

PROGRAM
PASCASARJANA

rapdun

Jurnal Pendidikan Islam

Volume : 2 No.2 Tahun 2 Februari 2008

tadzikrah

UNIVERSITAS PESANTREN TINGGI DARUL 'ULUM JOMBANG

Metodologi Pembelajaran Agama Islam

(Antara Realitas Dan Idealitas)

H. Imam Bawani

Al-Qur'an Dan Tingkah Laku Manusia (Pendekatan Fiqih Tarbiyah)

H. Ahmad Zahro

Memetakan Teori Dalam Paradigma Penelitian Kuantitatif

H. Nur Syam

Reorientasi Kurikulum PTAI (Kasus Fakultas/Jurusan Tarbiyah)

H. Muhaimin

Angkatan Kerja Dan Pengangguran Sarjana

H. Moedjiarto

Pengembangan Kemampuan Emulasi Melalui Teaching Industry

Dalam Pembelajaran Bidang Teknologi Di Perguruan Tinggi

H. Amat Mukhadis

Peningkatan Manajemen Mutu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Di Lembaga Pendidikan Pada Jenjang Sekolah Menengah

Hj. Nurul Ulfatin

Sertifikasi Dan Profesi Guru

H. Ahmad Tafsir

Manajemen Pelatihan Fungsional

H. Ismet Basuki

BUDAI (Budaya Akademik Islami) Upaya menciptakan
generasi khoira ummah

H. Isrofil Amar

Peran Perguruan Tinggi Agama Di Lingkungan Pesantren

Dalam Pengembangan SDM Era Global

Syamsul Ma'arif

Meningkatkan Kreatifitas Dan Inovasi Dosen Dalam Proses Pembelajaran

H. M. Ansor Anwar

ISSN 1978-6425

Jurnal Pendidikan Islam

“tadzkirah”

PROGRAM PASCASARJANA

Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum

(UNIPDU)

Jombang

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Pembaca yang terhormat

Syukur alhamdulillah, kali ini Redaktur "tadzkirah" dapat menghadirkan jurnal pendidikan islam "tadzkirah" edisi ke 2 ke hadapan pembaca saat ini. Sebagaimana edisi 2 jurnal pendidikan islam "tadzkirah" mengacu tulisan pakar di bidang masing-masing, yang mencakup Metodologi pembelajaran agama islam (antara realitas dan idealitas), Al-qur'an dan tingkah laku manusia, Memetakan teori dalam paradigma penelitian kuantitatif, Reorientasi kurikulum PTAI, Angkatan kerja dan pengangguran sarjana, Pengembangan kemampuan emulasi melalui teaching industry dalam pembelajaran bidang teknologi di perguruan tinggi, Peningkatan manajemen mutu dengan pendekatan balanced scorecard di lembaga pendidikan pada jenjang sekolah menengah, Sertifikasi dan profesi guru, Manajemen pelatihan fungsional, BUDAI (Budaya Akademik Islami) Upaya menciptakan generasi khoira ummah, Peran perguruan tinggi agama di lingkungan pesantren dalam pengembangan sdm era global, Meningkatkan kreatifitas dan inovasi dosen dalam proses pembelajaran

Kesalahan tulis atau kesalahan format mungkin saja masih terjadi, karena itu manakala ada pembaca yang berkenan membetulkan dan mengkritik yang konstruktif redaktur demi perbaikan edisi selanjutnya.

Selamat membaca, menikmati dan mengkritisi jurnal ini, dan semoga bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi pembaca amin.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Jombang, Pebruari 2008

Redaktur

**Jurnal Pendidikan Islam
"Tadzkirah"
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PESANTREN TINGGI DARUL 'ULUM JOMBANG**

Pelindung

H. Imam Bawani

Penanggung Jawab

H. Ahmad Zahro

Pengarah

H.M. Zaimuddin W. As'ad, H.M. Zulfikar As'ad, H. Isrofil Amar

Pemimpin Redaksi

Syamsul Ma'arif

Wakil Redaksi

M. Zahrul Azhar

Tim Ahli

H. Nur Syam, H. Mudjiarto, H. Muhaimin, H. Amat Mukhadis,
Hj. Nurul Ulfatin, H. Ahmad Tafsir, H. Ismet Basuki

Penyuting Pelaksana

H. M. Ansor Anwar

Pelaksana Tata Usaha

M. Qomaruzzaman, Irva Arina Alawiyyah

Pembantu Umum

Umar Faruq, Siti Masruchah, Moh. Suyadik

Jurnal Pendidikan Islam

"Tadzkirah"

Diterbitkan oleh program pascasarjana Universitas Pesantren Tinggi
Darul 'Ulum (UNIPDU) Jombang
Peterongan Jombang – diterbitkan dua kali dalam setahun

- Tadzkirah
- METODOLOGI PEMBELAJARAN
1. Metodologi Pembelajaran A
H. Imam Bawani,
2. Al-Qur'an Dan Tingkah L
H. Ahmad Zahro,
3. Memetakan Teori Dalam I
H. Nur Syam,
4. Reorientasi Kurikulum PT
H. Muhaimin,
5. Angkatan Kerja Dan Peng
H. Moedjiarto,
6. Pengembangan Kemamp
Pembelajaran Bidang Tek
H. Amat Mukhadis,
7. Peningkatan Manajemen
Lembaga Pendidikan Pad
Hj. Nurul Ulfatin,
8. Sertifikasi Dan Profesi Gu
H. Ahmad Tafsir,
9. Manajemen Pelatihan Fun
H. Ismet Basuki,
10. BUDAI (Budaya Akader
ummah
H. Isrofil Amar,
11. Peran Perguruan Tingg
Pengembangan SDM Era
Syamsul Ma'arif,
12. Meningkatkan Kreatifitas
H. M. Ansor Anwar,

DAFTAR ISI

1. Metodologi Pembelajaran Agama Islam (Antara Realitas Dan Idealitas)	
H. Imam Bawani,	1
2. Al-Qur'an Dan Tingkah Laku Manusia (Pendekatan Fiqih Tarbiyah)	
H. Ahmad Zahro,	8
3. Memetakan Teori Dalam Paradigma Penelitian Kuantitatif	
H. Nur Syam,	19
4. Reorientasi Kurikulum PTAI (Kasus Fakultas/Jurusan Tarbiyah)	
H. Muhaimin,	28
5. Angkatan Kerja Dan Pengangguran Sarjana	
H. Moedjiarto,	44
6. Pengembangan Kemampuan Emulasi Melalui Teaching Industry Dalam Pembelajaran Bidang Teknologi Di Perguruan Tinggi	
H. Amat Mukhadis,	59
7. Peningkatan Manajemen Mutu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Lembaga Pendidikan Pada Jenjang Sekolah Menengah	
Hj. Nurul Ulfatin,	107
8. Sertifikasi Dan Profesi Guru	
H. Ahmad Tafsir,	152
9. Manajemen Pelatihan Fungsional	
H. Ismet Basuki,	155
10. BUDAI (Budaya Akademik Islami) Upaya menciptakan generasi khoira ummah	
H. Isrofil Amar,	160
11. Peran Perguruan Tinggi Agama Di Lingkungan Pesantren Dalam Pengembangan SDM Era Global	
Syamsul Ma'arif,	180
12. Meningkatkan Kreatifitas Dan Inovasi Dosen Dalam Proses Pembelajaran	
H. M. Ansor Anwar,	189

PENINGKATAN MANAJEMEN MUTU DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DI LEMBAGA PENDIDIKAN PADA JENJANG SEKOLAH MENENGAH

Oleh : Hj. Nurul Ulfatin

A. DASAR PENULISAN

Menjelang akhir tahun pelajaran seperti sekarang ini, kecemasan para kepala sekolah, guru, dan orang tua yang putra/putrinya ada di kelas terakhir dari suatu jenjang persekolahan umumnya meningkat. Perasaan ikut bingung dan “deg-degan” menyertai mereka di tengah-tengah repotnya mengantarkan anaknya menuju “perhelatan” yang dinamakan Ujian Nasional (UN). Mungkin putra/putri mereka tenang-tenang saja, tetapi, orang tua dan guru merasa khawatir putra-putrinya tidak lulus UN. Hal ini akan terjadi terutama jika melihat bahwa kemampuan putra/putrinya berada dalam kategori “pas-pasan”. Melihat kenyataan seperti ini, para orang tua, kepala sekolah dan guru mencari berbagai cara agar siswanya bisa lulus UN. Di antara upaya itu, ada yang mengusik pikiran saya, yaitu pengakuan seorang guru (kepala sekolah) yang telah melakukan program “penuntasan kurikulum dan pembelajaran reguler” untuk kelas akhir pada semester pertama. Sementara pada semester kedua, kegiatan pembelajaran secara penuh hanya diisi latihan mengerjakan soal untuk mata pelajaran yang diujikan pada UN. Di tempat lain, ada pula sekolah yang tidak percaya dengan guru-gurunya. Mereka memutuskan “menyewa” guru dari luar sekolah untuk mengajar pelajaran yang di UN-kan. Bahkan ironis, guru yang disewa itu adalah tentor di Lembaga Bir

berijazah guru (Kompas, 6 Maret 2007 menggambarkan betapa besar nilai UN bagi masyarakat. Untuk menggapai nilai UN walaupun kadang-kadang keluar dari kai dan pembelajaran yang benar. Fenomen

as
akan
rja). Di
Direktorat
n, khususnya
curkan “Rencana

Prof. DR. Hj. Nurul Ulfatin, M.Pd. Adalah Guru Besar Universitas N
Jombang.

D. 172 malang 65146

)

in M.Pd
tuts Saqufa
matika
yya

Studi	Tahun Lulus
	1973
mesin	1976
Mesin	1980
teknik mesin	1985
embelajaran	1988
embelajaran	1993

PENINGKATAN MANAJEMEN MUTU DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DI LEMBAGA PENDIDIKAN PADA JENJANG SEKOLAH MENENGAH

Oleh : Hj. Nurul Ulfatin

A. DASAR PENULISAN

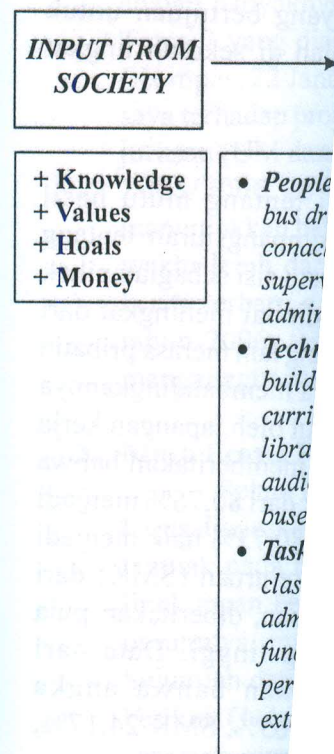
Menjelang akhir tahun pelajaran seperti sekarang ini, kecemasan para kepala sekolah, guru, dan orang tua yang putra/putrinya ada di kelas terakhir dari suatu jenjang persekolahan umumnya meningkat. Perasaan ikut bingung dan “deg-degan” menyertai mereka di tengah-tengah repotnya mengantarkan anaknya menuju “perhelatan” yang dinamakan Ujian Nasional (UN). Mungkin putra/putri mereka tenang-tenang saja, tetapi, orang tua dan guru merasa khawatir putra-putrinya tidak lulus UN. Hal ini akan terjadi terutama jika melihat bahwa kemampuan putra/putrinya berada dalam kategori “pas-pasan”. Melihat kenyataan seperti ini, para orang tua, kepala sekolah dan guru mencari berbagai cara agar siswanya bisa lulus UN. Di antara upaya itu, ada yang mengusik pikiran saya, yaitu pengakuan seorang guru (kepala sekolah) yang telah melakukan program “penuntasan kurikulum dan pembelajaran reguler” untuk kelas akhir pada semester pertama. Sementara pada semester kedua, kegiatan pembelajaran secara penuh hanya diisi latihan mengerjakan soal untuk mata pelajaran yang diujikan pada UN. Di tempat lain, ada pula sekolah yang tidak percaya dengan guru-gurunya. Mereka memutuskan “menyewa” guru dari luar sekolah untuk mengajar pelajaran yang di UN-kan. Bahkan ironis, guru yang disewa itu adalah tentor di Lembaga Bimbingan Belajar yang tidak berijazah guru (Kompas, 6 Maret 2007). Semua ini cukup untuk menggambarkan betapa besar nilai UN bagi siswa, guru, orang tua dan masyarakat. Untuk menggapai nilai UN itu, segala cara ditempuh walaupun kadang-kadang keluar dari kaidah dan prinsip pendidikan dan pembelajaran yang benar. Fenomena ini juga menggambarkan

Prof. DR. Hj. Nurul Ulfatin, M.Pd. Adalah Guru Besar Universitas Negeri Malang dan Dosen PPs UNIPDU Jombang.

bahwa secara tidak langsung cara berpikir dan bersikap masyarakat “dipaksa” untuk menyepakati bahwa hasil UN sebagai tolok ukur utama hasil pendidikan, sehingga terbangun ‘image’ tinggi-rendahnya hasil UN menggambarkan tinggi-rendahnya mutu pendidikan.

Mutu pendidikan memang merupakan satu dari dua masalah dan tantangan terbesar dalam pembangunan nasional di samping relevansi pendidikan (Depdiknas, 2000). Namun, persoalan mutu pendidikan tidak hanya sebatas pada persoalan UN. Cheng dan Tam (1997) menyebutnya: “...education quality is a multidimensional concept and cannot be easily assessed by only one indicator”. Sependapat dengan Cheng dan Tam, konsep umum tentang mutu pendidikan, bagaimanapun harus melibatkan banyak komponen. Komponen itu berada dalam unsur *input*, *process*, dan *output* yang secara dinamis memenuhi lebih apa yang diharapkan oleh *stakeholders* terhadap lembaga pendidikan. *The World Bank* (2005) melalui *Human Development Sector Report East Asia and the Pasific Region* mendefinisikan mutu pendidikan sebagai nilai instrumental dalam meningkatkan kinerja akademik sekolah. Dalam nilai instrumental itulah dimasukkan pula dimensi intrinsik tentang keamanan dan kesejahteraan siswa sebagai bagian dari proses pendidikan di sekolah.

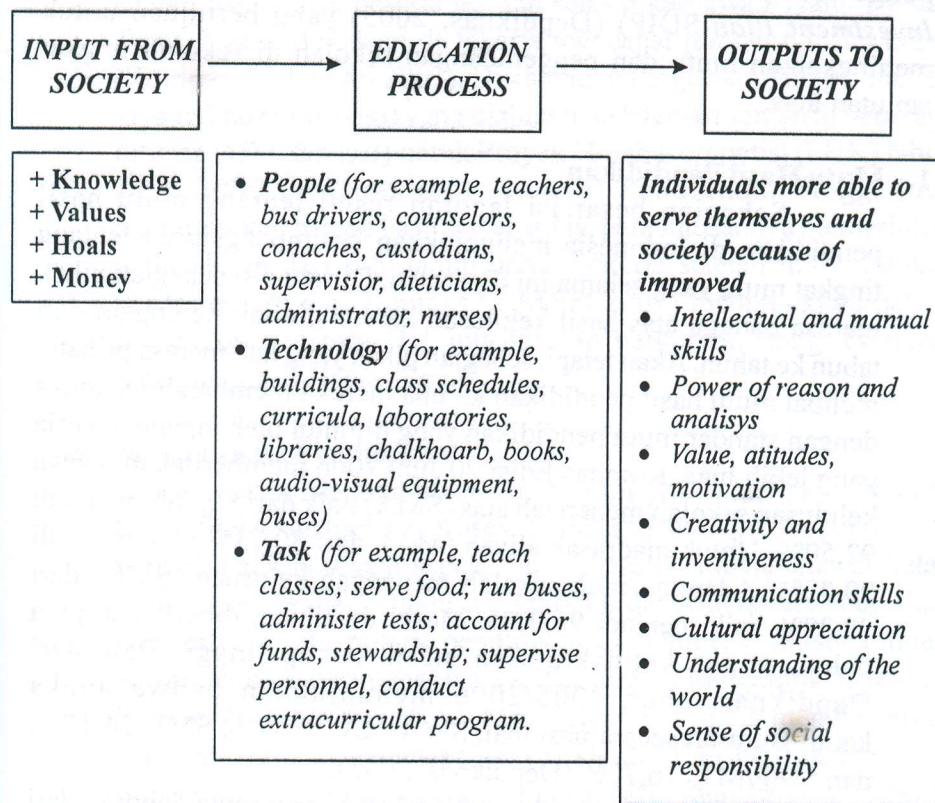
Persoalan mutu pendidikan di Indonesia saat ini merupakan persoalan yang besar yang menuntut segera ditangani dengan proses yang panjang dan melibatkan banyak unsur komponen serta banyak indikator untuk mengukurnya. Persoalan mutu pendidikan adalah persoalan sistem. Sistem yang berproses dan menghasilkan mutu pendidikan adalah sistem yang ada di sekolah. Hal ini karena sekolah sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan sengaja dirancang secara sistematis dan terstruktur. Owens (1991) menyebutkan bahwa alur sistem kelembagaan pendidikan di sekolah melibatkan komponen sebagaimana yang dicontohkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Schoolin

A. GAMBARAN I

Untuk r
dipaparkan seki
hal ini merupaka
yang lain. Gam
pada sekolah ti
kesiapan dan fo
menengahlah
memusatkan d
berdampak pa
tinggi dan bag
samping itu,
Jenderal Mar
SubDirektora



Gambar 1 Schooling as an input-process-output system (Owens, 1991: 59)

A. GAMBARAN MUTU PENDIDIKAN

Untuk memperjelas gambaran mutu pendidikan, berikut dipaparkan sekilas tentang mutu proses dan hasil pendidikan. Kedua hal ini merupakan komponen kunci yang tidak terpisahkan satu dengan yang lain. Gambaran mutu pendidikan dalam paparan ini difokuskan pada sekolah tingkat menengah ke atas. Hal ini karena dilihat dari segi kesiapan dan fokus penanganan standar pengelolaannya, maka sekolah menengahlah yang sangat mungkin (dan seharusnya sudah siap) memusatkan diri pada peningkatan mutu kelembagaan yang sekaligus berdampak pada mutu pendidikan sebagai masukan bagi pendidikan tinggi dan bagi masyarakat pengguna tenaga kerja (di dunia kerja). Di samping itu, Departemen Pendidikan Nasional, melalui Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, khususnya SubDirektorat Pembinaan SMA, saat ini sedang meluncurkan "Rencana

Pengembangan dan Investasi Sekolah” (*School Development and Investment Plan-SDIP*) (Depdiknas, 2005) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan pengembangan sekolah di sekolah tingkat lanjutan atas.

1. Mutu Hasil Pendidikan

Sebagian besar isi laporan resmi tentang mutu hasil pendidikan di Indonesia menunjukkan kesimpangsiuran tentang tingkat mutu yang selama ini diperoleh. Di satu sisi sebagian pihak merasa bangga atas hasil kelulusan karena dinilai meningkat dari tahun ke tahun. Akan tetapi, sebagian pihak yang lain merasa prihatin melihat mutu hasil pendidikan karena mereka membandingkannya dengan standar mutu pendidikan yang dituntut oleh lapangan kerja yang lebih luas. Kompas Edisi 20 Juni 2006 memberitakan bahwa kelulusan sekolah menengah atas (SMA) naik dari 80,76% menjadi 92,50%. Untuk madrasah aliyah (MA), dari 80,73% naik menjadi 90,82%. Adapun untuk sekolah menengah kejuruan (SMK) dari 78,29% naik menjadi 91,00%. Meski demikian, diberitakan pula bahwa angka ketidaklulusan masih cukup tinggi. Data dari Depdiknas tahun 2005/2006 menunjukkan bahwa angka ketidaklulusan secara nasional, SMA/MA 20,65%, SMK 24,17%, dan SMP/MTs 16,70% (Depdiknas, 2005).

Di bagian lain, pada empat tahun sebelumnya, laporan dari Analisis Pendidikan Untuk Semua (*Education for All*, 2002) menunjukkan bukti akan rendahnya mutu hasil pendidikan jika dilihat dari *Trends in International Mathematics and Science Study*. Dengan tolak ukur ini, Indonesia berada pada peringkat 24 untuk Matematika dan 32 untuk Sains dari 38 negara yang disurvei. Kondisi sebelumnya juga dilaporkan oleh Jones (2001). Menurut Jones, pada sekitar tahun 1990-an, mutu lulusan sekolah lanjutan tingkat atas menurun sampai pada tingkat yang mungkin sebanding dengan sekolah lanjutan tingkat pertama sebelum awal tahun 1980-an. Pengangguran di kalangan lulusan sekolah lanjutan tingkat atas juga dilaporkan oleh BAPPENAS sangat tinggi dan tidak berubah sejak tahun 1990-an (*The World Bank*, 2005). Bahkan fenomena yang terjadi sekarang, pengangguran sudah merambah pada lulusan perguruan tinggi. Tingginya angka pencari kerja pada bursa lowongan kerja yang diadakan sejumlah pihak paling tidak memperkuat hal itu. Yang masih sangat terdengar di telinga kita

adalah ba
Trans 7 y
(Kompas
saya terha
jurusan (1
2005/20
menunjul
waktu le
berita te
tahun 20
mengang

2. Mutu P

harus di
tampak
lingkun
umumn
Sejumlah
berikut
cerama
tulisan
buku p
ada di c
sama;
dan (6

berbag
faktor
rendal
prasar
dipen
lemah
sisi el
belum
dalam

seba
pend

development and
bertujuan untuk
sekolah tingkat

ang mutu hasil
ngsiuran tentang
si sebagian pihak
i meningkat dari
n merasa pribatin
mbandingkannya
h lapangan kerja
beritakan bahwa
80,76% menjadi
3% naik menjadi
uan (SMK) dari
diberitakan pula
nggi. Data dari
bahwa angka
6, SMK 24,17%,

nya, laporan dari
for All, 2002)
pendidikan jika
nd Science Study.
ingkat 24 untuk
yang disurvei.
(2001). Menurut
sekolah lanjutan
ngkin sebanding
awal tahun 1980-
utan tingkat atas
an tidak berubah
n fenomena yang
h pada lulusan
erja pada bursa
ak paling tidak
r di telinga kita

adalah banyaknya peserta tes dan seleksi karyawan Trans TV dan Trans 7 yang diadakan di Jakarta mencapai jumlah 65 ribu orang (Kompas, 22 Januari 2007). Di kalangan Perguruan Tinggi, analisis saya terhadap proposal yang diajukan oleh teman-teman di beberapa jurusan (UM dan UB) untuk Proyek Hibah Kompetisi (PHK) tahun 2005/2006 ke Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi juga menunjukkan bahwa hasil tracer study, para lulusannya memerlukan waktu lebih dari satu tahun untuk bekerja setelah lulus. Bahkan berita terbaru dari Kompas (2 Maret 2007) menunjukkan bahwa tahun 2006, tercatat 1,1 juta lulusan perguruan tinggi (sarjana) menganggur di Jawa Timur.

2. Mutu Proses Pendidikan

Selain hasil, gambaran mutu yang justru menjadi perhatian harus dijelaskan dari sisi proses. Gambaran mutu proses pendidikan tampak pada berbagai aspek, yaitu proses pembelajaran di kelas, lingkungan belajar, organisasi sekolah, dan kinerja sekolah. Pada umumnya, mutu proses pendidikan di Indonesia masih rendah. Sejumlah data dari beberapa sumber dapat dirangkumkan sebagai berikut: (1) lebih dari 60% waktu siswa habis untuk mendengarkan ceramah guru di dalam kelas; (2) siswa lebih banyak menyalin tulisan dari papan dan ceramah guru, serta mengerjakan tugas di buku paket; (3) guru hanya memanfaatkan alat bantu sebatas yang ada di dalam kelas; (4) semua siswa melakukan kegiatan yang selalu sama; (5) kurikulum operasionalnya masih bersifat *subject matter*; dan (6) peran guru lebih banyak sebagai instruktur (Ulfatin, 2006).

Rendahnya mutu pendidikan secara umum disebabkan oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Jika dilihat dari faktor internal, yang banyak mempengaruhi mutu pendidikan adalah rendahnya kualitas masukan siswa, rendahnya kualitas guru, sarana-prasarana, dan dana. Dari segi proses, rendahnya mutu pendidikan dipengaruhi oleh proses pembelajaran yang tidak efektif dan lemahnya sistem manajemen kelembagaan sekolah. Sedangkan dari sisi eksternal, faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah belum optimalnya peran orang tua, masyarakat, dan pemerintah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai gambaran lebih rinci, rendahnya proses pendidikan sebagian dapat dipaparkan sebagai berikut. Dilihat dari tenaga pendidik (guru) sekolah menengah, data Depdiknas (Tabel 1)

menunjukkan bahwa belum sepenuhnya guru berkualifikasi akademik minimal S1 (sarjana) atau secara kuantitatif masih setitar 60%. Di samping itu, masalah lain adalah terdapat kesenjangan guru (*mismatch*) jika dilihat dari keahliannya. Guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya masih banyak terjadi di sekolah menengah, terutama pada jenjang sekolah menengah swasta dan madrasah aliyah.

Tabel 1 Kualifikasi Pendidik, Tahun 2003

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Guru	Ijazah Tertinggi				
			<D1 (%)	D2 (%)	D3 (%)	Sarjana (%)	S2/S3 (%)
1.	SMP	466.748	11,23	21,33	25,10	42,03	0,31
2.	SM	452.255	2,06	1,86	26,37	69,39	0,33
3.	SMA	230.114	1,10	1,89	23,92	71,75	0,33
4	SMK	147.559	3,54	1,79	30,18	64,16	0,33

Di sisi lain, sebagai implikasi dari kondisi tersebut, Depdiknas menyimpulkan bahwa tingkat kelayakan mengajar guru masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini ditunjukkan oleh data dari Depdiknas tahun 2003 bahwa persentase guru yang tergolong tidak layak mengajar di jenjang pendidikan menengah juga masih cukup tinggi, yaitu masih di atas 30%. Data yang terkait dengan hal ini mulai dari lembaga persekolahan di jenjang pendidikan dasar sampai pendidikan menengah disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Kelayakan Guru Mengajar, Tahun 2003

Jenjang Pendidikan		Negeri	%	Swasta	%	Jumlah	%
SMP	a. Layak	202,720	43.4	96,385	20.7	299,105	64.
	b. Tidak layak	108,811	23.3	58,832	12.6	167,643	35.
Jumlah		311,531	66.7	155,217	33.3	466,748	100.
SMA	a. Layak	87,379	38.0	67,051	29.1	154,430	67.
	b. Tidak layak	35,424	15.4	40,260	17.5	75,684	32.
Jumlah		122,803	53.4	107,311	46.6	230,114	100.
SMA	a. Layak	27,967	19.0	55,631	37.7	83,598	56.
	b. Tidak layak	20,678	14.0	43,283	29.3	63,961	43.
Jumlah		48,645	33.0	98,914	67.0	147,559	100.

Sumber : Depdiknas, 2005

guru berkualifikasi
kuantitatif masih setar
terdapat kesenjangan
. Guru yang mengajar
sisi banyak terjadi di
olah menengah swasta

tinggi		
	Sarjana (%)	S2/S3 (%)
0	42,03	0,31
7	69,39	0,33
2	71,75	0,33
3	64,16	0,33

ari kondisi tersebut,
layan mengajar guru
unjukkan oleh data dari
u yang tergolong tidak
ngah juga masih cukup
terkait dengan hal ini
endidikan dasar sampai
2.

in 2003

%	Jumlah	%
20.7	299,105	64.
12.6	167,643	35.
33.3	466,748	100.
29.1	154,430	67.
17.5	75,684	32.
46.6	230,114	100.
37.7	83,598	56.
29.3	63,961	43.
67.0	147,559	100.

Selain faktor guru, rendahnya mutu pendidikan juga disebabkan oleh rendahnya kualitas dan relevansi sumber belajar dan tenaga kependidikan lainnya. Data Depdiknas tahun 2003 menunjukkan bahwa di SMP, dari 21.256 SMP yang ada, hanya terdapat 15.636 perpustakaan, dan baru memiliki 8.474 petugas. Dari 14.900 laboratorium di SMP hanya tersedia 1.892 laboran. Di SMA, dari 8.238 SMA hanya terdapat 5.598 perpustakaan, dan baru memiliki 4.402 petugas perpustakaan, sementara dari 10.050 laboratorium baru memiliki 1.555 laboran. Di SMK, dari 5.115 SMK hanya terdapat 3.745 perpustakaan dan baru 2.017 petugas perpustakaan, sementara dari 1.461 laboratorium baru memiliki 804 laborat. Tenaga kependidikan pada perpustakaan dan laboratorium ini sebagian besar belum memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai, sehingga mutu layanan pendidikan belum optimal.

Dari aspek fisik, kondisi prasarana dan sarana pendidikan belum sepenuhnya memadai. Hal ini, antara lain dapat dilihat dari ketersediaan ruang belajar, dan sarana belajar lain seperti laboratorium, sarana olahraga masih banyak yang tergolong kurang persyaratan. Pada Tabel 3, dari 187.480 ruang belajar SMP/MTs terdapat 31.198 lokal (17.7%) yang tergolong rusak ringan dan berat. Pada jenjang SM, terdapat sekitar 13.777 lokal (15.6%) yang rusak ringan dan rusak berat.

Tabel 3 Kondisi Ruang Belajar, Tahun 2003

Jenjang Pendidikan	% Kondisi Ruang Belajar			Jumlah
	LP	RB	RR	
1. SMP	82,3	5,1	12,6	187.480
2. SMA	92,3	2,0	5,6	78.412
3. SMK	92,0	3,0	5,0	97.290

LP = Layak Pakai, RB = Rusak Berat, RR = Rusak Ringan

Gambaran mutu dan upaya perbaikan mutu pada tataran proses pendidikan di tingkat sekolah selama ini sudah banyak dibahas dan dikaji oleh berbagai pihak baik untuk kepentingan praktis maupun kepentingan pengembangan teori pendidikan. Pengkajian itu dilakukan baik pada skala lokal maupun skala

regional dan nasional, bahkan internasional. Proyek dan program perbaikan mutu pendidikan sampai saat ini telah melibatkan beragam aktivitas. Di antara aktivitas-aktivitas itu antara lain pelatihan dan pengelolaan guru, pembaharuan kurikulum, penyediaan buku teks, rehabilitasi ruang kelas dan gedung sekolah, dan peningkatan manajemen berbasis sekolah. Sejumlah paket inovasi pembelajaran juga telah dikaji, dipromosikan dan disosialisasikan kepada guru. Paket inovasi pembelajaran itu antara lain *Contextual Teaching and Learning* (CTL), *Quantum Learning* (QL), *Joyful Learning* (JL), Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) dan masih banyak lagi yang lainnya. Semua itu bertujuan untuk memperbaiki mutu proses dan kondisi sekolah serta meningkatkan kinerja sekolah.

A. BERANGKAT DARI KEBIJAKAN

Peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara *on-going* dan terus menerus. Mengambil makna dari *Total Quality Management* (TQM) yang dikembangkan oleh Edwards Deming, ada tiga kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu (1) organisasi harus fokus pada siswa dan guru, (2) setiap orang dalam organisasi harus memiliki dedikasi untuk memperbaiki diri (sendiri-sendiri dan kolektif) secara terus menerus, dan (3) organisasi harus dipandang sebagai sistem, dan setiap orang yang bekerja dalam sistem harus dilihat sebagai proses *on-going* (Bonstingl, 1992). Kunci Deming tersebut kemudian dikembangkan oleh Juran dengan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu suatu organisasi atau lembaga dalam TQM. Langkah-langkah itu adalah: (1) mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan atau peningkatan mutu, (2) mengidentifikasi bagian atau komponen yang membutuhkan perbaikan, dan (3) memfasilitasi apa yang dibutuhkan agar dapat dilakukan diagnosis untuk menemukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian (Tjiptono dan Diana, 2003).

Bertolak dari pendapat Deming dan Juran tersebut, infrastruktur yang harus ada terlebih dahulu dalam mutu pendidikan adalah peraturan perundang-undangan. Hal ini diperkuat oleh Ouchi (2003) ketika ditanya oleh para praktisi: "*What you can do to improve your school*", maka jawabannya "...we'll review the rules for change". Sependapat dengan Ouchi, menurut hemat saya, adanya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diharapkan dapat memicu

upaya peningkat
dibandingkan de
Undang sebelum
bernuansa senti
terjadi tahun 199
1999 tentang
desentralisasi d
(Koster, 2001; F
Nomor 22 tahu
baru yang meru
down menjadi g
harus diartikan
yang menuntu
peranan bau, s
Blase (dalam I
dan otonomi
pengembang
pengembang
Pemerintah N
juga merupak
hukum tentan
baik. Konseki
direkomenda
dan laporan
sekolah berta
pendidikan
otoritas seko

B. PENDEKATAN DITERAPI

Penc
di Indonesi
masalah per
sekitar tahu
1975 secara
terstruktur
perkembangan
digunakan
terkecuali

proyek dan program telah melibatkan tas itu antara lain aruan kurikulum, an gedung sekolah, h. Sejumlah paket ipromosikan dan belajaran itu antara *Quantum Learning* if, Kreatif, Efektif. k lagi yang lainnya. proses dan kondisi

kan secara *on-going quality Management* ada tiga kunci untuk si harus fokus pada si harus memiliki (an kolektif) secara sebagai sistem, dan hat sebagai proses ersebut kemudian ang harus dilakukan mbaga dalam TQM. infrastruktur yang ingkatan mutu, (2) utuhkan perbaikan, r dapat dilakukan itama, memberikan Diana, 2003). ersebut, infrastruktur an adalah peraturan (2003) ketika ditanya *your school*", maka Sependapat dengan ng Nomor 20 tahun kan dapat memicu

upaya peningkatan mutu pendidikan. Paling tidak, hal ini tampak jika dibandingkan dengan Sistem Pendidikan Nasional menurut Undang-Undang sebelumnya (Undang-Undang nomor 2 tahun 1989) yang lebih bernuansa sentralistik. Dengan dilandasi semangat reformasi yang terjadi tahun 1998 dan dilahirkannya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, maka dapat dibentuk sistem desentralisasi dan otonomi di bidang peningkatan mutu pendidikan (Koster, 2001; Pidarta, 2001). Menurut Tilaar (2000), Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah merupakan paradigma baru yang merubah wawasan manajemen pendidikan dari wawasan *top down* menjadi *grassroot*. Sependapat dengan Pidarta dan Tilaar, otonomi harus diartikan sebagai usaha untuk mencapai perbaikan dan kemajuan yang menuntut orientasi baru, wawasan baru, redefinisi tugas dan peranan baru, serta sikap dan strategi yang baru. Menurut Blase dan Blase (dalam Pidarta, 2001), peningkatan mutu melalui desentralisasi dan otonomi pendidikan ini sangat mungkin dilakukan seperti pengembangan demokratisasi, profesionalisasi sumber daya manusia, pengembangan kelembagaan, dan kepemimpinan pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional juga merupakan prasyarat yang "wajib" untuk melengkapi perangkat hukum tentang perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan yang lebih baik. Konsekuensi dari semua payung kebijakan itu, sebagaimana yang direkomendasikan dari hasil penelitian Gamage (dalam Pidarta, 2001) dan laporan *The World Bank* (2005) tentang pendidikan di Indonesia, sekolah bertanggung jawab meningkatkan mutu manajemen pelayanan pendidikan dan mengharuskan adanya peningkatan pengaruh dari otoritas sekolah dengan membuat lingkungan belajar yang lebih baik.

B. PENDEKATAN MANAJEMEN YANG SELAMA INI DITERAPKAN

Pendekatan manajemen pendidikan yang selama ini diterapkan di Indonesia dapat digambarkan secara singkat berikut ini. Ketika masalah pendidikan di Indonesia mulai mendapat perhatian secara serius sekitar tahun 1975-an yang ditandai dengan diterapkannya Kurikulum 1975 secara nasional, membawa dampak terhadap upaya yang lebih terstruktur dalam menangani masalah pendidikan. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan juga berimbas pada pendekatan yang digunakan dalam memecahkan permasalahan pendidikan, tidak terkecuali masalah dalam manajemen pendidikan. Pada periode itu

(sekitar tahun 1950- 1975-an), terjadi suatu gerakan yang disebut "*The Organizational Behavior Movement*" di bidang manajemen. Gerakan ini lebih menekankan pada apa yang disebut "*formal organizational structure and the highly rational logic of hierarchical control*" (Owens, 1991). Sebagai dampaknya, segala aktivitas dan perilaku dalam organisasi formal (termasuk organisasi pendidikan/sekolah) diarahkan pada tujuan (*goal*) yang dirumuskan secara jelas. Owens menyebutnya "*effective performance of goal-seeking formal organizations as its central focus*". Pendekatan inilah yang mewarnai sistem manajemen pendidikan yang diterapkan di Indonesia dengan dilahirkannya Kurikulum 1975 (khususnya Buku IIID, tentang Pedoman Administrasi dan Supervisi Pendidikan). Di dalam buku ini diberikan batasan ruang lingkup tugas administrasi dan supervisi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor pendidikan. Buku ini cukup lama (bahkan sampai puluhan tahun) menjadi pegangan para kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.

Dalam perjalanan waktu yang panjang dengan manajemen yang berpedoman pada Kurikulum 1975, boleh saya katakan lambat dalam meningkatkan mutu pendidikan karena sifat pengembangannya sangat sentralistik. Konsep manajemen yang dirancang secara sentralistik hanya melahirkan kontradiksi antara kebutuhan sekolah dengan kebijakan yang harus dilakukan oleh sekolah. Para kepala sekolah produk lama yang sudah puluhan tahun menjadi kepala sekolah dan berpedoman pada kurikulum 1975 Buku IIID, terkesan hanya sebagai petugas pendidikan atau sebagai pelaksana rutin manajer pendidikan yang mekanistik. Mereka tidak dirangsang dan dikondisikan untuk menghadapi tantangan pendidikan pada jangka waktu yang panjang (walaupun masa jabatan kepala sekolah pada saat itu tidak dibatasi).

Sampailah pada saatnya ada sedikit angin segar ketika terjadi pergeseran cara berpikir yang berdampak pada adanya perubahan pendekatan manajemen pendidikan yaitu Manajemen Bebas Sekolah (MBS) dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (*School Bases Quality Improvement*) atau MPMBS (Depdiknas, 2000). Munculnya MPMBS ini sedikit banyak dipengaruhi oleh pemikiran Edwards Deming tentang *Total Quality Management* seperti yang telah disebutkan di atas (Bonstingl, 1992; Tjiptono dan Diana, 2003). Pada prinsipnya, MPMBS ini menekankan manajemen yang lebih diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan dengan memberikan otonomi dalam

merencanakan
mengemban
dan kepuasan p

Apakah
mutu pendika
untuk berani m
hemat saya dan
bahwa sebaga
ini telah atau s
dan sebagian
(Jumiyati, 20
MPMBS ini
lokakarya pe
dikoordinasik
juga telah m
Sekolah Star
Internasional
MPMBS. De
berhasil dilal

Nam
stakeholders
peningkatan
jawaban yan
selama ini ke
dalam konte
MPMBS bu
yang penga
karena itu, c
didefinisika
ukuran stan
standar per
19 tahun 20
yang dima
pendidik d
pembiaya
Se
merupaka
karena m

gerakan yang disebut "The
 dan manajemen. Gerakan
 ut "formal organizational
 archical control" (Owens,
 ritas dan perilaku dalam
 idikan/sekolah) diarahkan
 elas. Owens menyebutnya
 mal organizations as its
 warnai sistem manajemen
 a dengan dilahirkannya
 ng Pedoman Administrasi
 ai diberikan batasan ruang
 ng harus dilakukan oleh
 ervisor pendidikan. Buku
 n) menjadi pegangan para
 a di sekolah.

dengan manajemen yang
 ya katakan lambat dalam
 pengembangannya sangat
 ang secara sentralistik
 utuhan sekolah dengan
 h. Para kepala sekolah
 jadi kepala sekolah dan
 , terkesan hanya sebagai
 tin manajer pendidikan
 dan dikondisikan untuk
 ka waktu yang panjang
 saat itu tidak dibatasi).
 gin segar ketika terjadi
 ada adanya perubahan
 jemen Berbasis Sekolah
 rbasis Sekolah (*School*
 S (Depdiknas, 2000).
 garuhi oleh pemikiran
 ment seperti yang telah
 an Diana, 2003). Pada
 n yang lebih diarahkan
 berikan otonomi dalam

merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan kelembagaan sekolah didukung oleh adanya pelibatan dan kepuasan penuh oleh *stakeholders* sekolah.

Apakah sekolah yang menerapkan MPMBS sudah meningkat mutu pendidikannya? Pertanyaan inilah yang menggugah pikiran saya untuk berani mengemukakan gagasan lain di luar MPMBS. Menurut hemat saya dan didukung oleh beberapa peneliti lain, dapat saya katakan bahwa sebagian besar sekolah (terutama sekolah lanjutan) sekarang ini telah atau sedang menerapkan MPMBS dalam pengelolaan sekolah dan sebagian sekolah mengaku berhasil menerapkan MPMBS itu (Jumiyati, 2005; Rusdinal, 2006). Di beberapa daerah, penerapan MPMBS ini umumnya diawali dengan sosialisasi dan dilanjutkan lokakarya penyusunan program MPMBS yang difasilitasi dan dikoordinasikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Pemerintah juga telah menyediakan dana stimulan dalam bentuk *block grant* Sekolah Standar Nasional (SSN) dan Sekolah Nasional Bertaraf Internasional (SNBI) terhadap sejumlah sekolah yang menerapkan MPMBS. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa MPMBS sudah berhasil dilaksanakan di sekolah.

Namun, jika ditanyakan kepada para kepala sekolah, guru, atau *stakeholders* lainnya "apakah penerapan MPMBS berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah?" Maka, dapat diduga bahwa jawaban yang muncul adalah keraguan. Hal ini dapat dimaklumi karena selama ini keberhasilan atau peningkatan mutu pendidikan sering dinilai dalam konteks pengaruhnya secara langsung terhadap siswa, sementara MPMBS bukanlah suatu program pengajaran atau strategi pembelajaran yang pengaruhnya kepada siswa tidak terjadi secara langsung. Oleh karena itu, dalam konteks MPMBS, keberhasilan mutu pendidikan harus didefinisikan ulang. Pendefinisian ulang ini bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswanya, tetapi lebih mengacu pada pemenuhan standar pendidikan sebagaimana yang diamanahkan dalam UU Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan. Standar pendidikan yang dimaksudkan adalah standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.

Selama ini, sebagian masyarakat mengatakan bahwa MPMBS merupakan bentuk reformasi pendidikan (Nurkolis, 2005). Namun, karena munculnya MPMBS atas inisiatif pemerintah, sementara para

personil sekolah telah lama terbiasa dengan sistem yang sentralistik, maka pelaksanaan MPMBS masih terkesan hanya pada kulitnya saja dan belum sampai menyentuh keseluruhan isinya. Sebagai contoh, pelibatan *stakeholders* dalam penyusunan program sekolah, dalam praktiknya masih tampak sebatas mengundang dewan atau komite sekolah dalam pengesahan RAPBS. Padahal, pelibatan *stakeholders* seharusnya berdampak pada adanya jaminan tanggung jawab bersama antara pihak pemerintah, pihak sekolah dan pihak masyarakat. Contoh lain adalah pendelegasian otoritas. Menurut Reynolds (1997) sebagai aspek fundamental dalam MPMBS, pendelegasian otoritas harus dimaknai pendelegasian kelompok yang menjamin adanya peningkatan mutu pendidikan. Namun dalam praktiknya, pendelegasian ini semata-mata hanya dimaknai pendelegasian kepada kelompok lain tanpa menjamin terjadinya peningkatan kualitas keputusan yang akhirnya menjamin peningkatan mutu pendidikan. Begitu juga jika dilihat dari perubahan kinerja organisasi kelembagaan. Jika semestinya perubahan kinerja menjadi kunci peningkatan mutu pendidikan, namun hal ini belum tampak secara nyata. Perubahan individu dan perubahan lingkungan kerja sebatas pada perubahan artifisial dan belum pada perubahan substansial. Oleh karena itu, sependapat dengan ilustrasi yang dikemukakan oleh Newstrom dan Davis (dalam Nurkolis, 2005), bahwa efek perubahan kerja dalam perubahan manajemen seharusnya dapat dilihat seperti balon udara yang ditekan oleh jari telunjuk. Ketika jari telunjuk ditekan pada bagian tertentu dari balon udara itu, maka bentuk balon akan berubah pada titik yang ditekan. Namun, perubahan itu dapat dirasakan efeknya dan tampak jelas perubahannya pada keseluruhan bentuk balon.

Terkait dengan implementasi MPMBS sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan, laporan *The World Bank* (2005) juga menunjukkan masih adanya kelemahan. Memang diakui bahwa MPMBS telah meningkatkan partisipasi dan sumber daya, namun keduanya bukan merupakan kondisi yang memadai untuk meningkatkan prestasi dan kinerja sekolah. Kelemahan MPMBS yang lain lebih ditujukan pada pendekatan yang digunakan. Pendekatan yang digunakan selama ini didasarkan pada pendekatan proyek dan bukan pendekatan yang merupakan bagian dari kegiatan rutinitas sekolah. Sejumlah sekolah yang mendapat proyek *block grant* dinilai dapat melakukan MPMBS dengan baik, paling tidak standar pelayanan minimum sekolah

dapat dipertanggungjawabkan sepenuhnya diarahkan ke peningkatan mutu pendidikan. Di samping itu, berakir, banyak sekolah dalam pak laporan *The World Bank* perlunya dorongan dalam sekolah untuk meningkatkan kapasitas *in-house* sekolah. Hal ini sangat penting terutama dalam hal *grant* terutama dalam hal yang memang berkaitan dengan pendidikan (Depdiknas, 2005). Berangka

sesuai saran laporan ini saya menyimpulkan bahwa peningkatan mutu pendidikan, yaitu "Berimbang". Dalam program Direktorat Menengah, khususnya menerbitkan kebijakan (2005). *Balanced* mengevaluasi komprehensif dan panjang, terutama mutu se

C. BALANCED APPROACH TO IMPROVING SCHOOL QUALITY

Jika kita ingin menyampaikan *Scorecard* untuk meningkatkan mutu pendidikan, kita dapat mempertimbangkan apakah ini digunakan adalah sebat

em yang sentralistik, pada kulitnya saja ya. Sebagai contoh, ram sekolah, dalam dewan atau komite libatan *stakeholders* gung jawab bersama masyarakat. Contoh holds (1997) sebagai asian otoritas harus adanya peningkatan delegasian ini semata-melompok lain tanpa tusan yang akhirnya juga jika dilihat dari emestinya perubahan dikan, namun hal ini vidu dan perubahan sial dan belum pada t dengan ilustrasi yang urkolis, 2005), bahwa nen seharusnya dapat i telunjuk. Ketika jari alon udara itu, maka n. Namun, perubahan perubahannya pada

IBS sebagai upaya *World Bank* (2005) juga mang diakui bahwa sumber daya, namun ai untuk meningkatkan MBS yang lain lebih ekatan yang digunakan dan bukan pendekatan as sekolah. Sejumlah nilai dapat melakukan anan minimum sekolah

dapat dipertanggungjawabkan. Namun, keberhasilan ini belum sepenuhnya dirasakan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Di samping itu, ketika masa pendanaan *block grant* berakhir, banyak sekolah yang sulit menunjukkan *sustainability* dan kesinambungan, antara program rutin dengan program pengembangan sekolah dalam paket *block grant*. Oleh karena itu, rekomendasi dari laporan *The World Bank* yang sangat baik untuk diperhatikan adalah perlunya dorongan untuk memunculkan gagasan-gagasan baru dari dalam sekolah tentang usaha meningkatkan mutu dan pengembangan kapasitas *in-house*, terutama yang berdampak pada peningkatan kinerja sekolah. Hal ini sebenarnya sesuai dengan hakekat pemberian *block grant* terutama dana bantuan operasional manajemen mutu (BOMM) yang memang dimaksudkan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan (Depdiknas, 2000).

Berangkat dari kekurangan dalam implementasi MPMBS dan sesuai saran laporan *The World Bank* tersebut, maka dalam kesempatan ini saya menyampaikan gagasan yang saya anggap relatif baru di bidang pendidikan, yaitu yang disebut "*Balanced Scorecard*" ("Kartu Nilai Berimbang"). Gagasan ini sangat penting terutama jika dikaitkan dengan program Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, khususnya Direktorat Pembinaan SMA yang telah menerbitkan pedoman *School Development and Investment Plan* (SDIP, 2005). *Balanced Scorecard* dapat membantu sekolah dalam mengevaluasi dan mengembangkan program sekolah secara komprehensif dan berkesinambungan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang, terutama dalam memandang keterpaduan tugas komponen utama mutu sekolah.

C. BALANCED SCORECARD: SEBUAH PENDEKATAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU KINERJA KELEMBAGAAN SEKOLAH MENENGAH

Jika pada kesempatan ini saya sengaja mengkaji dan menyampaikan suatu pendekatan yang lebih dikenal dengan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan mutu pendidikan, semata-mata hanya ingin menyajikan dan menawarkan satu alternatif yang menurut saya dapat dipertimbangkan sebagai pilihan di luar pendekatan yang selama ini digunakan sebagaimana yang saya kemukakan di atas. Pendekatan adalah sebatas sebagai instrumen atau alat, bukan sebagai tujuan, dan

bukan pula sebagai rumus matematis. Oleh karenanya, semakin banyak alat atau instrumen yang ditawarkan, semakin banyak pula alternatif yang bisa dipertimbangkan dan di pilih. Para pengambil kebijakan, para akademisi, dan para praktisi akan semakin arif dan bijaksana dalam memadukan kelebihan di antara sekian banyak pendekatan atau alat tersebut, yang pada akhirnya akan membawa hasil yang maksimal dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di masa yang akan datang sebagaimana yang dicita-citakan oleh bangsa dan negara kita tercinta. Di samping itu, pemilihan *Balanced Scorecard* juga didasari oleh suatu keyakinan yang saya ikuti bahwa “segala sesuatu yang dilakukan secara seimbang (*balanced*), maka akan menghasilkan kesempurnaan”. Keyakinan saya itu berangkat dari do’a sehari-hari yang diajarkan kepada umat Islam: “*Robbanaa aatinaa fiddunyaaa hasanah wa filakhiroti hasanah*” (Tuhan, berilah kami kebahagiaan di dunia dan di akhirat). Di dalam do’a ini terkandung makna nilai keseimbangan yaitu kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

1. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard atau yang sebagian masyarakat menterjemahkan “Kartu Nilai Berimbang” merupakan sebuah konsep yang membantu para pengelola di semua level organisasi dan kelembagaan untuk memonitor hasil dan menyusun program strategik pada semua bidang tanggung jawab utama secara seimbang (The World Bank, 2005). Konsep ini pertama kali ditemu-kenalkan oleh seorang Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School* yaitu Roberts Kaplan dan Presiden Perusahaan *Renaissance Solutions, Inc.* yaitu David P. Norton. Konsep *Balanced Scorecard* diambil dari hasil penelitian mereka yang kemudian ditulis dalam jurnal *Harvard Business Review* pada tahun 1992 dengan judul “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Artikel tersebut mendapat sambutan yang sangat baik dari para pembaca, sehingga kemudian oleh penulisnya dikembangkan menjadi buku berjudul “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*” yang terbit pada tahun 1996 (Kaplan dan Norton, 2000). Sejak itu, *Balanced Scorecard* kemudian banyak dipelajari dan diadopsi oleh para pengelola, tidak hanya di bidang industri, perusahaan dan bisnis, tetapi juga lembaga pemerintahan dan

bahkan lembaga kemasyarakatan.

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* digunakan dalam sistem pendekatan dan pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1992) karena di dalam konsep ini menawarkan 1) visi organisasi dan hubungan dengan stakeholder masing-masing perspektif, 2) pengembangan strategi untuk meningkatkan kinerja, 3) jenis organisasi yang dapat menggunakan *Balanced Scorecard* bahwa dalam konsep ini ditemu-kenalkan bahwa organisasi yang menggunakan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan mutu kinerja organisasi. Survei dapat dilakukan pada bisnis yang menggunakan *Balanced Scorecard* pada bagian North America. *Balanced Scorecard* pada bagian North America. *Balanced Scorecard* pada bagian North America. Lembaga Pendidikan. (Creelman dan Norton, 1992). Berdasarkan penelitian ini, *Balanced Scorecard* diadopsi di berbagai organisasi karena alasan bahwa *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja organisasi. Artikel tersebut mendapat sambutan yang sangat baik dari para pembaca, sehingga kemudian oleh penulisnya dikembangkan menjadi buku berjudul “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*” yang terbit pada tahun 1996 (Kaplan dan Norton, 2000). Sejak itu, *Balanced Scorecard* kemudian banyak dipelajari dan diadopsi oleh para pengelola, tidak hanya di bidang industri, perusahaan dan bisnis, tetapi juga lembaga pemerintahan dan

nya, semakin banyak banyak pula alternatif diambil kebijakan, para f dan bijaksana dalam pendekatan atau alat yang maksimal dalam sa yang akan datang an negara kita tercinta. uga didasari oleh suatu yang dilakukan secara kan kesempumaan". i-hari yang diajarkan dunyaaa hasanah wa ahagiaan di dunia dan na nilai kesimbangan

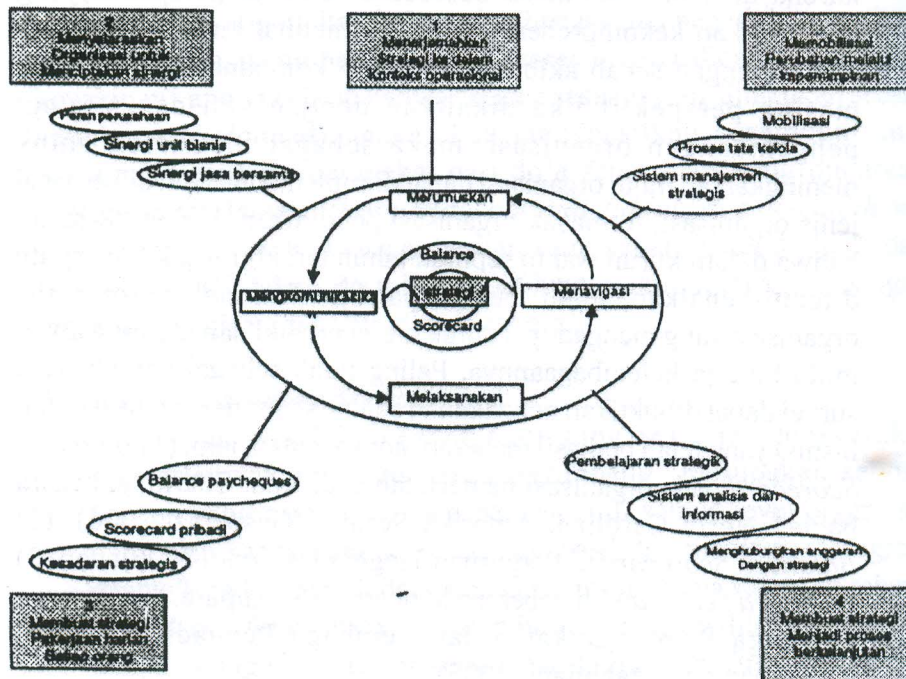
ebagian masyarakat " merupakan sebuah semua level organisasi an menyusun program utama secara seimbang kali ditemu-kenalkan vard Business School sahaan Renaissance p *Balanced Scorecard* emudian ditulis dalam 992 dengan judul "*The Performance*". Artikel ik dari para pembaca, angkan menjadi buku *slating Strategy into* an dan Norton, 2000). banyak dipelajari dan a di bidang industri, ga pemerintahan dan

bahkan lembaga yang bergerak di bidang layanan jasa dan kemasyarakatan.

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan dalam sistem pengukuran yang kemudian berkembang menjadi pendekatan dalam sistem manajemen bagi perusahaan dan bisnis (Kaplan dan Norton, 2000; Creelman dan Makhijani, 2005). Namun, karena di dalam *Balanced Scorecard* terdapat perspektif yang menawarkan kekomprehensifan dalam melihat kinerja organisasi dan hubungan sebab akibat antar setiap komponen dari masing-masing perspektif jika dikaitkan dengan visi dan strategi pengembangan organisasi, maka sebagai instrumen untuk meningkatkan mutu organisasi dapat diimplementasikan di berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Hal ini terbukti, bahwa dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir sejak konsep itu ditemu-kenalkan, telah banyak para profesional dan praktisi organisasi yang mengadopsi untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu kinerja kelembagaannya. Paling tidak sebagai contoh hasil survei dapat dibuktikan pengalaman sejumlah kasus organisasi (non bisnis) yang telah berhasil menerapkannya, antara lain: (1) *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintahan di Kota Charlotte, negara bagian North Carolina, Amerika Serikat (Gaspersz, 2006); (2) *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi (Tjahjono, 2006); dan (3) *Balanced Scorecard* di beberapa lembaga di Singapura, di antaranya Lembaga Pemasyarakatan dan Lembaga Pengadilan Negeri (Creelman dan Makhijani, 2005).

Berdasarkan survei terhadap implementasi *Balanced Scorecard* di berbagai macam organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa alasan utama mereka akan terus menerapkan *Balanced Scorecard* di lembaganya adalah karena banyaknya manfaat yang didapat, terutama manfaat keselarasan kinerja semua personil terhadap tujuan strategik dalam memajukan lembaga. Temuan ini memperkuat inti dari *Balanced Scorecard* yang lebih menekankan adanya mata rantai (peta strategi) antara tujuan strategik lembaga yang dijabarkan dalam bentuk ukuran kinerja dan inisiatif strategik sebagai kerangka kerja implementasi dari strategi yang ada di setiap unit organisasi. Ada lima prinsip organisasi yang ditekankan sebagai acuan oleh Norton dan Kaplan (dalam Creelman dan Makhijani, 2005) dalam melakukan *Balanced Scorecard* yang difokuskan pada

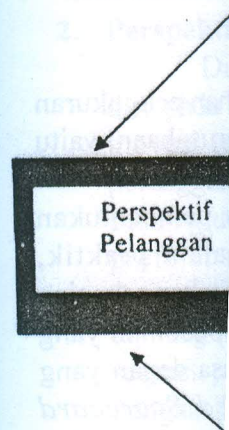
strategi. Lima prinsip itu adalah (1) menerjemahkan strategi ke dalam konteks operasional, (2) menyelaraskan organisasi untuk menciptakan sinergi, (3) membuat strategi pekerjaan harian untuk setiap personil, (4) membuat strategi menjadi proses berkelanjutan, dan (5) memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan. Untuk lebih mudahnya, kelima prinsip itu diformulasikan sebagaimana terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Prinsip

1. Empat Kese

Kaplan
pandangan (Kaplan)
yang dapat diukur
(1) finansial, dan pertumbuhan
sistem manajemen
Gambar 3.

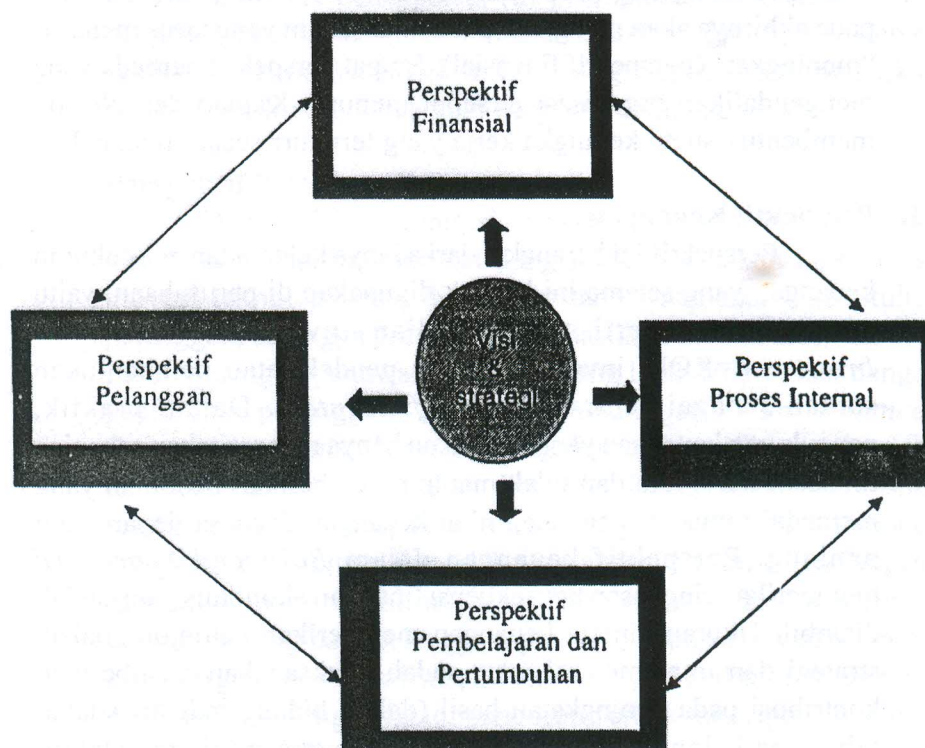


Gambar
Makhija

Gambar 2. Prinsip Organisasi yang Berfokus pada Strategi
(Sumber: Creelman dan Makhijani, 2005)

1. Empat Keseimbangan Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) memperkenalkan empat pandangan (perspektif) yang berbeda dari suatu aktivitas organisasi yang dapat dievaluasi oleh manajemen. Empat perspektif itu adalah (1) finansial, (2) pelanggan, (3) proses internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut membentuk suatu sistem manajemen kinerja yang dapat ditunjukkan sebagaimana Gambar 3.



Gambar 3. Pola *Balanced Scorecard*
(Sumber: Kaplan & Norton, 2000; Creelman dan Makhijani, 2005)

Pada Gambar 3 tampak bahwa visi dan strategi organisasi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan makna bahwa pada manajemen organisasi, pengetahuan, keterampilan, dan sistem dari seluruh personil memungkinkan dapat dikembangkan dan dapat belajar secara terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Dari sini kemudian dapat dilakukan pembaharuan (inovasi) untuk membangun rancangan strategis dan meningkatkan kualitas proses aktivitas secara tepat sasaran dan efisien (perspektif proses internal). Proses ini selanjutnya akan mampu mengarahkan nilai spesifik ke arah pasar/masyarakat (perspektif pelanggan) dan pada akhirnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus "meningkat" (perspektif finansial). Empat perspektif berbeda yang mengendalikan organisasi tersebut menurut Kaplan dan Norton membentuk suatu kerangka kerja yang terukur secara rasional.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini berangkat dari adanya kelemahan pengukuran keuangan yang selama ini banyak digunakan di perusahaan, yaitu antara lain seperti pengembalian investasi (*Return on Investment=ROI*), investasi jangka pendek, atau pembentukan satuan sebagai sentra laba (*profit center*). Dalam praktik, pengukuran keuangan yang dilakukan hanya menceritakan sebagian tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai untuk menciptakan nilai keuangan di masa depan yang panjang. Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi dan implementasi yang sudah dilaksanakan memberikan kontribusi pada peningkatan hasil (dalam bidang industri adalah laba), baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam pengembangannya, tujuan keuangan tidak hanya mengukur laba dan nilai tambah ekonomis, tetapi juga mengukur proses pertumbuhan yang wajar sesuai strategi tiap-tiap unit organisasi. Dalam kaitan ini, tujuan dan ukuran keuangan harus memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan

dari strateg
Balanced
Da
scorecard
dimulai de
tujuan dar
pelanggan
untuk me
dapat di
disesuaik
dan strate
(1) pertu
penghem
resiko.
keterkait

2. Perspektif

I
diri pad
inovasi
pelangg
pesaing
prefere
Scorec
dan seg
segmen
pengha
memu
ukurar
dan h
profita
terseb
(3) cit

meny
pelan
patok
para

dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *Balanced scorecard* lainnya.

Dalam kerangka kerja yang komprehensif, *Balanced scorecard* seharusnya dapat menjelaskan strategi setiap unit yang dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang. Keterkaitan antara tujuan dan urutan yang harus tampak jelas dalam proses keuangan, pelanggan, proses internal, pekerja, dan sistem secara keseluruhan untuk mencapai kinerja ekonomis jangka panjang. Variabel yang dapat dipakai pendorong dalam perspektif keuangan harus disesuaikan menurut jenis usaha/industri, lingkungan persaingan, dan strategi setiap unit organisasinya. Variabel itu berkaitan dengan: (1) pertumbuhan pendapatan, (2) peningkatan produktivitas, (3) penghematan biaya, (4) pemanfaatan aktivitas, dan (5) manajemen resiko. Kelima variabel inilah yang dapat memungkinkan keterkaitan di antara keempat perspektif dalam *scorecard*.

2. Perspektif Pelanggan

Di masa lalu, organisasi perusahaan umumnya memusatkan diri pada kapabilitas internal dengan mengandalkan kinerja dan inovasi teknologi yang digunakan tanpa memahami kebutuhan pelanggan, sehingga produk yang dihasilkan mudah diserang oleh pesaing dengan penawaran produk yang lebih baik sesuai dengan preferensi pelanggan. Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, organisasi lembaga melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Dalam organisasi bisnis, segmen pasar itu merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil dari tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan organisasi perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran penting bagi pelanggan, yaitu (1) kepuasan (waktu, mutu, dan harga), (2) loyalitas, (3) retensi, (4) akuisisi, dan (5) profitabilitas, dengan faktor pendorong untuk menciptakan ukuran tersebut, yaitu (1) atribut produk/jasa, (2) hubungan pelanggan, dan (3) citra dan reputasi.

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, selain menyelaraskan antara ukuran penting yang dikehendaki oleh pelanggan dan atribut yang memungkinkan untuk munculnya patokan ukuran untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para pengelola/manajer setiap unit organisasi juga harus

menterjemahkan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Oleh karena itu, menyusun hubungan sebab akibat yang mengarah pada peningkatan nilai bagi pelanggan dan peningkatan produk menjadi suatu keharusan dalam perspektif pelanggan. Ini pula yang menandai adanya keterkaitan antara perspektif pelanggan dengan perspektif lain di antara keempat perspektif dalam *Balanced scorecard*.

3. Perspektif Proses Internal

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja dalam organisasi perusahaan umumnya memfokuskan pada peningkatan proses operasional pada jangka pendek atau proses yang sedang berlangsung yang terpisah dengan harapan pihak eksternal. Perspektif proses internal yang dimaksudkan dalam *Balanced Scorecard* menyoroti adanya mata rantai nilai internal lengkap. Mata rantai itu diawali dengan proses inovasimengenali kebutuhan pelanggan (saat ini dan yang akan datang) dilanjutkan dengan proses operasional menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan dan diakhiri dengan layanan purna. Layanan purna ini dimaksudkan sebagai nilai tambah terhadap produk atau jasa yang diterima oleh pelanggan. Pada manajemen tradisional, pengukuran kinerja difokuskan pada pengendalian dan peningkatan proses yang berpusat pada tanggung jawab setiap unit bagian yang ada di dalam, yaitu perbaikan biaya, mutu dan ukuran berdasarkan waktu proses. Sementara pada *Balanced Scorecard*, sistem pengukuran kinerja lebih komprehensif, yaitu di samping pengendalian proses dari dalam juga ditentukan oleh adanya ketergantungan terhadap harapan dari pihak eksternal (laporan dari pelanggan).

Dalam *Balanced Scorecard*, proses internal ditandai oleh adanya rangkaian proses untuk menciptakan nilai tambah bagi para pelanggan, dan memberikan hasil secara lebih baik. Proses internal yang dimaksudkan dalam perspektif ini meliputi tiga komponen utama, yaitu: (1) proses inovasi, (2) proses operasional, dan (3) proses pelayanan (termasuk layanan purna). Ketiga komponen proses ini membentuk rantai nilai generik dari identifikasi kebutuhan pelanggan sebagai dasar melakukan inovasi sampai dengan proses pemuasan pelanggan dengan memberikan layanan purna.

4. Perspektif Pelanggan

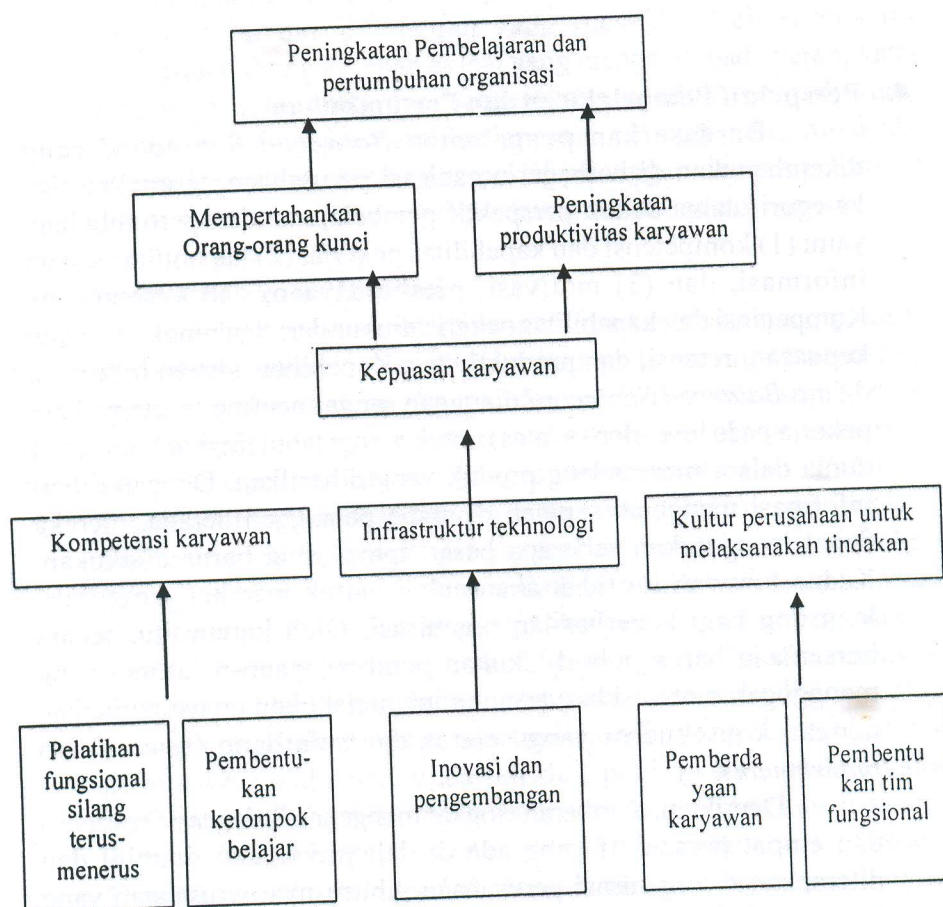
Berdasarkan dikembangkannya kategori utama, yaitu (1) komunikasi, (2) Kompetensi, (3) Kepuasan, (4) Retensi, (5) dalam *Balanced Scorecard*, pegawai pada dunia dalam informasi yang dapat diterima. Kedua tuntutan langsung bersamasama menggugah dengan konsep *punishment*.

Demikian dan empat diterapkan bergerak di membantu seimbang di dalam disebabkan-akibat Gambar 4

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan pengalaman *Balanced Scorecard* yang dikembangkan di berbagai organisasi perusahaan, terungkap tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu (1) kompetensi dan kapabilitas pekerja, (2) kapabilitas sistem informasi, dan (3) motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Kompetensi dan kapabilitas pekerja diukur dari tiga rangkaian yaitu kepuasan, retensi, dan produktivitas. Kapabilitas sistem informasi dalam *Balanced Scorecard* dianggap sangat penting terutama bagi pekerja pada level depan (atas) untuk mengetahui tingkat kompetitif dunia dalam memandang produk yang dihasilkan. Dengan diberi informasi mengenai segmen di mana pelanggan berada, mereka dapat menentukan seberapa besar upaya yang harus dilakukan. Kedua tuntutan itu tidak akan cukup untuk memberi kontribusi langsung bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, secara bersamaan harus pula dilakukan pemberdayaan-pelatihan yang menggugah motivasi karyawan untuk melakukan upaya perbaikan dengan konsekuensi yang selaras dan seimbang (*reward* dan *punishment*).

Demikian, gambaran singkat mengenai *Balanced Scorecard* dan empat perspektif yang ada di dalamnya yang diambil dan diterapkan di organisasi perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak di bidang bisnis dan produksi. Keempat perspektif tersebut membentuk aliran kerja dengan hubungan sebab-akibat yang seimbang dari tingkat yang paling rendah ke tingkat yang lebih tinggi di dalam dan atau di antara setiap perspektif. Rangkaian hubungan sebab-akibat tersebut dapat dicontohkan sebagaimana pada Gambar 4.



Gambar 4. Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Gaspersz, 2006: 61)

1. Unsur Pent

Men
empat hal p
Pertama, m
organisasi
seluruh kor
aktivitas. Se
sebagai titi
dan strateg
dapat didef
alat bantu
area kritis
manajeme
sehingga p
anggaran
Scorecard
strategis,
tindakan-
K
strategis,
organisas
Semua t
sampai p
ke seluruh
pengikat
paling ti
pekerja
pengkon
seharusa
dan jug
individu
yang al
tersebu

menye
memb

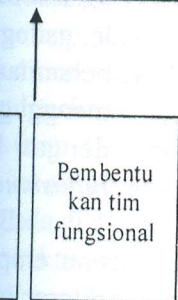
1. Unsur Penting yang Dapat Diambil dari *Balanced Scorecard*

Mencermati Gambar 2, 3, dan 4 di atas, paling tidak ada empat hal penting yang dapat ditarik dari *Balanced Scorecard*. *Pertama*, mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi kelembagaan. Visi dan strategi ini disepakati oleh seluruh komponen organisasi dan menjadi acuan dalam setiap aktivitas. Sebagaimana dituangkan pada Gambar 3, visi dan strategi sebagai titik sentral dalam langkah *Balanced Scorecard*. Dari visi dan strategi inilah berbagai faktor kesuksesan suatu organisasi dapat didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dapat dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis di tiap tujuan strategis. Mungkin, sementara ini sistem manajemen tradisional umumnya lebih berfokus pada anggaran, sehingga pelaksanaan strategi kelembagaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Berbeda halnya dengan *Balanced Scorecard* yang lebih berfokus pada proses-proses manajemen strategis, sehingga strategi kelembagaan diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah secara seimbang.

Kedua, menyelaraskan berbagai tujuan dan ukuran strategis, dari tujuan dan ukuran strategis tiap pribadi, unit organisasi, sampai tujuan dan ukuran strategis tingkat tinggi. Semua tujuan dan ukuran strategis dijabarkan secara spesifik sampai pada tingkat yang paling operasional dan dikomunikasikan ke seluruh unit organisasi. Adanya *scorecard* dapat menjadi dasar pengikat untuk mendapatkan komitmen mulai dari pengelola yang paling tinggi (contoh di perusahaan adalah dewan direksi) sampai pekerja tingkat terendah (buruh). Di akhir proses pengkomunikasian dan pengaitan, setiap orang di dalam organisasi seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan setiap unit organisasi dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Secara individu para pekerja telah merumuskan berbagai tindakan lokal yang akan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan-tujuan tersebut.

Ketiga, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. *Balanced Scorecard* memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk

Perusahaan untuk
menentukan tindakan



dan Perspektif

sz, 2006: 61)

mendorong terjadinya perubahan organisasi. Pencapaian sasaran dari berbagai ukuran *scorecard* mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja setiap unit organisasi. Perencanaan dan proses penetapan sasaran memungkinkan organisasi dapat mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai. Di samping itu, dapat pula dilakukan identifikasi mekanisme dan penggalian sumberdaya, serta menetapkan pembaharuan jangka pendek untuk pemenuhan ukuran *scorecard*nya.

Keempat, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses akhir dari manajemen dalam *Balanced Scorecard* adalah adanya suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menutup lubang di sebagian besar sistem manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan umpan balik sebuah strategi. Proses umpan balik dan pembelajaran strategis membuat lingkaran yang mendorong timbulnya proses baru yang sesuai dengan pandangan terkini dan hasil strategis pada periode di masa yang akan datang.

B. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH

Sampailah paparan pidato ini pada bagian dengan menjawab pertanyaan: Bagaimana implementasi *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan mutu pendidikan?" Berdasarkan sejarah perkembangan praktik manajemen pendidikan terutama yang diterapkan di sekolah-sekolah, sebagaimana diuraikan di atas, dapat saya katakan bahwa proses perubahan pendidikan sangat lambat, terutama jika dilihat dari cara pengelolaannya sangat lambat. Hal ini wajar jika dampaknya pada mutu pendidikan belum bisa menjanjikan (paling tidak mendekati kepastian). Jika sebelum dan selama ini penerapan manajemen di sekolah lebih didasarkan pada pandangan dengan proses panjang yang alami dan pembahannya hanya semata-mata mengikuti irama kemampuan sosial dan politik. Namun, pada era sekarang sudah saatnya disadari bahwa sekolah sebagai organisasi lembaga pendidikan harus melakukan pekerjaan yang profesional dengan perubahan yang cepat dan dirancang secara sistematis berdasarkan pandangan baru yang lebih menjanjikan (kepastian hasil). Menujuk saran dari Owens dalam buku "*Organizational Behavior in Education*", perubahan itu hendaknya

lebih menekankan dapat digunakan perubahan mu Owens. Robb harus menga peningkatan i menurut hem model untuk pengembanga membantu p semua bidang strategis untu Pada perancangan dalam empat jangka panja Scorecard s dan ukuran prestasi di k telah dicap pendidikan sebagai pen tugas utama manajemen manajeme pengadobs organisasi hanya me membangun variabel c disesuaikan pendidikan Be maka ada menetapkan visi dan st internal, utamanya

lebih menekankan pada upaya strategis (*strategic orientations*) yang dapat digunakan untuk merencanakan, mengelola, dan mengontrol perubahan mutu pendidikan itu sendiri (Owens. 1991). Senada dengan Owens. Robbins (1996) mengemukakan bahwa perubahan (*change*) harus mengandung makna pengembangan (*development*) menuju peningkatan mutu organisasi. Bertolak dari dua pendapat tersebut, menurut hemat saya, *Balanced Scorecard* dapat dijadikan alternatif model untuk menjawab upaya strategis menuju perubahan dan pengembangan itu. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep yang membantu para pengelola pendidikan untuk memonitor hasil pada semua bidang tanggung jawab utama dan mengembangkan langkah strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan metode perancangan, pengorganisasian, dan pengomunikasian ukuran kinerja dalam empat dimensi yang memanfaatkan rentang jangka pendek dan jangka panjang. Menurut laporan *The World Bank* (2005). *Balanced Scorecard* sangat efektif untuk melihat standar pelayanan minimum dan ukuran kinerja kunci yang berkaitan dengan indikator prediksi prestasi di kemudian hari (indikator "lead") dan gambaran apa yang telah dicapai selama ini (indikator "lag"). Untuk itu, lembaga pendidikan (sekolah) yang akan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan dalam sistem manajemen strategis, mempunyai dua tugas utama, yaitu (1) membangun *Balanced Scorecard* sebagai acuan manajemen, dan (2) menerapkan *Balanced Scorecard* dalam operasional manajemen secara konsisten dan konsekuen. Sebagai catatan, pengadopsian *Balanced Scorecard* dari organisasi perusahaan ke organisasi pendidikan yang dipaparkan dalam pidato ini semata-mata hanya mengambil paradigma berpikir kelembagaannya, yaitu membangun empat perspektif manajemen yang seimbang. Sementara variabel dan ukuran kinerja di dalam masing-masing perspektif disesuaikan dengan substansi ruang lingkup yang ada di bidang pendidikan (tidak selalu mengambil variabel di bidang industri/bisnis).

Berkaitan dengan membangun *Balanced Scorecard* di sekolah, maka ada dua paket kegiatan yang harus dilakukan yaitu: (1) menetapkan visi, misi, dan sasaran strategis, dan (2) menerjemahkan visi dan strategi ke dalam empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan) yang tarukur komponen utamanya (yaitu: tujuan, kinerja, target, dan program). Kedua paket

kegiatan yang harus dilakukan untuk membangun *Balanced Scorecard* tersebut diuraikan lebih lanjut berikut ini.

1. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi

Berdasarkan pengamatan terhadap pendekatan manajemen yang selama ini digunakan di sekolah sebagaimana telah saya paparkan di atas dan dikuatkan dengan beberapa hasil penelitian (Jumiyati, 2005; Rusdinal, 2006) dapat disimpulkan bahwa dalam empat tahun terakhir ini sebagian besar sekolah telah melaksanakan manajemen yang dianggap “baru” yaitu MBS atau MPMBS. Dua penanda yang sering dijadikan bukti bahwa sekolah telah melakukan MBS atau MPMBS, adalah (1) telah merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah yang kemudian dijabarkan menjadi program kegiatan; dan (2) telah merumuskan RAPBS yang melibatkan *stakeholders* sekolah. Kesimpulan saya ini semakin kuat ketika saya dan kawan-kawan mendapat kesempatan melakukan evaluasi kinerja di seluruh sekolah (SMP, SMA, dan SMK Negeri) di Kabupaten Jombang pada tahun 2006. Dari hasil evaluasi tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh sekolah (71 sekolah) mengatakan sudah melaksanakan MBS/MPMBS. Sebagai buktinya setiap sekolah mempunyai satu bendel naskah yang dinamai “Program Pengembangan Sekolah” (Ulfatin, 2006). Di dalam dokumen program tersebut sudah dicantumkan visi, misi, dan tujuan sekolah, bahkan beberapa sekolah sudah menjabarkannya dalam bentuk kegiatan yang menurut persepsi mereka dianggap strategik. Namun, ketika dilakukan pengecekan dan observasi langsung terhadap program dan aktivitas di lapangan, tidak tampak mata rantai nilai visi dan strategi yang dirumuskan di dalam program pengembangan sekolah dengan aktivitas strategis yang riil dilakukan. Oleh karena itu, melalui *Balanced Scorecard* dapat dirunut penampakan mata rantai nilai dari visi yang dirumuskan sampai aktivitas strategis yang dilakukan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Seperti halnya dalam MPMBS, *Balanced Scorecard* juga mempersyaratkan rumusan visi, misi dan tujuan yang jelas. Visi adalah gambaran masa depan yang lebih baik, mendekati harapan, atraktif, dan realistis. Ciri-ciri visi yang baik telah dirangkumkan oleh Komariah dan Triatna (2005) dengan mengambil pendapat banyak ahli. Ciri-ciri itu adalah (1) memperjelas arah dan tujuan; (2) mudah dimengerti dan diartikulasikan; (3) mencerminkan cita-

gun *Balanced Scorecard*

dan Strategi

pendekatan manajemen sebagaimana telah saya beberapa hasil penelitian simpulkan bahwa dalam olah telah melaksanakan PBS atau MPMBS. Dua sekolah telah melakukan umuskan visi, misi, dan kan menjadi program PBS yang melibatkan semakin kuat ketika saya lakukan evaluasi kinerja (Negeri) di Kabupaten evaluasi tersebut dapat (olah) mengatakan sudah akhirnya setiap sekolah dinamai "Program". Di dalam dokumen visi, dan tujuan sekolah, rkannya dalam bentuk gap strategik. Namun, asi langsung terhadap mpak mata rantai nilai program pengembangan dilakukan. Oleh karena nut penampakan mata aktivitas strategis yang *Scorecard*.

anced Scorecard juga tujuan yang jelas. Visi k, mendekati harapan, k telah dirangkumkan mengambil pendapat jelas arah dan tujuan;) mencerminkan cita-

cita yang tinggi dan menetapkan standar keunggulan; (4) menumpuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen; (5) bermakna bagi setiap anggota organisasi; (6) merefleksikan keunikan dan keistimewaan organisasi; (7) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi; dan (8) kontekstual, dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dan lingkungannya.

Visi mengandung nilai-nilai dasar (*basic values*), misi (*mission*), dan tujuan (*objectives*). *Basis values* adalah falsafah yang dianut oleh seseorang. *Mission* adalah operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya. Sedangkan *objectives* adalah tujuan-tujuan yang merupakan arah ke mana organisasi akan dibawa. Nilai (*values*) merupakan keyakinan yang mendasar dalam organisasi sekolah. Nilai-nilai itu memiliki tiga fungsi utama, yaitu (1) sebagai ukuran baku yang mengarahkan kegiatan setiap orang, (2) sebagai rencana umum untuk mengambil keputusan, dan (3) sebagai motivasi untuk bergerak maju dari apa yang sudah dicapai. Dalam kaitan ini, Miller (dalam Komariah dan Triatna, 2005) mengemukakan bahwa ada lima nilai dasar yang ada dalam organisasi (*—corporate*), yaitu: (1) *innovation*, (2) *excellence*, (3) *participation*, (4) *ownership*, dan (5) *leadership*.

Misi (*mission*) merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Menurut Quigley (1993), misi menggambarkan apa yang ada saat ini dan apa yang akan diinginkan nanti. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk berinisiatif, mengevaluasi, dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang terkandung dalam visi. Suatu misi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) merupakan suatu pernyataan umum tentang niat organisasi untuk jangka waktu panjang, (2) mencakup filsafat yang dianut dan digunakan dalam organisasi, (3) secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas, (4) merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara, (5) menunjukkan produksi yang menjadi andalan, dan (6) menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang akan diupayakan untuk memuaskan para pelanggan.

Tujuan (*objectives*) sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan. Tujuan merupakan bagian dari visi yang menjabarkan secara jelas komitmen apa yang akan dibawa dalam organisasi. Tujuan ini diturunkan dari misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan. Tujuan dirumuskan secara komprehensif dan dapat dikerjakan (*feasible*). Menurut Bedeian (dalam Komariah dan Triatna, 2005), tujuan harus mengandung makna yang penting dalam organisasi. Makna yang dimaksudkan adalah (1) merupakan pedoman dalam kegiatan, (2) merupakan sumber legitimasi adanya dukungan, (3) sebagai standar penilaian pelaksanaan kegiatan, (4) merupakan sumber motivasi, dan (5) sebagai dasar untuk melakukan pengorganisasian. Tujuan tidak memberikan gambaran secara operasional. Oleh karena itu, perlu ditentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai. Sasaran-sasaran inilah yang akan diukur pencapaiannya. Maka dari itu, sasaran harus memiliki kriteria yang spesifik, rasional, dan terukur.

Pada dasarnya, nilai, misi, dan tujuan merupakan tiga unsur yang melekat satu sama lain dan semuanya merupakan konteks visi. Dalam pendekatan *Balanced scorecard*, visi yang demikian ini dapat dijabarkan ke dalam aksi rencana strategis untuk menghasilkan sasaran yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Rencana strategis sebagaimana yang dimaksud di atas dapat dijabarkan dalam bentuk tujuan operasional, pemicu kinerja, indikator pencapaian, target, dan inisiatif strategis yang terukur. Hutabarat (1997) menyebut semua ini sebagai taktik dan strategi. Strategi berorientasi pada hasil (mengutamakan efektivitas), sementara taktik berorientasi pada cara alternatif yang dipilih (mengutamakan efisiensi). Keterukuran taktik dan strategi ini harus terlihat pada level *scorecard* yang tampak pada program, anggaran, dan ukuran hasil.

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen tingkat atas (misalnya pengawas sekolah, kepala sekolah dan wakilnya) bersama-sama bekerja menerjemahkan visi ke dalam tujuan strategis yang spesifik. Sebagai langkah awal, dapat dilakukan analisis SWOT (*Strengths*—Kekuatan-kekuatan, *Weaknesses*—Kelemahan-kelemahan, *Opportunities*—Kesempatan-kesempatan, dan *Threats*—Ancaman-ancaman) terhadap sekolah. Hasil analisis SWOT ini sebagai kunci-kunci keberhasilan yang dapat dijabarkan dan dikembangkan menjadi kesempatan strategis yang memiliki

pernyataan tentang bagian dari visi yang akan dibawa dalam merupakan kondisi dirumuskan secara (e). Menurut Bedeian harus mengandung yang dimaksudkan atatan, (2) merupakan sebagai standar penilaian er motivasi, dan (5) sasian. Tujuan tidak oleh karena itu, perlu pai. Sasaran-sasaran dari itu, sasaran harus terukur.

merupakan tiga unsur merupakan konteks visi. ng demikian ini dapat untuk menghasilkan bang, dan terukur. ksud di atas dapat al, pemicu kinerja, ategis yang terukur. i taktik dan strategi. nakan efektivitas), erneratif yang dipilih dan strategi ini harus program, anggaran,

manajemen tingkat olah dan wakilnya) alam tujuan strategis dilakukan analisis esses—Kelemahan- kesempatan, dan lah. Hasil analisis ng dapat dijabarkan gis yang memiliki

nilai prioritas dalam pengembangan sekolah. Tim manajemen pada tingkat atas ini memiliki peran yang sangat penting dan menjadi penentu dalam keberhasilan pengembangan sekolah. Hal ini karena mereka sebagai inovator dan motor penggerak terjadinya perubahan sekolah. Sesuai dengan hasil penelitian Creelman dan Makhijani (2005), kesuksesan *Balanced scorecard* terletak pada tim manajemen tingkat atas ini.

Balanced scorecard yang ada di sekolah merupakan bentuk pengejawantahan hal-hal strategis kepada seluruh warga sekolah. Cakupan aktivitas dalam *Balanced scorecard* meliputi (1) menterjemahkan visi dan strategi ke dalam bentuk program dan kegiatan operasional yang dapat terukur sarannya. (2) memilih tujuan dan program strategis yang diprioritaskan, dan (3) menentukan ukuran dan target strategis. Pada tataran praktis, *Balanced scorecard* bertindak sebagai pengontrol performansi kerja setiap gerak dan langkah dalam mencapai target strategis tersebut.

2. Penerapan Perspektif Pelanggan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam bidang pendidikan harus diarahkan pada pemenuhan kepuasan pelanggan secara hirarkhis, yaitu dari kepuasan siswa (peserta didik), kepuasan orang tua, sampai kepada kepuasan masyarakat dan pemerintah secara nasional. Kepuasan pelanggan ini umumnya terkait dengan mutu dan kompetensi lulusan, proses layanan pendidikan yang profesional, dan keterjangkauan biaya pendidikan. Pilihan variabel dan indikator ini berbeda dengan perspektif pelanggan yang ada di bidang industri yaitu lebih terkait dengan kepuasan mutu dan harga, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas. Tujuan perspektif pelanggan di bidang pendidikan tidak lain harus dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan siswa, orang tua, dan masyarakat terhadap sekolah. Jika meminjam argumen Kaplan dan Norton (2000), maka ukuran keberhasilan pada perspektif pelanggan diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan orang tua yang menyekolahkan anaknya ke sekolah. Pemenuhan kebutuhan ini diukur dari tidak terjadinya keluhan-keluhan masyarakat terhadap sekolah dan meningkatnya partisipasi orang tua dalam membantu sekolah.

Sebagaimana yang terjadi di lapangan, selama ini para pendidik sering memaknai kepuasan pelanggan (siswa, orang tua, dan masyarakat) hanya terletak pada mutu lulusan yang diukur dari jumlah dan hasil nilai UN. Cara pandang yang sempit inilah yang kemudian menyebabkan minimnya program-program strategik yang terkait dengan kepuasan pelanggan. Hal ini terbukti bahwa tidak sedikit sekolah yang bekerja keras semata-mata hanya untuk mengejar *scorecard* capaian UN. Tujuan akhir dari perspektif pelanggan harus terjadi ikatan timbal balik yang saling menguntungkan antara sekolah dan masyarakat. Sekolah sudah saatnya harus mengetahui secara rinci keinginan dan harapan para siswa, orang tua dan masyarakat. Oleh karena itu, survei tentang harapan mereka perlu dilakukan.

Sebagai contoh yang menarik untuk disimak, ternyata dari beberapa survei yang dilakukan oleh tim *The Improving School Effectiveness Project* (ISEP) di sekolah-sekolah Skotlandia pada setengah dasawarsa terakhir menunjukkan bahwa ternyata para siswa tidak semata-mata menginginkan prestasi (nilai) yang baik, tetapi lebih menginginkan sekolah yang menyenangkan bagi mereka untuk melakukan aktivitas kehidupan mereka sehari-hari dan belajar (Macbeath dan Mortimore, 2005). Sekolah yang menyenangkan bagi siswa tercermin pada tiga hal, yaitu (1) dukungan guru terhadap belajar, (2) pemberian wewenang kepada siswa untuk bicara tentang sekolah mereka, dan (3) hubungan antar murid yang kompetitif dan penuh keadilan. Harapan siswa ini ternyata berbeda jauh dengan harapan guru yang lebih menginginkan adanya kenaikan persentase dalam prestasi dan pengembangan sekolah. Lain siswa, lain guru, lain juga pendapat orang tua yang lebih menginginkan adanya sekolah yang representatif (dari segi fasilitas) dan kenyamanan belajar bagi anaknya.

Bercermin dari hasil survei tersebut, maka sekolah sebagai pihak yang diberi mandat oleh pemerintah dan masyarakat untuk menyelenggarakan pendidikan harus berfokus pada kesejahteraan siswa. Dari kesejahteraan siswa ini akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Hal ini didukung oleh Gaspersz (2006) yang berpendapat bahwa organisasi lembaga pemerintah dan nirlaba, termasuk pendidikan seharusnya berfokus pada kesejahteraan masyarakat. Keberhasilan pendidikan tidak

diorientasi
masyaraka
kesejahtera
mentransfe
kehidupan.
kesejahtera
kehidupan
pendidikan
adalah bag
secara adil
menjawab
pelanggan
karakterist
semata-ma
efisiensi
mendiskrin
**3. Penerapa
Mutu Pen**
Va
tradisional
pelayanan
dalam Ba
proses in
purna), c
operasion
semata-m
mengajar
terjadwal
sudah di
ditemui
memungk
baik dari
kita lihat
pengemb
dipriorita
paling pe
(Matema
pembelaj

diorientasikan untuk memuaskan pemerintah tetapi memuaskan masyarakat secara keseluruhan. Dalam konteks pendidikan, kesejahteraan ini harus dimaknai "masyarakat terdidik" yang dapat mentransfer nilai-nilai keterdidikannya dalam meningkatkan mutu kehidupan. Peningkatan mutu kehidupan ini tercermin pada tingkat kesejahteraan ekonomi, sosial, keamanan, politik, dan aspek-aspek kehidupan masyarakat lainnya. Dalam kaitan dengan orientasi pendidikan untuk kesejahteraan masyarakat, yang menjadi persoalan adalah bagaimana menggeneralisasikan tingkat kesejahteraan itu secara adil mengingat masyarakatnya yang sangat beragam. Untuk menjawab persoalan ini, maka tuntutan dilakukannya survei pasar/pelanggan untuk mengklasifikasi dan mengelompokkan karakteristik masyarakat menjadi sangat penting. Survei pasar ini semata-mata dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi program operasional pendidikan dan bukan untuk mendiskriminasi bentuk layanan pendidikannya.

3. Penerapan Perspektif Proses Internal untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Variabel dalam perspektif proses internal pada manajemen tradisional umumnya diarahkan pada proses operasional dan proses pelayanan rutin. Hal ini berbeda dengan perspektif proses internal dalam *Balanced Scorecard* yang diarahkan agar mencakup pula proses inovasi dan proses pelayanan (bahkan termasuk layanan purna), di samping juga tetap memperhatikan pada proses operasional rutin. Di banyak sekolah, proses internal yang terjadi semata-mata hanya melaksanakan kegiatan rutin proses belajar-mengajar (proses pembelajaran di kelas) yang disusun secara terjadwal dengan mengikuti kalender pendidikan yang umumnya sudah ditentukan oleh pemerintah. Sementara, belum banyak ditemui sekolah yang menyediakan program strategis untuk memungkinkan munculnya inovasi-inovasi di bidang pendidikan, baik dari segi proses maupun hasil pendidikan. Seperti yang bisa kita lihat di banyak sekolah, ada "ketidakadilan terselubung" dalam pengembangan inovasi pendidikan, karena biasanya hanya diprioritaskan pada inovasi untuk pelajaran tertentu yang dianggap paling penting, misalnya pelajaran yang diujikan secara nasional (Matematika, Bahasa, IPA/IPS). Sebagai contoh, program pembelajaran *bilingual* yang diujicobakan dengan dukungan dana

dari pemerintah hanya diprioritaskan untuk pelajaran Matematika dan IPA. Contoh lain, laporan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang dikoordinasikan Ditjen Dikti Depdiknas. Dari 50 judul penelitian yang dilakukan pada tahun 2005, terdapat 33 (66%) di antaranya tentang pembelajaran Sains, Matematika, dan Bahasa, selebihnya tersebar pada pelajaran lain yang beragam (Depdiknas, 2006).

Pada proses pelayanan, yang selama ini dimaknai hanya terbatas pada layanan kepada peserta didik ketika berada di sekolah, maka sudah saatnya diperluas bagaimana pelayanan itu bisa dirasakan tanpa dibatasi oleh tempat dan waktu. Sebagai contoh, belum banyak ditemui sekolah yang memberikan layanan pasca kelulusan, misalnya layanan masuk perguruan tinggi atau layanan akses dunia kerja. Layanan pasca kelulusan ini sangat penting, sebagaimana yang ditemukan oleh Abdullah (2007) bahwa dengan hanya memberikan layanan informasi karier baik melalui narasumber maupun buku paket bimbingan karier saja dapat meningkatkan kematangan karier secara signifikan bagi siswa SMA. Sekedar perbandingan, di bidang industri, pelayanan proses internal ini meluas sampai pada layanan pasca produksi, misalnya daur ulang sampah dan layanan purna jual (Creelman dan Makhijani, 2005).

Fokus proses internal tersebut sejalan dengan yang banyak disarankan oleh pakar pendidikan. Taylor (1990) mengatakan bahwa proses internal itu diposisikan sebagai komponen yang sejajar dengan kepentingan lulusan. Berdasarkan hasil penelitiannya, Taylor menunjukkan bahwa kegiatan proses internal yang dilakukan dalam mengelola sekolah tidak terlepas dari aspek guru, kepala sekolah, staf lain, kemitraan sekolah dengan masyarakat, program pendidikan atau kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, monitoring pembelajaran, evaluasi belajar, iklim sekolah, dan daya dukung sumberdaya lain seperti sarana-prasarana, alat, media, dan sumber belajar. Namun, dari semua itu, intensitas perbaikan proses pembelajaran menjadi program prioritas yang disarankan, terutama yang menekankan pada kemampuan akademik dan memusatkan prestasi. Tentu saja prestasi yang dimaksudkan bukanlah prestasi akademik yang diukur melalui tes tulis saja, tetapi prestasi sebagai integrasi dari keseluruhan kemampuan dan pengalaman yang tercermin pada perilaku ideal yang dimiliki.

4. Penerapan Pendidikan

keuangan
manusia
merupa
manaje
yang di
dana itu
peribah
dua, ya
langsun
dikelu
seperti
sejenis
hilang
(cost) y

uk pelajaran Matematika
n Tindakan Kelas (PTK)
pdiknas. Dari 50 judul
05, terdapat 33 (66%) di
Matematika, dan Bahasa,
ang beragam (Depdiknas,

ama ini dimaknai hanya
ketika berada di sekolah,
ana pelayanan itu bisa
waktu. Sebagai contoh,
emberikan layanan pasca
urusan tinggi atau layanan
usan ini sangat penting,
lah (2007) bahwa dengan
si karier baik melalui
ingan karier saja dapat
gniftkan bagi siswa SMA.
pelayanan proses internal
duksi, misalnya daur ulang
n dan Makhijani, 2005).
alan dengan yang banyak
(1990) mengatakan bahwa
komponen yang sejajar
hasil penelitiannya, Taylor
nal yang dilakukan dalam
pek guru, kepala sekolah,
rakat, program pendidikan
belajaran, monitoring
kolah, dan daya dukung
, alat, media, dan sumber
nsitas perbaikan proses
yang disarankan, terutama
ademi dan memusatkan
sudkan bukanlah prestasi
ja, tetapi prestasi sebagai
n dan pengalaman yang
iki.

Penerapan perspektif proses internal di sekolah secara operasional dapat dicontohkan sebagai berikut. Tujuan proses internal lebih ditekankan untuk meningkatkan kinerja layanan akademik, administratif, dan layanan khusus yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan siswa. Berdasarkan tujuan ini, target yang akan dicapai seharusnya mengarah pada: (1) peningkatan mutu proses pembelajaran setiap matapelajaran yang ada di sekolah, (2) peningkatan mutu kinerja layanan administratif yang cepat dan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, dan (3) peningkatan mutu kinerja layanan khusus sesuai karakteristik setiap individu siswa. Berangkat dari tujuan dan target inilah disusun program inisiatif yang dianggap paling strategis, antara lain: (1) perbaikan kinerja layanan akademik, melalui program inovasi pembelajaran, (2) perbaikan kinerja administratif dengan sistem informasi yang cepat, akurat dan menyenangkan, dan (3) perbaikan kinerja layanan khusus siswa melalui peran aktif guru sebagai fasilitator dan konselor. Keseluruhan program inisiatif strategik ini kemudian dijabarkan menjadi kegiatan operasional yang bisa terukur melalui indikator kinerja dalam bentuk *srorecard*.

4. Penerapan Perspektir Keuangan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Pepatah Jawa "*Jer basuki mowo beyo*" dalam pengelolaan keuangan di setiap organisasi dan di setiap aktivitas kehidupan manusia, tampaknya tidak bisa dielakkan. Tetapi, biaya hanya merupakan salah satu saja dari suatu keberhasilan. Dalam prinsip manajemen, keberhasilan bukan semata-mata ketersediaan dana yang dipentingkan, tetapi bagaimana menghasilkan dan mengelola dana itu secara efisien-rasional. Ibaratnya jangan sampai mengikuti peribahasa "*Besar pasak daripada tiang*".

Fattah (2002) mengelompokkan biaya pendidikan menjadi dua, yaitu (1) biaya langsung (*direct cost*), dan (2) biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung terdiri atas biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan proses pembelajaran, seperti pembelian alat pelajaran, sarana belajar, gaji guru, dan biaya sejenisnya. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (*opportunity cost*) yang dikorbankan oleh siswa selama belajar. Dalam perspektif

Balanced scorecard, biaya yang dimaksudkan adalah termasuk biaya langsung.

Jika pada bidang bisnis dan industri, perspektif keuangan dalam *scorecard* ditekankan pada pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas, peningkatkan efisiensi operasional, pemanfaatan aktivitas, dan manajemen resiko, maka pada bidang pendidikan pun tidak berbeda jauh. Yang berbeda adalah hanya pada pertumbuhan pendapatan dan peningkatan produktivitas, sementara variabel lain seperti penghematan biaya, pemanfaatan aktivitas, dan manajemen resiko menurut hemat saya sama saja. Variabel pertumbuhan pendapatan, pada bidang pendidikan harus berbeda dengan bidang industri yang lebih menekankan pada keuntungan finansial. Pertumbuhan pendapatan pada bidang pendidikan semata-mata dimaksudkan untuk ketersediaan dana pemeliharaan kelangsungan (*sustainable*) proses pendidikan dan pengembangan sekolah (*development*), dan bukan untuk mencari keuntungan finansial (*profit*). Sedangkan peningkatan produktivitas pada bidang pendidikan harus diarahkan pada peningkatan mutu lulusan di samping peningkatan jumlah dalam pengertian pemerataan dan akses. Ini berbeda dengan peningkatan produktivitas pada bidang industri yang lebih mengutamakan pada peningkatan jumlah produksi di samping peningkatan mutu produksinya.

Prinsip efisiensi operasional dan pemanfaatan aktivitas dalam manajemen *Balanced Scorecard* sesuai dengan semboyan bahwa "pendidikan yang bermutu tidak harus lebih mahal". Sejalan dengan pemikiran Suef (2007), yang mengutip pendapat pakar manajemen Crosby, setiap kegiatan apakah bermutu atau tidak bermutu selalu memerlukan biaya. Melaksanakan kegiatan yang bermutu tidak harus lebih mahal dibandingkan dengan melaksanakan kegiatan yang tidak bermutu. Justru yang lebih penting adalah bagaimana kita memilih pekerjaan yang akan menghasilkan sesuatu yang bermutu. Oleh karena itu, memilih dan melaksanakan kegiatan strategis (—mengesampingkan kegiatan yang tidak strategis) merupakan tindakan efisiensi dan pemanfaatan aktivitas yang tepat sasaran dalam program pengembangan sekolah.

Agak berbeda dengan pendapat di atas, *The World Bank* (2005) memperluas perspektif keuangan ini tidak hanya pada level sekolah, tetapi juga pada level pengelolaan yang lebih tinggi. Dijelaskan lebih lanjut dalam laporan *The World Bank*, bahwa

keseimba
pendidika
disediaka
pengguna
dana. Ole
APBD y
indikator
(sebagai
Scorecar
yang lebih
P
ditekank
menggan
pendidik
pendidika
Suatu op
tinggi jika
minimum
seperti ar
dan meng
yang ber
(2002), c
internal
perbandin
awal, da
pendidika
S
melihat r
(biasanya
dikeluark
dengan si
sosial seb
individu
pendapat
lebih bail
pelaksana
(di atas s

keseimbangan standar yang harus diukur dalam perspektif keuangan pendidikan adalah termasuk manusia, materi, dan sumber dana yang disediakan, penyaluran dana dari sumber ke sekolah, operasional penggunaan dana, dan akuntabilitas publik terhadap pengeluaran dana. Oleh karena itu, berapa persen anggaran yang disediakan dari APBD yang betul-betul digunakan untuk pendidikan (sebagai indikator *lag*) dan proporsi keuangan sekolah dari pendanaan (sebagai indikator *lead*) merupakan contoh penerapan *Balanced Scorecard* pada level pengelolaan sekolah di tingkat manajemen yang lebih tinggi (regional dan pusat).

Pada level sekolah, analisis biaya pendidikan lebih ditekankan pada efisiensi operasional. Istilah efisiensi menggambarkan ketepatan di dalam mendayagunakan anggaran pendidikan dengan memberikan prioritas pada capaian mutu pendidikan. Efisiensi ini dilakukan secara internal dan eksternal. Suatu operasional pendidikan dinilai memiliki efisiensi internal tinggi jika dapat menghasilkan output yang diharapkan dengan biaya minimum. Output ini seringkali diukur dengan indikator-indikator seperti angka kohort (yaitu proporsi antara siswa yang naik kelas dan mengulang kelas, proporsi antara siswa putus sekolah dan siswa yang bertahan sampai akhir putaran sekolah). Menurut Fattah (2002), cara lain yang dapat dilakukan untuk mengukur efisiensi internal adalah dengan melihat rata-rata lama belajar siswa, perbandingan antara siswa yang lulus dengan siswa yang masuk awal, dan perbandingan antara rata-rata prestasi belajar (mutu pendidikan) dengan penyediaan dan pendayagunaan sumber belajar.

Sedangkan analisis efisiensi eksternal dilakukan dengan melihat rasio antara keuntungan finansial sebagai hasil pendidikan (biasanya diukur dari penghasilan) dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan. Efisiensi eksternal ini berhubungan dengan situasi makro yaitu pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial sebagai dampak dari hasil pendidikan. Pada tingkat makro, individu yang berpendidikan lebih baik cenderung memperoleh pendapatan yang lebih tinggi dan kesehatan—kesejahteraan yang lebih baik. Analisis efisiensi eksternal ini dilakukan untuk melihat pelaksanaan *Balanced Scorecard* pada tingkat manajemen makro (di atas sekolah).

5. Penerapan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Perspektif ini mengikuti suatu prinsip dari *The World Bank* (2005) bahwa manajemen guru harus dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja guru dan sekolah. Oleh karena itu, setiap personil (terutama guru) yang ada di sekolah harus mengalami proses belajar dan pertumbuhan. Budaya belajar, tumbuh, dan berkembang menjadi lebih baik merupakan “roh” dari setiap rangkaian kontinuitas kegiatan yang ada di sekolah. Proses pembelajaran dan pertumbuhan tidak hanya milik dan tugas siswa, tetapi menjadi milik semua warga sekolah. Chapman (2005) menyebutnya “...lifelong professional learning for school leaders/teachers”. Sebagaimana yang dialami di berbagai organisasi, ada tiga hal yang menjadi fokus pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu (1) kompetensi, (2) kapabilitas, dan (3) motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Kompetensi dan kapabilitas diukur dari produktivitas dan kepuasan. Sementara, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan diukur dari seberapa banyak dan tinggi setiap personil dapat memberikan kontribusi secara bermakna bagi peningkatan mutu pendidikan.

Penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan setiap personil di sekolah secara operasional dapat dicontohkan sebagai berikut. Tujuan pembelajaran dan pertumbuhan lebih ditekankan untuk meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan yang dapat dimanfaatkan dan menunjang secara langsung dalam layanan profesional. Berdasarkan tujuan ini, target yang akan dicapai seharusnya mengarah pada peningkatan kompetensi dan komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas profesional. Berangkat dari tujuan dan target, disusun program inisiatif yang dianggap paling strategis, antara lain: (1) pelatihan guru dan tenaga kependidikan secara *in house* dan *out house* sesuai bidang yang dibutuhkan sekolah, dan (2) menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang tepat dan adil. Keseluruhan program inisiatif strategis ini kemudian dijabarkan menjadi kegiatan operasional yang bisa terukur melalui indikator kinerja dalam bentuk *scorecard*.

Pemilihan fokus sebagaimana yang dicontohkan di atas dipandang tepat karena kondisi yang ada selama ini, 38% personil (guru) di sekolah lanjutan tidak layak mengajar (Depdiknas, 2005).

Di sampin
belum tert
guru yang
World Ba
menyimp
antara se
pendidika
disaranka
(1) peng
kinerja p
telah me
proses p
SMA di
tidak bai
kinerja
yang ha
program
dilakuk
belajar
berdam
kinerja
pendid

C. PENILAI

Sel
sekolah ad
yang terj
Pendidika
penilaian
tata cara,
mencermi
mata dite
pengelol
pemimpi
motivator
praktis, p
dikeluark
kepentin

Di samping itu, menurut Ulfatin (2004) budaya kerja profesional belum tertanam di setiap guru, mengingat latar belakang kompetensi guru yang masih beragam. Pandangan ini semakin kuat karena *The World Bank* (2005) berdasarkan evaluasi terhadap manajemen guru menyimpulkan bahwa permasalahan manajemen guru tidak berbeda antara sebelum dan sesudah diterapkannya sistem desentralisasi pendidikan. Oleh karena itu tiga subsistem manajemen guru yang disarankan *The World Bank* untuk menjadi titik perhatian adalah (1) pengangkatan guru dan persyaratan kepegawaian, (2) standar kinerja pengajaran, dan (3) pengembangan profesional guru.

Terkait dengan standar kinerja pengajaran, Rumapea (2006) telah mengembangkan indikator untuk mengukur kinerja guru dalam proses pengajaran. Dalam penelitiannya yang melibatkan 140 guru SMA di kota Manado, Rumapea menyimpulkan 67,2% berkinerja tidak baik (tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan). Rendahnya kinerja guru ini disebabkan oleh rendahnya kinerja kepala sekolah yang hanya menekankan tugas-tugas administratif, sementara program inovatif untuk pengembangan guru dan sekolah tidak dilakukan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rendahnya belajar dan pertumbuhan guru (pengembangan profesional guru) berdampak langsung pada rendahnya kinerja guru, dan rendahnya kinerja guru ini akan berdampak pula rendahnya mutu hasil pendidikan.

C. PENILAIAN KINERJA SEKOLAH DENGAN SCORECARD

Sebagai konsekuensi dari penggunaan *Balanced Scorecard* di sekolah adalah adanya penilaian yang berbasis *scorecard*. Sebagaimana yang terjadi selama ini, tepatnya mulai tahun 2000, Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah telah mengeluarkan rambu-rambu penilaian kinerja sekolah (SLTP dan SMA). Namun setelah dicermati, tata cara, langkah-langkah, dan substansi isi yang dinilai hanya mencerminkan data kinerja kepala sekolah yang komponennya semata-mata ditekankan pada efektivitasnya sebagai pendidik/*educator*, pengelola/*manager*, pengurus/*administrator*, penyelia/*supervisor*, pemimpin/*leader*, pembaharu/inovator, dan pembangkit minat/motivator (EMASLIM) (Depdiknas, 2000). Di samping itu, pada tataran praktis, penilaian kinerja sekolah sebagaimana yang pedomannya telah dikeluarkan oleh Dirjen Dikdasmen tersebut lebih dimaksudkan untuk kepentingan mutasi dan promosi kepala sekolah.

Jika penilaian kinerja sekolah dimaksudkan sebagai titik tolak untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka indikator mutu secara komprehensif harus ditetapkan. Bagaimanapun, penilaian kinerja sekolah harus menggambarkan keseluruhan mutu dari *input*, *process*, dan *output* pendidikan. Komariah dan Triatna (2005) telah berhasil merangkum indikator kinerja yang menggambarkan mutu pendidikan dari hasil pemikiran dan penelitian banyak ahli. Indikator kinerja yang menggambarkan mutu itu kemudian dikelompokkan menjadi variabel *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*. Dari variabel itu terjabar subvariabel lengkap dengan indikatornya. Untuk mendapatkan hasil penilaian yang komprehensif, maka keseluruhan indikator kinerja dalam variabel *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* secara keseluruhan harus terukur. Namun, karena penilaian kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan mutu dan efektivitas pengembangan sekolah, sementara kemampuan sumberdaya sangat terbatas, maka pemilihan dan penetapan indikator utama sebagai fokus menjadi sangat penting. Oleh karena itu, empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagaimana yang sudah diuraikan di atas, yang dilengkapi dengan *Scorecard* untuk mengukur kinerja sekolah menjadi pilihan alternatif yang terfokus. Hal ini juga sejalan dengan pandangan bahwa pengembangan penilaian kinerja harus menggambarkan bagaimana kinerja itu diukur dan kriteria apa yang digunakan.

Satu konsekuensi dari bentuk penggunaan *Balanced Scorecard* di sekolah adalah adanya jaminan keseimbangan komponen dalam hubungan sebab akibat pada keseluruhan proses organisasional kelembagaan sekolah, di samping jaminan adanya pencapaian tujuan. Jaminan keseimbangan itulah yang harus dituangkan dalam kartu skor (*scorecard*). *Scorecard* ini berfungsi sebagai perekam informasi tentang sistem pendidikan dan mendorong (atau mewajibkan) munculnya ranking sekolah secara komparatif antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain. Oleh karena itu, jenis pengukuran dalam *Balanced Scorecard* ini harus menggambarkan hasil kinerja (*outcome lagging*) dan pengendali kinerja (*driver leading*). Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi kesenjangan antara harapan masyarakat yang tinggi terhadap sekolah dengan kemampuan dan daya kelola sekolah yang umumnya masih rendah.

Penilaian kinerja sekolah dalam bentuk *scorecard* ini sangat penting karena berdasarkan laporan *The World Bank* (2005), terjadi kesenjangan yang sangat jauh antara pendapat para kepala sekolah dan guru serta para orang tua dengan para ahli dan pengembang pendidikan

dalam mema
yang dimaks
alat pengenc
semua perso
Pengguna
kemarnpua
superioritas
kompetitif y

Bert
tidak ukura
secara lebi
pelanggan,
sekolah dap
Gambaran
sasaran dan
Balanced S
sekolah bi
layanan ak
profesiona
profesional
dan inisiat
Scorecard.
dikatakan
internal).
ketepatan
prioritas c
inisiatif st
Scorecard.
pendidika
mengemb
kapabilita
tanggung j
pada tujua
titik tolak

D. KESIMP

Ki
awal yang
lain. Ini k

udkan sebagai titik tolak indikator mutu secara apun, penilaian kinerja mutu dari *input, process*, na (2005) telah berhasil barkan mutu pendidikan ili. Indikator kinerja yang pokokkan menjadi variabel el itu terjabar subvariabel atkan hasil penilaian yang erja dalam variabel *input*, an harus terukur. Namun, t meningkatkan mutu dan a kemampuan sumberdaya an indikator utama sebagai u, empat perspektif dalam ah diuraikan di atas, yang ur kinerja sekolah menjadi sejalan dengan pandangan harus menggambarkan a yang digunakan.

unaan *Balanced Scorecard* bangan komponen dalam n proses organisasional adanya pencapaian tujuan. tuangkan dalam kartu skor perekam informasi tentang mewajibkan) munculnya sekolah yang satu dengan ngukuran dalam *Balanced* kinerja (*outcome lagging*) al ini dimaksudkan untuk masyarakat yang tinggi daya kelola sekolah yang

untuk *scorecard* ini sangat *World Bank* (2005), terjadi at para kepala sekolah dan an pengembang pendidikan

dalam memandang permasalahan manajemen pendidikan. *Scorecard* yang dimaksudkan di sini merupakan ukuran yang digunakan sebagai alat pengendalian (control) sekolah yang bertujuan untuk memotivasi semua personil dalam mencapai apa yang sepatat untuk dikehendaki. Penggunaan alat ukur kinerja yang tepat akan menyebabkan kemarnpuan sekolah dalam mencapai superioritas kinerja dan superioritas kinerja inilah yang menjadi penanda adanya keunggulan kompetitif yang tinggi di antara sekolah-sekolah.

Bertolak dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* paling tidak ukuran keberhasilan dan penilaian kinerja sekolah harus dilihat secara lebih terfokus terkait dengan mutu pendidikan. Dari sisi pelanggan, mutu pendidikan di sekolah bisa dikatakan baik apabila sekolah dapat memuaskan pelanggan baik dari segi proses maupun hasil. Gambaran kepusan pelanggan yang tercermin pada tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif strategik itulah yang menjadi titik tolak tindakan *Balanced Scorecard*. Dari segi proses internal, mutu pendidikan di sekolah bisa dikatakan baik apabila sekolah menekankan kinerja layanan akademik yang inovatif dan berorientasi pada siswa secara profesional. Gambaran proses internal yang tercermin pada profesionalisme layanan yang dituangkan pada tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif strategik itulah yang menjadi titik tolak tindakan *Balanced Scorecard*. Dari sisi pembiayaan, mutu pendidikan di sekolah bisa dikatakan baik apabila sekolah dapat melakukan efisiensi (terutama internal). Gambaran efisiensi internal yang mengandung makna ketepatan di dalam rnendayagunakan anggaran dengan memberikan prioritas capaian yang tercermin pada tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif strategik itulah yang menjadi titik tolak tindakan *Balanced Scorecard*. Terakhir, dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan, mutu pendidikan di sekolah bisa dikatakan baik apabila sekolah dapat mengembangkan profesionalisme guru dari segi kompetensi, kapabilitas, dan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan hak dan tanggung jawab. Pengembangan profesionalisme guru yang tercermin pada tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif strategik itulah yang menjadi titik tolak tindakan *Balanced Scorecard*.

D. KESIMPULAN

Kita tahu setiap sekolah sudah memulai perbaikan dari titik awal yang amat berbeda antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain. Ini karena perbedaan dalam kapasitas internal tiap sekolah untuk

turut serta dalam perubahan, perbaikan, dan pengembangan terjadi secara terus menerus. Ada sekolah yang lebih "siap" dibandingkan dengan sekolah lain yang masih berketat untuk pertahanan di tengah tantangan yang ada. Sekolah yang siap harus diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan secara sistematis dan menjanjikan hasil kinerja yang mencakup keseluruhan mutu *input*, *process* dan *output* pendidikan.

Secara umum, mutu *input*, *process* dan *output* pendidikan dapat dikatakan masih belum memuaskan. Namun, upaya untuk memperbaiki mutu terus dilakukan. Salah satu upaya itu adalah dengan memperbaiki manajemen pendidikan. Memperbaiki manajemen pendidikan harus dimulai dari perbaikan perundang-undangan sebagai payung hukumnya. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan merupakan kebijakan yang memungkinkan munculnya upaya strategis baru untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pada skala nasional, upaya peningkatan mutu pendidikan melalui perbaikan manajemen pendidikan selama ini tidak dilakukan secara kontinyu. Perbaikan secara dramatis dilakukan pada era tahun 1975-an bersamaan dengan satu paket dengan hadirnya Kurikulum 1975. Manajemen (kurikulum) 1975 yang sentralistik dijalankan bertahun-tahun sebagai bagian dari pemerintahan Orde Baru telah menghasilkan mutu pendidikan yang kontradiksi antara kebutuhan sekolah dengan kebijakan yang harus dilakukan oleh sekolah. Seiring dengan berjalannya era reformasi dan sebagai konsekuensi dari Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, maka lahirlah upaya perbaikan mutu pendidikan melalui MPMBS. MPMBS ini sebenarnya satu bentuk reformasi pendidikan yang menekankan pada pemberian otonomi dalam merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan kelembagaan sekolah didukung oleh adanya pelibatan dan kepuasan penuh oleh *stakeholders* sekolah. Namun, berdasarkan hasil survei evaluatif, pelaksanaan MPMBS masih terkesan hanya pada formalitas program secara tertulis dan belum sampai menyentuh keseluruhan isinya (pelaksanaan MPMBS yang ideal). Oleh karena itu, perlu upaya pendekatan dan strategi lain yang bisa menutupi lubang-lubang kelemahan implementasi MPMBS.

Bal
dapat menjadi
scorecard
untuk men
bidang tar
scorecard
dalam me
pelanggan
pertumbu
manajeme
hubungan
Im
pendidika
dalam
pengomu
tersebut.
pelayanan
indikator
apa yang
setiap pe
kinerja, t
dalam B
penilaian
dengan i

Abdullah. 20
untu
Pen
(1),
Anderson, .
Dia
Armstrong,
Yoi
Bonstingl,
Lee

Balanced scorecard merupakan pendekatan manajemen yang dapat dijadikan alternatif pilihan untuk melangkapi MPMBS. *Balanced scorecard* merupakan sebuah konsep yang membantu para pengelola untuk memonitor hasil dan menyusun program strategik pada semua bidang tanggung jawab utama secara seimbang. Konsep *Balanced scorecard* menawarkan empat pandangan (perspektif) yang berbeda dalam mengevaluasi manajemen. Empat perspektif itu adalah pelanggan, proses internal, finansial, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini membentuk suatu sistem manajemen kinerja yang secara seimbang berkaitan dalam beatuk hubungan sebab akibat.

Implementasi *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan mutu pendidikan pada dasarnya lebih banyak dipandang sebagai pendekatan dalam melakukan perancangan, pengorganisasian, dan pengomunikasian ukuran kinerja dalam empat dimensi yang seimbang tersebut. Adanya *Scorecard* dimaksudkan untuk melihat standar pelayanan minimum dan ukuran kinerja kunci yang berkaitan dengan indikator prediksi mutu pendidikan di kemudian hari dan gambaran apa yang telah dicapai selama ini. Oleh karena itu, dalam operasional setiap perspektif *Balanced Scorecard* menurut adanya tujuan, ukuran kinerja, target, dan inisiatif program. Bertolak dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* paling tidak ukuran keberhasilan dan penilaian kinerja sekolah hams dilihat secara lebih terfokus terkait dengan mutu pendidikan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah. 2007. Keefektifan Pemberian Informasi Karier melalui Narasumber untuk Meningkatkan Taraf Kematangan Karier Siswa SMA. *Ilmu Pendidikan, Jurnal Kajian Tecri dan Praktik Kependidikan*. Tahun 34 (1), 63-71.
- Anderson, J.A. 2005. Accountability in Education. *Education Policy Series*. Diakses dari <http://www.unesco.org/iiep>.
- Armstrong, M. 2004. *Performance Management*. Alih Bahasa: Toni Setiawan. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Bonstingl, J.J. 1992. The Quaity Revolution in Education. *Educational Leadership*, Vol. 50 (3), 4-9.

- Chapman, J.D. 2005. Recruitment, Retention, and Development of School Principals. *Education Policy Series*. Diakses dari <http://www.unesco.org/iep>.
- Cheng, Y.C. and Tam, W.M. 1997 Multi-Models of Quality in Education. *Quality Assurance in Education*. Bradford: Vol.5, Iss. 1 (22-29) ProQuest Education Journals diakses dari: <http://proQuest.umi.com>.
- Creelman, J. dan Makhijani, N. 2005. *Mastering Business in Asia, Succeeding with The Balanced Scorecard*. Terjemahan. Jakarta: PT Ray Indonesia.
- Departemen P dan K. 1976. *Kurikulum 1975*. Buku IIID: Pedoman Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Jakarta: Departemen P& K.
- Depdiknas. 2005. *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Th. 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2003. *Undang-Undang RI Nomor 20 Th. 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2005. *Pedoman Pendamping dan Perbaikan Rencana Pengembangan dan Investasi Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen, Direktorat Pembinaan SMA.
- Depdiknas. 2006. *Sari Penelitian Pembelajaran. Hibah PTK dan PI KP Tahun 2005*. Jakarta: Ditjen Dikti, Direktorat Ketenagaan.
- Depdiknas, 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Depdiknas, 2000. *Rambu-rambu Penilaian Kinerja Sekolah (SLTP dan SMU)*. Jakarta. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas, 2005. *Data Kelulusan Ujian Nasional 2005/2006*.
- Fattah, N. 2002. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Gaspersz, V. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Grarnedia Pustaka Utama.
- Hanya Fokus Hadapi UN, Kompas 6 Maret 2007.
- Hutabarat, J. 1997. *Balanced Scorecard di Antara Taktik dan Strategi*. Majalah Usahawan. No.06, Tahun 26 Juni 1997, 26-28.
- Jones, G. 2001. "Education, Equity and Exuberant Expectation: Reflexions on South-East Asia". FEA Working Paper. Diakses dari http://www.cassey.com/fea2000_1.pdf.
- Jumiyati. 2005. *Iklim Belajar Demokratis dalam Penerapan MBS di Sekolah Dasar*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 12 (2), 167-182.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Komaki, J.L dan I
Bagaimana
Johnson,
Terjemaha
PT Raja G
- Komariah, A. dan T
Jakarta: P
- Kompas. 2007. H
- Kompas. 2006. K
- Kompas. 2007. T
- Januari.
- Kompas. 2007. M
- Koster, W. 2001
- Desentra
- Macbeath, J. dar
- Terjemah
- Nurkolis. 2005. M
- Grasind
- Ouchi, W.G. 200
- Owens, R.G. 199
- Allyn ar
- Pidarta, M. 2001
- Pendid
- Priyawan, S. 200
- Era Glo
- Quigley, J.V. 19
- New Yo
- Reynolds, L.J.
- Califor
- Robbins, S.P.
- Terjem
- Rumapea. P. 20
- dengan
- Prakti
- Rusdinal. 200
- Mana
- Prakt
- Suef, M. 200
- 2007
- Supriadi, D.
- Kary

- Komaki, J.L dan Minnich, M.R. 2004. Mengembangkan Penilaian Kinerja: Bagaimana Kinerja Diukur dan Apa Kriteria yang Digunakan. Dalam Johnson, dkk. (Ed). *Handbook of Organizational Performance*. Terjemahan oleh Tim Penerjemah PT Raja Grafindo Persada. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Komariah, A. dan Triatna, C. 2005. *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kompas. 2007. *Hanya Fokus Hadapi UN*. Kompas, 6 Maret.
- Kompas. 2006. *Kelulusan Sekolah Menengah Atas Naik*. Kompas, 20 Juni
- Kompas. 2007. *Tes dan Seleksi Karyawan Trans TV dan Trans 7*. Kompas, 22 Januari.
- Kompas. 2007. *Menuju Perguruan Tinggi Bermutu*. Kompas, 2 Maret.
- Koster, W. 2001. *Studi tentang Tantangan Strategis dalam Mewujudkan Desentralisasi Pendidikan*. *Ilmu Pendidikan*, 28 (2): 207-209.
- Macbeath, J. dan Mortimore, P. (Ed). 2005. *Improving School Effectiveness*. Terjemahan oleh Nin Bakdi Soemanto. Jakarta: PT Gramedia.
- Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Ouchi, W.G. 2003. *Making Schools Work*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Fourth Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Pidarta, M. 2001. Desentralisasi Pendidikan di Tingkat Kabupaten. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 8 (1):15-27.
- Priyawan, S. 2006. Refleksi Pembangunan Pendidikan di Indonesia Menyongsong Era Global dan Pasar Bebas. *Ilmu Pendidikan*, 33 (1), 1-11.
- Quigley, J.V. 1993. *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York: McGraw Hill.
- Reynolds, L.J. 1997. *Successful Site-Based Management; A Practical Guide*. California: Corwin Press, Inc.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenallindo.
- Rumapea, P. 2006. Hubungan Penggunaan Kekuasaan Keahlian Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMAN. *Ilmu Pendidikan, Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*. Tahun 33 (1), 74-86.
- Rusdinal. 2006. Budaya Organisasi Pascapengembangan dengan Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah. *Ilmu Pendidikan, Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*. Tahun 33 (2), 131-143.
- Suef, M. 2007. *Pendidikan Bermutu tidak Harus Mahal*. Kompas. 16 Januari 2007.
- Supriadi, D. 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

- Taylor. B.O. (Ed). 1990. *Case Studies in Effective Schools Research*. Kendal/ Hunt publishing Company.
- The World Bank, 2005. *Pendidikan di Indonesia: Mengelola Tradisi ke Desentralisasi*. Jakarta: Kerjasama The Work Bank dan Departemen Pendidikan Nasional.
- Tilaar, A.R, 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Tilaar, A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Tjahyono, H.K. 2006. *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: UPMP UMY.
- Tjiptono. F. dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ulfatin, N. 2004. Peranan Sosio-kultural Masyarakat dalam Reformasi Madrasah Swasta menjadi Lembaga Persekolahan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid II (1), 81-97.
- Ulfatin, N. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah. Bahan Pelatihan Manajemen Kelembagaan Sekolah* oleh Badan Diklat Kabupaten Malang, 29 Agustus – 5 September 2006. di Batu Malang.
- Ulfatin, N. 2006. *Laporan Evaluasi Pemetaan Kinerja Sekolah*. Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang. Tidak diterbitkan.
- Undang-Undang R.I. Nomor 22. Th. 1999 tentang *Otonomi Pemerintah Daerah*.

CURRICULUM VITAE

A. DATA PRIBADI

- | | |
|---------------------------------|--|
| 01. Nama Lengkap | : Prof. DR. HJ. Nurul Ulfatin M.Pd |
| 02. NIP | : 131807882 |
| 03. Tempat/Tanggal Lahir | : Kediri, 30 maret 1962 |
| 04. Agama | : Islam |
| 05. Pekerjaan Tetap
fakultas | : Dosen jurusan Asministrasi pemdidikan,
Pemdidikan UNM |
| 06. Pangkat/Golongan | : pembina Tk 1 /IV/b |
| 07. Jabatan Fungsional | : Guru besar |
| 08. Bidang Keahlian | : Ilmu Manajemen Pwmdidikam |
| 09. Alamat Kantor | : Jalan surabaya 6 malamng 65145 |
| 10. Alamat Rumah | : Jalan Sigura-gura D-172 malang |

B. DATA KELUARGA

01. Ayah
02. Ibu
03. Suami

C. PENDIDIKAN

- | No | Jenjang | M |
|----|---------|---|
| 1. | SD | C |
| 2. | SLTP | F |
| 3. | SLTA | I |
| 4. | S1 | I |
| 5. | S2 | |
| 6. | S3 | |

B. DATA KELUARGA

01. Ayah : H. Hasyim Iskandar
 02. Ibu : Hj. Munawaroh Ibrahim
 03. Suami : Prof. DR.H. Amat Mukanddis M.Pd

C. PENDIDIKAN

No	Jenjang	Nama & Tmpt	Jurusan/Bdg. Keahlian	Thn.Lulus	Gelar
1.	SD	Gurah kediri		1974	STTB
2.	SLTP	Kediri		1978	STTB
3.	SLTA	Kediri	Umum	1981	Ijazah
4.	S1	IKIP Malang	Adm pendidikan	1985	Dra
5.	S2	IKIP Malang	Mnjm.Pendidikan	1990	M.Pd
6.	S3	UN.Malang	Mnjm Pendidikan	2001	Dr