

PENGENDALIAN MANAJEMEN, BUDAYA ORGANISASI, PROSES KERJA TIM, DAN KINERJA SEKOLAH

Raden Bambang Sumarsono

E-mail: rbamsun@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl Semarang 5 Malang 65145

Astract: This study aims to: (1) describe the level of management control, organizational culture, teamwork processes, and performance of schools in Malang SMAN, (2) determine whether there is a relationship between the management control process teamwork, (3) determine whether there is a relationship between the organizational culture of teamwork processes, (4) determine whether there is a relationship between the process of working with a team of school performance, (5) determine whether there is a relationship, either directly or indirectly between management control and performance of schools through teamwork process, and (6) the relationship, either directly or indirectly between organizational culture with the performance of schools through teamwork process. The design of this study was to survey the causal explanation , the end of the process of this study is to describe the four variables, and to test and develop models of the relationship. The results showed that: (1) the level of school performance in the high category, controlling majamenen and school culture in the category quite well, and the teamwork processes SMAN in Malang less well, (2) there is no significant relationship between management and process control work team, (3) no significant relationship between the organizational culture and team work processes, (4) there is a relationship between the direct or indirect management control and performance of schools through teamwork process, (5) there is a relationship directly or indirectly between organizational culture and school performance through a process of teamwork.

Abstrak: penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan tingkat pengendalian manajemen, budaya organisasi, proses kerja tim, dan kinerja sekolah di SMAN Kota Malang, (2) mengetahui ada tidaknya hubungan antara pengendalian manajemen dengan proses kerja tim, (3) mengetahui ada tidaknya hubungan antara budaya organisasi dengan proses kerja tim, (4) mengetahui ada tidaknya hubungan antara proses kerja tim dengan kinerja sekolah, (5) mengetahui ada tidaknya hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah melalui proses kerja tim, dan (6) ada tidaknya hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja sekolah melalui proses kerja tim. Rancangan penelitian ini adalah survai dengan *causal explanation*, akhir dari proses penelitian ini adalah mendeskripsikan empat variabel, serta menguji dan mengembangkan model hubungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tingkat kinerja sekolah dalam kategori tinggi, pengendalian majamenen dan budaya sekolah dalam kategori cukup baik, dan proses kerja tim SMAN di Kota Malang kurang baik, (2) terdapat hubungan yang tidak signifikan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim, (3) ada hubungan secara signifikan antara antara budaya organisasi dan proses kerja tim, (4) ada hubungan secara langsung maupun tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah yang melalui proses kerja tim, (5) ada hubungan secara langsung maupun tidak langsung antara budaya organisasi dan kinerja sekolah yang melalui proses kerja tim.

Kata kunci: pengendalian manajemen, budaya organisasi, proses kerja tim, kinerja.

Globalisasi yang terus terjadi dengan kecepatan tinggi yang menyentuh setiap aspek kehidupan manusia, menyentuh pula pada aspek pendidikan. Pendidikan secara global merupakan infrastruktur pembangunan masyarakat dunia. Globalisasi menerobos dinding geografis, kebangsaan kebudayaan bahkan peradaban bangsa-bangsa,

sehingga pendidikan sebagai muatan globalisasi, tidak dapat dicegah lagi oleh negara dan masyarakat dunia manapun.

Education for all, Long-Life Education, Higher Education for all, dan berbagai kebijakan UNESCO lainnya yang didengungkan ke seluruh dunia, menunjukkan bahwa pendidikan itu tidak

hanya merupakan kepedulian dan tanggung jawab suatu masyarakat bangsa tertentu, tetapi kepedulian dan tanggung jawab seluruh masyarakat bangsa-bangsa di dunia. Peluang dan akses terhadap pendidikan merupakan hak setiap orang untuk memperolehnya dan merupakan tanggung jawab setiap pemerintahan negara dimanapun untuk berupaya memenuhinya.

Pendidikan memegang peranan sangat penting bagi usaha pembangunan kualitas manusia, sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemajuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sebagai implikasi dari tujuan pendidikan tersebut, maka lembaga pendidikan dituntut untuk mampu menghasilkan *out put* (keluaran) yang berkualitas sesuai dengan tujuan di atas. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka proses pendidikan harus dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang berkualitas pula.

Kebutuhan akan tenaga terampil seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, laboran, pustakawan, arsiparis, dan personal sekolah lainnya sudah merupakan tuntutan masyarakat yang tidak dapat. Sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan personal sekolah maupun para peserta didiknya yang berkualitas dan mampu bersaing serta mampu mengatasi berbagai permasalahan yang kompleks khususnya di sekolah.

Sekolah harus memperbaiki kinerja, melalui perbaikan kinerja seluruh personal sekolah, sehingga sekolah memiliki personal berkemampuan tinggi. Seluruh personal sekolah harus memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing dan sesuai pula dengan tujuan sekolah. Dengan kualitas

kinerja yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan sekolah khususnya mutu pendidikan

Perluasan pemikiran ini didasarkan kepada tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang dirasakan memiliki kekuatan untuk merubah dan membangun manusia menjadi manusia yang berkualitas dan menjadi sumber daya insani yang memiliki kemampuan untuk membangun dirinya, masyarakatnya, dan bahkan berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat dunia. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka sekolah sebagai suatu organisasi sangat perlu merumuskan visi, misi, dan tujuan yang jelas pula. Hal ini ditegaskan oleh Brill (dalam Setyadin, 2009), bahwa dalam perspektif ke depan, pada era globalisasi dan pasar bebas, organisasi yang dapat bertahan dan bersaing adalah organisasi yang mempunyai visi dan misi yang jelas dan terarah.

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang akan dicapai dimasa mendatang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi.

Organisasi sering menghadapi hambatan dan bahkan kegagalan dalam mengimplementasikan rencana strategis tersebut. Hambatan-hambatan tersebut antara lain: 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka, 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi, 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi, 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz, 2003).

Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Salah satu alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto, 2009). *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan misi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2000). Jika visi dan misi dapat dinyatakan dalam

bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan misi organisasi tercapai. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis dan merevisi strategi organisasi (Campbell, et al., 2002).

Pada awalnya *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis terutama pada perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat (Mahmudi, 2007). Dewasa ini, *balanced scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi sektor publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi sektor publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell, 2009).

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi sektor publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial (Mahmudi, 2007). Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonfinansial. Lebih lanjut Mahmudi (2007:128) menjelaskan bahwa pengadopsian *balanced scorecard* kedalam organisasi sektor publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, karena terdapat kasus di beberapa perusahaan besar yang menerapkannya menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang *powerfull* untuk mendongkrak kinerja organisasi.

Seperti diketahui bahwa sekolah umumnya didirikan baik oleh pemerintah maupun swasta, bukan semata untuk mencari keuntungan, tetapi lebih banyak ke misi dan motivasi untuk dapat melayani kebutuhan masyarakat dalam upaya memenuhi kebutuhan pendidikan dan turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Walaupun mungkin dalam perjalanannya banyak diantaranya lembaga pendidikan yang dikelola baik oleh pemerintah maupun swasta mengalami defisit (keuangan) secara terus menerus, namun dengan

segala daya upaya roda dunia pendidikan harus tetap dapat berputar. Untuk itulah dirasakan adanya kebutuhan akan suatu instrumen yang dapat mengukur dan menganalisis setiap aspek/dimensi komponen penggerakannya, utamanya yang berkaitan dengan dimensi keuangan dan komponen-komponen penunjang lainnya. Walaupun dalam aplikasinya harus dibedakan antara institusi pendidikan dengan organisasi yang lebih bersifat *full profit oriented*, tetapi secara prinsip mempunyai kesamaan.

Untuk itu organisasi sektor publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker, 2009).

Menurut Sagala (2009:71) sekolah dipandang sebagai suatu organisasi publik yang membutuhkan pengelolaan oleh orang-orang yang profesional. Sekolah harus dapat dikelola dan diberdayakan yaitu dengan memberikan layanan yang optimal sehingga pada akhirnya mengeluarkan mutu lulusan sekolah yang kompetitif. Lebih lanjut Sagala (2004:54) menjelaskan bahwa sekolah sebagai organisasi dalam menjalankan fungsinya diharapkan dapat memfungsikan seluruh sumber daya yang ada. Untuk menjalankan hal tersebut maka perlu adanya pengendalian manajemen.

Program sekolah digerakkan untuk pencapaian tujuan dan target sekolah yang konsisten dengan visi dan misi. Sekolah sebagai institusi pengelola layanan pendidikan diharapkan dapat memfungsikan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dalam pencapaian tujuan dan efisien dalam penggunaan sumber daya. Sebagai sistem sosial, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan sekolah (Gaffar dalam Sagala, 2009). Karena itu manajemen sekolah harus dapat ditingkatkan sedemikian rupa dengan meningkatkan kemampuan yang lebih tinggi bagi seluruh personel dalam mengoptimalkan fungsinya untuk menyelesaikan setiap persoalan yang dihadapi dan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan kegiatannya.

Prinsip kehati-hatian guna meminimumkan risiko, harus diimbangi dengan suatu kebijakan yang merupakan acuan dan pedoman dalam melaksanakan kegiatannya. Sebagaimana yang dikatakan Wilson dan Campbell (1991: 82) sebagai berikut: “tidaklah cukup bahwa setiap kegiatan

terlaksana secara baik dan terlaksana dengan sendirinya. Manajemen harus mengetahui bahwa tugas-tugas itu dilaksanakan dengan efisien, tidak boleh dengan cara tebak-tebakan". Upaya ini sesuai dengan konsep pengendalian manajemen, sebagaimana yang dikatakan oleh Anthony *et al* (1992:5) yaitu; tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yang dilengkapi dengan sistem pengendalian manajemen, yakni suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.

Dalam menerapkan pengendalian manajemen, Mulyadi dan Setiawan (1999:5) menyatakan bahwa harus terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses. Termasuk dalam kelompok struktur adalah: (1) struktur organisasi, (2) jaringan informasi, (3) sistem penghargaan. Sedangkan yang terdapat dalam kelompok proses menurut Anthony *et al* (1992:30) adalah: (1) pemrograman, (2) penganggaran, (3) operasi dan pengukuran, (4) pelaporan dan analisis.

Penerapan unsur-unsur pengendalian manajemen tersebut, ditujukan untuk mengetahui apakah kegiatan telah dilakukan mengarah pada tujuan yang ditentukan. Pengukuran kegiatan dapat dilihat dengan membandingkan tujuan yang diinginkan dengan prestasi yang telah dicapai. Prestasi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen, dalam istilah yang lebih populer saat ini disebut dengan kinerja (*performance*) yang merupakan pertanggungjawaban manajemen terhadap pelaksanaan kegiatannya.

Pengendalian manajemen merupakan pengendalian kegiatan secara menyeluruh untuk mendapatkan keyakinan bahwa strategi usaha telah dijalankan secara efektif dan efisien. Anthony *et al.* (1992:6) menyebutkan bahwa pengendalian manajemen adalah semua metode, prosedur dan sarana termasuk sistem pengendalian manajemen, yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi. Kemudian diperjelas oleh Anthony dan Govindarajan (1998:6) bahwa, pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi. Dalam kaitannya dengan lembaga pendidikan, maka pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana kepala sekolah selaku manajer dapat mengenga-

ruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi (sekolah).

Dengan demikian pengendalian manajemen adalah suatu alat untuk mengimplementasikan strategi. Sedangkan strategi adalah rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini diungkapkan oleh Mulyadi *et al.* (1999:3) bahwa, Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sistem untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan. Pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang digunakan oleh manajer untuk menjamin bahwa sumber daya yang dimiliki telah digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Anthony dan Govindarajan (1998:49) bahwa, *management control systems are tools to implement strategi. Strategies are plans to achieve organization goals.*

Penelitian tentang hubungan faktor-faktor pengendalian manajemen dan efektifitas pengendalian manajemen yang diukur dengan kinerja yang dihasilkan pernah dilakukan oleh Sabour (1989) dan Indrawati (1996). Keduanya menggunakan laba sebagai tolok ukur kinerja. Temuan hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan (laba). Kedua hasil penelitian tersebut memang dalam kawasan dunia bisnis, akan tetapi tidak ada salahnya apabila diaplikasikan dalam kawasan organisasi publik (lembaga pendidikan).

Fenomena yang semakin bertumbuh dalam banyak organisasi dewasa ini adalah memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada tim untuk menjalankan roda organisasi. Kata tim biasanya mengacu pada sebuah kelompok tugas yang kecil di mana para anggotanya memiliki tujuan yang sama, peran yang saling tergantung dan keterampilan yang saling melengkapi. Tim kerja terdiri dari sekumpulan anggota dalam sebuah organisasi yang dikoordinasi oleh ketua tim. Pada umumnya tim kerja dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan dapat tercapai. Dengan tim kerja diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien. Konflik-konflik atau deviasi kerja bisa ditekan seminim mungkin.

Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap anggota.

Katakanlah, semacam tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara anggota dan ketua semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin (Yukl,2001).

Lebih lanjut Yukl (2001) mengatakan bahwa potensi keuntungan dari tim meliputi kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih besar, kualitas produk dan layanan yang lebih baik, efisiensi, dan produktivitas yang lebih besar. Sedangkan Robbins (2007) menjelaskan bahwa, pemanfaatan tim secara ekstensif akan menciptakan potensi dalam organisasi untuk meningkatkan *output* yang lebih besar tanpa peningkatan *input*.

Dalam melakukan kegiatannya, organisasi tidak terlepas dari budaya yang dianutnya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan pun memiliki budaya tertentu, yang berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Budaya organisasi (sekolah) umumnya didefinisikan sebagai orientasi bersama yang dianut oleh suatu sekolah dan memberinya identitas tertentu.

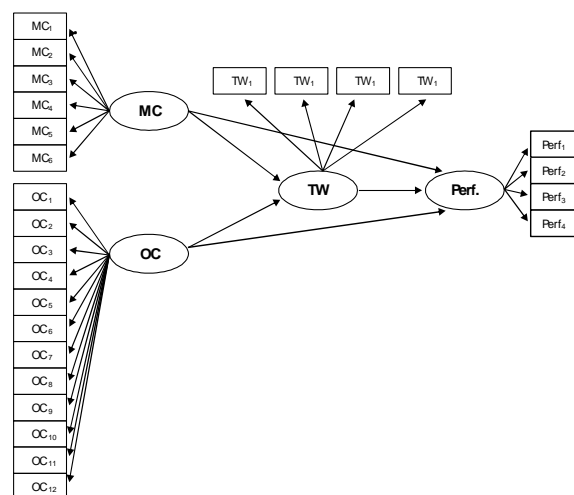
Hasil penelitian Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa, budaya organisasi yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Hasil penelitian itu diperkuat oleh penelitian Greenberg dan Baron (1997) bahwa, budaya organisasi berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Dari kedua hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi yang kuat maka akan menjamin tingkat pencapaian kinerja organisasi semakin tinggi.

Dari hasil temuan peneliti terdahulu serta dilandasi dengan teori-teori yang ada, sebagai bukti empiris terhadap peran pengendalian manajemen, budaya organisasi dan proses *kerja tim* terhadap kinerja dengan pengukuran *balanced scorecard* tersebut maka perlu dilakukan penelitian pada sektor pendidikan dengan obyek Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri. Adapun pilihan obyek penelitian tersebut di atas dengan pertimbangan bahwa perhatian pengukuran kinerja sekolah menjadi sangat penting oleh karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas publik. Di lain pihak dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan bidang pendidikan memicu timbulnya gejala yang berakar pada

ketidakpuasan, manakala diketahui kinerja bidang pendidikan tidak memuaskan.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survai, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama yang bertujuan untuk memberikan penjelasan (*explanatory*) mengenai hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Berdasar atas pencapaian tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian *causal explanation*, yaitu menjelaskan keterkaitan hubungan antar variabel yang satu dengan variabel yang lain. Pada dasarnya penelitian yang demikian mengandung penjelasan juga, karena memuat deskripsi dalam uraiannya yang berguna untuk menghasilkan konstruk atas suatu fenomena sosial berdasarkan model-model hubungan yang diturunkan dari kajian teoritik. Oleh karena itu akhir dari proses penelitian adalah menguji dan mengembangkan model hubungan. Upayanya ditempuh dengan mengungkap hubungan beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat yang ada dalam penelitian, dengan mengembangkan model konseptual teoritik dan empirik sebagai rancangan penelitian, sebagaimana tampak pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Theoretical Framework

Keterangan: MC = Faktor *Management Controlling* (pengendalian manajemen) yang memiliki 6 variabel teramati, OC = Faktor *Organization Culture* (budaya organisasi) yang memiliki 11 variabel teramati, TW = Faktor *Proses Team Work* (kerja tim) yang memiliki 4 variabel teramati, dan Perf = Faktor *Performance* (kinerja) yang memiliki 4 variabel teramati

Gambar di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor pengendalian manajemen (MC) merupakan variabel independen memiliki hubungan langsung dengan faktor proses kerja tim (TW) dan faktor kinerja (Perf.). Selain itu, faktor MC juga memiliki hubungan tidak langsung, yaitu melalui perantara faktor TW dengan Perf.

Faktor yang berposisi sebagai variabel independen lainnya adalah Budaya Organisasi (OC) yang berkorelasi secara langsung dengan faktor proses kerja tim (TW) dan faktor kinerja (Perf.). Faktor OC juga memiliki hubungan tidak langsung, yakni diperantarai oleh faktor TW. Adapun faktor yang berstatus sebagai variabel dependen adalah TW dan Perf. Faktor TW berposisi sebagai variabel eksogen sekaligus sebagai *intervening variable* (variabel perantara) dalam hubungan dua variabel independen (MC dan OC) dengan variabel dependen (Perf.).

Populasi atau *universe* penelitian ini yaitu seluruh Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) se Kota Malang yang berjumlah 10 sekolah. Untuk satuan unit analisisnya adalah warga sekolah yang diambil dari empat komponen, yaitu: kepala sekolah, guru, tenaga administrasi (TU), dan siswa. Untuk memperjelas keadaan populasi dalam penelitian ini, berikut disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Populasi			
		KS	Guru	TU	Siswa
1.	SMA N 1	1	60	18	876
2.	SMA N 2	1	58	16	928
3.	SMA N 3	1	55	11	790
4.	SMA N 4	1	53	10	726
5.	SMA N 5	1	66	7	961
6.	SMA N 6	1	56	17	778
7.	SMA N 7	1	60	17	901
8.	SMA N 8	1	64	12	951
9.	SMA N 9	1	51	17	802
10.	SMA N 10	1	46	15	682
Jumlah		10	569	140	8395

Mengingat jumlah populasi yang besar, penelitian ini menggunakan sampel sekolah. Sampel sekolah sebagai unit analisis tersebut ditetapkan berdasarkan perhitungan menurut Tabel Krejcie dan Morgan, dimana perhitungan ukuran sampel itu didasarkan atas kesalahan 5% dan memiliki taraf kepercayaan 95 % terhadap populasi (Sugiyono, 2006:63).

Selanjutnya dipergunakan teknik *area proportional random sampling* untuk menentukan besarnya sampel di setiap sekolah. Alasan penggunaan teknik ini, selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Kerlinger (1973), yaitu dapat menyajikan informasi yang sama dengan cara sensus (pencacahan dan pengkajian keseluruhan populasi) dengan biaya yang jauh lebih kecil, efisiensi yang jauh lebih tinggi, dan kadang-kadang dengan keakuratan yang lebih besar.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal (*Skala Likert*) yang ditransformasikan menjadi data interval melalui *method of Successive Interval*. Sesuai dengan jenis data yang ditetapkan di atas, data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, karena data diperoleh langsung dari sumbernya. Alat utama untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner yang disusun berdasarkan konsep pengukuran Skala Likert dengan bentuk yang telah dimodifikasi untuk menghindari responden memilih jawaban di tengah-tengah.

Pemilihan teknik analisis data yang digunakan didasarkan atas tujuan penelitian dan jenis data statistik yang terkumpul, yaitu teknik deskriptif dengan bantuan program SPSS *for Windows release 15*. Untuk mengetahui hubungan kausalitas baik secara langsung maupun tidak langsung antara variabel-variabel eksogen dan variabel-variabel endogen digunakan *structural equation model* (SEM) dengan program *software LISREL 8.5 for Windows*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskripsi data tentang variabel kinerja sekolah, ditemukan bahwa tingkat kinerja SMAN di Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil temuan tersebut mengindikasikan, bahwa SMAN di Kota Malang memiliki tingkat keuangan yang baik, dapat memberikan kepuasan dalam pelayanan kepada pelanggan, proses internal organisasi (sekolah) berjalan dengan baik, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran juga berjalan dengan baik.

Hasil temuan ini memperkuat dugaan dari Dinas Pendidikan Kota Malang, bahwa kinerja sekolah di lingkungan SMAN Kota Malang cukup baik dengan tercapainya tingkat akreditasi A. Selanjutnya, data Dinas Pendidikan Kota Malang tahun 2009 menunjukkan, bahwa kinerja sekolah di lingkungan Kota Malang sangat baik. Hal itu

ditandai dengan diperolehnya tingkat akreditasi A untuk beberapa sekolah (SMA) yang ada di Kota Malang, pada tahun 2009. Di tahun sebelumnya, yaitu tahun 2008 ada 6 SMAN yang telah mendapatkan tingkat akreditasi A, sehingga seluruh SMAN Kota (10 SMAN) di tahun 2009 telah terakreditasi A. Perolehan tingkat akreditasi tersebut dijadikan salah satu indikator oleh Dinas Pendidikan Kota Malang sebagai perwujudan tingkat kinerja sekolah.

Kondisi pengendalian manajemen di SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor: struktur organisasi sekolah, jaringan informasi, pemrograman operasi dan pengukuran, dan pelaporan dan analisis sekolah SMAN di Kota Malang sudah cukup baik. Hanya ada satu faktor, yaitu penganggaran yang masih dalam kategori tidak baik.

Apabila dicermati lebih mendalam penyebab tidak baiknya faktor penganggaran, karena adanya bias kewenangan penyusunan anggaran sekolah (sebagian sekolah menganggap kewenangan penyusunan anggaran ada pada kepala sekolah dan sebagian sekolah menganggap bahwa dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan warga sekolah). Pada sisi lain penyebab tidak baiknya faktor penganggaran, dikarenakan sebagian sekolah belum bisa mengkaitkan antara penyusunan anggaran dan penyusunan program sekolah.

Oleh sebab itu, maka para kepala SMAN di Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi sistem pengendalian manajemen sekolah terkait dengan sistem penganggaran, agar dapat berada dalam kategori baik atau sangat baik. Hal ini dipertegas oleh Anthony dan Govindarajan (1998:6) bahwa, pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Budaya organisasi SMAN di Kota Malang termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil temuan tersebut menunjukkan, bahwa karakteristik budaya organisasi, yaitu tata aturan/norma, upacara simbolik, otonomi individu, toleransi resiko, kebersamaan, dukungan, tata aturan, identitas, hadiah performansi/imbalance, toleransi konflik, dan kemandirian/stabilitas SMAN di Kota Malang masih cukup baik. Oleh sebab itu, maka kepala SMAN di Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi

budaya sekolah agar dapat berada dalam kategori baik atau sangat baik.

Hasil penelitian Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Hasil penelitian itu diperkuat oleh penelitian Greenberg dan Baron (1995) bahwa, budaya organisasi berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Dari ke dua hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi yang kuat maka akan menjamin tingkat pencapaian kinerja organisasi semakin tinggi.

Kondisi proses kerja tim SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori kurang baik. Hasil temuan tersebut menunjukkan, bahwa faktor produktivitas, kohesivitas, belajar, dan integrasi SMAN di Kota Malang kurang baik. Oleh sebab itu, maka para kepala SMAN di Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi proses kerja tim agar dapat berada dalam kategori cukup baik atau sangat baik.

Jika tim tidak mempunyai tujuan yang jelas, maka tim tidak mungkin mencapai kesuksesan. Namun, mempunyai tujuan yang jelas tidak dapat menjamin kesuksesan kinerja tim. Kinerja tim yang sukses merupakan konsep multidimensi. Tentu saja kepala sekolah ingin timnya memuaskan bagi semua pihak dan menghargai anggotanya. Apabila tim tidak menikmati bekerja bersama, maka produktivitas tidak mungkin tercapai. Selain itu, pengelolaan tim yang sukses harus mencakup pengaturan dan investasi pada setiap anggota tim. Oleh karena itu, pada akhirnya tim kerja harus memberikan pengalaman yang berharga dan untuk tumbuh bagi anggotanya. Salah satu hal yang paling efektif yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk memastikan kesuksesan tim adalah dengan mengambil pendekatan proaktif dan melakukan analisis kondisi yang mempengaruhi kinerja tim (Thompson, 2004).

Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap anggota. Katakanlah, semacam tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara anggota dan ketua semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat

kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin (Yukl, 2001).

Lebih lanjut Yukl (2001) mengatakan bahwa potensi keuntungan dari tim meliputi kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih besar, kualitas produk dan layanan yang lebih baik, efisiensi, dan produktivitas yang lebih besar. Sedangkan Robbins (2007) menjelaskan bahwa, pemanfaatan tim secara ekstensif akan menciptakan potensi dalam organisasi untuk meningkatkan *output* yang lebih besar tanpa peningkatan *input*. Untuk itu para Kepala SMAN Kota Malang, harus bisa membangun tim kerja yang tangguh.

Hubungan antara Pengendalian Manajemen dan Proses Kerja Tim

Hasil uji hipotesis terhadap variabel pengendalian manajemen dan proses kerja tim adalah ada hubungan secara tidak signifikan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim. Koefisien korelasi antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim berkisar 0,826, sedangkan syarat untuk signifikasinya adalah $t > 1,96$ oleh sebab itu hubungan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim tidak signifikan.

Secara lebih detail, peneliti mencoba mengurai ketidaksignifikansian hubungan kedua variabel tersebut. Menurut hemat peneliti, terdapat *loading factor* pada indikator 4 Lamda-X (penganggaran) sebesar $(1,937) < 1,96$. Hasil ini didukung oleh temuan Djuminah (1992) yang menyatakan, bahwa terdapat korelasi walaupun relatif kecil antara kejelasan anggaran dengan efektifitas pengendalian manajemen, yang kemungkinan disebabkan karena tidak menyertakan unsur-unsur pengendalian manajemen yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa unsur-unsur pengendalian manajemen merupakan bagian yang tak terpisahkan satu sama lain di dalam penerapannya sebagai implementasi dari strategi yang ditetapkan.

Terhadap hasil temuan tersebut, disimpulkan bahwa dengan sistem pengendalian manajemen yang kuat maka akan semakin kokoh kerja tim yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja sekolah. Karena pada hakekatnya pengendalian manajemen merupakan suatu alat kontrol bagi pelaksanaan suatu kegiatan organisasi, sedangkan untuk memperlancar atau menunjuang kegiatan di dalam organisasi akan terbentuk suatu proses kerja tim (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Hubungan antara Budaya Organisasi dan Proses Kerja Tim

Budaya organisasi (sekolah) umumnya didefinisikan sebagai orientasi bersama yang dianut oleh suatu sekolah dan memberinya identitas tertentu. Karakteristik budaya organisasi, meliputi tata aturan/norma, upacara simbolik, otonomi individu, toleransi resiko, kebersamaan, dukungan, tata aturan, identitas, hadiah performansi/imbalan, toleransi konflik, dan kemandapan/stabilitas. Dalam proses kerja tim terdapat karakteristik kohesivitas (kebersamaan). Bagi tim, kohesivitas merujuk pada proses yang membuat anggota bersama dan bersatu (Dion dalam Thompson, 2004). Apakah tim bekerja sama dengan baik dan apakah ada anggota tim yang mampu bekerja sama secara lebih baik pada masa mendatang? Dan apakah kapasitas anggota untuk bekerja sama semakin meningkat atau tetap? (Hackman dan Oldham, 1980).

Hasil analisis dengan menggunakan program Lisrel 8.50 dapat disimpulkan, bahwa ada hubungan secara signifikan antara budaya organisasi dan proses kerja tim. Dengan demikian peningkatan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan proses kerja tim di SMAN Kota Malang. Hal ini mendukung hasil kajian teoritik yang dikemukakan oleh Thompson (2004:23), bahwa "*culture is the set of shared meaning held by team members that make teamwork possible*". Lebih lanjut Hoy dan Miskel (2005:27) menekankan, bahwa "*when the organization culture is strong, so is their identification with the group (teamwork) and the influence of the group*". Budaya organisasi yang kuat pasti identifikasinya dengan kerja tim/grup dan berpengaruh pada kelompok itu.

Sagala (2009) menegaskan, bahwa ada keterkaitan atau hubungan antara budaya organisasi dan proses kerja tim. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa apabila budaya sekolah terbentuk dengan baik maka proses kerja tim sekolah akan terbentuk secara solid. Hal ini diperkuat oleh Robbins (2007) yang mengatakan, bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku anggota kerja tim dalam suatu organisasi.

Hubungan antara Proses Kerja Tim dan Kinerja Sekolah

Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai

tujuan organisasi. Kegiatan dalam organisasi akan berjalan dengan efektif apabila dilakukan oleh suatu tim kerja, sehingga kinerja akan tercapai secara optimal.

Hasil penelitian ini, menunjukkan ada hubungan secara signifikan antara proses kerja tim dan kinerja sekolah. Sehingga peningkatan proses kerja tim di sekolah akan mengakibatkan peningkatan pula pada kinerja sekolah di SMAN Kota Malang. Hal ini sejalan dengan hasil temuan Thompson (2004), bahwa jika tim tidak menikmati bekerja bersama, maka kinerja tidak mungkin tercapai. Selain itu, pengelolaan tim yang sukses harus mencakup pengaturan dan investasi pada setiap anggota tim. Oleh karena itu, pada akhirnya tim kerja harus memberikan pengalaman yang berharga dan untuk tumbuh bagi anggotanya.

Hubungan Langsung antara Pengendalian Manajemen dan Kinerja Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan langsung secara signifikan antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah. Sehingga peningkatan pengendalian manajemen di sekolah akan mengakibatkan peningkatan pula pada kinerja sekolah di SMAN Kota Malang yang didasarkan pada perspektif-perspektif yang ada dalam pendekatan *balanced scorecard*. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian Mamluchah (2000) dalam menganalisis faktor-faktor pengendalian manajemen yang mempengaruhi kinerja BRI Unit di Area Mikro Malang. Dari temuan di lapangan, dapat dikemukakan bahwa pada umumnya kinerja BRI Unit di area Mikro Malang yang diukur dengan *Balanced Scorecard* termasuk kategori cukup baik.

Lebih lanjut Mamluchah (2000) menyimpulkan, bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen, yaitu; struktur organisasi, jaringan informasi, sistem penghargaan, pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis, secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BRI Unit di Area Mikro Malang.

Dengan demikian pendapatnya Anthony dan Govindarajan (1998:6) bahwa, pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi dalam rangka mencapai tingkat *performance* yang tinggi, telah terbukti.

Hubungan langsung antara Budaya Organisasi dan Kinerja Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan langsung secara signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Sekolah. Sehingga peningkatan budaya organisasi di sekolah (budaya organisasi semakin baik) akan mengakibatkan peningkatan pula pada kinerja sekolah (kinerja sekolah semakin tinggi) di SMAN Kota Malang yang didasarkan pada perspektif-perspektif yang ada dalam pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitian ini diperkuat oleh Soetopo (2001), bahwa ada hubungan signifikan antara budaya organisasi dan keefektivan organisasi. Hal ini berarti makin kuat budaya organisasi diikuti makin efektifnya organisasi. Peneliti menafsirkan hasil temuan tersebut, bahwa dengan baiknya budaya organisasi maka bisa mempengaruhi kinerja organisasi, hal ini ditandai dengan keefektivan organisasi.

Hasil penelitian sejenis sebagaimana dikemukakan oleh Daryono (2006) bahwa, ada hubungan langsung yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan produktivitas sekolah pada SD Negeri di Kabupaten Probolinggo. Hal ini mengandung makna, bahwa semakin baik budaya organisasi di suatu sekolah dasar, maka semakin baik produktivitas. Dalam hal ini peneliti mengasumsikan jika produktivitas sekolah itu merupakan perwujudan dari kinerja sekolah, maka budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja sekolah

Untuk memperoleh dukungan atas hasil penelitian ini, penulis mencoba mengemukakan hasil riset yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1995), bahwa budaya organisasi mempengaruhi individu-individu dan proses organisasi. Budaya memunculkan tekanan pada orang-orang dalam organisasi untuk berfikir dan bertindak dengan cara yang konsisten melalui budaya yang ada. Hasil riset yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1995) ini seolah-olah ingin membuktikan penjelasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Seperti yang dinyatakan oleh Owens (1997), bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat (*powerfull*) terhadap sikap dan perasaan anggota organisasi.

Semakin baik kondisi budaya organisasi diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi kinerja guru, dan sebaliknya semakin jelek kondisi budaya organisasi diikuti semakin jelek pula pada variabel kinerja guru. Dan dengan budaya

organisasi yang kuat, menjadikan anggota lebih puas, termotivasi, dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi (Creemers dan Reynolds, 1993). Pendapat tersebut mengemuka lebih didahului oleh temuan riset Sergiovani dan Corbally (1984), bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusiasme, dan loyalitas anggota terhadap organisasi.

Hubungan tidak langsung antara Pengendalian Manajemen dan Kinerja Sekolah melalui Proses Kerja Tim

Keberhasilan kinerja tidak terlepas dari pengaruh unsur-unsur pengendalian manajemen, baik unsur-unsur yang tergabung dalam struktur maupun unsur-unsur yang tergabung dalam proses pengendalian manajemen sebagaimana temuan dari Sabout (1989) dan Indrawati (1996) bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen berpengaruh terhadap efektifitas kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Mamluchah (2000), bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen, yaitu; struktur organisasi, jaringan informasi, sistem penghargaan, pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis, secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BRI Unit di Area Mikro Malang.

Akan tetapi hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa hubungan tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah, yang melalui proses kerja tim adalah kecil dan tidak signifikan. Hasil ini didukung oleh temuan Djuminah (1992) yang menyatakan, bahwa terdapat korelasi walaupun relatif kecil antara kejelasan anggaran dengan efektifitas pengendalian manajemen, yang kemungkinan disebabkan karena tidak menyertakan unsur-unsur pengendalian manajemen yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa unsur-unsur pengendalian manajemen merupakan bagian yang tak terpisahkan satu sama lain di dalam penerapannya sebagai implementasi dari strategi yang ditetapkan. Terhadap hasil temuan tersebut, disimpulkan bahwa dengan sistem pengendalian manajemen yang kuat maka akan semakin kokoh kerja tim yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja sekolah.

Menurut hemat peneliti, terdapat *loading factor* pada indikator 4 Lamda-X (penganggaran) sebesar $(1,937) < 1,96$. Apabila dicermati lebih mendetail terhadap indikator penganggaran (kewenangan penyusunan anggaran), maka

sekolah (SMAN Kota Malang) dalam penyusunan anggaran seyogyanya dengan menyertakan/melibatkan warga sekolah sebagai suatu tim kerja.

Hubungan tidak langsung antara Budaya Organisasi dan Kinerja Sekolah melalui Proses Tim Kerja

Berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, seperti yang dinyatakan oleh Owens (1991), bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat (*powerfull*) terhadap sikap dan perasaan anggota organisasi. Thompson (2004:14) mengatakan, bahwa jika kerja dilakukan secara tim telah membudaya di kalangan organisasi maka niscaya kinerja organisasi akan tercapai secara optimal. Lebih lanjut Thompson (2004:23) mengatakan, bahwa "*culture is the set of shared meanings held by team member that make teamwork possible*".

Dengan budaya organisasi yang kuat dan proses kerja tim yang kokoh, menjadikan anggota lebih puas, termotivasi, dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Untuk itu terdapat hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dan kinerja, melalui perantara proses kerja tim. Peneliti menganalisis dari temuan tersebut, bahwa dengan kerja tim sebagai suatu budaya yang kuat dalam organisasi diyakini akan membawa dampak pada pencapaian kinerja yang maksimal. Untuk itu peneliti memberikan rekomendasi, apabila menginginkan kinerja organisasi yang tinggi, maka bentuklah kerja tim sebagai budaya organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, pada akhirnya penulis menyimpulkan sebagai berikut: (1) kinerja sekolah di sman kota malang dalam kategori tinggi, (2) pengendalian manajemen di sman kota malang dalam kategori cukup baik, (3) budaya organisasi di sman kota malang dalam kategori cukup baik, (4) proses kerja tim di sekolah menengah atas (SMA) negeri kota malang dalam kategori kurang baik, (5) ada hubungan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim, (6) ada hubungan secara signifikan antara budaya organisasi dan proses kerja tim, (7) ada hubungan secara signifikan

antara proses kerja tim dan kinerja sekolah, (8) ada hubungan langsung dan tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah, melalui proses kerja tim, dan (9) Ada hubungan langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi dan kinerja sekolah, melalui proses kerja tim.

Saran

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan saran kepada: (1) Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang, hendaknya lebih memfokuskan pada pemberian bantuan solusi kepada setiap sekolah khususnya SMA di Kota Malang baik negeri maupun swasta, dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah, memperkuat pengendalian manajemen, menumbuhkan dan meningkatkan budaya sekolah,

dan memperkokoh kerja tim; (2) para Kepala SMAN di Kota Malang, hendaknya memberikan kesempatan kepada setiap personel sekolah guna mengembangkan potensi naluri dan kreatifitas, serta memberi dorongan spirit maju berprestasi dan berkembang sehingga terjadi peningkatan kinerja sekolah secara optimal; (3) para *Stakeholder* Sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pemikiran bagi para *stakeholder* sekolah guna memantau tingkat kinerja sekolah dalam menyongsong masa depan yang lebih baik; dan (4) bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam penelitian sejenis dengan menambahkan beberapa variabel, dikarenakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja sekolah atau lembaga pendidikan masih relatif baru dalam dunia pendidikan dan belum banyak yang mengkaji.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, R.N., Dearden, J., & Bedford, N.M. 1992. *Management Control System*. 6th Edition, terjemahan Agus Maulana, Jilid I, Cetakan pertama, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. 1998. *Management Control System*, Ninth Edition, USA: Mc-Graw-Hill Companies.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan & Narayanan, V. G. (2002). "Using the *Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy*", <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2009.
- Creemers, B.P.M. & Reynolds, D. (ed). 1993. *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal or Research, policy and Practice*. Lisse, New Jersey: Swets & Zeitlinger.
- Daryono. 2006. *Hubungan antara Budaya Organisasi, Peranserta Masyarakat, Kinerja Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Motivasi Belajar Siswa dengan Produktivitas Sekolah pada SDN di Kabupaten Probolinggo*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana UM.
- Gaspersz, V. 2003. *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan SixSigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta, Gramedia.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1997. *Behavior in Organizations (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, Inc.
- Indrawati, N.K. 1996. *Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Pascasarjana Studi Manajemen, Universitas Airlangga.
- Ittner, C.D. & Larcker, D. F. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications" <http://www.ssrn.com>, Diakses 12 Februari 2009.
- Kaplan, R. S & Norton. D. P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Malina, M. A. & Selto, F. H., "Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the *Balanced Scorecard* ", <http://www.ssrn.com>. diakses tanggal 12 Februari 2009.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mamluchah. 2000. *Faktor-Faktor Pengendalian Manajemen yang Mempengaruhi Kinerja BRI di Area Mikro Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya.

- Modell, S. "Performance Measurement Myths in Public Sector", <http://www.ssrn.com>. Diakses tanggal 12 Februari 2009.
- Mulyadi & Setyawan, J. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi ke 1, Cetakan ke 1. Yogyakarta: Aditya Media.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education. Fifth Edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- Robbins, S. P. 2007. *Teori Organisasi: Struktur, Disain dan Aplikasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan. Jakarta: Indeks.
- Sabout, H.V. 1989. *Efektifitas Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Pascasarjana Studi Akuntansi, Universitas Gajah Mada.
- Sagala, S. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Sergiovani, T.J. & Corbally, J.E. (eds.). 1984. *Leadership and Organizational Culture*. Chicago: University of Illinois Press.
- Setyadin, B. 2009. *Pengaruh Faktor Pembelajaran Organisasional, Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kinerja dalam Rangka Perubahan Organisasional*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana UM.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Kefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana UM.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeth.
- Thompson, L. L. 2004. *Making the Team: A Guide for Managers*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Wilson, J. D. & John B. C. 1991. *Controllershship, The Work of Managerial Accountant*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.