsur pengelola sekolah mulai dari para wakil kepala sekolah, dewan guru, bagian tata usaha, bendahara sekolah dan karyawan sekolah yang lain. Kriteria penilaiannya disesuaikan dengan kebijakan kepala sekolah. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyatakan bahwa:

*“Kriteria yang pertama adalah kedisiplinan dalam hal hadir atau pulang tepat waktu sehari-hari dan juga mengumpulkan berkas-berkas yang diperlukan tepat waktu. Kriteria kedua yaitu keseriusan dalam bekerja yang dapat dilihat dari keterlibatan seorang guru dalam kegiatan-kegiatan sekolah dan juga cara mengajarnya di dalam kelas”.*

Namun, dalam melaksanakan kegiatan manajemen sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Akademik menyatakan bahwa:

*“Ada beberapa kendala antara lain perbedaan persepsi antar guru dan karyawan senior yang belum piawai dalam menggunakan gawai dan aplikasi-aplikasi untuk pelaksanaan program-program kegiatan pendidikan dan manajemen, misalnya ada kegiatan yang mengharuskan join zoom, mendownload aplikasi, dan lainnya itu banyak guru senior yang tidak melaksanakannya”.*

Penilaian perkembangan kinerja karyawan ini digunakan untuk mengontrol kualitas staf sekolah, Hasil dari pengukuran kinerja manajemen sekolah akan dilaporkan sebagai bentuk pertanggung jawaban kepada yayasan. Sekolah harus menyerahkan laporan hasil supervisi guru dan laporan perkembangan kinerja karyawan kepada yayasan secara rutin dan yayasan menjadwalkan pengecekan perkembangan prestasi sekolah secara rutin. Sebagai tim manajemen sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan bahwa:

*“Keterlibatan yayasan melalui pembina sekolah secara langsung tentu memiliki dampak positif kepada kinerja manajemen secara keseluruhan. Karena pembina yayasan dapat berkunjung langsung ke setiap sekolah setiap hari untuk mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh guru dan siswa serta mengamati keadaan lingkungan sekolah”.*

Laporan hasil supervisi guru dan laporan perkembangan kinerja karyawan akan menjadi pertimbangan yayasan untuk melakukan rotasi karyawan atau guru. Misalnya jika sekolah lainnya yang berada di bawah naungan yayasan mengalami kekurangan karyawan, yayasan akan mempertimbangkan keputusan kepala sekolah dan juga laporan kinerja untuk memutuskan apakah guru atau karyawan tersebut akan dipindahtugaskan atau tidak. Jika yayasan ingin merotasi seorang guru yang kinerjanya baik namun kepala sekolah menilai guru tersebut berperan aktif dalam perkembangan sekolah maka guru tersebut akan tetap dipertahankan di SMA AHP.

Sumber daya lainnya yang dikelola oleh SMA AHP, selain pengelolaan sumber daya manusia sekolah adalah pengelolaan keuangan dan aset sekolah. Dana yang dikelola oleh sekolah terdiri dari dua sumber, yaitu dana internal dari yayasan dan dana eksternal dari pemerintah, yaitu BOS. Pengelolaan keuangan sekolah SMA AHP merupakan salah satu tanggungjawab kepala sekolah. Sebagaimana Kepala Sekolah SMA AHP, menyatakan bahwa:

*“Secara struktural penanggung jawabnya adalah kepala sekolah. Selain itu pengelolaan keuangan sekolah diurus oleh dua orang bendahara sekolah. Satu bendahara yang mengurus keuangan yang bersumber dari orang tua/dana masyarakat (uang pangkal, SPP) dan satu bendahara untuk mengurus keuangan dari pemerintah misalnya dana BOS. Bendahara di sini ditugaskan dan dipilih langsung oleh yayasan”*

Secara keuangan, sebagai sekolah swasta SMA AHP memiliki dua sumber pendapatan yaitu dana dari orang tua dan dana dari pemerintah. Kepala sekolah menyatakan bahwa:

*“Untuk sumber pendapatan sekolah bersumber dari uang yang dibayarkan orang tua/dana masyarakat dan juga dana dari pemerintah yaitu dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Sebetulnya kalau dari yayasan, dananya tidak dalam bentuk bantuan. Karena dana dari masyarakat atau orang tua itu dihimpun dan dikelola oleh yayasan. Sehingga penggunaannya kerjasama antara sekolah dan yayasan. Jadi sekolah membuat rencana anggaran selama satu tahun, ada pengeluaran yang dibayarkan menggunakan dana masyarakat dan ada yang menggunakan dana pemerintah”*

Pemasukan yang diterima oleh sekolah harus dialokasikan dengan efektif dan efisien sebagai bentuk tanggung jawab kepada para pemangku kepentingan, yaitu yayasan, orang tua

dan pemerintah. Oleh karena itu, sekolah harus memiliki perencanaan keuangan yang disusun berdasarkan rapat evaluasi pendidikan. Kepala sekolah menyampaikan bahwa:

*“Perencanaan keuangan sekolah harus berbasis data. Misalnya sekolah ingin mengadakan program A, maka harus jelas alasan sekolah mengadakan itu untuk apa. Misalnya berdasarkan rapat evaluasi pendidikan, banyak guru yang proses pembelajaran masih kurang. Oleh karena itu dalam rencana anggaran akan saya anggarkan dana untuk pelatihan guru. Begitu pula dengan sarana belajar misalnya ada yang kurang, berarti harus dianggarkan juga kesana”.*

*“Perencanaan pengelolaan dana BOS dibantu oleh sistem ARKAS (Aplikasi Rencana Anggaran dan Kegiatan sekolah) jadi kita tidak bisa sembarangan menggunakan dana itu untuk beli ini itu ya. Kalau tidak ada dalam anggarannya, tidak bisa. Jadi harus sesuai dengan regulasi yang ada lalu kita ajukan dan nanti akan dicek oleh dinas pendidikan. Selanjutnya ada yang dinamakan proses “pengesahan” dan ketika dananya turun harus dilaporkan lagi ke sistem BOS Online di setiap triwulan. Termasuk Buku Kas Umum, Buku Kas Khusus, dan lainnya”.*

*“Kita punya tanggung jawab untuk melaporkan ke pemerintah dan yayasan sebagai lembaga yang mengelola sekolah memiliki wewenang untuk membina pengelolaan keuangan sekolah. Yayasan akan memantau RKS (Rencana Kerja Sekolah) tersebut, setiap tahun ajaran baru kita akan bedah RKS dulu dengan yayasan agar sinkron.”*

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan keuangan adalah pembukuan, yaitu pencatatan setiap transaksi uang keluar dan uang masuk. Terkait dengan pencatatan uang masuk dan uang keluar tersebut, Kepala sekolah menyatakan bahwa:

*“Untuk saat ini pembayaran SPP dan lainnya itu sudah dilakukan via virtual account yang dimiliki setiap siswa dan dihimpun yayasan. Sekolah tidak menerima lagi uang tunai. Sekolah setiap bulan akan mengajukan kebutuhan per bulan nya sesuai dengan RKS (Rencana Kerja Sekolah) yang disusun. Lalu saat dananya cair melalui rekening sekolah baru akan kita belanjakan sesuai dengan peruntukannya. Pembukuannya dilakukan oleh bendahara dan nanti akan dilaporkan ke yayasan. Bendahara tentu memiliki buku kas masuk dan pusat keuangan sekolah berada di yayasan pusat.”*

Laporan keuangan sekolah harus disajikan secara transparan dan akuntabel. Oleh karena itu pengawasan juga termasuk unsur dalam pengelolaan keuangan. Hal ini bertujuan untuk mengontrol serta mengendalikan perputaran uang masuk dan keluar serta menciptakan sistem akuntansi yang efektif. Kepala Sekolah SMA AHP menyampaikan bahwa:

*“Saya minta setiap bulan dilaporkan, ada buku kas yang akan saya minta dan saya monitor terus ya. Salah satu mekanisme yang saya terapkan adalah, pengeluaran uang di atas Rp100.000 harus diajukan ke saya dan harus tunggu acc saya sebelum dicairkan bendahara”.*

Tahap akhir dari pengelolaan keuangan adalah pelaporan. Hasil perencanaan, perhitungan, pencatatan, dan pengawasan transaksi keuangan di SMA AHP pada akhirnya

harus dilaporkan kepada para pemerintah, yayasan, dan orang tua. Hal ini sejalan dengan penyampaian kepala sekolah sebagai berikut:

*“Setiap kegiatan itu ada SPJ (Surat Pertanggung Jawaban). Misal turun dana untuk pensi dan kami gunakan, maksimal satu bulan SPJ nya harus dikirimkan ke yayasan. Jika dananya lebih, dikembalikan ke yayasan lagi. Jadi laporan keuangan yang kami kirimkan ke yayasan berbentuk SPJ untuk setiap kegiatan. Untuk yang di publikasikan kepada orang tua siswa adalah laporan yang terkait penggunaan dana BOS, nantinya akan di publikasikan di website atau majalah digital sekolah sehingga orang tua bisa tahu keuangan sekolah. Selain itu tentu kami juga melaporkan kepada pemerintah ya karena dana BOS kan didapat dari APBN juga dan nanti akan diaudit langsung oleh BPK (Badan Pemeriksa Keuangan)”*

Pengelolaan keuangan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan sekolah diharapkan dapat bertindak kooperatif. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Kepala Sekolah SMA AHP sebagai berikut:

*“Pertama, saya mengajak tim manajemen, tim keuangan, dan guru guru di dalam pengelolaan keuangan harus transparan. Kedua, harus akuntabel. Sekecil apapun dana yang dikeluarkan harus bisa dipertanggungjawabkan. Semakin transparan dan semakin akuntabel pengelolaan keuangan di suatu sekolah, pasti akan muncul efisiensi dan efektifitas pembiayaan. Sehingga sekecil apapun dana yang dikeluarkan akan berdampak pada kemajuan sekolah, proses pembelajaran dan layanan pendidikan. Sekarang kami mungkin masih memiliki kekurangan dalam pengelolaan keuangan tapi itu akan terus kami perbaiki dan evaluasi.”*

Berdasarkan data diatas, maka sumber pendanaan sekolah ini terdapat dua sumber yaitu dari yayasan dan pemerintah. Keduanya ini melakukan pemeriksaan keuangan atas sekolah ini. Dengan demikian, kejelasan pengelolaan dari masing-masing pihak menjadi jelas.

Selain aspek sumber daya manusia dan keuangan, ada satu aspek lagi yang diukur kinerjanya, yaitu aspek manajemen aset sekolah. Selanjutnya Kepala Sekolah SMA AHP menjelaskan terkait pengelolaan aset sekolah. Aset merupakan salah satu sumberdaya yang dimiliki sekolah untuk mendukung kegiatan belajar mengajar atau layanan pendidikan yang disediakan sekolah. Aset sekolah antara lain gedung/bangunan sekolah, kendaraan sekolah, meja, kursi, alat peraga, dan lain sebagainya. Kepala Sekolah SMA AHP menyatakan bahwa:

*“Pengelolaan aset sekolah dikelola oleh tim sarana dan prasarana yang mengurus pengadaan, pemeliharaan, dan pencatatan. Nantinya tim sarana pra sarana yang akan mencatat pengakuan setiap asset yang masuk atau baru dimiliki sekolah. Lalu saat asset nya sudah rusak penghapusan nya dicatat di buku penghapusan asset”.*

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dilihat bahwa SMA AHP sudah melaksanakan pengukuran kinerja yang terdiri dari kinerja yang terkait dengan sumber daya pengajaran dalam hal ini adalah kinerja guru, kurikulum melalui evaluasi Rencana Proses Pembelajaran dan sumber daya penunjang pengajaran, yaitu kinerja manajemen yang terdiri dari aspek sumber daya manusia, keuangan dan aset.

Setiap aspek dalam pengukuran kinerja, dituangkan dalam bentuk laporan yaitu (1) Laporan Hasil Supervisi, yaitu untuk menilai perkembangan guru termasuk cara mengajarnya di dalam kelas dan penguasaan materi; (2) Laporan Perkembangan Kinerja Karyawan, yaitu untuk mengevaluasi kinerja karyawan dari aspek kerajinan, kedisiplinan, keaktifan dalam kegiatan sekolah. Karyawan dalam hal ini adalah selain guru, yaitu karyawan tata usaha, bendahara sekolah, dan staf lainnya; (3) Laporan Keuangan, yang terdiri dari (a) Laporan penggunaan dana BOS, yang dilaporkan kepada orang tua siswa melalui website sekolah dan kepada pemerintah melalui aplikasi ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) dan aplikasi "BOS Online" dan (b) Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) yang digunakan untuk pertanggungjawaban dari dana internal Yayasan sehingga SPJ dilaporkan kepada Yayasan.

Mengenai pelaporan kinerja manajemen, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan bahwa:

*“Laporan kinerja manajemen diserahkan kepada yayasan tergantung permintaan dari yayasan, selain itu sekolah juga harus melaporkan laporan pertanggungjawaban program dan kegiatan yang dilakukan sekolah pada setiap tahun ajaran”.*

Selanjutnya, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA AHP menambahkan bahwa:

*“Menurut saya, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajemen sekolah. Pertama, peran kepala sekolah yang selalu mendampingi serta membimbing tim manajemen dan para guru. Kedua, kolaborasi dan koordinasi antar sesama tim manajemen sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Ketiga, inisiatif dari tim manajemen sekolah untuk saling mengingatkan dan memberikan masukan terkait hal-hal di bidang masing-masing”.*

Oleh karena itu, dengan adanya manajemen, kegiatan operasionalpun akan terarah. Kepala sekolah sebagai pemegang manajemen puncak tentunya tidak dapat melaksanakan tugasnya sendiri sehingga memerlukan tim manajemen sekolah dan juga dewan guru untuk terus mengembangkan sekolah dan memberikan layanan pendidikan yang bermutu dan berkualitas kepada seluruh siswa. Dengan menilai kinerja guru dan manajemen, diharapkan para siswa akan mendapatkan kualitas Pendidikan dan pengajaran baik dari guru dan pengelola sarana dan prasarana Pendidikan yang mumpuni.

Untuk menambah kepuasan orang tua murid, maka sekolah menyediakan wadah untuk para siswa yang ingin melakukan kegiatan di luar sekolah seperti perlombaan, olimpiade, dan lain-lain. Selain itu, akuntabilitas sekolah terhadap orang tua dapat dilihat dari jumlah murid yang diterima di perguruan tinggi negeri, sebagai contoh pada tahun 2023 jumlah murid SMA AHP yang diterima di perguruan tinggi negeri sejumlah 90 orang. Dengan demikian, orang tua dapat membanggakan anaknya yang telah bersekolah di SMA AHP.

Berdasarkan penjelasan aspek-aspek pengukuran kinerja yang ditujukan untuk memperkuat akuntabilitas sekolah, maka Humas SMA AHP menjelaskan

*“Pengelolaan keuangan dan pengukuran kinerja manajemen serta output siswa (jumlah siswa yang diterima di PTN/Kedinasan dan prestasi siswa) berpengaruh untuk akreditasi sekolah. Terkait dana, semakin baik pengelolaan keuangan di*

*sekolah akan semakin mendukung program-program unggulan sekolah. Dan untuk pengukuran kinerja manajemen, berpengaruh karena akan mempengaruhi efektifitas guru dalam mengajar dan menjalankan tugas lainnya sehingga bisa menghasilkan output yang baik (siswa siswi memiliki nilai yang tinggi, banyak prestasi, dan masuk PTN/Kedinasan). Selanjutnya terkait manajemen sekolah, semakin baik kinerjanya maka pelaksanaan tugas tugas terkait administrasi sekolah dan operasional sekolah sehari hari yang berpengaruh terhadap akreditasi juga akan semakin baik."*

## **Pembahasan**

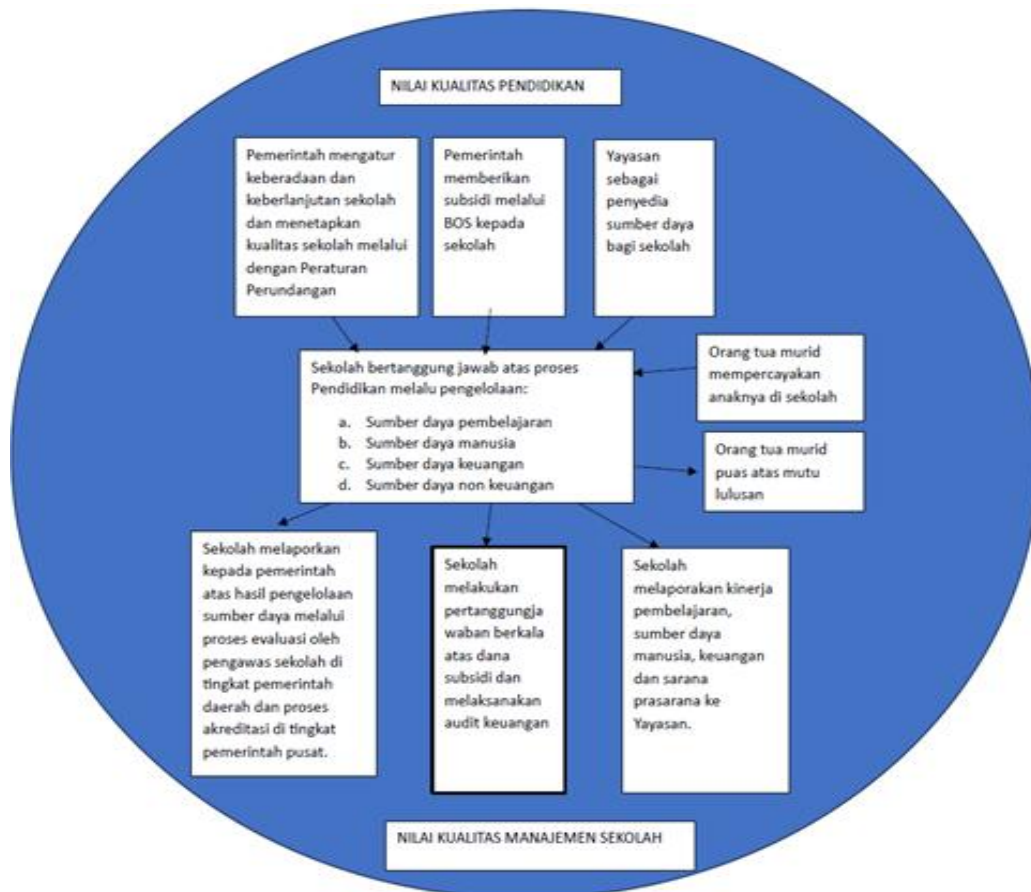
Berdasarkan penjelasan data hasil penelitian diatas, maka dapat penelitian ini menemukan beberapa pelajaran yang penting. Hubungan antara sekolah dengan pemerintah, yayasan dan orang tua murid, ditinjau dari perspektif teori pemangku kepentingan, terdapat hubungan dengan dua arah. Pemerintah dengan menggunakan posisinya yang utama dalam tatanan negara mengatur keberadaan, keberlanjutan dan kualitas sekolah beserta sistem pembelajarannya dengan undang-undang dan peraturan. Sekolah dengan demikian harus mematuhi semua kebijakan pemerintah untuk memenuhi aturan-aturan tersebut. Di lain pihak, dengan adanya aturan-aturan tersebut mendorong sekolah untuk lebih maju dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga kualitas mutu pendidikan terjamin kualitasnya.

Demikian juga dengan yayasan sebagai penguasa sumber daya sekolah memiliki hak untuk mengatur keberlanjutan sekolah. Yayasan menuntut sekolah untuk mengelola dan mempertanggungjawaban berbagai sumber daya yang dikelola oleh sekolah, mulai dari sumber daya pengajaran, dalam hal ini adalah kurikulum, guru dan tenaga kependidikan, sumber keuangan dan manajemen asset. Sekolah memenuhi kewajibannya dengan melakukan secara berkala atas perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan dalam mengelola sumber daya tersebut. Temuan ini tentu saja berbeda dengan temuan dari (J. A. Harrison et al., 2012) yang menggunakan sekolah yang didanai oleh pemerintah, dimana pemangku kepentingan sekolah hanyalah pemerintah saja sebagai penguasa sumber daya sekolah.

Dalam memenuhi kewajiban sekolah terhadap pemerintah dan yayasan dalam hal pengelolaan manajemen pendidikan, maka sekolah menjalankan pengukuran kinerja untuk menunjukkan usaha-usaha sekolah dalam menciptakan nilai yang berkaitan dengan pembelajaran, sumber daya manusia, keuangan dan manajemen asset. Hasil-hasil pengukuran kinerja yang berkaitan dengan penciptaan mutu pendidikan dan kualitas manajemen sekolah kemudian dilaporkan baik kepada pemerintah baik pemerintah daerah melalui pengawasan berkala yang dilakukan dinas pendidikan dan pemerintah pusat melalui proses akreditasi serta yayasan dengan menyusun laporan secara berkala.

Hubungan untuk orang tua murid juga terdiri dari dua arah, dimana orang tua murid mempercayakan anaknya untuk dididik di sekolah. Sebaliknya, sekolah mempertanggungjawabkan proses pembelajaran dengan menjamin adanya keberlanjutan atas berlangsungnya program-program akademik dan non akademik. Program-program yang dijalankan tersebut untuk mencapai target keunggulan lulusan yaitu menjuarai lomba-lomba akademik dan non akademik serta prosentase lulusan yang berhasil masuk ke perguruan tinggi negeri baik yang umum maupun yang kedinasan.

Penelitian ini mensintesisakan bagaimana hubungan antara sekolah dan pemangku kepentingannya dengan membuat bagan diagram yang tampak di gambar 1.



**Gambar 1: Gambaran Aplikasi Teori Pemangku Kepentingan di Sekolah Swasta**

Penelitian ini berbeda dengan J. A. Harrison et al. (2012) karena di penelitian ini sekolah yang digunakan adalah sekolah swasta dimana orang tua murid membayar biaya sekolah kepada yayasan. Oleh sebab itu, latar belakang murid dengan orang tua yang mampu membayar sejumlah uang sekolah tertentu, mempunyai latar belakang ekonomi dan sosial yang mirip, sehingga sekolah belum terlalu memprioritaskan manajemen input dari segi kualitas murid yang masuk.

Sebagai kesimpulannya, sekolah menciptakan nilai berupa kualitas pendidikan dan kualitas manajemen sekolah yang direpresentasikan dengan prosentase lulusan yang berhasil melanjutkan ke perguruan tinggi yang bergengsi dan kualitas murid yang unggul. Penciptaan nilai ini dilakukan melalui interaksi sekolah dengan pemerintah, yayasan dan orang tua murid.

Pemerintah mengatur dan mengawasi sekolah melalui peraturan perundangan, yayasan mengatur dan mengawasi sekolah dalam hal pengelolaan sumber daya pembelajaran, keuangan dan non keuangan. Selain itu, sekolah juga mempertanggungjawabkan program-program pendidikannya ke orang tua murid dengan menjamin keberlangsungan program-program Pendidikan baik yang bersifat akademik dan non akademik.

Hasil penelitian ini berkontribusi untuk menjelaskan pemahaman teori pemangku kepentingan dari (Freeman et al., 2010; J. A. Harrison et al., 2012; J. Harrison & Wicks, 2013) yang diaplikasikan pada sekolah swasta di Indonesia. Hasil penelitian ini juga sebagai bukti empiris atas konsep akuntabilitas dan pengukuran kinerja untuk sekolah yang telah dijabarkan oleh J. A. Harrison et al. (2012) dan bukti empiris dari hubungan pengukuran kinerja dengan pemangku kepentingan Lukviarman (2008).

Selain itu penelitian ini menambah wawasan atas pengukuran kinerja yang dilakukan oleh sekolah. Dengan demikian penelitian ini melengkapi penelitian terdahulu yang terkait pengukuran kinerja di sekolah (Alirafi & Aisyah, 2020; Setiawan, 2017; Suyatno et al., 2016; Yenti & Fitri, 2014) dengan memperluas aplikasi pengukuran kinerja sebagai alat pertanggungjawaban dalam rangka sekolah menciptakan nilai untuk kualitas jasa pendidikan melalui membentuk hubungan dengan pemangku kepentingan yaitu pemerintah, yayasan dan orang tua murid.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini sudah berhasil memenuhi tujuannya yaitu menjelaskan bagaimana pengukuran kinerja dari aspek sumber pembelajaran, aspek keuangan dan aspek manajemen asset merupakan focus yang utama bagi sekolah untuk melakukan interaksi dengan pemangku kepentingannya yaitu pemerintah, yayasan dan orang tua.

Interaksi yang berupa hubungan hak dan kewajiban antara sekolah dan pemangku kepentingannya menggunakan berbagai macam jenis laporan pengukuran kinerja dari ketiga aspek tersebut. Oleh sebab itu, pelaporan dan komunikasinya dengan pemangku kepentingan merupakan hal yang penting.

Berdasarkan proses pengukuran kinerja yang dilakukan oleh sekolah, maka sekolah mampu menciptakan lulusan yang unggul. Nilai kualitas lulusan inilah yang dituntut oleh ketiga pihak pemangku kepentingan sekolah dan sebagai penentu keberadaan dan keberlanjutan sekolah..

### **Keterbatasan**

Penelitian ini hanya menggunakan satu sekolah sebagai studi kasus sehingga penelitian ini tidak bisa digeneralisasi. Keterbatasan selanjutnya adalah penelitian ini hanya melihat sisi sekolah dalam memenuhi akuntabilitasnya terhadap pemangku kepentingan, sehingga belum terlihat pola hirarki sosial antara sekolah dengan pemangku kepentingannya.

### **Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

Saran penelitian selanjutnya adalah bagaimana sekolah yang hanya didanai oleh pemerintah melakukan proses penciptaan nilai. Sekolah negeri tentu saja mempunyai pemangku kepentingan yang berbeda dengan sekolah swasta. Saran berikutnya adalah penelitian dengan ruang lingkup sekolah beserta semua pemangku kepentingannya, dengan demikian dapat terlihat apakah hubungan antara sekolah dengan pemangku kepentingannya menciptakan hirarki sosial di dunia pendidikan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alirafi, I., & Aisyah, M. N. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 30(3). <https://journal.student.uny.ac.id/index.php/profita/article/view/16872%0Ahttps://journal.student.uny.ac.id/index.php/profita/article/download/16872/16288>
- Dobija, D., Górska, A. M., & Pikos, A. (2019). The impact of accreditation agencies and other powerful stakeholders on the performance measurement in Polish universities. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 84–102. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2018-0018>



- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 1–343. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Gagnon, Y.-C. (2010). *The Case Study as Research Method*. Presses De L'université Du Québec.
- Grunmann, M. (2019). Social Construction Through Socialization. In M. Pfadenhauer & H. Knoblauch (Eds.), *Social Constructivism as Paradigm?* Routledge.
- Harrison, J. A., Rouse, P., & De Villiers, C. J. (2012). Accountability and Performance Measurement: A Stakeholder Perspective. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(2), 243–258. <https://doi.org/10.7835/jccberj-2012-0077>
- Harrison, J., & Wicks, A. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, R. dan T. R. I. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah*.
- Langrafe, T. D. F., Barakat, S. R., Paulo, S., & Paulo, S. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297–313. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0021>
- Lukviarman, N. (2008). Performance measurement: A Stakeholder Approach. *Sinergi Kajian Bisnis Dan Manajemen*, 10(2), 179–198. <https://doi.org/10.4324/9780080493060-15>
- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (2003).
- Permatasari, S. H., Roesminingsih, E., & Riyanto, Y. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Sma Kr. Iph 2 Surabaya. *Didaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan*, 23(1), 30–39.
- Qurtubi, A., Rukiyanto, B. A., Rusmayani, N. G. A. L., Hita, I. P. A. D., Nurzaima, & Ismaya, R. (2023). Pengembangan Metode Penilaian Kinerja Guru Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Tinggi. *Urnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(4), 3051–3061.
- Seran, C. G., Laloma, A., & Londa, V. Y. (2021). Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Masa Pandemi Covid -19 Studi di SD Inpres Tateli Kecamatan Mandolang Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(99), 1–11.
- Setiawan, R. I. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 2(2), 175–187.
- Siregar, R. (2018). Penilaian Pemangku Kepentingan Terhadap Kinerja Guru Yang Bersertifikat Pendidik Profesional. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 64–72.
- Suyatno, Rusdarti, & Sudana, M. (2016). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah. *Educational Management*, 5(2), 156–162. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman%0AIMPLEMENTASI>
- Yenti, E., & Fitri, S. A. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Batusangkar Oleh: Elfina Yenti\*, Sri Adella Fitri\*. *Juris*, 13(2), 184–204.