

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Analisis Akuntabilitas Keuangan Direktorat Pembinaan SMK

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik (Stanbury, 2003 dalam Mardiasmo, 2006). Media pertanggungjawaban bagi akuntabilitas keuangan dapat berupa suatu laporan keuangan.

Namun, Direktorat Pembinaan SMK bukan merupakan entitas pelaporan melainkan entitas akuntansi yang disebut sebagai Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran (UAKPA) berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 59/PMK.06/2005. Sebagai entitas akuntansi, Direktorat Pembinaan SMK tidak diharuskan membuat Laporan Keuangan dan menyampaikannya kepada masyarakat. Namun Direktorat Pembinaan SMK diharuskan menjalankan akuntansi sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah yang kemudian menyampaikan laporan kepada entitas di atasnya yaitu Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran Eselon I (UAPPA E1) yang selanjutnya digabung ke dalam Laporan Keuangan Depdiknas sebagai Unit Akuntansi Pengguna Anggaran (UAPA).

Direktorat Pembinaan SMK telah mengikuti Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 59/PMK.06/2005 dengan membuat Laporan Keuangan tahun 2007 yang terdiri dari Laporan Realisasi Anggaran, Neraca, dan Catatan atas Laporan Keuangan. Maka dalam mengetahui akuntabilitas keuangan Direktorat Pembinaan SMK, maka ada ketiga jenis laporan tersebut yang perlu diperhatikan. Dalam melakukan analisis ketiga laporan tersebut, harus mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) sebagai dasar penggunaan dana.

4.1.1. Laporan Realisasi Anggaran

Laporan Realisasi Anggaran merupakan laporan keuangan yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya dalam satu periode pelaporan. Direktorat Pembinaan SMK telah membuat Laporan Realisasi Anggaran tahun 2007 sesuai dengan PP 24 tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Berdasarkan laporan tersebut, realisasi anggaran satuan kerja Direktorat Pembinaan SMK tahun 2007 adalah sebesar Rp.1.135.108.921.447,- atau mencapai 96,30 %. Hal ini merupakan suatu prestasi yang cukup baik bila dilihat dari segi penyerapan dana. Namun apakah jumlah tersebut mencerminkan kinerja Direktorat Pembinaan SMK?

Salah satu kelemahan laporan ini adalah tidak tergambarinya prestasi kinerja Direktorat Pembinaan SMK karena persentase keterserapan dana sebesar 96,30% belum menggambarkan hasil pencapaian output dan outcome yang ingin dicapai. Bisa saja dana yang digunakan tidak dibelanjakan sesuai dengan tujuan semula atau tidak menghasilkan output dan outcome yang diharapkan. Karena itulah diperlukannya suatu laporan kinerja untuk menggambarkan sejauh mana prestasi pencapaian hasil yang diperoleh sebenarnya.

Selain itu, persoalan yang mendasar pada pembuatan Laporan Realisasi Anggaran adalah pemahaman mengenai pengakuan suatu transaksi. Pengakuan tersebut sangatlah tergantung pada basis akuntansi yang digunakan. Selama ini, basis akuntansi yang digunakan dalam menyusun Laporan Realisasi Anggaran Direktorat Pembinaan SMK adalah basis kas sesuai dengan PP 24 tahun 2005. Hal tersebut sudah berjalan selama bertahun-tahun. Sehingga sudah membentuk pola pikir para pengelola keuangan dan para pembuat laporan keuangan di Direktorat Pembinaan SMK. Namun Undang-Undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara pada pasal 36 mengamanatkan bahwa pengakuan dan pengukuran pendapatan dan belanja menggunakan basis akrual selambat-lambatnya 5 (lima) tahun yaitu pada tahun 2008.

Perubahan basis akuntansi tersebut sangatlah menyulitkan dalam pembuatan Laporan Realisasi Anggaran yang memang dibuat berbasis kas. Dengan basis akrual, diperlukan laporan lain yaitu Laporan Kinerja Keuangan (*statement of financial performance*) yang merupakan salah satu laporan keuangan entitas akuntansi pemerintahan yang dihasilkan menggunakan basis akrual.

Laporan Kinerja Keuangan merupakan laporan keuangan yang menggambarkan kegiatan operasional suatu entitas selama periode tertentu (Nordiawan, dkk., 2007). Dalam laporan ini

akan terlihat pendapatan yang diperoleh suatu entitas serta biaya dalam rangka perolehan pendapatan tersebut. Laporan ini juga dipersamakan dengan laporan pendapatan dan belanja (*statement of revenues and expenses*), laporan laba rugi (*statement profit and loss*), atau laporan operasional (*operating statement*).

Dengan demikian, diperlukan suatu usaha-usaha yang dilakukan oleh Direktorat Pembinaan SMK dalam menyambut perubahan basis akuntansi tersebut. Perlu adanya persiapan sistem pengelolaan sistem keuangan yang berbasis akrual dan pelatihan-pelatihan bagi para pengelola keuangan dan pembuat laporan keuangan tentang basis akrual serta pengaruhnya pada perubahan laporan keuangan.

4.1.2. Neraca

Neraca Direktorat Pembinaan SMK tahun 2007 telah mengikuti format yang diatur PP no 24 tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Namun mengenai angka-angka yang disajikan dalam laporan keuangan mungkin dipengaruhi oleh suatu kondisi atau masalah tertentu yang spesifik dan perlu adanya pemeriksaan lebih lanjut.

4.1.3. Catatan Atas Laporan Keuangan

Menurut PP 24 tahun 2005, Catatan atas Laporan Keuangan sekurang-kurangnya disajikan dengan susunan sebagai berikut:

1. Informasi tentang kebijakan fiskal/keuangan. Ekonomi makro, pencapaian target Undang-Undang APBN/Perda APBD, berikut kendala dan hambatan yang dihadapi dalam pencapaian target. Selain itu, perlu diungkapkan juga perubahan anggaran yang penting selama periode berjalan dibandingkan dengan anggaran yang pertama kali disahkan oleh DPR.
2. Ikhtisar pencapaian kinerja keuangan selama tahun pelaporan. Pembahasan mengenai kinerja keuangan harus dihubungkan dengan tujuan dan sasaran dari rencana strategis pemerintah dan indikator sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Informasi tentang dasar penyusunan laporan keuangan dan kebijakan-kebijakan akuntansi yang dipilih untuk diterapkan atas transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian penting lainnya.

4. Pengungkapan informasi yang diharuskan oleh Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan yang belum disajikan dalam lembar muka laporan keuangan. Informasi tersebut penting untuk menghindari adanya kesalahan dalam membaca laporan keuangan.
5. Pengungkapan informasi untuk pos-pos aset dan kewajiban yang timbul terkait penerapan basis akrual atas pendapatan dan belanja dan rekonsiliasinya dengan penerapan basis kas. Rekonsiliasi ini bertujuan untuk menyajikan hubungan antara laporan kinerja keuangan dengan laporan realisasi anggaran.
6. Informasi tambahan yang diperlukan untuk penyajian yang wajar tidak disajikan dalam lembar muka laporan keuangan.
7. Daftar dan skedul terkait pelaksanaan anggaran pemerintah.

Kebijakan yang dijelaskan dalam CaLK Direktorat Pembinaan SMK hanyalah kebijakan akuntansi yaitu mengenai basis akuntansi. Sedangkan kebijakan fiskal/keuangan, Ekonomi makro, pencapaian target Undang-Undang APBN/Perda APBD dijelaskan oleh Departemen Keuangan.

Kendala dan hambatan yang dihadapi dalam pencapaian target, serta perubahan anggaran juga dijelaskan dalam CaLK. Namun, Ikhtisar pencapaian kinerja keuangan selama tahun pelaporan tidak dijelaskan dalam CaLK.

Informasi tentang dasar penyusunan laporan keuangan dan kebijakan-kebijakan akuntansi yang dipilih untuk diterapkan atas transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian penting lainnya dijelaskan dalam CaLK.

Pengungkapan informasi untuk pos-pos aset dan kewajiban yang timbul terkait penerapan basis akrual atas pendapatan dan belanja dan rekonsiliasinya dengan penerapan basis kas juga dijelaskan dalam CaLK.

Pengungkapan informasi untuk pos-pos aset dan kewajiban yang timbul terkait penerapan basis akrual atas pendapatan dan belanja dan rekonsiliasinya dengan penerapan basis kas dijelaskan dalam CaLK.

4.2. Analisis Akuntabilitas Kinerja Direktorat Pembinaan SMK

Akuntabilitas tidak hanya terbatas pada bidang keuangan saja, melainkan kinerja secara keseluruhan. Kepedulian Pemerintah pada akuntabilitas kinerja ditandai dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden no 7 tahun 199 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Inpres tersebut menginstruksikan kepada Para Menteri; Panglima Tertinggi Nasional Indonesia; Gubernur Bank Indonesia; Jaksa Agung; Kepala Kepolisian Republik Indonesia; Para Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen; Para Pimpinan Sekretariat Lembaga Tertinggi dan Tinggi Negara; Para Gubernur; dan Para Bupati/Walikota untuk melaksanakan akuntabilitas kinerja dalam bentuk pembuatan Rencana Strategis selama satu sampai lima tahun dan menyampaikan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada pelaksanaan setiap tahunnya.

Dengan mengacu pada Inpres tersebut, Direktorat Pembinaan SMK kemudian menyusun Rencana Strategis Direktorat Pembinaan SMK tahun 2005 – 2009, dan LAKIP mulai tahun 2005. Untuk pengoperasionalkan Renstra, Direktorat Pembinaan SMK juga membuat Program Kerja tahunan, yang selanjutnya dihubungkan dengan anggaran dan dijabarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) pada setiap tahun.

Oleh karena itu, Akuntabilitas Kinerja Direktorat Pembinaan SMK dapat dilihat dari Rencana Strategis, Program Kerja Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL), dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Keempat dokumen tersebut seharusnya saling terkait satu sama lainnya.

4.2.1. Rencana Strategis (Renstra)

Salah satu bagian terpenting dalam Akuntabilitas Kinerja Direktorat Pembinaan SMK adalah adanya Rencana Strategis sebagai acuan target kinerja. Renstra Direktorat Pembinaan SMK disusun untuk jangka waktu lima tahun yaitu tahun 2005 – 2009. Renstra tersebut harus mengacu pada Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 – 2009 yang juga merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) tingkat Nasional.

Didalam Renstra Direktorat Pembinaan SMK telah terdapat Kondisi awal dan kondisi yang ingin dicapai, Kebijakan Pengembangan SMK, Visi, Misi, Nilai, Tujuan Strategis dan

Tujuan Operasional, Ukuran Kinerja, serta Road Map Pengembangan SMK 2006 – 2010, Program Strategis, dan Sistem Pemantauan dan Evaluasi.

Dari segi unsur-unsur yang ada, renstra Direktorat Pembinaan SMK sudah cukup lengkap sebagai acuan kinerja namun tidak secara detail. Rencana Strategis Direktorat Pembinaan SMK tidak menjelaskan mengenai pengertian-pengertian dari istilah-istilah yang digunakan sehingga sering terjadi salah persepsi. Seperti pada nilai-nilai banyak menggunakan istilah asing yang tidak memiliki penjelasan apa-apa. Visi dan Misi-nya pun tidak dijelaskan secara detail

Rencana Strategis Direktorat Pembinaan SMK tidak berbentuk dokumen yang utuh sebagai dokumen renstra selengkapnya. Didalamnya banyak sekali gambar dan tabel yang tidak ada penjelasannya. Seperti contoh gambar mengenai tantangan SMK, gambar kondisi sarana dan prasarana, gambar roadmap, tabel milestone, dan gambar siklus perencanaan dan evaluasi yang tidak dijelaskan.

Selain itu, terjadi ketidakjelasan mengenai hubungan antara Program, Kegiatan, dan Ukuran Kinerja. Tidak dijelaskan mengenai hubungan satu per satu antara ukuran kinerja dengan program dan kegiatan. Sehingga banyak program dan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan ukuran kinerja dan sebaliknya banyak ukuran kinerja yang tidak jelas program dan kegiatannya.

Inti dari Renstra adalah ukuran kinerja yang dijadikan acuan kinerja Direktorat Pembinaan SMK pada setiap tahun. Ukuran kinerja tersebut yaitu:

Ukuran Kinerja 1: Perluasan dan Pemerataan Akses dengan Tetap Memperhatikan Mutu

- 1) Angka Partisipasi Kasar (APK) SMK mencapai 24% (rasio SMA:SMK mencapai 50:50 dan APK Sekolah Menengah mencapai 62,5%);
- 2) Unit Sekolah Baru (USB) SMK mencapai 600 unit;
- 3) Sebesar 25% SMK di daerah khusus memiliki asrama;
- 4) Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) SMK mulai diterapkan;
- 5) Rehabilitasi gedung SMK mencapai 100%.

Ukuran Kinerja 2: Mengembangkan Mutu dan Relevansi SMK

- 1) 100% SMK memiliki perpustakaan;
- 2) 50% SMK memiliki laboratorium dan bengkel;
- 3) Minimal 1 unit usaha berpasangan dengan setiap SMK;

- 4) 50% SMK yang memiliki akses listrik menerapkan *Information and Communication Technology (ICT) based learning*;
- 5) Setiap Kabupaten/Kota minimal memiliki satu SMK rintisan berbasis keunggulan lokal dan/atau bertaraf internasional;
- 6) Satu buku teks pelajaran per siswa untuk mata pelajaran yang masuk dalam Ujian Nasional;
- 7) 70% peserta Ujian Nasional mencapai nilai rata-rata 7,00;
- 8) Seluruh SMK menerapkan standar isi dan kompetensi;
- 9) Terbangunnya sistem beasiswa, dimana siswa terbaik tingkat kabupaten/kota, propinsi, nasional, dan pemenang Lomba Kompetensi Siswa (LKS), *Asian Skill Comptition (ASC)*, dan *World Skill Comptition (WSC)* memperoleh beasiswa.

Ukuran Kinerja 3: Penguatan tata kelola, Akuntabilitas dan Pencitraan Publik SMK dengan Menerapkan Prinsip Good Governance

- 1) Pengelolaan pendidikan di semua lini menjadi lebih efektif dan efisien;
- 2) 100% SMK melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan baik;
- 3) 100% Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Provinsi memahami dan melaksanakan kebijakan/program daerah selaras dengan kebijakan/program Direktorat Pembinaan SMK;
- 4) 50% Komite SMK berfungsi dengan baik;
- 5) Meraih ISO 9001:2000.

Sayangnya, ukuran-ukuran kinerja tersebut tidak dijelaskan mengacu pada program dan kegiatan yang mana. Sehingga pada penyusunan LAKIP sangat sulit untuk membuat pencapaian kinerja organisasi.

Selain itu, ukuran kinerja tersebut bercampur antara ukuran output dan ukuran outcome. Output adalah keluaran dari setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan, sedangkan outcome merupakan hasil dari program dan kegiatan tersebut.

APK merupakan ukuran kinerja outcome, sedangkan jumlah USB yang terbangun merupakan ukuran output. USB langsung dapat diukur pada berakhirnya masa tahun anggaran. Sedangkan APK tidak bisa langsung didapatkan hasilnya. Direktorat Pembinaan SMK harus melakukan pendataan terlebih dahulu jika ingin mengetahui capaian hasil APK SMK.

Ukuran kinerja mengenai Rehabilitasi gedung SMK yang mencapai 100%, 100% SMK memiliki perpustakaan, 25% SMK di daerah khusus memiliki asrama 50% SMK memiliki laboratorium dan bengkel, dan 50% SMK yang memiliki akses listrik menerapkan *Information and Communication Technology (ICT) based learning*, juga merupakan indikator outcome yang memerlukan proses pendataan yang memerlukan waktu yang cukup lama.

Renstra Direktorat Pembinaan SMK memiliki keterkaitan yang cukup erat dengan Renstra Depdiknas 2005 – 2009. Program, Kegiatan, dan Ukuran Kinerja mengacu pada Renstra Depdiknas tahun 2005 – 2009. Hanya saja, Renstra Direktorat Pembinaan SMK kurang detail dalam menjelaskan Renstra Depdiknas tahun 2005 – 2009 sehingga sulit untuk dijabarkan ke dalam rencana kerja tiap tahunnya.

4.2.2. Program Kerja Tahunan

Sebagai turunan dari renstra, Direktorat Pembinaan SMK membuat Program Kerja untuk setiap tahun. Program Kerja tahunan juga mengacu pada Renstra dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut mengenai keterkaitan antara Program Kerja Direktorat Pembinaan SMK dengan Rencana Kerja Pemerintah. Apakah terkait ataukah tidak.

Saat ini Direktorat Pembinaan SMK telah memiliki dokumen Program Kerja Tahun 2008 yang mengacu pada Renstra 2005 – 2009 dan RKP tahun 2008. Program Kerja Direktorat Pembinaan SMK tahun 2008 terdiri dari tujuh bab, yaitu (1) Pendahuluan, (2) Visi, Misi, Tugas Pokok dan Fungsi, (3) Kebijakan Direktorat Pembinaan SMK tahun 2008, (4) Program Kegiatan tahun 2008, (5) Jadwal Kegiatan, (6) Strategi Monitoring dan Evaluasi Kegiatan, dan (7) Penutup. Selain itu juga terdapat lampiran yang berisi Jadwal Kerja Direktorat Pembinaan SMK.

Pada Bab 4 yang berisi Program Kegiatan tahun 2008 yang berisi daftar program kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2008, namun tidak jelas perbedaan antara program dan kegiatan. Pada bab tersebut, istilah “program” dan “kegiatan” dijadikan satu menjadi “program kegiatan”.

Selain itu, Program Kegiatan dikelompokkan berdasarkan subdit yang menangani, bukan berdasarkan turunan dari Visi, Misi, Tujuan, dan sasaran Renstra Direktorat Pembinaan SMK 2005 – 2009. Hal ini mengakibatkan terjadi ketidakjelasan antara program kegiatan dengan

capaian hasil Renstra yang ingin dicapai. Selain itu, program kegiatan tersebut juga berbeda dengan penggunaan istilah program dan kegiatan yang ada di RKA-KL.

4.2.3. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL)

Direktorat Pembinaan SMK menyusun rencana kerja dan anggaran mengacu pada Program Kerja Tahunan sesuai dengan klasifikasi pada aplikasi RKA-KL yang dikeluarkan Departemen Keuangan. Dalam Aplikasi RKA-KL 2008 terdapat form Program, Kegiatan, Sub Kegiatan, Mata Anggaran Kegiatan (MAK)/AKUN, dan detail.

Dalam mengisi Program, Kegiatan, Sub Kegiatan, dan MAK, kita tidak diberi kebebasan dalam mengisinya. Hal ini dimaksudkan agar tidak saling tumpang tindihnya antar program, kegiatan, sub kegiatan, dan MAK-nya. Namun dalam pelaksanaannya banyak sekali terjadi tumpang tindih.

Pada menu Program, Satuan Kerja Direktorat Pembinaan SMK telah diberikan kode Program 10.03.01 untuk Program Pendidikan Menengah. Program tersebut dimiliki oleh beberapa satuan kerja, yaitu Direktorat Pembinaan SMA dan Direktorat Pembinaan SMP. Hal ini telah mengakibatkan masalah pada kegiatan yang sama yang akan saling tumpang tindih antar satuan kerja. Sebagai contoh kegiatan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) yang sama-sama dimiliki Direktorat Pembinaan SMA dan Direktorat Pembinaan SMK saling tumpang tindih. Terjadi kebingungan untuk memisahkan alokasi dana BOMM untuk SMK dan SMA.

Untuk kedepannya alangkah baiknya perlu adanya perbaikan kode program dan kegiatan yang unik pada setiap satuan kerja. Sehingga antar satu satuan kerja yang satu dan yang lain tidak saling tumpang tindih.

Demikian juga pada kegiatan, Direktorat Pembinaan SMK mengajukan nama kegiatan kepada Dirjen Anggaran Departemen Keuangan untuk mendapatkan nomor kode dalam aplikasi RKA-KL. Namun kegiatan-kegiatan tersebut tidak didasarkan pada dokumen Renstra dan RKP. Sehingga nama kegiatan yang diajukan tidak terdapat dalam Renstra dan RKP tersebut.

Walaupun didalam aplikasi menyediakan kolom Indikator Keluaran bagi setiap kegiatan, namun karena nama kegiatan yang diajukan tersebut tidak ada dalam Rentsra dan RKP, maka

pengisian Indikator Keluaran hanya sebatas rutinitas biasa dan tidak berpengaruh pada pencapaian kinerja pemerintah.

Nama Kegiatan yang diajukan Direktorat Pembinaan SMK tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan peningkatan mutu dan evaluasi SMK
2. Peningkatan sarana kelembagaan dan akses SMK
3. Peningkatan mutu pembelajaran SMK
4. Peningkatan mutu layanan kesiswaan SMK
5. Peningkatan mutu institusi kejuruan igi-ii
6. Pembayaran gaji, lembur, honorarium dan vakasi
7. Penyelenggaraan operasional perkantoran
8. Perawatan gedung kantor/khusus
9. Perawatan sarana dan prasarana kantor

Nomor 1 sampai dengan nomor 4 kegiatan di atas mencerminkan Sub Direktorat (Subdit) di Direktorat Pembinaan SMK yang terdiri dari empat Subdit yaitu (1) Subdit Program, (2) Subdit Kelembagaan, (3) Subdit Pembelajaran, (4), dan Subdit Kegiatan Kesiswaan. Kegiatan nomor 5 merupakan kegiatan yang bersumber dari Loan (IGI, Jerman). Sedangkan kegiatan nomor 6 sampai dengan 9 merupakan kegiatan rutin pada Sub Bagian Tata Usaha.

Kesembilan kegiatan yang dilaksanakan Direktorat Pembinaan SMK tidak terdapat dalam Kegiatan Prioritas dalam RKP tahun 2008. Perlu diketahui bahwa dalam RKP tahun 2008, kegiatan prioritas yang berhubungan dengan SMK terdapat dalam Prioritas ke-4: "Peningkatan Akses dan Kualitas Pendidikan dan Kesehatan, tepatnya pada fokus ke-3 Peningkatan Akses, Pemertaan dan Relevansi Pendidikan Menengah dan Tinggi yang berkualitas, yaitu:

1. Beasiswa untuk siswa miskin
2. Rehabilitasi Sekolah
3. Peningkatan Daya Tampung SMA/SMK/MA melalui pembangunan unit sekolah baru dan ruang kelas baru
4. Pembangunan prasarana pendukung mencakup perpustakaan, laboratorium, dan workshop

Namun sebenarnya Kegiatan Prioritas dalam RKP terdapat dalam Grup Mak pada Sub Kegiatan. Hal ini mengakibatkan terjadi kebingungan istilah "kegiatan" dalam RKP dan RKA-KL.

Hal yang serupa juga terjadi dalam Renstra Direktorat Pembinaan SMK 2005 – 2009. Istilah "kegiatan" dalam Renstra merupakan penjabaran dari program direktorat Pembinaan SMK dan berbeda dengan istilah "kegiatan" dalam RKA-KL.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan nomor 80/PMK.05/2007, Kegiatan adalah serangkaian tindakan yang dilaksanakan satuan kerja sesuai dengan tugas pokoknya untuk menghasilkan keluaran yang ditentukan. Namun pada pelaksanaannya hal tersebut tidak terjadi.

Selanjutnya pada menu Sub Kegiatan, Departemen Keuangan telah membuat daftar nama dan kode dari Sub Kegiatan. Direktorat Pembinaan SMK "dipaksa" untuk memasukkan detail kegiatannya dalam Sub Kegiatan yang telah disediakan. Bahkan pada suatu detail aktivitas tertentu di Direktorat Pembinaan SMK dapat berasal dari dua atau lebih Sub Kegiatan. Hal ini menyebabkan suatu kebingungan dalam mencocokkan aktivitas dengan Sub Kegiatan yang disediakan.

4.2.4. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Seperti dijelaskan sebelumnya, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Direktorat Pembinaan SMK mengacu pada Instruksi Presiden no. 7 tahun 1999. Dalam menjalankan Instruksi Presiden tersebut, kemudian Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan menerbitkan Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) pada tahun 2000. Selain itu, Direktorat Pembinaan SMK mendapat pelatihan dari Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dibentuk oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Deputi Bidang Akuntabilitas Aparatur pada tahun 2005.

Berdasarkan modul pelatihan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tersebut, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan suatu sistem yang membentuk suatu siklus yang dimulai dari proses penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang akan dicapai yang tercantum dalam perencanaan strategik organisasi; yang kemudian dijabarkan lebih lanjut kedalam Rencana Kinerja Tahunan; kemudian

ditetapkan dalam Penetapan Kinerja; penetapan pengukuran kinerja; pengumpulan data untuk menilai kinerja; menganalisis, mereviu dan melaporkan kinerja; serta menggunakan data kinerja tersebut untuk memperbaiki kinerja organisasi pada periode berikutnya.

Keluaran utama dari sistem akuntabilitas kinerja adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Laporan ini sangat penting untuk digunakan sebagai umpan balik bagi para penyelenggara pemerintah. Pada dasarnya, LAKIP memuat informasi kinerja (*performance information*), yakni hasil pengolahan data capaian kinerja yang membandingkan antara realisasi capaian kinerja dengan rencana kinerja yang ada sehingga diperoleh pengetahuan mengenai keberhasilan/kegagalan pencapaian misi visi organisasi dan dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Namun dalam penyusunan visi misi, tujuan, sasaran (ukuran kinerja), program, dan kegiatan tidak terdapat keterkaitan satu sama lainnya. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam menyusun LAKIP. Dan akhirnya LAKIP yang dihasilkan seolah-olah merupakan dokumen yang terpisah dari dokumen Renstra, dan Dokumen Rencana Kerja Tahunan.

Ukuran Kinerja yang tercantum dalam LAKIP tahun 2006 tidak sama dengan ukuran kinerja dalam Dokumen Renstra 2005 – 2009. Ukuran Kinerja yang tercantum dalam LAKIP tahun 2006 adalah sebagai berikut:

Ukuran Kinerja 1 : Pemerataan dan Perluasan Akses Pendidikan dengan Tetap Memperhatikan Mutu

1. Peningkatan daya tampung siswa baru sehingga mencapai 1,35 Juta pada tahun 2009
2. Peningkatan kapasitas daya tampung antara 25%-100% melalui optimalisasi sumber daya pendidikan yang ada
3. Minimal setiap Kabupaten/Kota melaksanakan 1 SMK inklusi
4. Pendidikan layanan khusus, pada semua daerah tertinggal, terpencil dan perbatasan
5. 60% siswa miskin mendapat bantuan beasiswa
6. Angka partisipasi kasar (APK) untuk pendidikan menengah (70%)
7. 75% sarana sekolah memenuhi SNP
8. 100% gedung SMK direhab
9. Membangun 500 Unit Sekolah Baru (USB)
10. BOS di SMK mulai diterapkan tanpa meninggalkan BKM
11. Angka drop-out SMK 5%

Ukuran Kinerja 2 : Peningkatan Mutu dan Relevansi SMK dan Membina Sejumlah SMK yang Bertaraf Internasional

1. Rintisan SMK berbasis keunggulan lokal dan/atau bertaraf internasional:
 - a. 200 SMK Berstandar Internasional dan tersebar di 40% Kab/Kota
 - b. 300 SMK berbasis keunggulan lokal dan tersebar di 60% Kab/Kota
 - c. 60 SMK melaksanakan Joint Program dengan institusi Luar Negeri.
 - d. Prakerin luar negeri 15.000 siswa per tahun.
 - e. 150.000 siswa bersertifikat Internasional
 - f. 5000 siswa asing
2. Rintisan SMK berstandar nasional
 - a. 1000 SMK Berstandar Nasional yang berfungsi sebagai TUK/Testing Center dan melaksanakan program Career Center (CC)
 - b. 1.500.000 siswa bersertifikat Nasional
3. Persentase sarana dan prasarana SMK yang layak pakai (75%)
4. Setiap SMK memiliki perpustakaan
5. 50 % SMK yang memiliki akses listrik, menerapkan ICT Based Learning
6. Setiap SMK memiliki minimal 1 partner unit usaha
7. Siswa terbaik tingkat Kabupaten/Kota, Propinsi, Nasional, dan pemenang kompetisi keterampilan diberikan beasiswa
8. Melaksanakan kompetisi siswa tingkat Kabupaten/Kota, Propinsi, Nasional, Regional dan internasional secara reguler
9. Siswa SMK Meraih 5 Medali Emas Tingkat internasional
10. Semua SMK menerapkan standar isi dan standar kompetensi
11. 70% peserta UN mencapai nilai rata-rata 6,00
12. Satu buku teks pelajaran per siswa untuk mata pelajaran yang di-UN-kan
13. 40% siswa mempunyai score 400 TOEIC
14. 30 SMK penyelenggara Multi- Entry Multi-Exit berbasis Seamless Education
15. Lulusan SMK 35% bekerja mandiri, 40% mendapat pekerjaan di dalam negeri, 5% bekerja di luar negeri, dan 20% melanjutkan

Ukuran Kinerja 3 : Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas dan Pencitraan Publik Dalam Upaya Meningkatkan Manajemen SMK dengan Menerapkan Prinsip Good Governance

1. Semua SMK melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah dengan baik
2. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Propinsi memahami dan melaksanakan program dan kebijakan pembinaan SMK
3. 500 staf Direktorat dan Pembina SMK (Pusat, Propinsi, Kabupaten/Kota) mengikuti pendidikan pengembangan sistem administrasi dan kepemimpinan
4. 100 staf Direktorat dan Pembina SMK (Pusat, Propinsi, Kabupaten/Kota) mengikuti pelatihan manajemen proyek
5. Terselenggaranya audit kinerja internal setahun dua kali
6. Direktorat Pembinaan SMK meraih ISO 9001-2000 tahun 2006
7. 200 SMK tersertifikasi ISO 9001-2000
8. Diterapkannya e-government di lingkungan Direktorat Pembinaan SMK mulai tahun 2006
9. 500 staf Direktorat dan Pembina SMK (Pusat, Propinsi, Kabupaten/Kota) mengikuti pelatihan TOEFL/TOIEC
10. 500 staf Direktorat dan Pembina SMK (Pusat, Propinsi, Kabupaten/Kota) mengikuti pelatihan ICT sehingga mampu mengoptimasikan fasilitas ICT dengan baik
11. Semua staf Direktorat dan Pembina SMK (Pusat, Propinsi, Kabupaten/Kota) memahami proses manajemen mutu
12. Peningkatan peran masyarakat industri (MPKN, MPKP dan MPKD) dalam membantu pelaksanaan prakerin dan penyaluran tamatan melalui koordinasi secara reguler
13. Tersusunnya 10 paket promosi Direktorat Pembinaan SMK di media massa, dua paket per tahun
14. Semua SMK memiliki komite sekolah dan berfungsi dengan baik

Perbedaan ini disebabkan Rencana Strategis Direktorat Pembinaan SMK mengalami perubahan-perubahan selama beberapa tahun ini. Baru pada tahun 2007 Rencana Strategis Direktora Pembinaan SMK tahun 2005 – 2009 disahkan oleh Direktur Pembinaan SMK. Dengan demikian ukuran kinerja yang terdapat dalam LAKIP tahun 2006 bersumber pada Rencana Strategis Direktorat Pembinaan SMK versi sebelumnya.

Dengan perbedaan ini, maka akuntabilitas kinerja Direktorat Pembinaan SMK masih meragukan. Konsistensi dari Renstra sangatlah penting karena menjadi dasar pencapaian kinerja. Perlu adanya audit terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Padahal selama ini audit yang dilakukan oleh BPK, Inspektorat Jenderal, dan KPK tidak pernah memeriksa LAKIP Direktorat Pembinaan SMK. Hal ini mengakibatkan tidak bisa diandalkannya LAKIP Direktorat Pembinaan SMK sebagai bagian dari dokumen Akuntabilitas Kinerja Direktorat Pembinaan SMK.

4.3. Keterkaitan antara Akuntabilitas Keuangan dan Akuntabilitas Kinerja

Keterkaitan antara Akuntabilitas Keuangan dan Kinerja Direktorat Pembinaan SMK memang masih sangat lemah. Hal ini berawal perbedaan acuan yang dijadikan dasar penyusunan dokumen-dokumen akuntabilitas keuangan maupun kinerja.

Akuntabilitas Keuangan Direktorat Pembinaan SMK mengacu pada tiga Undang-Undang Keuangan Negara (UU no. 17 th 2003, UU no. 1 2004, dan UU no. 15 2004). Praktik-praktik bidang keuangan dalam suatu sistem akuntansi telah cukup mapan dengan adanya Standar Akuntansi Pemerintahan (PP no 24 tahun 2004) dan Aplikasi Sistem Akuntansi Instansi yang dikeluarkan Departemen Keuangan. Demikian juga dalam pembuatan pelaporan keuangan Direktorat Pembinaan SMK mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintahan baik format maupun cara penyusunannya.

Sedangkan mengenai acuan akuntabilitas kinerja, Direktorat Pembinaan SMK masih mengacu pada Instruksi Presiden no 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang kemudian dijabarkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan perbaikannya pada Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah.

Akuntabilitas Keuangan Pemerintah dikembangkan oleh Departemen Keuangan, sedangkan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah dikembangkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN, dulu Kementerian Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara) serta Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Meskipun berpijak dari cara berpikir dan cita-cita yang sama, tetapi karena dikembangkan oleh instansi yang berbeda, pada tahap awal, tampaknya kedua jenis akuntabilitas ini berjalan sendiri-sendiri (Solikin, 2006). Dengan disajikan terpisah dan dilaporkan kepada pihak-pihak

yang berbeda, tidak dapat dipetik manfaat maksimal dari penyusunan Laporan Keuangan dan LAKIP.

Untuk mengatasi masalah tersebut, Pemerintah telah mencoba menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja. Nasution (2004) dalam Solikin (2006) menjelaskan bahwa Dengan penyatuan rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga/perangkat daerah, sekaligus dapat terpenuhi kebutuhan untuk anggaran berbasis prestasi kerja dan pengukuran akuntabilitas kinerja instansi yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaannya, penyusunan anggaran tidak selalu melibatkan Rencana Kerja dan LAKIP. Direktorat Pembinaan SMK dalam menyusun RKA-KL kurang memperhatikan LAKIP dan Rencana Kerja. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman penyusun RKA-KL dan juga perbedaan format dan istilah antara Rencana Kerja dengan RKA-KL. Format indikator keluaran yang harus diisikan kedalam Aplikasi RKA-KL dalam pelaksanaannya diisi sembarang tanpa mengacu pada Renstra, Renja dan LAKIP. Hal ini perlu mendapat perhatian untuk tahun-tahun kedepannya.

Selain itu, Pemerintah mencoba mengatasi masalah tersebut dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (PP 8/2006). Penjelasan PP 8/2006 juga mengakui belum terintegrasinya LAKIP dengan laporan keuangan sehingga menetapkan perlunya penyusunan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) yang terintegrasi dengan sistem perencanaan strategis, sistem penganggaran, dan sistem akuntansi pemerintahan (SAP). Dalam Pasal 20 PP 8/2006 ada tambahan, bahwa selain terintegrasi dengan ketiga sistem tersebut, SAKIP juga perlu terintegrasi dengan sistem perbendaharaan. Sistem yang terintegrasi tersebut akan diwujudkan dalam Peraturan Presiden yang diharapkan dapat menggantikan Inpres 7/1999. Peraturan ini mencoba menggabungkan antara Laporan Keuangan dengan LAKIP. Namun peraturan mengenai sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegarsi tersebut sampai saat ini belum juga dikeluarkan pemerintah.

4.4. Alternatif Model Akuntabilitas Menggunakan Metode Balanced Scorecard

Mengapa Direktorat Pembinaan SMK perlu mengadopsi *balanced scorecard*? Direktorat Pembinaan SMK pada era sekarang ini, diharapkan untuk menjadi akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Direktorat Pembinaan SMK juga ditantang untuk

memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan Direktorat Pembinaan SMK untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta.

Direktorat Pembinaan SMK harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal adalah sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidakpastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus pada strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Direktorat Pembinaan SMK harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Agar Direktorat Pembinaan SMK dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka Direktorat Pembinaan SMK juga harus menterjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), memotivasi staf sehingga membuat strategi merupakan tugas setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan.

Dengan Balanced Scorecard kita dapat membandingkan kinerja dengan target dengan sangat cepat, tepat, dan akurat. Berbagai kemungkinan hasil adalah berhasil, gagal, dan variasi diantara keduanya.

Dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard sebagai sudut analisis, perencanaan strategis dijelaskan hubungan antara misi, visi, dan strategi yang sangat erat. Norton dan Kaplan dalam bukunya berjudul “Strategy Maps” mengurutkan perencanaan strategis dari mulai misi, nilai, visi, strategi, peta strategi, balanced scorecard, target dan inisiatif, tujuan, dan outcome strategis.

4.4.1. Misi, Visi, dan Strategi

Misi organisasi sebagai tujuan yang mendasar dari alasan berdirinya organisasi perlu diuraikan lebih lanjut agar tujuan dasar tersebut dapat dicapai. Paul Niven (2003) menjelaskan enam pertanyaan yang diperlukan untuk memformulasikan misi. Enam pertanyaan tersebut adalah:

- Siapakah kita?

- Apa dasar kebutuhan sosial atau politik problem-problem apa saja yang harus kita pecahkan?
- Bagaimanan pengakuan, antisipasi dan respon kita terhdap permasalahan dan kebutuhan yang ada?
- Bagaimana seharusnya respon kita kepada stakeholder kunci?
- Apa filosofi dan budaya yang kita gunakan?
- Apa yang membuat kita unik dan tidak sama dengan yang lain?

Pertanyaan-pertanyaan di atas dapat dijawab sebagai berikut:

- Kita adalah Direktorat Pembinaan SMK yang bertugas untuk membina dan mengembangkan SMK.
- Dasar kebutuhan secara sosial adalah dibutuhkannya lulusan sekolah tingkat menengah yang memiliki kompetensi dalam bidangnya agar dapat terserap dalam industri ataupun dapat membuka lapangan kerja sendiri.
- Kita mengakui bahwa, saat ini terjadi gap antara pasar kerja dan apa yang dihasilkan oleh SMK kerana kualitas lulusan SMK masih sangat rendah, terlebih layanan pendidikan masih banyak yang menjangkau daerah-daerah terpencil.
- Yang harus kita lakukan adalah untuk meningkatkan akses dan mutu layanan SMK.
- Yang membuat kita unik adalah Direktorat Pembinaan SMK adalah satu-satunya lembaga pemerintah di tingkat pusat yang menangani pembinaan dan pengembangan SMK.

Misi Direktorat Pembinaan SMK sesuai dengan keenam pertanyaan dan jawaban di atas adalah “melakukan pembinaan dan pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) agar dapat menghasilkan lulusan sekolah tingkat menengah yang memiliki kompetensi dalam bidangnya sehingga dapat terserap dalam industri ataupun dapat membuka lapangan kerja sendiri dengan memperluas akses SMK dan meningkatan mutu serta relevansi SMK”.

Dari misi yang hendak dicapai dibangun nilai-nilai yang penting yang menjadi prinsip dalam menjalankan organisasi. Nilai-nilai yang relevan untuk menjalankan misi antara lain transparan, akuntabel, partisipatif, produktif, kreatif, bermutu, dan berorientasi pasar.

Setelah mengetahui alasan keberadaan perusahaan dan nilai-nilai yang penting bagi perusahaan maka dibangunlah visi yang merupakan pernyataan ingin menjadi seperti apa organisasi tersebut dikemudian hari. Sesuai dengan hal tersebut, Visi Direktorat Pembinaan

SMK adalah “Terwujudnya SMK bertaraf internasional, menghasilkan tamatan yang siap kerja-cerdas-kompetitif dan memiliki jati diri bangsa, mampu mengembangkan keunggulan lokal dan bersaing di pasar global”.

Dari visi yang hendak dicapai maka organisasi perlu membuat strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, mengenai apa yang dilakukan organisasi agar dapat mencapai visi. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Perluasan dan Pemerataan Akses SMK
2. Peningkatan Mutu dan Relevansi SMK
3. Peningkatan akuntabilitas keuangan dengan penggunaan anggaran yang efisien.
4. Penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik.
5. Pengembangan kualitas layanan pendidikan, inovasi pendidikan, perbaikan kurikulum.

4.4.2. Balanced Scorecard

Dalam mengimplementasikan strategi perlu alat yang dapat menjembatani antara strategi organisasi kepada operasi organisasi sehari-hari dengan melakukan pengukuran maupun fokus yang dinamakan “balanced scorecard”.

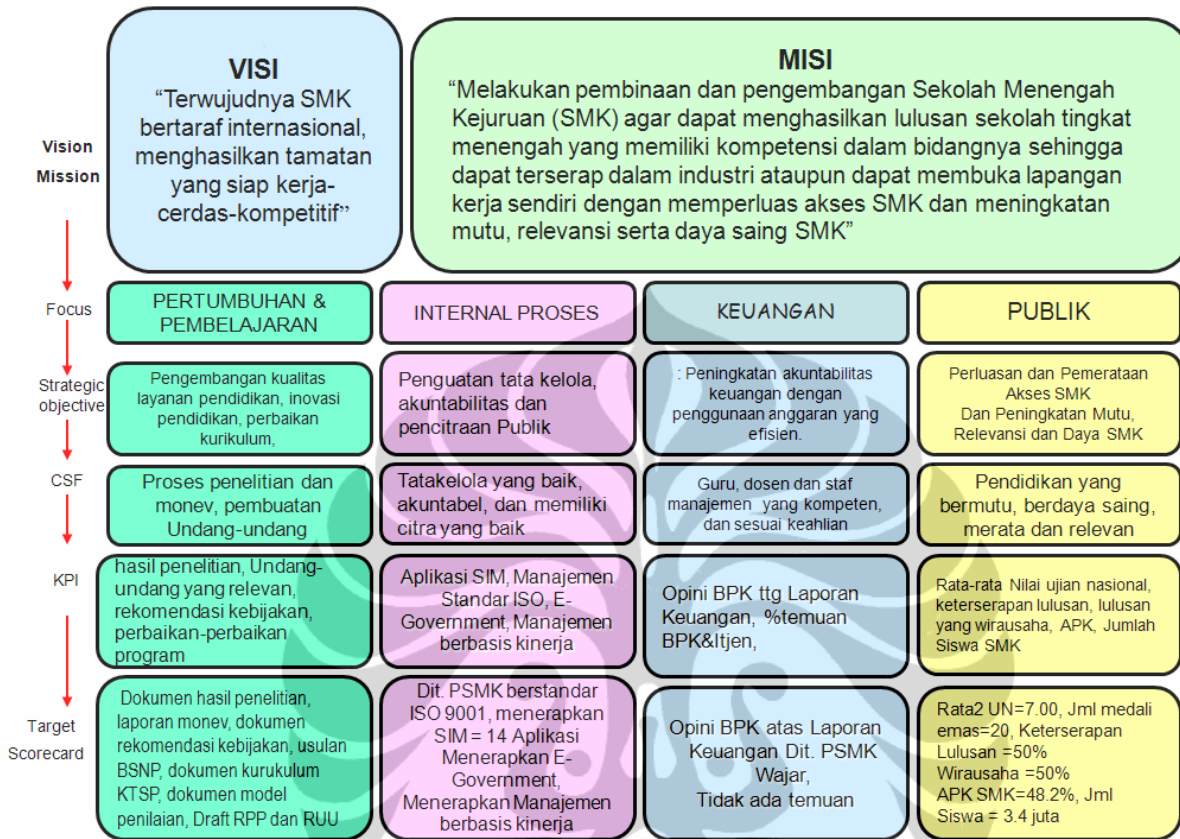
Balance scorecard menguraikan visi - misi kedalam focus atau perspektif. Pada balance scorecard yang dicontohkan profesor Robert S. Kaplan, ada empat perspektif yakni *customer*, *learning and growth*, *internal process* dan *financial*. Profesor Robert S. Kaplan menempatkan financial sebagai lagging, karena beliau berbicara untuk sektor bisnis/*profit oriented*, dimana capaian finansial menjadi ukuran utama keberhasilan.

Namun pada balanced scorecard yang dibuat menempatkan pelanggan yaitu masyarakat sebagai *laging*, karena pada domain publik, pelayanan masyarakat menjadi orientasi utama. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Paul R. Niven (2003).

Desain Balanced Scorecard Direktorat Pembinaan SMK yang coba penulis rumuskan berdasarkan dokumen Renstra Depdiknas tersaji dalam Gambar ...

Adapun perspektif yang merupakan fokus dalam menguraikan visi dan misi Direktorat Pembinaan SMK ditekankan pada "keseimbangan". Balanced scorecard Direktorat Pembinaan SMK perlu menggunakan empat perspektif untuk menjawab kebutuhan pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat, yaitu Perspektif Publik/Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

LAMPIRAN 2. MODEL BALANCED SCORECARD DIREKTORAT PEMBINAAN SMK



Gambar14. Model Balanced Scorecard Direktorat Pembinaan SMK

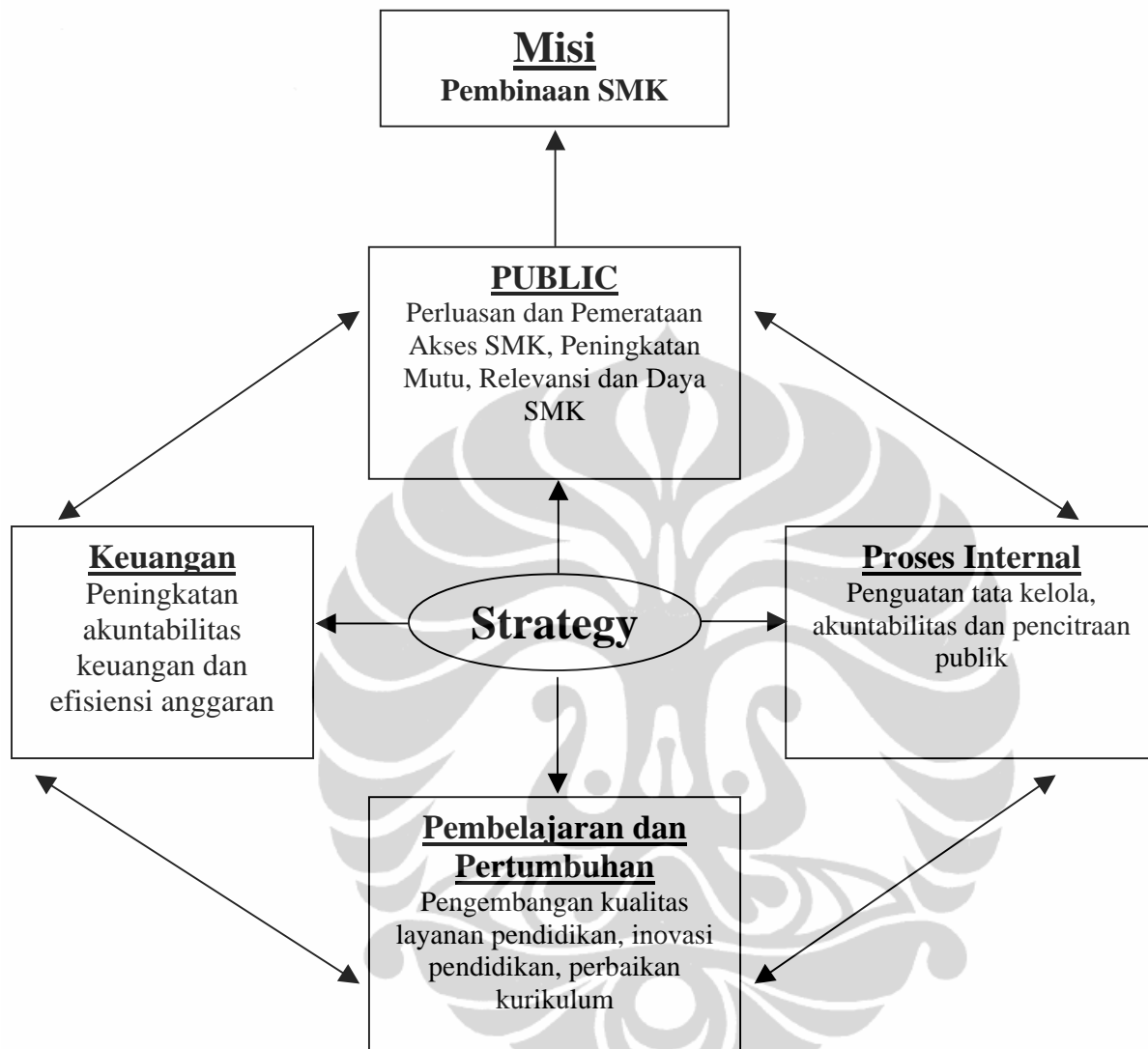
1. **Perspektif Public/Pelanggan:** melayani pelanggan. Dalam hal ini pelanggan adalah seluruh masyarakat. Sebagai pelayan masyarakat, Direktorat Pembinaan SMK harus menempatkan Pelanggan sebagai lagging indikator. Dilihat dari perspektif pelanggan, Direktorat Pembinaan SMK bertujuan untuk:
 - a. Perluasan dan Pemerataan Akses SMK
 - b. Peningkatan Mutu, Relevansi dan Daya SMK
2. **Perspektif Keuangan:** Peningkatan akuntabilitas keuangan dengan penggunaan anggaran yang efisien. Dalam mencapai misi perlu biaya, yang dikendalikan pada perspektif keuangan. Dalam mencapai misi juga diperlukan dana yang tidak sedikit, dan juga perlu mendapat perhatian sesuai dengan proporsinya. Dari mana sumber-sumber dana agar organisasi dapat mencapai misi tersebut, bagaimana agar dapat efisien dalam beraktivitas

3. **Perspektif Proses Internal:** Penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik. Penanggung jawab Direktorat harus berfokus pada tugas penting yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Proses Internal yang efektif, efisien, cepat, tepat, sesuai keinginan masyarakat harus bisa direalisasikan. Untuk itu perlu ada penguatan pada tatakelola di lingkungan intern Direktorat Pembinaan SMK.
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Pengembangan kualitas layanan pendidikan, inovasi pendidikan, perbaikan kurikulum. Kemampuan Direktorat Pembinaan SMK untuk memenuhi permintaan masyarakat terkait secara langsung dengan kemampuannya untuk memenuhi permintaan itu. Untuk itu proses peningkatan dan pengembangan harus terus dilakukan melalui penelitian, monitoring dan evaluasi, serta rekomendasi-rekomendasi kebijakan masa depan.

4.4.3. Peta Strategi

Balanced scorecard di atas bila ditransformasikan ke dalam strategi maka dinamakan peta strategi . Peta Strategi Direktorat Pembinaan SMK disajikan dalam gambar 15.

Peta Strategi di atas menggambarkan strategi Direktorat Pembinaan SMK yang menjadikan perspektif Publik menjadi tujuan utama yaitu Perluasan dan Pemerataan Akses SMK, Peningkatan Mutu, Relevansi dan Daya SMK. Perspektif Publik ditunjang oleh dua perspektif yaitu perspektif internal proses dan keuangan. Dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menjadi dasar dari pengembangan proses internal dan keuangan.



Gambar 15. Peta Strategi Direktorat Pembinaan SMK

4.4.4. Pengukuran Kinerja, Target, dan Inisiatif

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang bisa menghubungkan antara strategi menjadi aksi. Kelima Strategi di atas dengan fokus pada empat perspektif dapat diturunkan menjadi tujuan, dan target kinerja. Dengan demikian tujuan dan target tersebut dapat dioperasionalkan kedalam inisiatif dalam bentuk program dan kegiatan.

Strategi-strategi di atas dapat diterjemahkan menjadi tujuan umum dan tujuan khusus dalam Tabel keterkaitan Perspektif dan Strategi ke dalam tujuan seperti tabel berikut ini:

Tabel 5. Keterkaitan Perspektif, Strategi dan Tujuan

PERSPEKTIF	STRATEGI	TUJUAN
Perspektif Publik	Perluasan dan Pemerataan Akses SMK	Memperluas Akses SMK
		Melakukan Pemerataan Akses SMK
	Peningkatan Mutu dan Relevansi SMK	Meningkatkan Mutu SMK
		Meningkatkan Relevansi SMK
Perspektif Keuangan	Peningkatan akuntabilitas keuangan dengan penggunaan anggaran yang efisien	Meningkatkan Akuntabilitas Keuangan SMK
		Meningkatkan Efisiensi Penggunaan Anggaran
Perspektif Proses Internal	Penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik	Memperkuat manajemen tata kelola Dit. PSMK
		Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Dit. PSMK
		Meningkatkan Citra SMK kepada Publik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan kualitas layanan pendidikan, inovasi pendidikan, perbaikan kurikulum	Mengembangkan Kualitas Layanan SMK
		Meningkatkan Inovasi Pendidikan
		Memperbaiki Kurikulum SMK

Selanjutnya tujuan di atas dijabarkan lebih operasional ke dalam program seperti berikut ini:

Tabel 6. Tujuan – Program – Indikator Outcome

NO	TUJUAN	PROGRAM	INDIKATOR OUTCOME
1	Memperluas Akses SMK	Perluasan Akses SMK	Angka Partisiapasi Kasar (APK) SMK, Jumlah Siswa
2	Melakukan Pemerataan Akses SMK	Pemerataan Akses SMK	Jumlah Layanan SMK per kabupaten, program keahlian per propinsi

NO	TUJUAN	PROGRAM	INDIKATOR OUTCOME
3	Meningkatkan Mutu SMK	Peningkatan Mutu SMK	Ujian Nasional, Jumlah Prestasi tingkat Asia dan Internasional
4	Meningkatkan Relevansi SMK	Peningkatan Relevansi SMK	Angka Keterserapan Lulusan di Industri sesuai keahlian, jumlah lulusan yang berwirausaha
5	Meningkatkan Akuntabilitas Keuangan SMK	Akuntabilitas Keuangan SMK	Jumlah Temuan, opini BPK,
6	Meningkatkan Efisiensi Penggunaan Anggaran	Efisiensi Penggunaan Anggaran	Indeks Efisiensi Anggaran berdasarkan prestasi kinerja
7	Memperkuat manajemen tata kelola Dit. PSMK	manajemen tata kelola Dit. PSMK	Sertifikat ISO, Kepuasan Pelanggan
8	Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Dit. PSMK	Akuntabilitas Kinerja Dit. PSMK	Persentase Kinerja yang tercapai
9	Meningkatkan Citra SMK kepada Publik	Pencitraan SMK	Persepsi Masyarakat terhadap SMK
10	Mengembangkan Kualitas Layanan SMK	Pengembangan Kualitas Layanan SMK	Kepuasan Pelanggan
11	Meningkatkan Inovasi Pendidikan	Inovasi Pendidikan	Jumlah Inovasi yang dihasilkan, Program Baru, Sistem Baru
12	Memperbaiki Kurikulum SMK	Pengembangan Kurikulum SMK	Persepsi pengguna kurikulum SMK

Demi kepentingan lebih operasional, program-program di atas dijabarkan kedalam kegiatan, beserta indikator outcome dan indikator output seperti terlampir (Lampiran 2)

Dengan jelasnya hubungan antara misi, strategi, tujuan, program, dan kegiatan maka Direktorat Pembinaan SMK dapat menjalankan organisasinya dengan lebih baik dan terkendali setiap waktu. Segala aktivitas yang ingin dilakukan dapat dihubungkan dengan program dan kegiatan beserta indikator kinerja, baik indikator output maupun indikator outcome.

Selain itu, pola ini juga dapat meningkatkan akuntabilitas Direktorat Pembinaan SMK yang terpadu bukan hanya keuangan, melainkan seluruh perspektif secara terpadu.