

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORED-CARD*

**Umbu Tagela**

*Pengajar di FKIP UKSW Salatiga*

## **ABSTRAK**

*Pengukuran efektivitas dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terhadap mutu pembelajaran didasarkan pada sebuah teori yang mulanya berkembang dalam manajemen strategi yakni berupa *Balanced Scored-Card* yang pertama kali dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton yang menjelaskan bahwa banyaknya perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non-finansial. Sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton, David Chaudron menjelaskan teori *Balanced Scored-Card* dalam aplikasinya mengarah pada perbaikan berbagai macam permasalahan yang meliputi pengukuran organisasi, kesuksesan unit bisnis atau divisi-divisinya, keseimbangan jangka panjang dan pelaksanaan jangka pendek, keseimbangan perbedaan dalam pengukuran kesuksesan, keuangan, pelanggan, proses internal, serta sistem sumber daya manusia dan pengembangannya. Lebih lanjut Kaplan dan Norton menjelaskan secara intensif mengenai penjabaran *Balanced Scored-Card*. Dalam hal ini penerapan *Balanced Scored-Card* dilakukan dengan dilandasi dengan empat perspektif yakni pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Sama halnya dengan *Balanced Scored-Card*, apabila perspektif dalam pelaksanaan *Balanced Scored-Card* dikaitkan dengan lembaga pendidikan maka dalam penerapan teori *Balanced Scored-Card* pada Manajemen Berbasis Sekolah juga dapat diadopsi secara kontekstual.*

**Kata Kunci:** *Manajemen Berbasis Sekolah, Balanced Scored Card*

## **PENDAHULUAN**

Memasuki persaingan dunia internasional (global) yang semakin bebas dalam segala bidang termasuk bidang pendidikan menuntut lembaga pendidikan harus mengedepankan kualitas berbagai aspek yang turut memengaruhi keberhasilan tercapainya tujuan pendidikan. Namun, persoalan dalam dunia pendidikan khususnya menyangkut masalah pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan turut berkontribusi sebagai faktor penghambat bagi setiap institusi pendidikan dalam hal ini yang bersifat formal untuk mengembangkan dan memajukan institusi. Hal tersebut dapat ditelusuri dengan melihat realita dan fakta di lapangan bahwa masalah utama yang mempersulit lembaga pendidikan untuk berkembang dan maju dikarenakan adanya ketergantungan pada pemerintah pusat yang masih terlalu tinggi dalam hampir semua aspek/bidang, tanpa dibarengi usaha secara mandiri dari pihak lembaga pendidikan.

Namun, seiring dengan perjalanan waktu pada saat memasuki dekade 2000-an secara perlahan paradigma tentang manajemen pendidikan berubah menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat yang menginginkan pengelolaan pendidikan berjalan secara demokratis. Hal ini menjadi titik awal dilaksanakannya pengelolaan lembaga pendidikan yang memadukan peran internal yakni segenap warga sekolah dan pihak eksternal yakni para *stakeholders* pendidikan serta didukung oleh pemerintah yang dalam penerapannya dinamakan dengan manajemen berbasis sekolah. Secara umum, manajemen berbasis

sekolah ini merupakan suatu kegiatan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh sekolah secara utuh dan mandiri dalam rangka meraih tujuan sekolah secara khusus dan tujuan pendidikan nasional secara umum yang merujuk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai pedoman pondasi pengembangan pendidikan.

Pendidikan di Indonesia saat ini masih membutuhkan perhatian dari segi pengelolaannya serta pelaksanaannya. Hal ini dikarenakan keadaan Indonesia secara geografis dan demografis sangat beragam. World Bank (2019) dalam penelitiannya menerangkan bahwa sistem sekolah Indonesia sangatlah luas dan bervariasi. Dengan lebih dari 50 juta siswa dan 3,6 juta guru di lebih dari 250.000 sekolah, sistem ini merupakan sistem pendidikan terbesar ketiga di wilayah Asia dan bahkan terbesar keempat di dunia (berada di belakang China, India dan Amerika Serikat). Dua menteri bertanggung jawab untuk mengelola sistem pendidikan, dengan 84 persen sekolah berada di bawah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan sisa 16 persen berada di bawah Departemen Agama (Depag). Sekolah swasta pun memainkan peran penting. Walaupun hanya 7 persen sekolah dasar merupakan sekolah swasta, porsi ini meningkat menjadi 56 persen di tingkat menengah pertama dan 67 persen di tingkat menengah umum (Word Bank, 2016). Menurut hasil survei yang telah dilakukan oleh LIPI (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia) pada tahun 2013, kualitas pendidikan di Indonesia masih sangat rendah. Hasil ini tentu sangat mengecewakan dan tidak sebanding dengan anggaran pendidikan yang dianggarkan sebesar 20% oleh pemerintah dalam upaya peningkatan pendidikan nasional. Dan hasil survei terbaru pada tahun 2015 yang dilakukan oleh Organisasi Kerja Sama Ekonomi Pembangunan (OECD), Indonesia justru semakin terpuruk di posisi 69 dari 76 negara di dunia (<http://serambimata.com/2015/05/18/hasil-survei-terbaru-kualitas-pendidikan-singapura-terbaik-di-dunia-indonesia>) Hal ini mengindikasikan realita pendidikan di Indonesia cukup memprihatinkan sebagai kategori negara yang sedang berkembang. Mengacu hasil penelitian di atas juga menunjukkan ketidaksesuaian antara rencana dengan pelaksanaan pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, hendaknya pemerintah beserta sekolah untuk dapat saling berkomitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan secara efektif dan efisien.

Pemerintah sebagai pembuat kebijakan termasuk dalam bidang pendidikan telah melakukan upaya perbaikan dalam menyempurnakan sistem pendidikan antara lain dengan mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 juncto 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah dan didukung oleh Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang intinya dalam sistem manajemen pendidikan harus didasarkan pada fungsi manajemen yang sistematis serta adanya perubahan paradigma pengelolaan pendidikan dari sentralistik (terpusat) menjadi desentralistik (otonomi) sebagai upaya pemberdayaan sekolah. Adapun ketentuan mengenai penerapan manajemen berbasis sekolah telah disebutkan dalam Undang-Undang Sisdiknas 2003 pasal 52 ayat 1 yang berbunyi "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah". Dengan demikian, sekolah dapat lebih proaktif dan fleksibel dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara bertanggung jawab dan kooperatif dengan melibatkan semua komponen pendidikan.

. Dengan paradigma baru otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan pihak sekolah dapat menjalin kerja sama seluas-luasnya untuk mengelolanya secara

mandiri. Dengan melibatkan banyak pihak seperti kepala sekolah, staf sekolah, guru, personil lainnya, serta masyarakat yang bertujuan pada pemerataan, efektivitas, efisiensi, peningkatan kualitas, dan produktivitas pendidikan. Model tersebut juga akan menyebabkan bergesernya fungsi kontrol dan monitor yang sebelumnya berada di tangan pemerintah menjadi salah satunya yakni fungsi kontrol diserahkan pada masyarakat, sedangkan fungsi monitor tetap berada pada pemerintah sebagai regulator pendidikan (Mulyasa, 2014)

Dari segi input pendidikan di Indonesia masih tergolong rendah. World Bank (2018) mengungkapkan tingkat pendaftaran pada setiap jenjang pendidikan bersih tidak menunjukkan grafik yang signifikan. Tingkat pendaftaran bersih sekolah dasar berada di bawah 60% di kabupaten-kabupaten tertinggal dibandingkan dengan di kabupaten maju yang memiliki pendaftaran universal. Tingkat pendaftaran bersih untuk pendidikan menengah mengalami peningkatan kuat (saat ini 66% untuk Sekolah Menengah Pertama dan 45% untuk Sekolah Menengah Umum) tapi tetap rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di wilayah ini. Indonesia juga tertinggal dengan para tetangganya dalam Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Tinggi, dengan tingkat pendaftaran kotor sebesar 21% dan 11,5% secara berurutan. (Word bank 2014) Dari hasil tersebut dapat dipahami bahwa kesenjangan pendidikan di Indonesia masih tinggi. Oleh karena itu, manajemen berbasis sekolah/madrasah dapat menjadi solusi untuk mendongkrak potensi sumber daya manusia di lingkungan sekolah masing-masing berada.

Dari segi pembelajaran sebagai dampak dari penerapan manajemen berbasis sekolah sudah menunjukkan perkembangan yang baik meskipun dari dasar yang rendah. Sebagaimana dijelaskan OECD dalam presentasi *Program for International Student Assessment (PISA)* pada tahun 2009 memberikan opsi yang menjadi sorotan agar diperbaiki dan ditingkatkan yakni dengan melakukan konsolidasi untuk mendukung manajemen berbasis sekolah/madrasah serta mendorong otonomi dan akuntabilitas di tingkat sekolah supaya kemajuan hasil pembelajaran siswa bisa terlihat. (word bank, 2011) Lebih lanjut, Bank Dunia (2013) menyajikan hasil penelitian berupa dampak berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Dampak yang dirasakan oleh sekolah menunjukkan pengaruh yang positif seperti komunikasi antara masyarakat dan sekolah meningkat, perubahan metode pembelajaran, dan perbaikan fasilitas sekolah. Namun, disamping memberikan pengaruh positif, pada kenyataannya masih banyak ditemui permasalahan yang menghambat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah. Permasalahan yang menjadi faktor penghambat yaitu sulitnya memperbaiki prestasi sekolah terutama pada bidang membaca dan matematika. Hal ini dibuktikan ketika sekolah ditanya mengenai target utama yang menjadi prioritas utama mereka memperbaiki mutu pendidikan. Namun, yang terjadi sekolah justru memfokuskan pada akhir masa pembelajaran ketika menjelang ujian kelulusan siswa. Padahal seharusnya dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah, pihak sekolah dituntut lebih proaktif dalam menyiapkan siswa semenjak dari proses penerimaan siswa dengan memberikan kebebasan kepada siswa untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki semaksimal mungkin.

Seiring dengan perkembangan manajemen berbasis sekolah yang semakin gencar dikampanyekan dan banyak diterapkan sehingga menimbulkan persaingan yang semakin ketat dari segi peningkatan kualitas pendidikan khususnya pada setiap satuan pendidikan, muncul formulasi baru yang memadukan manajemen berbasis sekolah dan manajemen strategik salah satunya seperti penerapan model BSC (*balanced scored-card*) dalam

mengukur ataupun menstimulasi peningkatan mutu sekolah semaksimal mungkin. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Ittner dan Larcker (2003), Evans dan Jack (2003), serta Davis dan Albright (2004) penerapan BSC (*Balanced Score-Card*) awalnya digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan pada lembaga profit. (joko purnomo, 2014) Namun seiring dengan perkembangannya sebagai pengukur kinerja, BSC (*Balanced Score-Card*) mulai digunakan di lembaga non-profit khususnya dalam sektor publik yang menuntut pelayanan prima dan efektif. Adapun dalam lembaga pendidikan pemanfaatan BSC dalam pengukuran kinerja dan implikasinya terhadap peningkatan mutu masih terus dikembangkan.

Kajian teori pendekatan dalam pengukuran efektivitas dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terhadap mutu pembelajaran didasarkan pada sebuah teori yang mulanya berkembang dalam manajemen strategi yakni berupa *Balanced Score-Card* yang pertama kali dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton yang menjelaskan bahwa banyaknya perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non-finansial. Sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton, David Chaudron menjelaskan teori *Balanced Score-Card* dalam aplikasinya mengarah pada perbaikan berbagai macam permasalahan yang meliputi pengukuran organisasi, kesuksesan unit bisnis atau divisi-divisinya, keseimbangan jangka panjang dan pelaksanaan jangka pendek, keseimbangan perbedaan dalam pengukuran kesuksesan, keuangan, pelanggan, proses internal, serta sistem sumber daya manusia dan pengembangannya. Lebih lanjut Kaplan dan Norton menjelaskan secara intensif mengenai penjabaran *Balanced Score-Card*. Dalam hal ini penerapan *Balanced Score-Card* dilakukan dengan dilandasi dengan empat perspektif yakni pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Sama halnya dengan *Balanced Score-Card*, apabila perspektif dalam pelaksanaan *Balanced Score-Card* dikaitkan dengan lembaga pendidikan maka dalam penerapan teori *Balanced Score-Card* pada Manajemen Berbasis Sekolah juga dapat diadopsi secara kontekstual. Karena masing-masing mempunyai tujuan yang sama yakni perbaikan mutu/kualitas secara berkelanjutan, namun dalam penerapannya mempunyai koridor yang berbeda yaitu *Balanced Score-Card* diterapkan di perusahaan sedangkan Manajemen Berbasis Sekolah diterapkan di lembaga pendidikan.

*Balanced Score-Card* merupakan salah satu bentuk atau alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta sebagai salah satu cara untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengertian *Balanced Score-Card* secara lebih mendalam lebih dari sekedar alat pengukur kinerja dan penyusunan strategi. Menurut Mulyadi (2001) mengatakan bahwa definisi *Balanced Score-Card* adalah sebuah alat manajemen zaman sekarang yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa definisi *Balanced Score-Card* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintergrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Score-card* mencakup berbagai aktivitas dalam penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipasi perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial.

*Balanced Score-Card* dapat dinyatakan sebagai suatu alat yang efektif untuk mengevaluasi suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya. Kinerja ini dikenali sebagai hubungan antara hasil dan berbagai faktor yang mempengaruhi hasil strategis itu.

Kemampuan dari *Balanced Score-Card* tersebut dapat diterapkan di organisasi bisnis dan diadopsi oleh suatu institusi pendidikan.

### **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Ada empat konsep yang menjadi landasan teori pembentukan MBS. *Pertama, The New Progressive Era* atau era progresif baru yang lahir pada tahun 1960-an yang dikemukakan oleh Neale dkk. yang berpendapat bahwa pengembangan tiap-tiap sumber daya baik subjek maupun objek pendidikan merupakan hal yang sangat mendasar dalam melakukan sebuah perubahan menuju arah kemajuan. *Kedua, School Effective Studies* atau studi-studi keefektifan sekolah yang lahir pada tahun 1970-an yang digagas oleh Edmunds dkk. yang menekankan pada etos kerja sekolah. *Ketiga, National Report* atau laporan nasional pada tahun 1980-an yang digagas oleh Bell, Wood, dan Sizer dengan menekankan pada pemberdayaan sekolah yang meliputi pemberdayaan pendidikan bagi anak-anak berisiko (*Nation of Risk*), seperti gelandangan, pengemis, anak-anak dari keluarga kurang mampu, anak-anak korban PHK, dan lain-lain. *Keempat, Public School By Choice* atau sekolah negeri dengan pilihan yang dikemukakan oleh para pakar dari Universitas Minnesota dan Iowa. (2013)

Selain dari konsep di atas yang merupakan konsep awal dan berasal dari barat, di Indonesia pun juga berkembang beberapa teori tentang konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah yang berkembang menjadi Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah (MPMBS) merupakan sebuah langkah strategis untuk meningkatkan mutu sekolah. Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau dapat juga disebut dengan MPMBS pertama kali muncul di Amerika namun di Indonesia baru diterapkan pada tahun 1998. MPMBS memberikan hak otonom dan kewenangan kepada setiap unit sekolah atau madrasah untuk mengelola sekolahnya secara mandiri sesuai dengan keadaan, situasi, dan potensi daerah pendidikannya supaya mutu pendidikan dapat ditingkatkan. Dengan adanya limpahan MBS kepada setiap sekolah diharapkan mutu pendidikan Nasional dapat tercapai tujuannya. (Ara Hidayat ,2012) Konsep MPMBS memberikan partisipasi untuk mengelola sumber daya yang ada di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Selain guru, siswa, dan karyawan keterlibatan masyarakat dan lembaga di luar sekolah terlibat untuk ikut serta dalam upaya peningkatan mutu sekolah.

Dengan demikian unit-unit sekolah merupakan proses pengelolaan utama, sedangkan unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan, Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) merupakan unit pelayanan dan pendukung unit sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Implementasi MPBS di setiap sekolah atau madrasah mempunyai tingkat penerapan dan pengelolaan yang berbeda. Hal ini menyebabkan kemunculan sekolah yang mempunyai tingkat mutu yang berbeda pula.

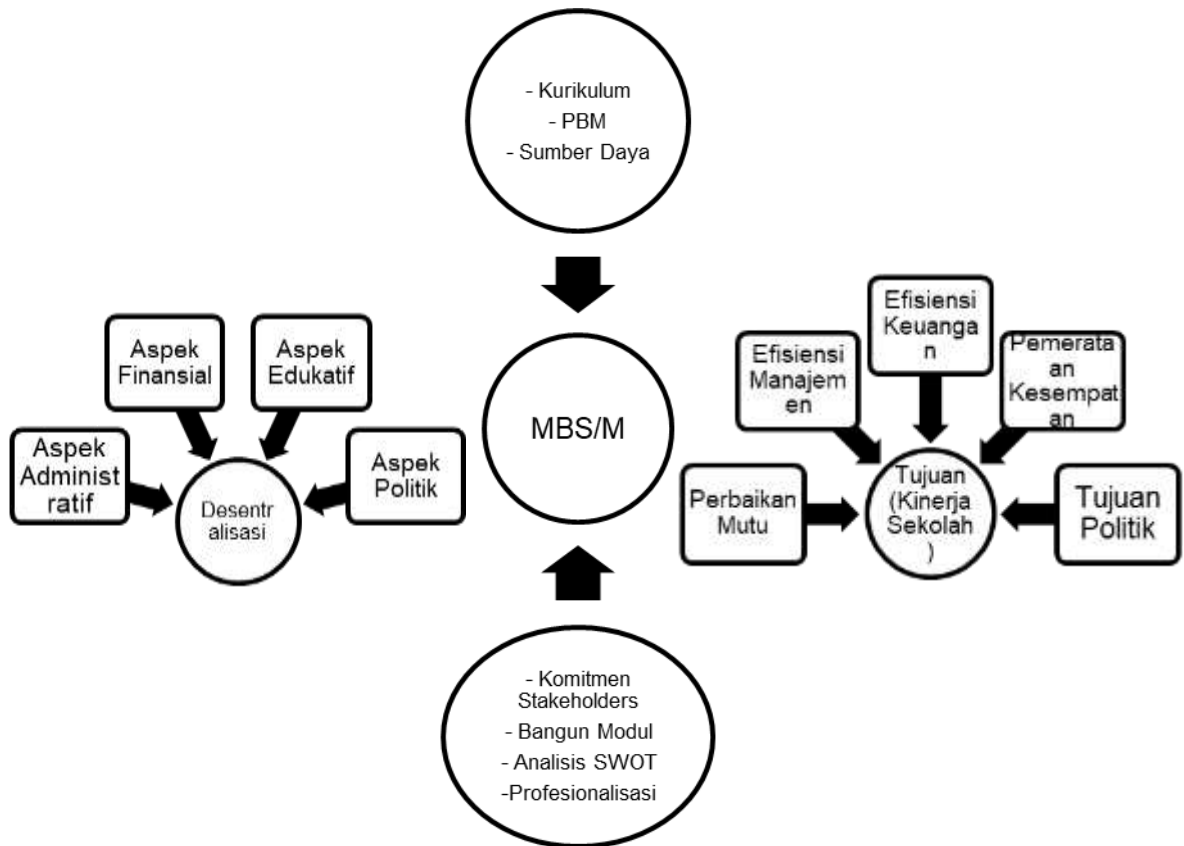
Lebih lanjut konsep dasar MBS di Indonesia terdapat beberapa makna yakni *Pertama*, dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 ayat (1) yang menjelaskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini Kepala Sekolah dan guru dibantu oleh Komite Sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan. *Kedua*, menurut Nanang Fattah sebagai pakar pendidikan terkemuka di Indonesia mengemukakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan pengalihan dalam pengambilan keputusan

dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah. *Ketiga*, Depdiknas menjelaskan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu pengelolaan sekolah yang bertumpu pada kebutuhan, visi, harapan, dan kewajiban masyarakat untuk memperoleh pendidikan dan pengajaran yang pelaksanaannya diserahkan kepada sekolah. *Keempat*, Candoli dalam Ibtisam Abu Duhou berpendapat bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu cara untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksinya dan mengikuti sekolahnya.

Dari penjelasan sebelumnya dapat dipahami bahwa landasan awal penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah ditandai dengan diberlakukannya UU RI No. 22 Tahun 1999 juncto 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah yang isinya membahas mengenai kewenangan bagi pemerintah daerah untuk dapat melaksanakan otonomi secara mandiri, serta UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang salah satunya menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dan berprinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Dari peraturan inilah kemudian ditetapkan paradigma baru dalam pengelolaan manajemen di sekolah/madrasah yakni manajemen berbasis sekolah (MBS). Manajemen berbasis sekolah (MBS) ini awalnya muncul karena selama ini sistem pendidikan yang diterapkan di sekolah/madrasah sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan kebijakan sosial politik, ekonomi, dan budaya yang senantiasa berubah dan tuntutan masyarakat sebagai *stakeholders* yang menginginkan pendidikan berjalan efektif dan optimal.

Adapun dalam konteks penerapannya di Indonesia, pemerintah mengembangkan manajemen berbasis sekolah (MBS) ini menjadi manajemen pengembangan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang fokus utamanya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan yang diiringi dengan peningkatan mutu kelembagaan sekolah itu sendiri. Peningkatan mutu atau kualitas pendidikan di sekolah ditentukan oleh seluruh warga sekolah serta dukungan oleh *stakeholders*. Implikasi dengan diterapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah ini yaitu tercapainya output lulusan yang andal dan berkualitas, peningkatan dalam segi sumber daya sekolah baik sumber daya manusia maupun sumber daya administrasi dan optimalisasi layanan pendidikan serta peningkatan mutu pembelajaran.

Departemen Pendidikan Nasional secara terpisah mengembangkan konsep manajemen berbasis sekolah yang didasarkan pada hasil kajian ketetapan desentralisasi pendidikan yang telah diamanatkan oleh pemerintah terhitung sejak 1 Januari 2001 dijelaskan bahwa model pengelolaan sekolah yang berpatokan pada manajemen berbasis sekolah berlandaskan pada analisis kebutuhan, visi, harapan, dan kewajiban masyarakat untuk memenuhi pemerataan akses pendidikan dan pembelajaran yang dikelola secara mandiri dan bertanggung jawab. Sejalan dengan konsep tersebut, paradigma tentang manajemen berbasis sekolah berdiri dengan berlandaskan pada desentralisasi pendidikan dan tujuan/kinerja sekolah/madrasah sebagaimana yang diungkapkan Edward B. Fiska dan diadopsi oleh Nanang Fattah sebagai berikut:



Gambar. 1 Paradigma Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Implementasi manajemen berbasis sekolah ini merupakan upaya nyata yang sejalan dengan tujuan otonomi daerah dalam bidang pendidikan yaitu:

- 1) Meningkatkan pelayanan pendidikan yang lebih dekat, cepat, mudah, murah, dan sesuai kebutuhan masyarakat dengan menekankan pada prinsip demokratis dan berkeadilan, tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa dengan memerhatikan potensi dan keanekaragaman daerah, sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna;
- 2) Pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik sepanjang hayat;
- 3) Memberikan keteladanan dan membangun kemauan;
- 4) Mengembangkan kreativitas peserta didik;
- 5) Mengembangkan budaya membaca, menulis, berhitung, dan memberdayakan seluruh komponen masyarakat (peran serta masyarakat);
- 6) Pemerataan dan keadilan;
- 7) Meningkatkan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan;
- 8) Akuntabilitas publik;
- 9) Transparansi;

- 10) Memperkuat integritas bangsa (memelihara hubungan serasi antara pusat dan daerah serta antardaerah dalam rangka keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia);
- 11) Meningkatkan daya saing di era global

Dari penjabaran tujuan di atas melahirkan suatu sistem pendidikan yang dapat berjalan optimal dengan melibatkan berbagai pihak dalam rangka mewujudkan pendidikan yang berprinsip pada efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dengan manajemen berbasis sekolah sebagai titik sentralnya.

### **BALANCED SCORED CARD**

Kajian teori yang digunakan sebagai pendekatan dalam pengukuran efektivitas dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terhadap mutu pembelajaran didasarkan pada sebuah teori yang mulanya berkembang dalam manajemen strategi yakni berupa *Balanced Scored-Card* yang pertama kali dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton yang menjelaskan bahwa banyaknya perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non-finansial. Sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton, David Chaudron menjelaskan teori *Balanced Scored-Card* dalam aplikasinya mengarah pada perbaikan berbagai macam permasalahan yang meliputi pengukuran organisasi, kesuksesan unit bisnis atau divisi-divisinya, keseimbangan jangka panjang dan pelaksanaan jangka pendek, keseimbangan perbedaan dalam pengukuran kesuksesan, keuangan, pelanggan, proses internal, serta sistem sumber daya manusia dan pengembangannya. Lebih lanjut Kaplan dan Norton menjelaskan secara intensif mengenai penjabaran *Balanced Scored-Card*. Dalam hal ini penerapan *Balanced Scored-Card* dilakukan dengan dilandasi dengan empat perspektif yakni pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Sama halnya dengan *Balanced Scored-Card*, apabila perspektif dalam pelaksanaan *Balanced Scored-Card* dikaitkan dengan lembaga pendidikan maka dalam penerapan teori *Balanced Scored-Card* pada Manajemen Berbasis Sekolah juga dapat diadopsi secara kontekstual. Karena masing-masing mempunyai tujuan yang sama yakni perbaikan mutu/kualitas secara berkelanjutan, namun dalam penerapannya mempunyai koridor yang berbeda yaitu *Balanced Scored-Card* diterapkan di perusahaan sedangkan Manajemen Berbasis Sekolah diterapkan di lembaga pendidikan.

*Balanced Scored-Card* merupakan salah satu bentuk atau alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta sebagai salah satu cara untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengertian *Balanced Scored-Card* secara lebih mendalam lebih dari sekedar alat pengukur kinerja dan penyusunan strategi. Menurut Mulyadi (2001) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scored-Card* adalah sebuah alat manajemen zaman sekarang yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scored-Card* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintergrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scored-card* mencakup berbagai aktivitas dalam penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipasi perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial.



*Balanced Scored-Card* dapat dinyatakan sebagai suatu alat yang efektif untuk mengevaluasi suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya. Kinerja ini dikenali sebagai hubungan antara hasil dan berbagai faktor yang mempengaruhi hasil strategis itu. Kemampuan dari *Balanced Scored-Card* tersebut dapat diterapkan di organisasi bisnis dan diadopsi oleh suatu institusi pendidikan.

Menurut Dadang Dally (2015) penerapan teori *Balanced Scored-Card* dalam manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah berupa pengukuran kinerja sekolah/madrasah yang terdiri dari dua bagian yakni aspek tujuan strategis dan pengukuran strategis. Dalam aspek pengukuran strategis melibatkan semua komponen pelaku pendidikan baik pihak internal maupun pihak eksternal sekolah. Sedangkan dalam aspek tujuan strategis melibatkan empat aspek seperti yang telah diterapkan dalam teori *Balanced Scored-Card* itu sendiri. *Pertama*, perspektif keuangan menekankan pada peningkatan pemerataan layanan pendidikan dengan subsidi pembiayaan pendidikan anak dari keluarga kurang mampu. *Kedua*, perspektif pelanggan menekankan pada peningkatan pemberian layanan pendidikan yang berkualitas oleh sekolah kepada anak-anak dari keluarga kurang mampu. Perspektif *customers* dalam bisnis diganti dengan *student* dan diinterpretasikan secara akademik. Setiap lembaga pendidikan mempunyai misi dan visi yang kemudian diterjemahkan dalam tujuan organisasi. Dalam konteks tujuan ini, lembaga pendidikan harus memutuskan apa yang akan diperbandingkan dan apa yang menjadi tolok ukurnya. Dalam konteks *Balanced Scored-card* akan memberikan elemen dasar strategi melalui suatu rangkaian indikator kinerja untuk menjamin bahwa tindakan sesuai dengan tujuan strategi. *Ketiga*, perspektif proses bisnis internal menekankan pada peningkatan daya tampung dan sarana/prasarana sekolah untuk menampung anak-anak dari keluarga kurang mampu yang disubsidi oleh pemerintah. *Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada pengembangan kreativitas guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang berkualitas dan terjangkau biayanya.

Dalam model pemberdayaan implementasi manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan *Balanced Scored-Card* sebagai upaya lebih memberdayakan proses implementasi manajemen berbasis sekolah/madrasah. Integrasi kedua konsep tersebut dalam upaya pemberdayaan dilaksanakan dari berbagai teori yang mendukung penulisan ini, dijelaskan bahwa manajemen strategis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategi, mengimplementasikan strategi, evaluasi dan pengendalian, digunakan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan baik internal maupun eksternal, sehingga hal tersebut berpeluang untuk melakukan pemberdayaan implementasi manajemen berbasis sekolah. Sedangkan pendekatan *Balanced Scored-Card* dengan empat perspektifnya yang mencakup pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, finansial, proses bisnis internal dapat digunakan dalam sistem pengendalian strategis, sehingga terjadi bagian yang tak terpisahkan dari siklus manajemen strategis. Jadi, dalam pendekatan teori *Balanced Scored-Card* dalam manajemen strategis sebagai cara melakukan evaluasi penerapan manajemen berbasis sekolah secara bertahap dan kontinu yang menggarap tiga bidang. *Pertama*, perencanaan strategis yang meliputi perumusan visi dan misi sekolah, analisis lingkungan strategis sekolah, penyusunan rencana strategis sekolah, pelaksanaan rencana kerja sekolah, pengukuran kinerja sekolah. *Kedua*, kemandirian yang meliputi sikap profesionalisme, pembagian tugas kewenangan, dan transparansi dan akuntabilitas sekolah. *Ketiga*, partisipasi masyarakat yang meliputi komite sekolah dan *stakeholders* pendidikan.

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif adalah (Barbara Gunawan, 2000): *Pertama*, perspektif keuangan penjelasannya yaitu terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil. Implementasi dalam lembaga pendidikan dapat diukur melalui pendapatan jangka panjang dan pendapatan jangka pendek. *Kedua*, dilihat dari perspektif *customer* dapat mewujudkan tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan. Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya melihat pelanggan. Menterjemahkan visi ini adalah sangat penting, *stakeholders* bagi lembaga pendidikan yang meliputi kepala sekolah, guru, administrasi, siswa, alumni, karyawan, komunitas, peran orang tua dan citra sekolah. *Ketiga*, perspektif bisnis internal diharapkan dapat melipatgandakan kinerja seluruh personil perusahaan melalui interpretasi. *Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat menciptakan keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Dari tujuan dan sasaran yang hendak dicapai setiap perspektif *Balanced Scored-Card* semuanya berfokus pada cara dalam meningkatkan mutu yang salah satu indikatornya dalam proses pendidikan yang tercermin pada proses pembelajaran yang sangat erat hubungannya dengan mutu itu sendiri. Dalam konteks ini, mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Adapun mutu proses pembelajaran dapat dimaknai sebagai kemampuan sumber daya sekolah dalam mentransformasikan berbagai jenis masukan yakni sumber daya manusia, material/sarana dan prasarana, target/tujuan, serta kinerja struktural. Sasarannya dari transformasi ini tidak lain untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas siswa yang dapat dilihat dari sisi manajemen kelas yang diterapkan oleh guru.

## PENUTUP

Dari teori dan konsep yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat diambil pengertian bahwa manajemen berbasis sekolah/madrasah dalam perspektif *balanced scored-card* ini merupakan proses pengukuran penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah mencakup komponen di dalamnya dengan menggunakan model *balanced scored-card* sebagai alat ukurnya serta indikator hasil ketercapaian berdasarkan empat kriteria yaitu pelanggan/*stakeholders*, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan terhadap mutu pembelajaran.

Pengukuran manajemen berbasis sekolah menurut perspektif *balanced scored-card* dalam implikasinya terhadap mutu pembelajaran sebagai berikut:

No.	Perspektif	Dimensi	Aspek yang diukur	Skor (1-4)
I	Keuangan	Penyediaan Anggaran secara Rutin	Ekonomis	4
			Efisien	4
			Efektifitas	4
	Skor Keseluruhan I			12
II	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Tingkat Kualitas Layanan	4
			Tingkat Kepuasan Pelanggan	4
	Skor Keseluruhan II			8
III	Proses Bisnis Internal	Inovasi	Penerapan Kurikulum Unggulan (Standar Isi)	4
			Proses	Standar Proses
		Standar Pendidik dan Tenaga		4

			Kependidikan		
			Standar Sarana dan Prasarana	4	
			Standar Kompetensi Lulusan	4	
			Standar Penilaian Pendidikan	4	
			Standar Pengelolaan	4	
			Layanan Purna Jual	Website Sekolah/Madrasah	4
				Organisasi Alumni	4
Data Telusur Alumni	4				
Skor Keseluruhan III				40	
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Siswa	Tingkat Kepuasan Pembelajaran	4	
		Kemampuan Sistem Informasi	Tingkat Kemampuan	4	
	Skor Keseluruhan IV				8
Total Skor				68	

## DAFTAR PUSTAKA

- Arcana, I Nengah. dkk. 2015. "Studi Evaluatif tentang Kualitas Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang", *Thesis*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press
- Aulia, Dewi dan Ikhwana, Andri. 2012. "Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)", *Jurnal Kalibrasi Vol. 10 No. 01*
- Barlian, Ikbal. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Erlangga
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced ScoreCard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Danim, Sudarwan. 2010. *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Fathurrohman, Muhammad dan Sulistyorini. 2012. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik; Praktik dan Teori*. Yogyakarta: Teras
- Fattah, Nanang. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Andira
- Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Fattah, Nanang. 2013. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ferdinand N, Bangun. 2009. "Survei tentang Manajemen Berbasis Sekolah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Sekolah yang Baik di SMA Negeri 1 Barumun", *Skripsi*. Medan: Universitas Sumatera Utara
- Georges, Vernez. dkk. 2012. *Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia* (<http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/12/17991581/indonesia->

- implementation-school-based-management-indonesia-pelaksanaan-manajemen-berbasis-sekolah). Washington DC: World Bank.
- Gulo, W. 2010. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam. 2012. *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba
- Indrawan, Rully dan Yaniawati, R. Poppy. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama
- Indriati, Rita. 2011. "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced ScoreCard di SMPN Manggar Belitung Timur", *Tesis*, Depok: Universitas Indonesia
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David. (terjemahan) 2000. *Balanced ScoreCard*. Jakarta: Erlangga
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja RosdaKarya
- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja RosdaKarya
- Mustafa EQ, Zainal. 2009. *Mengurai Variabel hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Pramono, Joko. 2014. "Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta dengan Pendekatan Balanced ScoreCard". *Jurnal Gema Vol. 26 No. 48*. Surakarta: UNS
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media
- Riduwan dan Sunarto. 2014. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sudaryono. dkk. 2013. *Pengembangan Instrumen Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudijono, Anas. 2010. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suhana, Cucu. 2014. *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung: Refika Aditama
- Sukardi. 2003. *Metodelogi Penelitian Pendidikan "Kompetensi dan Praktiknya"* Yogyakarta: Bumi Aksara
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja RosdaKarya

- Suripto. 2009. "Penerapan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan (Pengukuran Kinerja Administrator Kampus) ", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol. 3, No. 6
- Ula, S. Shoimatul. 2013. *Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta: Berlian, 2013
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 2003, Jakarta: Bidang Dikbud KBRI Tokyo
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibowo, Agung Edy. 2012. *Aplikasi Praktis SPSS dalam Penelitian*. Yogyakarta: Gava Media
- World Bank. 2011. *Meningkatkan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia* (<http://documents.worldbank.org/curated/en/2011/03/13971812/enhancing-school-based-management-indonesia-meningkatkan-manajemen-berbasis-sekolah-di-indonesia>). Policy brief. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. 2011. *Menjadikan manajemen berbasis sekolah efektif*. Education update issue ; no. 4; Sekilas Pendidikan ; Edisi 4 (<http://documents.worldbank.org/curated/en/2011/10/15302039/making-school-based-management-work-menjadikan-manajemen-berbasis-sekolah-efektif>). Washington, DC: World Bank.
- Zainuddin. 2008. *Reformasi Pendidikan Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Zazin, Nur. 2011. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- <http://www.merdeka.com/uang/lipi-nilai-kualitas-pendidikan-di-indonesia-masih-rendah.html> diakses pada 25 November 2015 pukul 17. 55
- <http://serambimata.com/2015/05/18/hasil-survei-terbaru-kualitas-pendidikan-singapura-terbaik-di-dunia-indonesia/> diakses pada 25 November pukul 18. 18

