

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah
melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard yang diaplikasikan dalam sistem pendidikan, tidak hanya sekadar alat pengukur kinerja lembaga pendidikan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi pendidikan. *Balanced scorecard* yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian dikembangkan dan diintegrasikan ke dalam manajemen strategik.

Melalui empat perspektifnya, perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced scorecard* dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

Balanced scorecard yang diterapkan secara totalitas dalam lembaga pendidikan akan menghasilkan proses manajemen penting, berimplikasi pada meningkatnya mutu pendidikan. Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* dan yang kedua disebut *quality in perception*.

Dr. H. Hasan Baharun, M.Pd.
Dr. Zamroni, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN
Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*



MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah
melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Pengantar:

Dr. H. Mukhammad Iyasin, M.Pd. (Rektor IAIN Samarinda)



Akademi Pustaka
Perum. BMN Madani Kavling 16, Tanjungagung
Email : redaksi.akademi.pustaka@gmail.com
Telepon : 085649133515/081216178398

@akademipustaka



akademipustaka



Dr. H. Hasan Baharun, M. Pd. & Dr. Zamroni, M. Pd.

Dr. H. Hasan Baharun, M.Pd.
Dr. Zamroni, M.Pd.

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

**Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan
Madrasah melalui Pendekatan
*Balanced Scorecard***

Pengantar:

Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd (Rektor IAIN Samarinda)

Editor:

Akhmad Muadin, M.Pd



MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan Balanced Scorecard

Copyright © Dr. H. Hasan Baharun, M.Pd., & Dr. Zamroni, M.Pd., 2017

Hak cipta dilindungi undang-undang

All right reserved

Penyunting: Akhmad Muadin, M.Pd.

Layout: Saiful Mustofa

Desain cover: Diky M. F

x+196 hlm: 14,8 x 21 cm

Cetakan Pertama, Juli 2017

ISBN: 978-602-6706-04-1

Diterbitkan oleh:

Akademia Pustaka

Perum. BMW Madani Kavling 16, Tulungagung

Telp: 085649133515/081216178398

Email: redaksi.akademia.pustaka@gmail.com

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

(1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd
(Rektor IAIN Samarinda)

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan taufiq, rahmat, hidayah dan inayah-Nya, sehingga buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah memberikan wawasan keilmuan kepada manusia, sehingga mampu membedakan antara yang *haq* dan *bathil*.

Dalam kegiatan pendidikan, kehadiran PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) patut disyukuri, karena dapat berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang berkualitas melalui Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. Standar Nasional Pendidikan dalam hal ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Jadi standar nasional pendidikan berfungsi sebagai acuan penyelenggara pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi dan sertifikasi. Kualitas pendidikan dapat dilihat dari isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.

Melalui Standar Nasional Pendidikan ini, diharapkan lembaga pendidikan lebih aktif dalam merencanakan strategi pengembangannya dan mengimplematasikan strateginya. Melihat kondisi pendidikan yang semacam itu, maka peran kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dan unsur-unsur pendidikan lainnya sudah saatnya mengopimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan. Sekolah/madrasah berfungsi untuk membina SDM yang kreatif dan inovatif, sehingga lulusannya menuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Para manajer dan unsur pendidikan lainnya dituntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu di lembaganya, salah satunya adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja lembaga pendidikan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi pendidikan. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan, maka lembaga pendidikan dapat menjalankan kinerja organisasinya dengan lebih baik. *Balanced scorecard*

merupakan suatu konsep manajemen kontemporer yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pendidikan. Pengukuran kinerja ini sebagai alat untuk menetapkan target dan mengukur kinerja pendidikan secara komprehensif, terukur dan berimbang dengan melihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, dengan tujuan.

Balanced scorecard yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian dikembangkan dan diintegrasikan ke dalam manajemen strategik pendidikan. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi pendidikan untuk berfokus pada strategi organisasinya pengembangan pendidikan sesuai dengan harapan semua pihak.

Suatu organisasi pendidikan yang memakai *balanced scorecard* tidak hanya untuk memperjelas dan mengkomunikasikan strategi, tetapi juga untuk merencanakan dan mengembangkan strategi pendidikan sesuai dengan target yang ditentukan. Dengan demikian, *balanced scorecard* telah berkembang dari sebuah pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen.

Balanced scorecard kini diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi, termasuk pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Dengan pendekatan *balanced scorecard* yang akan menghasilkan proses manajemen penting, berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi). Dalam penyelenggaraannya, *quality in fact* merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik. Sedangkan *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Buku ini hadir sebagai wahana untuk membantu para pimpinan, manager, *decision maker* dalam manage lembaga pendidikannya untuk meningkatkan mutunya di tengah kompleksitas tuntutan masyarakat dan tuntutan global, sehingga memiliki keunggulan, kompetitif, dan berdaya saing tinggi. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
---------------------	-----

DAFTAR ISI.....	vii
-----------------	-----

BAB I BALANCED SCORECARD: SEBUAH PENGANTAR.....	1
A. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	1
B. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	4
C. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	6
D. Kaidah dan Aturan <i>Balanced Scorecard</i>	11
E. Hambatan dalam <i>Balanced Scorecard</i>	12

BAB II BALANCED SCORECARD DALAM PERSPEKTIF ISLAM.....	15
A. Perspektif <i>Financial</i>	15
B. Perspektif <i>Costumer</i>	17
C. Perspektif Internal.....	22
D. Perspektif <i>Learning and Growth</i>	23

BAB III BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS.....	25
A. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategi.....	25
B. Manajemen Strategi.....	28
C. Keberhasilan Penerapan <i>Balanced scorecard</i>	

sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	36
BAB IV MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI.....	41
A. Kinerja Organisasi.....	41
B. Manajemen Kinerja.....	52
BAB V KONSEPSI MUTU.....	63
A. Pengertian Mutu.....	63
B. Dimensi Mutu.....	67
C. Prinsip Mutu.....	68
D. Karakteristik Mutu.....	70
E. Pengendalian Mutu.....	71
BAB VI TEORI-TEORI TENTANG MUTU.....	75
A. Joseph M. Juran.....	75
B. William Edwards Deming.....	79
C. Philip B. Crosby.....	83
D. Edward Salis.....	86
E. David A. Garvin.....	87
F. Kaoru Ishikawa.....	92
BAB VII MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN	
PERSPEKTIF <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	97
A. Pengembangan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	97
B. Manajemen Mutu Pendidikan dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	104
C. Karakteristik Perencanaan <i>Balanced Scorecard</i>	119
BAB VIII IMPLEMENTASI <i>BALANCED SCORECARD</i>	
DALAM SISTEM MANAJEMEN MADRASAH.....	127
A. Lembaga Pendidikan Madrasah.....	127
B. Manajemen Berbasis Madrasah.....	133
C. Mutu Pendidikan di Madrasah.....	141
D. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah.....	144

E. Pengelolaan Mutu Pendidikan di Madrasah.....	151
F. Manajemen Mutu Madrasah Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	157
G. Implikasi <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Mutu Pendidikan Madrasah.....	179
DAFTAR PUSTAKA.....	185
TENTANG PENULIS.....	197

BAB I

BALANCED SCORECARD: SEBUAH PENGANTAR

A. Pengertian *Balanced Scorecard*

Konsep tentang *balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan and David P. Norton.¹ *Balanced scorecard* terdiri dari dua suku kata, yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Kartu nilai (*scorecard*) adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek; keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja yang bersifat ekstern.²

¹ Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context / Annals of University of Bucharest*, "Journal Economic and Administrative Series," Nr. 2 (2008), 32.

² Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 2.

Karena luasnya *balanced scorecard*, maka suatu definisi kadangkala terasa sempit dibandingkan dengan fungsi *balanced scorecard* yang sesungguhnya. Kata benda "*score*" memiliki makna penghargaan atas point-point yang dihasilkan (seperti dalam permainan). Dalam konteks sebagai kata kerja, *score* berarti member angka. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* diartikan sebagai suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Objek di sini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim atau bahkan individu sesuatu yang ingin dikendalikan atau dievaluasi atau perlu diukur.³

Luis mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat. Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa *balanced scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah dan pengubah (*conferter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi.⁴

Dengan *balanced scorecard*, para manajer akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan.⁵

³ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 48.

⁴ Suwardi Luis, & Prima A. Biroo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, (Jakarta: PT Gramedia, 2008), 16.

⁵ Ali Mutasowifin, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*, dalam "Jurnal Universitas Paramadina," Vol. 1 No. 3, Mei 2002: 245-264.

Terdapat beberapa alasan yang mendasar bagi suatu organisasi dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka. Alasan tersebut diantaranya;

1. *Balanced scorecard* mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan (*opportunities for improvement = OFI*) dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan;
 - a. Kepemimpinan, visi, nilai-nilai dan strategi
 - b. Fokus pada finansial
 - c. Fokus pada pelanggan, yang merupakan semua orang, bagian atau unit organisasi yang akan menerima nilai tambah produk, jasa atau klien. Dalam konteks pendidikan, pelanggan atau customer meliputi *stake holder*, yang meliputi masyarakat, wali murid dan simpatisan.⁶
 - d. Fokus pada proses internal, dan
 - e. Fokus pada sumber daya manusia
 - f. Keunggulan kinerja yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, peningkatan pasar dan finansial, peningkatan proses terus menerus dan peningkatan kompetensi dan pembelajaran sumber daya manusia
2. *Balanced scorecard* memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui pemberian kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan

⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 150.

kinerja

3. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur

4. *Balanced scorecard* berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur-prosedur, alat-alat atau teknik-teknik

5. *Balanced scorecard* mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi local yang hanya beroperasi di suatu Negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak Negara

6. *Balanced scorecard* telah terbukti merupakan praktik-praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.⁷

Berangkat dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap pencapaian tujuan strategis.

B. Manfaat *Balanced Scorecard*

Organisasi profit ataupun non profit, tentunya memiliki alasan tersendiri dalam menentukan sistem manajerial organisasinya, termasuk menjadikan *balanced scorecard* sebagai bagian dari sistem manajemen untuk menghasilkan keuntungan yang besar bagi organisasinya. Di antara beberapa

⁷ Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*, (Jakarta: Penebar Swadaya, 2011), 6-7.

keuntungan yang dapat diambil dari implementasi *balanced scorecard* adalah ;

1. *Balanced scorecard* mampu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
2. *Balanced scorecard* mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategic dengan indicator
3. *Balanced scorecard* merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategik
4. *Balanced scorecard* meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategic

Kaplan juga menambahkan manfaat lain yang dapat diperoleh dalam penerapan *balanced scorecard*, diantaranya:

1. Mencoba menyeimbangkan alat ukur konvensional lama yang berdimensi keuangan dengan dimensi-dimensi baru yang mencakup aspek pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar yang berkembang.
2. Penggunaan *balanced scorecard* sebagai suatu *strategic management system* yang mampu mengatasi masalah *defisiensi* dalam sistem tradisional, dengan membantu manajer menemukan keterkaitan (*link*) antara strategi jangka panjang organisasi dengan aktifitas jangka pendeknya.
3. Penggunaan *balanced scorecard* memenuhi kebutuhan manajer karena menyajikan secara bersama-sama dalam suatu laporan manajemen tunggal, banyak elemen yang berbeda dari agenda kompetitif organisasi dengan lebih berorientasi pada pelanggan, waktu respon yang lebih pendek, peningkatan kualitas, menekankan *team work*, memperpendek waktu peluncuran produk baru dan pengelolaan jangka panjang.

4. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer memandang bisnis dalam empat perspektif, yaitu: (a) perspektif keuangan, (b) perspektif proses bisnis internal, (c) perspektif pelanggan, (d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Selain itu, *balance scorecard* yang diaplikasikan pada organisasi profit atau non profit memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memungkinkan organisasi untuk terus memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktivitas tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan organisasi.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja organisasi yang akan terjadi apabila hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam motivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
4. Menumbuhkan konsensus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal.
5. Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategik yang dapat dikomunikasikan.

C. Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam pelaksanaannya, *balanced scorecard* terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini, *balanced scorecard* sudah berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja, kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun pembelajaran organisasi. Selanjutnya terus dikembangkan, sehingga

dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan, terakhir *balanced scorecard* semakin populer, karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.⁸

Menurut Panagiotis,⁹ *Kaplan and Norton divide the BSC into four quadrants of measures: financial, customer, internal business process and learning and growth*. Empat perspektif dalam *Balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu;

1. Perspektif *financial* (*share holder*—pemegang saham)

Menurut Luis tidak bisa dipungkiri lagi bahwasannya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan sangat penting, karenanya, diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba.¹⁰

2. Perspektif pelanggan (*customers*)

Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan organisasi di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi usaha yang semakin ketat, sehingga organisasi

⁸ Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011), 01.

⁹ Stavrakakis Panagiotis dkk, "Applying Balanced Scorecard to Hellenic Navy's Education and Training: An Initial Approach," *Global Journal of Health Science* Vol. 2, No. 2; October 2010, ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744, 193.

¹⁰ Suwardi Luis, & Prima A. Biroo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, 21.

dituntut memahami kebutuhan pelanggan. Di samping itu untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan dan tidak hanya berpikir pada sisi penjualan produk yang dihasilkannya saja, akan tetapi sisi kepuasan pelanggan pun harus diperhatikan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan.

Selain itu, untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan dan tidak merugikan pelanggan. Dan dalam melakukan proses pelayanan, hendaknya tidak mengecewakan pelanggan dan berlaku baik dengan pelanggan, misalnya tutur katanya sopan dan lemah lembut, supaya citra organisasi baik di mata para konsumen.

3. Perspektif proses internal (*internal process*)

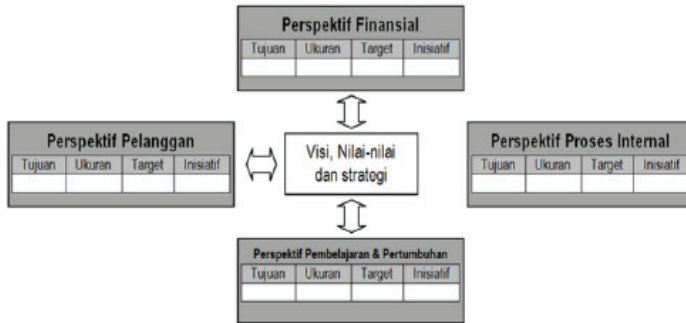
Dalam perspektif proses internal, suatu organisasi melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting, di mana organisasi harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*).

Pembelajaran sudah menjadi konsep penting di dalam pemikiran organisasi dan manajemen. Di dalam konsep ini, terkandung makna integrasi pemikiran (*thinking*) dan tindakan (*doing*) dalam suatu proses peningkatan yang terus menerus dari kesadaran individu dan kolektif terhadap diri (*self*) dan lingkungannya (*environment*). Kesadaran ini digunakan untuk melakukan perubahan-perubahan, baik adaptif maupun transformatif sehingga diperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap-sikap, ataupun kearifan baru yang meningkatkan ketahanan hidup organisasi

dalam jangka panjang.¹¹

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen ditunjukkan dalam bagan berikut.¹²

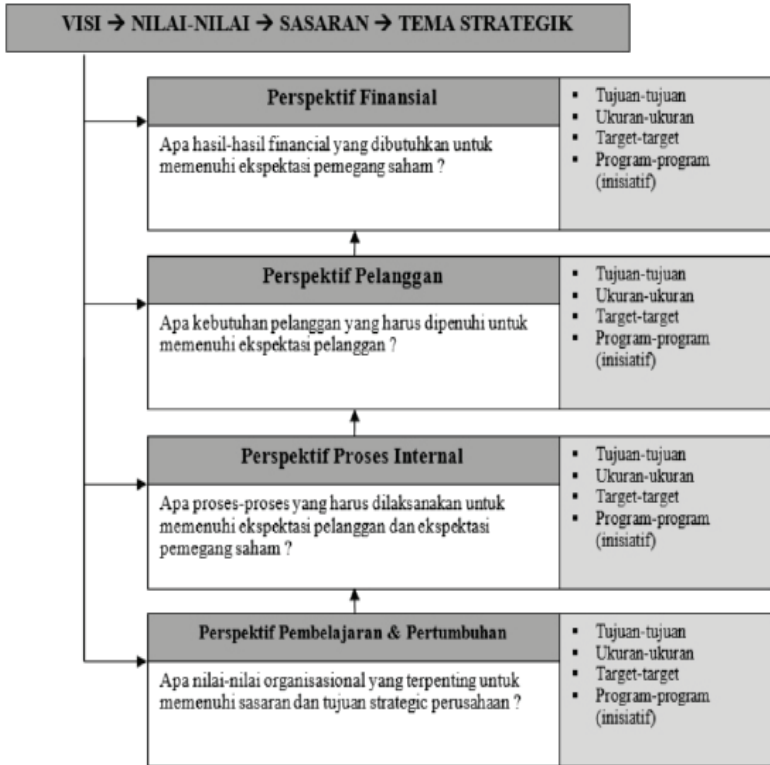


Gambar : 1
Perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah memahami empat perspektif dalam *balanced scorecard*, selanjutnya keempat perspektif tersebut perlu diintegrasikan, sehingga akan tampak seperti gambar berikut:

¹¹ Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, (Bandung: Mizan, 2009), 239.

¹² Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*, 05.



Gambar : 2
Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

Balanced scorecard dalam hal ini memberikan arahan kepada manajemen organisasi ;

1. Suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen perlu untuk belajar dan berkembang terus menerus
2. Dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategic yang tepat dan efisiensi
3. Agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar

4. Sehingga akan memimpin ke arah nilai pemegang saham yang terus menerus meningkat

Melalui keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut, organisasi akan dapat menentukan arah pengembangannya secara terencana dan sistematis dalam aspek keuangan dan non keuangannya.

D. Kaidah dan Aturan *Balanced Scorecard*

Agar supaya penerapan *balanced scorecard* efektif dan sesuai dengan apa yang diinginkan, baik pada organisasi profit maupun non profit, maka terdapat beberapa kaidah yang harus dilaksanakan, yaitu:

1. Pertanggungjawaban unit kinerja dan personil harus diterapkan secara komprehensif dalam mewujudkan sasaran strategic operasional. Pertanggung jawabannya diukur pada kinerja secara strategic, namun *leverage* pengukuran kinerja diletakkan pada *intangible assets*.

2. Pertanggungjawaban unit kinerja ditentukan perannya masing-masing dalam menyediakan value bagi *costumer* (baik *costumer* internal maupun eksternal). oleh karena itu, unit pertanggung jawaban dalam organisasi ditetapkan perannya sebagai; 1) *mission center* atau 2) *service center*

3. Kinerja *mission center* dan *service center* diukur secara komprehensif pada empat perspektif, yaitu; perspektif keuangan, perspektif *costumer*, perspektif proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

4. Peranan dan kompetensi inti *mission center*, *service center*, dan *team and personal* harus ditetapkan melalui *cascading company scorecard*, kemudian dimasukkan ke

dalam *mission center scorecard*, *cascading scorecard* dan ke dalam *team and personal scorecard*.¹³

E. Hambatan dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *balanced scorecard*, terdapat empat faktor penghambat dalam implementasi rencana-rencana strategis,² yaitu;¹⁴

1. *Vision barrier* (hambatan visi); tidak banyak orang dalam suatu organisasi yang memahami strategi organisasi mereka.
2. *People barrier* (hambatan orang); banyak orang yang memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi
3. *Resource barrier* (hambatan sumber daya); banyak waktu, uang, tenaga tidak dialokasikan kepada hal penting dalam organisasi
4. *Management barrier* (hambatan manajemen); manajemen terlalu banyak waktu dihabiskan oleh pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

Kegagalan selama ini yang sering terjadi pada suatu organisasi yang menerapkan *balanced scorecard* secara setengah-setengah adalah;

1. Program disusun tanpa mempertimbangkan strategi
2. Anggaran setiap tahun disusun tanpa mempertimbangkan program yang dilandasi strategi yang tepat.

Selain itu, penyebab kegagalan penerapan *balanced scorecard* yaitu: 1) komunikasi yang sulit antar staf, 2)

¹³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 126

¹⁴ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, 44.

komitmen manajemen operasional lemah, 3) gagal menerima umpan balik dan mekanismenya, 4) basis perencanaan tidak valid, formulasi strategi tidak valid, 5) perencanaan fungsional tidak konsisten, dan 6) penilaian sumberdaya tidak konsisten.

Jadi *balanced scorecard* saat ini sudah mengintegrasikan seluruh sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional, sehingga menjadi sistem strategi manajemen, mulai dari formulasi strategis sampai dengan implementasi operasional kegiatan setiap individu guna mencapai tujuan organisasi.

BAB II

BALANCED SCORECARD DALAM PERSPEKTIF ISLAM

B*alanced scorecard* sebagai konsep manajemen modern yang berusaha memadukan antara konsep keuangan dan non keuangan dalam meningkatkan daya saing organisasi dapat ditinjau dalam perspektif Islam. Dalam perspektif Islam ini, konsep *balanced scorecard* disempurnakan sesuai dengan nilai-nilai relegius yang ada dan tidak bertentangan dengan fitrah manusia.

A. Perspektif Financial

Balanced scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasi terhadap keberhasilan. Menurut Werner¹ *The financial perspective focuses on the financial success of the company. The financial perspective of business has been the focus of attention for decades. The yardstick by which success is judged is earnings, earnings per share, earnings growth, and return on investment measures.* Perspektif keuangan berfokus pada kesuksesan keuangan organisasi. Perspektif keuangan bisnis telah menjadi fokus perhatian selama beberapa dekade. Tolak ukur di mana keberhasilan dinilai adalah laba, laba per saham,

¹ Michael L. Werner, "Executing Strategy with the Balanced Scorecard," dalam *International Journal of Financial Research*, Vol. 3, No. 1; January 2012, ISSN 1923-4023 E-ISSN 1923-4031, 90.

pertumbuhan laba, dan return on langkah-langkah investasi.

Fungsi keuangan dalam banyak organisasi berperan sebagai *supporting* atau unit penunjang, oleh karena itu keuangan perlu di *manage* secara benar. Manajemen keuangan bisa diartikan suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan mengerakkan tenaga orang lain.² Terkait dengan pentingnya keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan, Allah SWT Berfirman dalam QS. Al-Furqon : 67 ;dan QS. Al-Isra' : 29-30 sebagai berikut;

*Artinya: Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.*³

Ayat tersebut menjelaskan tentang pentingnya mengelola aspek finansial dan non finansial secara efektif, efisien dan proporsional. Hal yang mendasar dalam nilai ajaran Islam adalah pengelolaan aspek finansial yang tidak berlebih-lebihan, artinya manajer harus melakukan perencanaan keuangan secara proporsional dan menghindari sikap *israf* (berlebih-lebihan) dan *tabdzir* (mubadzir) dalam penggunaannya.

*Artinya: Dan janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu terlalu mengulurkannya karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal. Sesungguhnya Tuhanmu melapangkan rezeki kepada siapa yang Dia kehendaki dan menyempitkannya; Sesungguhnya Dia Maha mengetahui lagi Maha melihat akan hamba-hamba-Nya.*⁴

Ayat tersebut menjelaskan kepada tentang pentingnya

² Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*, (Malang: UNM, 2003), 97.

³ Lihat : Al-Qur'an dan Terjemahnya, Mujamma' Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf, QS. 568

⁴ Lihat : Al-Qur'an dan Terjemahnya, Mujamma' Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf, QS. 428

prinsip keseimbangan *dalam* konteks *Balanced scorecard* perspektif finansial, baik aspek keuangan maupun non keuangan yang dikelola secara profesional dan transparan. Perspektif ini mencoba menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan non keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan *wealth* pada suatu organisasi.

B. Perspektif Costumer

Dalam perspektif pelanggan, organisasi perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Dalam perspektif pelanggan ini, Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan pelayanan dari usaha yang dijalankan, baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas kepada orang lain. Hal ini tampak dalam QS. Al-Baqarah: 267;

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.

Ayat tersebut mengajarkan kepada kita tentang tata cara berinteraksi dengan orang lain, harus sesuai dengan etika yang berlaku agar tidak menimbulkan kesalah pahaman dan mampu memberikan yang terbaik bagi mereka. Dalam perspektif pelanggan, kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, diantaranya harga, keamanan, dan ketepatan waktu.⁵ Kualitas pelayanan perlu menjadi

⁵ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Andi, 2003), 14-15.

substansi utama dalam sistem kepemimpinan organisasi, karena semakin tinggi nilai yang diberikan (pelayanan), maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Kualitas pelayanan adalah suatu penilaian konsumen tentang kesesuaian tingkat pelayanan yang diberikan dengan tingkat pelayanan yang diharapkannya. Kualitas pelayanan ini diukur dengan lima dimensi, yaitu: 1) *Reliability* (Kehandalan), 2) *Responsiveness* (Daya Tanggap), 3) *Assurance* (Keyakinan), 4) *Emphaty* (Empati) dan 5) *Tangibles* (Bukti Fisik).

Dimensi *reliability* (kehandalan) yang berkenaan dengan kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan secara terpercaya dan akurat. Pelayanan akan dapat dikatakan reliabel apabila dalam perjanjian yang telah diungkapkan dicapai secara akurat. Ketepatan dan keakuratan inilah yang akan menumbuhkan kepercayaan konsumen terhadap lembaga penyedia layanan jasa. Dalam konteks ini, Allah juga menghendaki setiap umatNya untuk menepati janji yang telah dibuat dan dinyatakan sebagaimana yang dinyatakan dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 91:

Artinya: Dan tepatilah Perjanjian dengan Allah apabila kamu berjanji dan janganlah kamu membatalkan sumpah-sumpah(mu) itu, sesudah meneguhkannya, sedang kamu telah menjadikan Allah sebagai saksimu (terhadap sumpah-sumpahmu itu). Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu perbuat.

Dimensi *responsiveness* (daya tanggap) berkenaan dengan kesediaan atau kemauan pegawai dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada konsumen. Kecepatan dan ketepatan pelayanan berkenaan dengan profesionalitas. Dalam arti seorang pegawai yang profesional dirinya akan dapat memberikan pelayanan secara tepat dan cepat. Profesionalitas ini yang ditunjukkan melalui kemampuannya

dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, seorang dikatakan profesional apabila dirinya bekerja sesuai dengan keahlian atau kemampuannya. Pekerjaan akan dapat dilakukan dan diselesaikan dengan baik secara cepat dan tepat apabila dilakukan oleh orang yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kepercayaan yang diberikan konsumen merupakan suatu amanat. Apabila amanat tersebut disia-siakan akan berdampak pada ketidakberhasilan dan kehancuran lembaga dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Untuk itu kepercayaan konsumen sebagai suatu amanat hendaknya tidak disia-siakan dengan memberikan pelayanan secara profesional melalui pegawai yang bekerja sesuai dengan bidangnya dan mengerjakan pekerjaannya secara cepat dan tepat, sesuai dengan firman Allah dalam QS. An-Nisa' : 58

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.

Dimensi *assurance* (jaminan) berkenaan dengan pengetahuan atau wawasan, kesopanan, santun, kepercayaan diri dari pemberi layanan, serta respek terhadap konsumen. Apabila pemberi layanan menunjukkan sikap respek, sopan santun dan kelemahlembutan maka akan meningkatkan persepsi positif dan nilai bagi konsumen terhadap lembaga penyedia jasa. *Assurance* ini akan meningkatkan kepercayaan, rasa aman, bebas dari resiko atau bahaya, sehingga membuat konsumen merasakan kepuasan dan akan loyal terhadap

lembaga penyedia layanan. Baik buruknya layanan yang diberikan akan menentukan keberhasilan lembaga atau organisasi pemberi jasa layanan. Dengan memberikan pelayanan yang menunjukkan kesopanan dan kelembahlembutan akan menjadi jaminan rasa aman bagi konsumen dan yang berdampak pada kesuksesan lembaga penyedia layanan jasa. Berkenaan dengan hal ini, Allah SWT berfirman dalam QS. Ali-Imran: 159 ;

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.⁶

Dimensi *empathy* (empati) berkenaan dengan kemauan pegawai untuk peduli dan memberi perhatian secara individu kepada konsumen. Kemauan ini yang ditunjukkan melalui hubungan, komunikasi, memahami dan perhatian terhadap kebutuhan serta keluhan konsumen. Perwujudan dari sikap empati ini akan membuat konsumen merasa kebutuhannya terpuaskan karena dirinya dilayani dengan baik. Sikap empati pegawai ini ditunjukkan melalui pemberian layanan informasi dan keluhan konsumen, melayani transaksi konsumen dengan senang hati, membantu konsumen ketika dirinya mengalami kesulitan dalam bertransaksi atau hal lainnya berkenaan dengajn pelayanan lembaga. Kediaan memberikan perhatian dan membantu akan meningkatkan persepsi dan sikap positif konsumen terhadap layanan lembaga. Hal ini yang akan mendatangkan kesukaan, kepuasan dan meningkatkan

⁶ Al-Qur'an dan Terjemahnya, *Mujamma' Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf*, 103.

loyalitas konsumen. Berkenaan dengan empati, Allah SWT berfirman dalam QS. An-Nisa' : 63;

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.

Dimensi *tangibles* (bukti fisik) dapat berupa fasilitas fisik seperti gedung, ruangan yang nyaman, dan sarana prasarana lainnya. Dalam konsep Islam pelayanan yang berkenaan dengan tampilan fisik hendaknya tidak menunjukkan kemewahan. Fasilitas yang membuat konsumen merasa nyaman memang penting, namun bukanlah fasilitas yang menonjolkan kemewahan. Pernyataan ini sebagaimana yang dinyatakan dalam QS. At-Takaatsur : 1-5;

Artinya: Bermegah-megahan telah melalaikan kamu, sampai kamu masuk ke dalam kubur, janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui (akibat perbuatanmu itu), 4. dan janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui, janganlah begitu, jika kamu mengetahui dengan pengetahuan yang yakin,

Berangkat dari beberapa ayat tersebut, dapat diketahui bahwa suatu organisasi harus berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari *costumer*. Dalam perspektif ini, organisasi melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Organisasi biasanya kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generic yang digunakan oleh hampir semua organisasi. Kelompok ini meliputi; 1) pangsa pasar, 2) akuisisi pelanggan, 3) kepuasan pelanggan, 4) profitabilitas pelanggan. Kelompok kedua merupakan faktor pendorong kinerja—pembeda (*differentiator*),-hasil pelanggan.⁷

⁷ Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Rajawali Grafindo Persada, 2011), 615.

C. Perspektif Internal

Dalam melakukan kegiatan bisnis, Islam sebagai agama yang *rahmatan lil amain* telah banyak mengajarkan prinsip-prinsip bisnis yang diatur dalam bentuk syari'ah. Segala sesuatu yang halal dan haram untuk berbagai aspek kegiatan bisnis telah diatur dalam al-Qur'an,⁸ sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-An'am : 152;

*Artinya: Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabat(mu), dan penuhilah janji Allah. yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat.*⁹

Ayat tersebut menjelaskan tentang betapa pentingnya nilai dari suatu usaha yang dilakukan oleh manusia. Agama melarang manusia untuk melakukan tindakan yang melanggar norma agama, susila dan sosial yang sudah ada dalam masyarakat, termasuk juga dalam perspektif internal. Agama Islam meyakini dan mendorong manusia untuk melakukan bisnis, akan tetapi kegiatan bisnis harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur dalam syariah Islam. Segala sesuatu yang dianggap halal dan haram telah diatur dalam al-Qur'an dan al-Hadits.

Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

⁸ Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis dalam Perspektif Islam*, (Malang: UIN Press, 2007), 37.

⁹ Al-Qur'an dan Terjemahnya, Mujamma' Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf, 214.

Terkait dengan pembelajaran dan pertumbuhan, Al-Qur'an telah menjelaskan menginformasikan bahwa manusia dianugrahi Allah potensi untuk mengetahui nama-nama atau fungsi dan karakteristik benda-benda, misalnya fungsi api, angin dan sebagainya. Dan ia juga dianugrahi untuk berbahasa, yang termaktub dalam QS. Al-Baqarah : 31-33;

Artinya: Dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!". Mereka menjawab: "Maha suci Engkau, tidak ada yang Kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; Sesungguhnya Engkaulah yang Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana[35]." Allah berfirman: "Hai Adam, beritahukanlah kepada mereka Nama-nama benda ini." Maka setelah diberitahukannya kepada mereka Nama-nama benda itu, Allah berfirman: "Bukankah sudah Ku katakan kepadamu, bahwa Sesungguhnya aku mengetahui rahasia langit dan bumi dan mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan?"

Dalam perpsektif ini, manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, maka seorang pimpinan harus memperhatikan tata cara memperlakukan karyawan sesuai dengan norma Islam yang berlaku dalam pemberian gaji yang cukup, artinya terpenuhinya kebutuhan individu dengan tingkat yang berbeda-beda¹⁰. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Mukmin : 39-40 ;

Artinya: Hai kaumku, Sesungguhnya kehidupan dunia Ini hanyalah kesenangan (sementara) dan Sesungguhnya akhirat Itulah negeri yang kekal. Barang siapa mengerjakan perbuatan jahat, Maka dia tidak akan dibalasi melainkan sebanding dengan kejahatan

¹⁰ Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 40.

*itu. dan barangsiapa mengerjakan amal yang saleh baik laki-laki maupun perempuan sedang ia dalam keadaan beriman, Maka mereka akan masuk surga, mereka diberi rezki di dalamnya tanpa hisab.*¹¹

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap perbuatan yang dilakukan oleh manusia akan menuai hasil yang setimpal dengan perbuatannya. Dalam pandangan perspektif internal ini, suatu organisasi melakukan evaluasi untuk perbaikan dengan cara mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi.

Konteks ini lebih banyak menekankan kepada; bagaimana organisasi mampu memodifikasi atau mengubah, baik sebagian atau keseluruhan proses dari kegiatan mereka. Proses penyesuaian ini dilakukan dengan tujuan untuk tetap mempertahankan eksistensi mereka atau aktivitas yang ada ataupun dilihat dari bagaimana masukan ataupun kritik atas proses yang ada, dengan tujuan efisiensi.¹²

¹¹ Al-Qur'an dan Terjemahnya, Mujamma' Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf, 765.

¹² Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, 618.

BAB III

BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGI

A. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategi

B*alanced scorecard* dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.¹ Suatu organisasi yang memakai *balanced scorecard* tidak hanya untuk memperjelas dan mengkomunikasikan strategi, tetapi juga untuk merencanakan dan mengembangkan strategi. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antarberbagai unit dalam suatu organisasi. Dengan demikian, *balanced scorecard* telah berkembang dari sebuah pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen strategik².

Manajemen strategi adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital. Pervasive dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan³. Manajemen strategi merupakan keterampilan, teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non

¹ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 39.

² Robert S. Kaplan & David Norton, *Balanced Scorecard*, terj. Peter R. Yosi Pasla, (Jakarta: Erlangga, 2000), ix.

³ Imam Suprayogo & Ahmad Sonhadji KH, *Bahan-bahan Manajemen Strategik*, (Malang: UIN Maliki Malang), 01.

bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah, sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.⁴

Berdasarkan karakteristiknya, manajemen strategi memiliki beberapa dimensi, yaitu; Dimensi waktu dan orientasi masa depan, dimensi internal dan eksternal,⁵ dimensi pendayagunaan sumber-sumber, dimensi keikutsertaan manajemen puncak, dan dimensi multi bidang.⁶

Berangkat dari hal tersebut, maka hal yang harus dilakukan untuk menggunakan *balanced scorecard* dalam manajemen strategi pada lembaga pendidikan yaitu; 1) memformulasikan dan mentransformasikan visi strategi lembaga, 2) mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan-tujuan dan tolak ukur strategi, 3) merencanakan, menyusun target-target dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis, 4) mempertinggi umpan balik dan pembelajaran strategis⁷.

Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa penerapan *balanced scorecard* dalam dunia pendidikan, ditujukan untuk menghasilkan proses pendidikan menjadi terencana dan sistematis, *cost effective*, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*/pelanggan.

⁴ Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, (Malang: Universitas Brawijaya, Malang), 17.

⁵ Dengan menggunakan analisis SWOT, yang merupakan akronim dari kata-kata Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threat (tantangan). Lihat: Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 172.

⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, 153-167.

⁷ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, 52

Balanced scorecard dalam hal ini diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja, sehingga berimplikasi pada peningkatan daya saing dan daya jual organisasi terhadap masyarakat sebagai *costumer*-nya.

Potensi untuk mengubah budaya kerja ada karena dengan *balanced scorecard*, organisasi lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu; dan membentuk sikap mencari konsensus karena adanya perbedaan awal dalam menentukan sasaran, langkah-langkah strategis yang diambil, ukuran yang digunakan, dll.

Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah; bahwa ia menunjukkan indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat. *Balanced scorecard* paling tepat disusun pada saat-saat tertentu, misalnya ketika ada merger atau akuisisi, ketika ada tekanan dari pemegang saham, ketika akan melaksanakan strategi besar dan ketika organisasi berubah haluan atau akan mendorong proses perubahan. *balanced scorecard* juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin, antara lain: pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf.

B. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan rangkaian dua perkataan yang terdiri dari kata “manajemen” dan “strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkai menjadi satu terminologi dan memiliki pengertian tersendiri pula.

Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana. Menurut Solihin⁸, manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis organisasi dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen strategi berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis, yakni berbagai keputusan manajerial yang akan mempengaruhi organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Kusnadi⁹ yang dimaksud dengan manajemen strategi adalah; Suatu seni (keterampilan), tehnik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah, sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi¹⁰ berpendapat bahwa manajemen strategi didefinisikan sebagai; “Proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan

⁸ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 64

⁹ Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, (Malang: Universitas Brawijaya, 2000), 17

¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), 148

cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya”.

2. Tujuan Manajemen Strategi

Tujuan dalam manajemen strategi adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Adapun tujuan penerapan manajemen strategi, adalah :

- a. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
- b. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya organisasi.
- c. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik

untuk hari ini dan hari esok.

d. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

3. Komponen dalam Proses Manajemen Strategi

Ada beberapa komponen dalam proses manajemen strategi, diantaranya:

- a. Misi Organisasi, merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan organisasi. misi ini meliputi type, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan
- b. Tujuan, tujuan merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. disini akan ditegaskan hal apa yang akan dicapai, kapan waktunya, dan berapa yang harusnya dicapai.
- c. Strategi, merupakan suatu keterampilan atau ilmu dalam memenangkan sebuah persaingan. persaingan adalah perebutan konsumen (pangsa pasar) dan konsumen setiap saat akan mengalami perubahan, maka strategi hendaknya dikelola dengan sedemikian rupa supaya tujuan organisasi bisa tercapai
- d. Kebijakan, kebijakan merupakan cara dalam mencapai sasaran organisasi. kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan
- e. Profil organisasi, menggambarkan kondisi organisasi baik itu keuangan, sumber daya manusia (SDM) dan

sumber daya fisik lainnya.

f. Lingkungan Eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya

g. Lingkungan Internal, lingkungan internal mencakup seluruh unsur bisnis yang terdapat pada organisasi

h. Analisa Strategi dan Pilihan, hal ini ditujukan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang

i. Strategi Unggulan, merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis

j. Strategi Fungsional, adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi

4. Analisis SWOT

Balanced scorecard sebagai manajemen strategis dalam prakteknya menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen organisasi atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Dengan menggunakan analisis SWOT, akan didapat sebuah keseimbangan secara strategis antara target kinerja keuangan dan target kinerja pelanggan, kinerja internal dan kinerja Sumber Daya Manusia.

SWOT merupakan singkatan dari **Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats**. Yang artinya Strength (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (Peluang), Threats (hambatan).

Model SWOT atau Analisis SWOT merupakan cara untuk menganalisis posisi kompetitif suatu organisasi. Analisis SWOT menggunakan teknik atau alat yang disebut Matriks SWOT untuk mengaudit atau menilai sebuah organisasi beserta lingkungannya. Dalam menyusun Matriks SWOT, para pengambil keputusan meletakkan fokus pada masalah-masalah utama, yang kemudian membantu mereka untuk merumuskan perencanaan strategi.

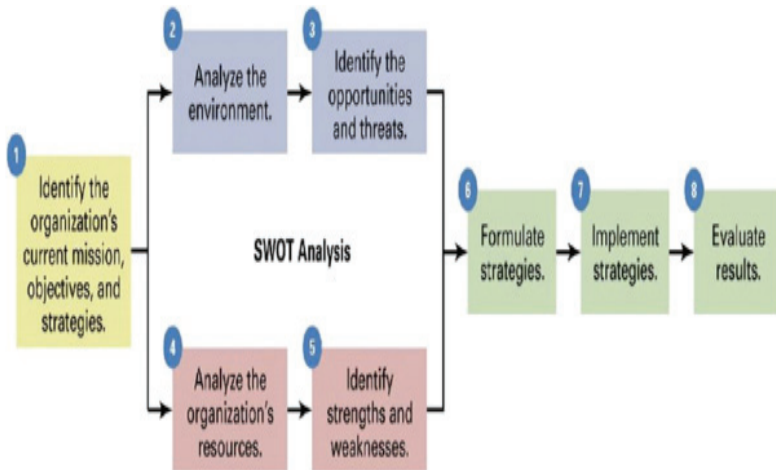
<div> <div>Internal elements</div> <div>External elements</div> </div>	Organizational strengths	Organizational Weaknesses
	Strategic options	
Environmental opportunities (and risks)	S-O: Strengths can be used to capitalize or build upon existing or emerging opportunities	W-O: The strategies developed need to overcome organizational weaknesses if existing or emerging opportunities are to be exploited
Environmental threats	S-T: Strengths in the organization can be used to minimize existing or emerging threats	W-T: The strategies pursued must minimize or overcome weaknesses and, as far as possible, cope with threats

Analisa SWOT semata-mata hanya digunakan sebagai suatu analisa saja, yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi sebuah organisasi atau organisasi. Analisis SWOT bukan sebuah alat yang mampu memberikan jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi.

5. Dimensi Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis

yang akan menunjang pencapaian tujuan organisasi, yang dimulai dari perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Menurut Robin, proses manajemen strategi dapat digambarkan sebagai berikut ;



Gambar : 3
Proses Manajemen Strategik¹¹

Berangkat dari gambar tersebut di atas, dapat diketahui bahwa, untuk menentukan manajemen strategic suatu organisasi, diperlukan analisis lingkungan internal dan eksternal melalui pisau analisis SWOT. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan suatu keputusan yang tepat guna sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Melalui langkah-langkah tersebut di atas dapat diketahui bahwa manajemen strategi menurut Hadari Nawawi¹² memiliki beberapa dimensi atau bersifat multi dimensional. Dimensi-dimensi dimaksud tersebut adalah :

¹¹ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 71

¹² Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), 153

a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan

Manajemen strategi dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi.

b. Dimensi internal dan eksternal

Dimensi internal adalah organisasi non profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategis yang berjangka panjang. Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi non profit sebagaimana dalam gambar tersebut di atas, yang terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internasional), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependidikan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

c. Dimesi pendayagunaan sumber-sumber

Manajemen strategi sebagai kegiatan manajemen yang diterapkan pada suatu organisasi profit maupun non profit tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi non profit. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber

daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manajemen, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.

d. Dimensi keikutsertaan manajemen puncak

Manajemen strategi yang dimulai dengan menyusun rencana strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensinya sesuai dengan visinya, baik pada organisasi yang bersifat profit maupun organisasi non profit. Rencana strategi yang dilaksanakan oleh organisasi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Oleh karena itu, rencana strategi sebagai keputusan utama yang prinsipil itu tidak saja ditetapkan dengan mengikutsertakan, tetapi harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak, karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya merupakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun keiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan.

e. Dimensi multi bidang

Manajemen strategi sebagai sebuah sistem harus didasari pada menempatkan organisasi sebagai satu sistem. Dengan demikian, berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategis dan rencana operasional jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Dalam kondisi sebagai organisasi bawahan berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi. Menurut, Dimensi multi bidang ini berhubungan dengan kewenangan dan tanggung jawab

serta ruang lingkup wilayah kerja organisasi non profit, yang berakibat berbeda jangkauan misinya (volume dan beban kerjanya), meskipun jenis tugas pokoknya relatif sama.

C. Keberhasilan Penerapan *Balanced scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Balanced scorecard sebagai sistem manajemen kinerja yang diterapkan pada organisasi profit dan non profit akan efektif manakala didukung oleh beberapa hal sebagai berikut ;

1. Komitmen Pemimpin

Untuk mewujudkan nilai-nilai organisasi diperlukan sebuah komitmen dari para pemimpin, sehingga para pemimpin senantiasa memiliki tingkat kepekaan terhadap sistem manajemen organisasi. Komitmen adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu. Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya dituntut untuk melaksanakan segala sesuatu secara efektif dan efisien, tetapi juga harus melaksanakan tugas organisasi dengan benar dan tepat, sesuai dengan gelombang maupun tantangan masa depan yang menghadang dan mempengaruhi organisasi.

Agar komitmen tersebut dapat terlaksana secara nyata dalam kehidupan organisasi, maka diperlukan langkah-langkah strategis, antara lain :

- a. Memperlakukan setiap penugasan kerja (*assignment*) sebagai suatu "petualangan" yang menggairahkan dan penuh dengan harapan untuk dapat menemukan rahasia atau misteri baru sukses masa depan.
- b. Secara aktif memiliki kepedulian dan mempertanyakan setiap "status quo" atau "kemapanan

yang statis” dan secara sungguh-sungguh selalu mencari strategi maupun cara yang tepat untuk merubah keadaan sehingga dapat merencanakan perubahan atau peluang baru.

2. Partisipasi Karyawan

Partisipasi mengandung makna adanya keterlibatan para karyawan dalam aspek-aspek mental dan emosional yang mendorong mereka untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Partisipasi merupakan salah satu cara untuk memotivasi yang mempunyai ciri khas yang lain daripada yang lain. Hal ini disebabkan partisipasi lebih ditekankan pada segi psikologis daripada segi materi, artinya dengan jalan melibatkan seseorang di dalamnya, maka orang tersebut akan ikut bertanggung jawab.

Bentuk partisipasi ini sebenarnya merupakan proses komunikasi atau teknik mendapatkan dan memanfaatkan umpan balik dari karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Namun dalam hal ini pihak karyawan tidak memiliki otoritas mengambil keputusan karena yang berwenang untuk suatu keputusan hanyalah prerogatif pihak manajemen. Karyawan hanyalah ikut dalam proses pengenalan atau identifikasi masalah, mengadakan monitoring dan evaluasi atas pekerjaannya, melaporkan kegiatannya, dan menyarankan atau mengusulkan saran-saran pemecahan masalah.

3. Hambatan Organisasi

Untuk mengatasi ketakutan tak berdasar tentang anggapan buruk dan efek pengukuran dan peningkatan kinerja organisasi, penggunaan *balanced scorecard* sebagai manajemen strategis harus dijelaskan kepada seluruh komponen organisasi. Seluruh unsur, mulai dari pimpinan

sampai pada level bawah harus memahami bahwa, *balanced scorecard* digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas organisasi agar memiliki daya saing dan nilai jual yang tinggi. Hasil dari penggunaan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen organisasi digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi dan pembelajaran secara terus menerus.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.¹³ Fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dan karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasinya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

¹³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 128

5. Kejelasan dan konsistensi Indikator kinerja

Penetapan indikator suatu kinerja harus secara jelas didefinisikan sehingga nantinya dapat dipahami oleh setiap individu dalam organisasi. Hal ini penting, terutama bagi organisasi besar dengan beberapa divisi

6. Ketersediaan Informasi Kinerja

Keberhasilan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategi tergantung pada ketersediaan informasi yang relevan. Informasi tersebut merupakan hal yang harus dipahami oleh seluruh komponen organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi agar sesuai dengan *Standart Operating Procedure (SOP)*.

7. *Reward and punishment*

Reward and punishment merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja.

Pemberlakuan metode *reward and punishment* merupakan hal yang penting untuk membentuk pribadi dari warga organisasi tersebut. Jika *Punishment* menghasilkan efek jera, maka *Reward* akan menghasilkan efek sebaliknya yaitu ketauladanan, untuk membuat *reward* dan *punishment* dapat berjalan dengan baik diperlukan adanya konsistensi yang dapat menjamin bahwa *reward* yang diberikan haruslah bersifat konkrit (bermanfaat), dan *punishment* yang diberikan bersifat keras dan tidak pandang bulu.

Secara teori, penerapan *reward and punishment* secara konsekuen dapat membawa pengaruh positif, antara lain:

- a. Mekanisme dan sistem kerja di Suatu Organisasi menjadi lebih baik, karena adanya tolak ukur kinerja yang jelas.
- b. Kinerja individu dalam suatu Organisasi semakin meningkat, karena adanya sistem pengawasan yang obyektif dan tepat sasaran.
- c. Adanya kepastian indikator kinerja yang menjadi ukuran kuantitatif maupun kualitatif tingkat pencapaian kinerja para individu organisasi.

BAB IV

MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI

A. Kinerja Organisasi

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam kamus Bahasa Indonesia sebagaimana dikutip oleh Rusyan¹ diartikan sebagai; sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.² Adapun definisi kinerja menurut para ahli sebagai berikut;

- a. Menurut Tika, kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.³
- b. Menurut Mangkunegara,⁴ kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

¹ A. Tabrani Rusyan & Wasmin, *Etos Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*, (Jakarta : PT Intimedia Ciptanusantara, 2008), 48

² Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta : Salemba Empat 2007), 337

³ Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 121

⁴ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), 67

tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

c. Kinerja (*performance*) menurut Mahsun⁵ adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.⁶

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktifitas kerja sumber daya manusia baik yang berorientasi produksi barang, jasa maupun pelayanan. Demikian halnya perwujudan kinerja yang membanggakan

⁵ Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : BPFE: Yogyakarta, 2006), 25

⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2010), 186

juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan berlanjut terus dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar dicapai kinerja yang profesional maka perlu dikembangkan hal-hal seperti: kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerjasama saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya.

Hal itu akan terjadi manakala seorang pimpinan mengetahui tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja bawahannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson⁷ faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu; kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan Maisah⁸ menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi ;

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada bawahannya
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang

⁷ R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002), 82

⁸ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2010), 129-130

diberikan oleh pimpinan, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi

Selanjutnya, Mangkunegara⁹ berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu ; faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dijelaskan sebagai berikut ;

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
- b. Faktor motivasi.¹⁰ Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya.¹¹ Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 67

¹⁰ Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasol mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Lihat : Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 141

¹¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 292.

pencapaian tujuan.

c. Sikap mental, merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu organisasi, salah satunya mengenai masalah konflik yang terjadi.

Manajer yang efektif akan memanfaatkan sumber daya organisasi sedemikian rupa, sehingga membuahkan hasil kerja yang baik serta kepuasan bagi mereka yang ikut serta dalam melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Terdapat dua kriteria yang berhubungan dengan suatu kinerja masing-masing, yaitu efektivitas dan efisiensi,¹² sebagaimana gambar berikut;

Pencapaian Tujuan	Tinggi	Efektif tetapi tidak efisien, terdapat pemborosan sumber daya	Efektif dan efisien, tujuan tercapai, sumber daya dimanfaatkan dengan baik, daerah dengan produktivitas tinggi
	Rendah	Tidak efektif dan tidak efisien Tujuan tidak tercapai, terdapat pemborosan sumber daya	Efisien tetapi tidak efektif, tidak ada pemborosan sumber daya, tetapi tujuan tercapai
		Jelek	Baik
		Pemanfaatan Sumber Daya	

¹² John R. Schermerhorn, Jr, *Management*, (John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd, 1996), edisi bahasa Indonesia, *Manajemen*, terj. M. Parnawa Putranta, (Yogyakarta : Andi, 2003), 05

Terdapat dua kategori dasar atribusi: yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dengan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Misalnya, perilaku (dalam hal ini kinerja) dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik. Kemampuan dan upaya adalah penyebab-penyebab yang bersifat internal bagi eksternal. Meskipun demikian, sejumlah faktor lain dapat juga mempengaruhi kinerja, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja bawahan, atau pimpinan; kendala-kendala sumber daya; keadaan ekonomi; dan sebagainya.¹³ Untuk lebih jelasnya dapat penulis gambarkan sebagai berikut:

Mengapa di Balik Keberhasilan dan Kegagalan		
Kinerja	Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
Baik	kemampuan tinggi kerja keras	pekerja mudah nasib baik bantuan dari rekan-rekan kerja. pimpinan yang baik
Jelek	kemampuan rendah upaya sedikit	pekerjaan sulit nasib buruk rekan-rekan kerja tidak produktif. pimpinan yang tidak simpatik.

Gambar di atas, menunjukkan sifat atribusi, dapat diterapkan dalam analisis kinerja diri sendiri atau kinerja orang lain. Penyebab-penyebabnya dapat dijelaskan dengan keadaan kinerja baik mungkin internal (saya bekerja dengan baik karena saya betul-betul berbakat), atau eksternal (saya bekerja dengan baik karena pekerjaannya begitu mudah; siapa saja dapat melakukannya sama baiknya). Penyebab

¹³ A. Dale Timpe, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, (Jakarta : Gramedia, 2002), 32-33

dapat dijelaskan dengan bentuk kinerja baik dapat juga bersifat internal (saya melakukannya dengan buruk karena saya tidak mencoba) atau eksternal (saya melakukannya dengan buruk karena saya mempunyai pemimpin yang jelek).

Dari hal tersebut dapat diketahui, bahwa efektivitas kinerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan. Sedangkan efisiensi kinerja adalah mengukur biaya sumber daya yang diperlukan sehubungan dengan pencapaian suatu tujuan, dalam hal ini adalah perbandingan antara keluaran (*out put*) riil yang dihasilkan dengan masukan (*input*) yang digunakan.

3. Teori Motivasi Kinerja

A. Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham H. Maslow merupakan tokoh yang mencetuskan teori hierarki kebutuhan, yang mendasarkan konsepnya pada prinsip ; pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi, kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari pelaku. bahwa hierarki kebutuhan manusia sesungguhnya dapat digunakan untuk mendeteksi motivasi manusia.¹⁴ Maslow sebagaimana dikutip oleh Usman¹⁵ membagi kebutuhan manusia ke dalam lima kategori, yaitu : Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*); Kebutuhan rasa aman (*safety needs*); Kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*); Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*); Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*);

¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta : UGM, 2003), 256. Lihat juga: Abraham H Maslow, *Motivation and Personality*, (New York : Harper & Row, 1954).

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 254-258

b. Teori X dan Y

Douglas McGregor, mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, dan mendapat perhatian besar di kalangan manajemen.¹⁶ Pada dasarnya yang negative ditandai sebagai teori X, dan positif ditandai Y.¹⁷ menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah

- 1.) Karyawan secara inbern tidak menyukai kerja, apabila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya
- 2.) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran
- 3.) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bila mungkin
- 4.) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah

Kontras dengan pandangan negative mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya teori Yang, yaitu:

- 1.) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
- 2.) Orang-orang akan melakukan pengarah diri dan pengawasan diri, jika mereka memiliki komitmen pada sasaran
- 3.) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab
- 4.) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berbeda dalam posisi manajemen

¹⁶ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Kencana, 2004), 145

¹⁷ Lihat : Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-34

Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Yang mengasumsikan kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu.¹⁸

c. *Teori Z*

Pendekatan ketiga, yang diusulkan oleh William Ouchi (1981), muncul dari hasil observasi terhadap perbedaan-perbedaan, antara bekerja di perusahaan Jepang dan di perusahaan Amerika Serikat. Teori Z menganggap, rasa aman (*security*) secara khusus punya arti penting.

Dalam sistem manajemen Jepang, keamanan itu terjamin karena sebagian besar pekerja memiliki masa kerja seumur hidup (*lifetime employment*) di satu perusahaan. Organisasi gaya Jepang ini berkomitmen pada hubungan jangka panjang tersebut, dengan tinjauan kinerja secara reguler dan tegas, yang memberikan umpan-balik yang dituntut sebagian besar karyawan, agar bisa berfungsi efektif.

Teori Z juga menekankan perkembangan hubungan kepercayaan (*trust relationship*) antara pemimpin dan yang dipimpin. Penekanan itu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi orang pertama-tama bersifat internal. Namun, perasaan-perasaan itu harus diperkuat oleh komitmen jelas terhadap karyawan dari pihak majikan/pimpinan.

Teori Z melihat pengambilan keputusan kolektif dan tanggung jawab kelompok memberikan dukungan sosial yang diperlukan bagi tercapainya kinerja puncak. Hal itu terjadi lewat penciptaan rasa aman, yang memungkinkan para karyawan membangkitkan ide-ide baru tanpa takut ditolak atau takut gagal.

¹⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2010), 163-164

Ciri-ciri Organisasi Amerika¹⁹

- 1.) Masa kerja jangka pendek (*short-term employment*)
- 2.) Evaluasi dan promosi yang cepat
- 3.) Jalur karir yang terspesialisasi
- 4.) Mekanisme kontrol yang eksplisit
- 5.) Pengambilan keputusan secara individual
- 6.) Tanggung jawab individual
- 7.) Keprihatinan tersegmentasi (*segmented concern*)

Organisasi Jepang:

- 1.) Masa kerja seumur hidup (*lifetime employment*)
- 2.) Evaluasi dan promosi yang lambat
- 3.) Jalur karir yang tidak terspesialisasi
- 4.) Mekanisme kontrol yang implisit
- 5.) Pengambilan keputusan secara kolektif
- 6.) Tanggung jawab kolektif
- 7.) Keprihatinan keseluruhan (*wholistic concern*)

Pola manajemen Jepang berinti pada tiga unsur ini: Kepercayaan (*trust*), Keintiman dan Subtinitas. William Ouchi merangkumnya menjadi sebuah konsep yang ia namakan "Teori Z" Suatu koreksi terhadap kekalahan produktifitas Amerika. Tapi juga pelajaran bagi manajemen universal.

d. Teori Harapan

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" sebagaimana dikutip oleh Sondang P. Siagian²⁰ mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori harapan". Menurut teori ini,

¹⁹ William Ouchi, *Theory Z*, (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1981), 58.

²⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), 292

motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya.

e. Teori prestasi McClland

Menurut McClland ada tiga kebutuhan pokok manusia, yaitu; kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.²¹ Teori prestasi McClland memusatkan pada satu kebutuhan, yakni kebutuhan berprestasi. McClland mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Selanjutnya, McClland, mengatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan untuk melakukan karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain. Dalam pada itu, McClland mengatakan ada tiga kebutuhan manusia, yakni kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam suatu organisasi.

f. Teori Frederick Herzberg

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawaim yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari;

²¹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan : Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ) Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 112

1. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
2. *Recognition* (pengakuan)
3. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
4. *Responsibilities* (tanggung jawab)
5. *Advancement* (pengembangan)

Selanjutnya faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pegawai (demotivasi), terdiri dari ;

1. *Company policy and administration* (kebijakan dan administrasi perusahaan)
2. *Technical supervisor* (supervisi)
3. *Interpersonal supervision* (hubungan antar pribadi dengan atasan)
4. *Working condition* (kondisi kerja)
5. *Wages* (gaji)²²

B. Manajemen Kinerja

1. Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen berasal dari kata *manage* atau *managiare*, yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya. Mengapa kuda? Karena kuda mempunyai daya kemampuan yang hebat.²³ Dalam pengertian manajemen terkandung dua kegiatan yaitu pikir (*mind*) dan kegiatan tindak laku (*action*). Kedua kegiatan tersebut tampak fungsi-fungsi manajemen seperti: *planning, organizing, directing, coordinating, controlling* dan lain-lain.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber

²² M. Manullang & Marihot Amh Amnullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008), 178-179

²³ Piet A. Sahertian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), 20

daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁴

Manajemen merupakan suatu proses/ilmu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.²⁵ Pada dasarnya, manajemen merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.²⁶

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁷ Dari dua definisi di atas dapatlah ditarik kesimpulan bahwa;

- a. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
- b. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dengan seni.
- c. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, komperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya (6M)
- d. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerja sama dalam suatu organisasi.
- e. Manajemen harus di dasarkan pada pembagian kerja,

²⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta : UGM, 2003), 8. Lihat juga : James A.F. Stoner, *Management*, (New York : Prentice / Hall International, Inc, Englewood, 1982), 08

²⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 1

²⁶ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan : Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Sekolah / Madrasah* (Jakarta : Kencana, 2009), 04

²⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 2.

tugas, dan tanggung jawab.

f. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Sedangkan kinerja dalam kamus Bahasa Indonesia sebagaimana dikutip oleh Rusyan²⁸ diartikan sebagai; sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kata ini juga diidentikkan dengan kata *performance* yang memiliki makna hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²⁹

Menurut Mangkunegara,³⁰ kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja akan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari

²⁸ A. Tabrani Rusyan & Wasmin, *Etos Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*, (Jakarta : PT Intimedia Ciptanusantara, 2008), 48

²⁹ *Ibid*, 49.

³⁰ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), 67

pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.³¹

Manajemen kinerja merupakan suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan.³²

2. Proses/Siklus Manajemen Kinerja

Dalam penerapannya, proses manajemen kinerja terdiri dari tiga fase, yakni perencanaan, pembinaan dan evaluasi.³³

a. Perencanaan kinerja

Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan ingin mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya.³⁴

³¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2010), 186

³² Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002), 05

³³ Karen R Seeker dan Joe B. Wilson, *Planning Successful Employee Performance*, (terj. Ramelan), (Jakarta : PPM, 2000), 87

³⁴ Amirullah dan Rindiyah Hanafi, *pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002), 9

Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang bisa digunakan oleh manajer untuk memulai proses kinerja.³⁵ Perencanaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*) dilakukan pada saat terjadi kekosongan posisi dalam suatu organisasi yang sudah beroperasi, biasanya diadakan perekrutan tenaga kerja baru. *Recruit ment* dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/ posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia.³⁶

Adapun hal-hal penting yang berhubungan dengan perencanaan kinerja yaitu ;

1. Mengidentifikasikan batuan yang akan disediakan manajer
2. Mengidentifikasikan kendala-kendala yang menghambat pencapaian serta cara mengatasinya
3. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relative dari tugas-tugas kerja dan kewenangan.³⁷

Terkait dengan perencanaan kinerja ini, Allah berfirman dalam QS. Al-Hasyr: 18 sebagai berikut :

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

³⁵ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta : Fakultas Ekonomi UI, 2005), 18

³⁶ Meldona, *manajemen Sumber Daya Manusia perspektif integrative* (Malang: UIN-Press, 2009), 132

³⁷ Robert Bacal, *Performance Management*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 64

b. Pembinaan Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan.³⁸

Pembinaan kinerja dalam hal ini adalah adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, di mana manajer dan karyawan bekerjasama untuk berbagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendala dan permasalahan potensial, kemungkinan solusi bagi permasalahan tersebut, serta bagaimana manajer dapat membantu karyawan.³⁹

Dalam dunia pendidikan, istilah yang digunakan dalam pembinaan kinerja adalah *up-grading* atau penataran dan *inservice training education* yang pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Pendidikan persiapan itu disebut *pre-service education*. Diantara mereka banyak yang sudah cukup lama meninggalkan *pre-service education* dan bertugas di lingkungan yang tidak memungkinkan untuk mengikuti berbagai perkembangan dan kemajuan.⁴⁰

Inservice training adalah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru atau petugas pendidikan lainnya, dalam menjalankan tugas kewajibannya.⁴¹

³⁸ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002), 05

³⁹ Robert Bacal, *Performance Management*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 83

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, CV. Haji Masagung, 1988), 111

⁴¹ Ngalmi purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Mutiara, 1984), 68

Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa *inservice training* merupakan sarana ampuh untuk mengadakan perubahan ke arah yang lebih maju dan upaya pengembangan skill guru dalam proses pembelajaran yang mengarah pada profesionalitas individu.⁴² Agar supaya *inservice training* dalam upaya peningkatan mutu guru tercapai secara universal, maka guru-guru harus diberi kekuasaan lebih besar untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka inginkan dengan didasarkan pada komitmen untuk mengembangkan budaya mutu bagi sekolah.⁴³

Terkait dengan pembinaan kinerja, Islam telah memberikan pedoman tentang penting pembinaan ini, sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Kahfi: 2 sebagai berikut;

Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik

c. Evaluasi Kinerja

Manajemen kinerja mempunyai ruang lingkup yang luas atau bersifat menyeluruh yang menggarap semua bagian atau fungsi dari sebuah organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan kerja, kesehatan kerja, *lay out* tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem

⁴² A. Usmara (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amara Books, 2002), 162

⁴³ Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta : Grasindo), 68

kompensasi dan imbalan.⁴⁴

Evaluasi sebagai proses menentukan hasil yang telah dicapai oleh beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.⁴⁵ Dengan kata lain, evaluasi adalah suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka membuat keputusan-keputusan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.⁴⁶

Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi.⁴⁷ Evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya.⁴⁸

Penilaian kinerja disebut juga sebagai *performance appraisal*, *performance evaluation*, *development review*, *performance review and development*.⁴⁹ Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja di lingkungan organisasi.⁵⁰ Menurut A. Sihotang penilaian kinerja adalah suatu proses di mana organisasi menilai prestasi kerja para karyawannya.⁵¹ Penilaian kinerja

⁴⁴ Ahmad S. Ruky, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pengaruh terhadap Kinerja dan Imbalan*, (Malang : Banyu Media, 2003), 7

⁴⁵ Suharsimi Arikunto dkk, *Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), 01

⁴⁶ Zaenal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 04

⁴⁷ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2005), 104

⁴⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 191

⁴⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 487

⁵⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), 236

⁵¹ A. Sihotang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007), 186

merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.⁵²

Pada prinsipnya, penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Jadi penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi seseorang yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.⁵³

Tujuan yang ingin dicapai dalam penilaian kinerja menurut Stephen P. Robbins,⁵⁴ antara lain ;

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia, penilaian ini memberikan informasi yang berhubungan dengan promosi, transfer ataupun pemberhentian
2. Penilaian memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
4. Penilaian kinerja untuk memenuhi *feed back* atau umpan balik terhadap para pekerja.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Sulistiyani⁵⁵ sebagai berikut;

1. Penyesuaian kompensasi

⁵² R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), 8

⁵³ Ambar Tegus Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 223

⁵⁴ Stephen P. Robbins, *Essential of Organizational Behaviour 5th*, (San Diego University, 1999), Edisi Bahasa Indonesia oleh; Halida dan Dewi Sartika, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 2002), 258

⁵⁵ Ambar Tegus Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 225

2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Selain itu, manfaat dalam evaluasi atau penilaian kinerja, yaitu; 1) meningkatnya objektivitas penilaian kinerja pegawai, 2) meningkatnya keefektifan penilaian kinerja pegawai, 3) meningkatnya kinerja pegawai, 4) mendapatkan baha-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut, baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.⁵⁶

Proses evaluasi kinerja harus ada pemberian pertimbangan (*judgement*). Pemberian pertimbangan ini pada dasarnya merupakan konsep dasar evaluasi. Melalui pertimbangan inilah ditentukan nilai dan arti/makna (*worth and merit*) dari sesuatu yang sedang dievaluasi. Tanpa pemberian pertimbangan, suatu kegiatan bukanlah termasuk kategori kegiatan evaluasi.⁵⁷

Dalam perspektif Islam, evaluasi kinerja ini banyak dijelaskan dalam Al-Qur'an, diantaranya QS. As-Shaff : 2-3, yaitu;

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.

⁵⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 490

⁵⁷ Zaenal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 06

BAB V

KONSEPSI MUTU

A. Pengertian Mutu

Terdapat banyak pengertian tentang mutu atau kualitas. Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, mutu adalah suatu nilai atau keadaan. Sementara pengertian lain tentang mutu dikemukakan oleh para ahli dilihat dari sudut pandang yang berbeda, sebagai berikut:

1. Crosby¹ mendefinisikan mutu kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produksi jadi.
2. Elliot menyebutkan mutu adalah sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda tergantung pada waktu dan tempat atau dikatakan sesuai dengan tujuan.
3. Armand V. Feigenbaum² mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costumer satisfaction*). Untuk mengejar mutu, maka kesalahan dalam pelaksanaan proses kependidikan harus dieliminasi untuk mencapai keunggulan kompetitif lulusannya dan keunggulan

¹ Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: Mc.Graw Hill Book, Inc, 1979), 58. Lihat: M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement)*, 02.

² Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, (New York: Mc-Graw Hill Book, 1986), 07.

komparatifnya dengan yang lain sesuai dinamika pasar tenaga kerja.

4. Menurut *American Society For Quality Control*, Mutu adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk kebutuhan-kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi.

5. Kaoru Ishikawa berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap bagian dari proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.

6. Menurut Garvin sebagaimana dikutip oleh M.N. Nasution,³ kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan kualitas produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

7. Menurut ISO 9000:2000, mutu adalah derajat/tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan atau keinginan. Karakteristik disini berarti hal-hal yang dimiliki produk, antara lain :
1) Karakteristik fisik (elektrik, mekanik, biologik) seperti handphone, mobil, rumah, dll, 2) Karakteristik

³ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, 03.

perilaku (kejujuran, kesopanan). Ini biasanya produk yang berupa jasa seperti di rumah sakit atau asuransi perbankan, 3) Karakteristik sensori (bau, rasa) seperti minuman dan makanan.

Secara makro sifat mutu, menurut Slamet dapat mengandung beberapa unsur: (1) *keterpercayaan (reliability)*, (2) *keterjaminan (assurance)*, (3) *penampilan (tangibility)*, (4) *perhatian (emphaty)*, dan (5) *ketanggapan (responsiveness)*.⁴ Keterpercayaan dapat dihasilkan dari sikap dan tindakan seperti: jujur, tepat waktu pelayanan, terjaminnya rasa aman dengan produk/jasa yang dipergunakan/diperoleh, dan ketersediaan produk/jasa saat dibutuhkan pelanggan.

Berangkat dari beberapa definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa hal mendasar dalam mendefinisikan kualitas adalah *quality assurance, contract conformance and costumer driven*.⁵ Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun ketiga definisi kualitas tersebut di atas terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut;

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).⁶

⁴ Slamet Margono, *Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu*. (Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994), 12.

⁵ Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, *Total Quality Management and The School*, (Buckingham – Philadelphia: Open University Press, 1994), 45.

⁶ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: ANDI, 2003), 3.

Pengembangan mutu⁷ dalam pendidikan merupakan sesuatu yang esensial, konsep mutu pada lembaga pendidikan secara universal banyak mengadopsi dari dunia industri, konsep mutu yang lahir dari berbagai ranah terutama dari dunia industri dapat dipahami sebagai pintu masuk perbaikan mutu pendidikan Islam. Mutu yang dikembangkan pendidikan Islam dapat identik dengan produk dengan standar mutu terukur dan teruji dengan parameter yang baku. Dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam, sehingga mutu pendidikan Islam menjadi kebutuhan primer bagi lembaga pendidikan Islam untuk bersaing dengan lembaga pendidikan Islam yang lainnya tanpa melihat batas definitif suatu wilayah.⁸

Dalam konteks mutu pendidikan, mutu mengacu pada *input*, *process*, *out put* dan dampak. Mutu *input* dapat dilihat dari beberapa aspek; pertama, situasi dan kondisi baik atau tidaknya *input* sumber daya manusia, seperti pimpinan, dewan asatidz, pengurus pesantren, dan santri. Kedua, memenuhi atau tidak kriteria *in put* berupa perangkat lunak seperti peraturan dan struktur organisasi. Ketiga, mutu *in put* yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, misi dan cita-cita.

Mutu *process*, pembelajaran mengandung arti kemampuan sumber daya yang ada di pesantren dalam mentransformasikan multi jenis *in put* dan kondisi untuk mencapai nilai tambah bagi santri, seperti nilai kesehatan, keamanan, kedisiplinan, keakraban dan kepuasan. Selanjutnya, *out put* pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstra kurikuler bagi

⁷ Mutu dalam perspektif ini merupakan derajat atau ukuran baik dan buruk sesuatu sesuai dengan kadar ukuran. Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati., *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 289.; Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 768.

⁸ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 225-256.

santri untuk satu jenjang pendidikan. Biasanya keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang diraih santri, dan keunggulan ekstra kurikuler dinyatakan dengan beraneka jenis dan bentuk keterampilan yang dilakukan santri.

B. Dimensi Mutu

Mutu memiliki lima dimensi, yaitu: 1). Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk; 2). Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampian produk aktual; 3). Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedisiplinan, kepercayaan serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan; 4). Keamanan (*safety*), aman tidak membahayakan konsumen; dan 5). Guna praksis (*field use*), kegunaan praksis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen.⁹

Melalui serangkaian penelitian terhadap berbagai macam industri jasa, Parasuraman, Zeithami dan Berry sebagaimana dikutip oleh Tjiptono¹⁰, berhasil mengidentifikasi dimensi pokok mutu, yaitu;

1. Reliabilitas, meliputi dua aspek utama, yaitu konsistensi kinerja (*performance*) dan sifat dapat dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti organisasi mampu menyampaikan jasanya secara benar sejak awal (*right the first time*), memenuhi janjinya secara akurat dan andal.
2. Responsivitas atau daya tangkap, yaitu ketersediaan dan kesiapan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan menyampaikan jasa secara cepat.
3. Kompetensi, yaitu penguasaan keterampilan dan

⁹ Uhar Suharsaputra., *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2010), 227.

¹⁰ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2011), 196-197.

pengetahuanyangdibutuhkanagardapatmenyampaikan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

4. Akses, meliputi kemudahan untuk dihubungi atau ditemu (*approachability*) dan kemudahan kontak. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa mudah dijangkau, waktu mengantri atau menunggu tidak terlalu lama, saluran komunikasi mudah dihubungi.

5. Kesopanan (*Coustesy*), meliputi sikap santunm respek, atensi dan keramahan para karyawan.

6. Komunikasi, artinya menyampaikan informasi kepada para pelanggan dalam bahasa yang mudah dipahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.

7. Kredibilitas, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya.

Keamanan (*security*), yaitu bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.

8. Kemampuan memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individu, dan mengenal pelanggan.

9. Bukti fisik (*tangibles*), meliputi penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan bahan-bahan komunikasi organisasi, seperti kartui bisnis, kop surat dan lain-lain.

C. Prinsip Mutu

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi untuk menyempurnakan mutu/kualitasnya, maka organisasi harus mampu mengimplementasikan enam prinsip utama dalam menjalankan roda organisasinya.¹¹ Keenam prinsip

¹¹ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2011), 203-204

tersebut terdiri atas ;

1. Kepemimpinan

Strategi mutu / kualitas harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha peningkatan kualitas hanya akan berdampak kecil.

2. Pendidikan

Semua komponen dalam sebuah organisasi, mulai dari pimpinan, manager puncak, karyawan, staff, wajib mendapatkan pendidikan mengenai mutu/kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut antara lain; konsep kualitas sebagai strategi untuk mencapai tujuan, alat dan teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

3. Perencanaan strategic

Proses perencanaan strategis harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Melalui perencanaan strategis ini, organisasi akan mudah untuk melakukan aktivitasnya dengan berlandaskan pada rencana yang telah dibuat sebelumnya.

4. Review

Proses *review* merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus menerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.

Dengan proses review ini, diharapkan akan menjadi budaya mutu yang tercipta pada suatu organisasi dan dilaksanakan oleh seluruh unsur yang ada dan terlibat dalam organisasi tersebut.

5. Komunikasi

Implementasi strategi pencapaian mutu dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi antara unit dalam organisasi, baik pimpinan, karyawan, staff, pelanggan langsung maupun tidak langsung. Apabila komunikasi yang dibangun antara komponen baik, maka kualitas organisasi yang menjadi *goal ultimate* akan dapat tercapai, begitu juga sebaliknya, apabila komunikasi yang dibangun gagal, maka organisasi akan sulit untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Total *human reward*

Reward dan recognition merupakan aspek penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, komitmen kerja, rasa bangga dan rasa memiliki (*self of belonging*) setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas bagi organisasi, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

D. Karakteristik Mutu

Ada beberapa karakteristik yang digunakan oleh pelanggan dalam mengevaluasi mutu / kualitas;

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi
2. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan

memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan

3. Daya tanggap (*responsiveness*), yakni keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap

4. Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staff; bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan

5. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan¹²

E. Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu adalah suatu pemikiran dasar untuk menilai hasil yang ingin dicapai dalam pelaksanaan proses kegiatan produk atau jasa (produsen) untuk mewujudkan mutu produk atau jasa yang berkesinambungan dalam konteks memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.¹³

Pengendalian mutu merupakan sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha-usaha penjagaan kualitas dan perbaikan mutu dari kelompok-kelompok dalam organisasi produksi, sehingga diperoleh suatu produksi yang sangat ekonomis serta dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Kendali mutu berfungsi untuk menjaga agar supaya suatu sistem tetap efektif dalam memadukan pengembangan mutu, memelihara mutu dan memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi, sehingga produksi dan pemasaran dapat berada pada tingkat yang paling

¹² Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), 27-28

¹³ C. Rudy Prihartoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012), 01

ekonomis.

Program pengendalian mutu digunakan untuk memberikan konstribusi yang mendasar pada pembentukan mutu produk atau jasa yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, karena mutu merupakan bagian terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Dalam praktiknya, ada beberapa konsep pengendalian mutu yang sering digunakan oleh organisasi, yaitu ;

1. *Market-In (Costumer oriented action)*
2. *Quality first (Costumer full satisfaction)*
3. *Vital-Few (Oriented action–brain, time & fond constraint)*
4. *Fact & data appreciation (scientific approach)*
5. *Process control (prevention plan & implementation)*
6. *Dispersion control*
7. *Next down-stream shops are costumer*
8. *Upper stream control*
9. *Recurrent preventive action (repetitive failure is shame)*
10. *Respect employees as human being (employees are precious assets)¹⁴*

Sistem pengendalian mutu, memiliki empat aspek yang saling berkaitan, yaitu; masukan (*input*), keluaran (*output*), sistem dan proses. Masukan (*input*) adalah rangsangan dari luar yang diterapkan ke sebuah sistem kendali untuk memperoleh tanggapan tertentu dari sistem pengaturan. Keluaran (*output*) adalah tanggapan sebenarnya yang didapatkan dari suatu sistem kendali. Sistem pengendalian didefinisikan sebagai suatu usaha atau perlakuan terhadap suatu sistem dengan masukan tertentu guna mendapatkan keluaran sesuai

¹⁴ C. Rudy Prihartoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 6-9

yang diinginkan. Proses pengendalian merupakan aktivitas yang dilakukan melalui beberapa tahapan dalam sistem pengendalian mutu.

BAB VI

TEORI-TEORI TENTANG MUTU

A. Joseph M. Juran

Sebagai seorang ilmuwan yang mengabdikan dedikasinya pada bidang manajemen kualitas dan mempunyai kontribusi penting dalam perkembangan dan kemajuan *quality management*, Joseph M. Juran memperkenalkan konsep tentang "Trilogi Kualitas" (*The Juran Trilogy*). Menurutnya, *"managing for quality makes extensive use of three such managerial processes: 1) Quality planning, 2) Quality control, 3) Quality improvement"*.¹ Penerapan konsep Trilogi Kualitas menjadikan cakupan manajemen kualitas menjadi lebih luas dan kompleks. Membutuhkan keahlian dan dukungan sumber daya dalam pelaksanaannya. Konsep "Trilogi Kualitas" (*The Juran Trilogy*) dapat dijabarkan sebagai berikut:

¹ Joseph M. Juran, et, all, *Juran's Quality Handbook*, Fifth Edition, (New York : McGraw-Hill, 1998), 2.5

Tabel : 1
The Three Universal Processes Of Managing For Quality²

Quality Planning	Quality Control	Quality Improvement
Establish quality Goals Identify who the customers are Determine the needs of the customers Develop product features that respond to customers' needs Develop processes able to produce the product features Establish process controls; transfer the plans to the operating forces	Evaluate actual performance Compare actual performance with quality goals Act on the difference	Prove the need Establish the infrastructure Identify the improvement projects Establish project teams Provide the teams with resources, training, and motivation to: Diagnose the causes Stimulate remedies Establish controls to hold the gains

Konsep "Trilogi Kualitas" (The *Juran Trilogy*) dalam pelaksanaannya dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Perencanaan Mutu (*quality planning*)

Suatu proses yang mengidentifikasikan pelanggan, persyaratan pelanggan, fitur produk, dan jasa yang diharapkan pelanggan, dan proses untuk menyampaikan produk atau jasa dengan atribut yang benar dan memberikan fasilitas untuk mentransfer pengetahuan ini kepada bagian produksi. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan ;

- a. Memenuhi kebutuhan pelanggan/konsumen
- b. Tentukan market segment (segmen pasar) produk
- c. Mengembangkan karakteristik produk sesuai dengan
- d. Permintaan konsumen
- e. Mengembangkan proses yang mendukung tercapainya karakteristik produk

² *Ibid*, 2.6

2. Kendali Mutu (*quality control*)

Suatu proses produksi diuji dan dievaluasi terhadap persyaratan-persyaratan asalnya yang diminta oleh pelanggan. Masalah-masalah dideteksi untuk kemudian diperbaiki. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan;

- a. Mengevaluasi performa produk
- b. Membandingkan antara performa aktual dan target
- c. Melakukan tindakan jika terdapat perbedaan/ penyimpangan

3. Perbaikan Kualitas (*quality improvement*)

Kegiatan ini merupakan proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan ;

- a. mengidentifikasi proyek perbaikan (improvement)
- b. membangun infrastruktur yang memadai
- c. membentuk tim
- d. melakukan pelatihan-pelatihan yang relevan
- e. diagnosa sebab-akibat
- f. cara penanggulangan masalah
- g. cara mencapai target sasaran³

Selain "Trilogi Kualitas" (*The Juran Trilogy*), Joseph M. Juran juga memaparkan tentang 10 langkah yang dapat ditempuh untuk memperbaiki kualitas, yang dikenal

³ Teguh Sriwidadi, *Manajemen Mutu Terpadu*, dalam *Journal The WINNERS*, Vol. 2 No. 2, September 2001: 110

dengan *Ten Steps to Quality Improvement*, yaitu ;

1. *Create awareness of the need and opportunity for improvement*, (membentuk kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk melakukan perbaikan)
2. *Set goals for improvement*, (Menetapkan tujuan untuk perbaikan)
3. *Organise to reach the goals*, (mengorganisasikan untuk mencapai tujuan)
4. *Provide training throughout the organization*, (memberikan atau menyediakan pelatihan bagi organisasi)
5. *Carry out the projects to solve problems*, (melaksanakan proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah)
Report progress, (melaporkan perkembangan/kemajuan)
6. *Give recognition*, (berikan pengakuan/penghargaan)
7. *Communicate results*, (mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai)
8. *Keep score*, (mempertahankan hasil yang dicapai)
9. *Maintain momentum by making annual improvement part of the regular systems and processes of the company* (memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam system regulasi perusahaan).⁴

⁴ Mohammed Ahmed Hamadtu Ahmed, *Strategic Quality Management in the Arab Higher Education Institutes: A Descriptive & Analytical Study*, dalam *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012], 95

B. William Edwards Deming

Menurut W Edwards Deming,⁵ masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Dalam hal ini, mutu dihadapkan pada lembaga pendidikan harus mengukur dari hal-hal yang berkaitan dengan manajemen. Ada 14 *point quality programme*⁶ yang disampaikan oleh Edwards Deming dan merupakan kombinasi baru tentang manajemen mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatan dan desain mutunya, yaitu :

1. Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan.
2. Adopsi falsafah baru⁷.
3. Hindari ketergantungan inspeksi massa untuk mencapai mutu.
4. Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga.
5. Tingkatkan dengan secara konstan sistem produksi dan jasa untuk meningkatkan mutu dan produktivitas.
6. Lembagakan pelatihan kerja.
7. Lembagakan kepemimpinan.
8. Hilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
9. Uraikan kendala-kendala antar departemen.
10. Hapuskan slogan, desakan dan target serta tingkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja.

⁵ The modern paradigm of quality control can be best summarized in the 14 interrelated points that formed the basis for Deming advice in helping the top management to improve the organization's performances regarding quality. Lihat dalam Lidia Mandru, *Paradigms of Total Quality Management*, dalam International Journal of Recent Researches in Manufacturing Engineering, 978-960-474-294-3, 122

⁶ A. Al Nofal, et.al. *TQM Critical Factors: The Recipe for Successful Implementation*, International Journal of Applied Quality Management: Volume 2 Issue 2, 6

⁷ Teguh Sriwidadi, *Manajemen Mutu Terpadu*, dalam *Journal The WINNERS*, Vol. 2 No. 2, September 2001, 110

11. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik.
12. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya.
13. Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja.
14. Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.

Dari keempat belas poin yang diutarakan W Edwards Deming di atas dianalisis atau dilihat dari kepuasan pihak konsumen. Dalam hal ini, yang dimaksud adalah para peserta didik dan masyarakat yang bersangkutan dalam dunia pendidikan.⁸

Namun konsep Deming yang kemudian lebih dikenal dengan konsep *kaizen* secara luas baru diperkenalkan oleh Masaaki Imai dalam bukunya "*Kaizen : the key to Japan's competitive success*". *Kaizen* berarti perbaikan yang berkesinambungan atau berkelanjutan (*continuous improvement*). Istilah itu mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan, dan melibatkan biaya dalam jumlah tidak seberapa. *Kaizen* (改善) terdiri dari dua kanji yakni ; 改 (*kai*) artinya 改める perubahan dan 善 (*zen*) artinya 良い (*yoi*) kebaikan. Dalam bahasa china disebut *gaishan* (改善), *gai* (改) artinya perubahan atau tindakan perbaikan *shan* (善) artinya baik atau keuntungan.

Kaizen merupakan aktivitas harian yang pada prinsipnya memiliki dasar sebagai berikut:

1. Berorientasi pada proses dan hasil
2. Berpikir secara sistematis pada seluruh proses

⁸ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 503

3. Tidak menyalahkan, tetapi terus belajar dari kesalahan yang terjadi di lapangan

Strategi kaizen adalah konsep tunggal dalam Manajemen Jepang yang paling penting, sebagai kunci sukses Jepang dalam persaingan. KAIZEN dibagi menjadi 3 segmen, tergantung kebutuhan masing-masing organisasi, yaitu:

1. KAIZEN yang berorientasi pada Manajemen, memusatkan perhatiannya pada masalah logistik dan strategis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan dan moral.
2. KAIZEN yang berorientasi pada Kelompok, dilaksanakan oleh gugus kendali mutu, kelompok Jinshu Kansi/ manajemen sukarela menggunakan alat statistik untuk memecahkan masalah, menganalisa, melaksanakan dan menetapkan standar/prosedur baru.
3. KAIZEN yang berorientasi pada Individu, dimanifestasikan dalam bentuk saran, di mana seseorang harus bekerja lebih pintar bila tidak mau bekerja keras.⁹

Beberapa point penting dalam proses penerapan KAIZEN yaitu :

1. Konsep 3M (Muda, Mura, dan Muri) dalam istilah Jepang. Konsep ini dibentuk untuk mengurangi kelelahan, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi biaya. Muda diartikan sebagai mengurangi pemborosan, Mura diartikan sebagai mengurangi perbedaan dan Muri diartikan sebagai mengurangi ketegangan.

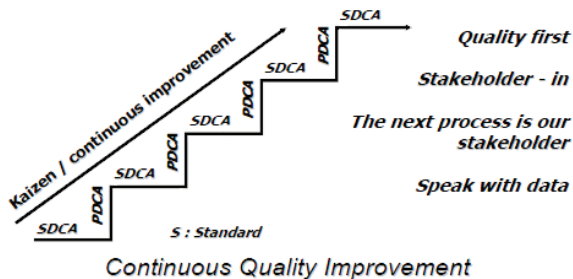
2. Gerakkan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) atau 5R. Seiri artinya membereskan tempat

⁹ Lihat: <https://tarieclipse.wordpress.com/2012/11/06/teori-super-5-kaizen/>, diakses pada bulan Desember 2015

kerja. Seiton berarti menyimpan dengan teratur. Seiso berarti memelihara tempat kerja supaya tetap bersih. Seiketsu berarti kebersihan pribadi. Seiketsu berarti disiplin, dengan selalu mentaati prosedur ditempat kerja. Di Indonesia 5S diterjemahkan menjadi 5R, yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin

3. Konsep PDCA dalam KAIZEN. Setiap aktivitas usaha yang kita lakukan perlu dilakukan dengan prosedur yang benar guna mencapai tujuan yang kita harapkan. Maka PDCA (Plan, Do, Check dan Action) harus dilakukan terus menerus.

Gambar : 4
Siklus PDCA dalam Kaizen



4. Konsep 5W + 1H. Salah satu alat pola pikir untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan KAIZEN adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5W + 1H (What, Who, Why, Where, When dan How).

Menurut Deming, terdapat lima penyakit yang signifikan dalam program peningkatan mutu pada suatu organisasi, yaitu :

1. Kurang konstannya tujuan.
2. Pola pikir jangka pendek.

3. Evaluasi prestasi individu.
4. Rotasi kerja yang tinggi.
5. Manajemen yang menggunakan angka yang tampak.

C. Philip B. Crosby

Philip B. Crosby dalam bukunya *Quality is Free* mengungkapkan empat Dalil Mutu seperti berikut ini;

1. Definisi mutu adalah kesesuaian dengan persyaratan.
2. Sistem mutu adalah pencegahan.
3. Standar kerja adalah Tanpa Cacat (*Zero Defect*).
4. Pengukuran mutu adalah biaya mutu.¹⁰

Selain itu, Philip B. Crosby juga mengemukakan konsep empat belas konsep yang dapat dijadikan sebagai pedoman desain mutu pendidikan. Adapun konsep Crosby's Fourteen Steps¹¹ yaitu;

1. *Management Commitment* – inisiatif mutu haruslah diperlihatkan oleh top level manajemen, serta dikomunikasikan dalam sebuah kebijakan mutu yang singkat, jelas dan dapat dicapai.
2. *The Quality Improvement Team* – tim peningkatan kualitas memiliki tugas untuk mengatur serta mengarahkan program yang akan diimplementasikan melalui institusi, namun tugas untuk mengimplementasikannya merupakan tanggung jawab tim dalam masing-masing bagian.
3. *Quality Measurement* - pengukuran mutu diperlukan

¹⁰ Teguh Sriwidadi, *Manajemen Mutu Terpadu, Journal The WINNERS*, Vol. 2 No. 2, September 2001: 107-115

¹¹ Dilip Kumar Adhwarjee et al, *Exploring Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement Applied to Industry*, dalam (IJITR) International Journal Of Innovative Technology And Research, Volume No. 1, Issue No. 6, October - November 2013, 544

untuk mengukur ketidaksesuaian yang terjadi maupun yang akan terjadi dengan cara melakukan evaluasi dan perbaikan.

Cost Of Quality - biaya mutu terdiri dari biaya kesalahan, biaya kerja ulang, biaya pembongkaran, biaya inspeksi, dan biaya pemeriksaan.

Quality Awareness-merupakan langkah untuk menumbuhkan kesadaran akan setiap orang dalam institusi. Informasi mengenai program yang dilakukan untuk peningkatan kualitas haruslah dikomunikasikan.

Corrective Action-tindakan perbaikan dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah mutu yang terjadi. Untuk menentukan masalah mana yang harus ditangani terlebih dahulu, Crosby menganjurkan untuk menggunakan aturan Pareto. Masalah besar ditangani terlebih dahulu, baru kemudian diikuti dengan masalah-masalah lainnya.

Zero Defect Planning-merupakan salah satu cara untuk menyoroti proses peningkatan mutu. Program ini harus diperkenalkan dan dipimpin oleh *quality improvement team* yang juga bertanggung jawab terhadap implementasinya.

Supervisor Training - merupakan pelatihan yang diberikan agar para supervisor dapat memahami peranan mereka dalam proses peningkatan kualitas.

Zero Defect Day-ini merupakan kegiatan sehari penuh yang digunakan untuk memperkenalkan ide-ide tanpa cacat. Zero defect day juga merupakan bentuk komitmen manajemen terhadap metode tersebut.

Goal Setting-setelah diimplementasikan dibidang bisnis, langkah selanjutnya adalah mengajak karyawan dan

atasan dibagian tersebut untuk menetapkan tujuan yang hendak dituju secara spesifik dan terukur.

1. *Error Causal Removal*-mendorong komunikasi karyawan dengan manajemen mengenai rintangan dan tantangan dalam membangun mutu.
2. *Recognition*-Crosby menyatakan akan pentingnya untuk memberikan apresiasi kepada mereka yang berpartisipasi dalam hal peningkatan mutu.
3. *Quality Council*-ini merupakan struktur institusional yang juga dianjurkan oleh Juran. Mengikut sertakan tenaga professional mutu untuk menentukan bagaimana masalah dapat ditangani dengan tepat dan baik adalah salah satu langkah penting. Bagian dari peran kualitas adalah mengawasi efektifitas program dan menjamin bahwa proses peningkatan tersebut terus menerus berlanjut.
4. *Do It Over Again*¹²-program mutu merupakan proses yang dilakukan secara berkelanjutan tanpa akhir yang berarti memulai lagi dari awal dan lagi.

Desain mutu seperti yang disampaikan oleh Crosby tersebut dapat dijadikan sebagai landasan peningkatan mutu pendidikan pada organisasi pesantren. Implementasi desain mutu ini dalam peningkatakan mutu pendidikan di pondok pesantren menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi perbaikan terus menerus (*continuous improvement*), dan kedua berhubungan dengan alat-alat

¹² Mr. Rajan .M .Aole, *Quality Gurus: Philosophy and Teachings*, dalam International Journal of Research in Aeronautical and mechanical engineering, ISSN (ONLINE): 2321-3051, December 2013, 48

dan tehnik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.¹³

D. Edward Salis

Prinsip manajemen mutu pendidikan setidaknya mengikuti konsep yang disampaikan oleh Edward Salis tentang 10 prinsip manajemen mutu yang harus dilakukan oleh organisasi, yaitu:

1. Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu.
2. Adopsi filosofi yang baru. Termasuk di dalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja.
3. Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap orang yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing .
4. Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan.
5. Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja untuk semua tingkatan dalam unsur lembaga.
6. Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga.
7. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang

¹³ Herbert, *Total quality Managemet in Bussiness School*, (Autumn : The Faculty ViewPoint, 1995), 20-22

merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.

8. Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas.

9. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai profesional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya, dan

10. Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan.¹⁴

E. David A. Garvin

Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan.

Menurut David Garvin sebagaimana dikutip oleh Fandy Tjiptono¹⁵, perspektif mutu/kualitas bisa diklasifikasikan dalam lima kelompok, yaitu; *transcendental approach*, *product-based approach*, *user-based approach*, *manufacturing-based approach*, dan *value based approach*. Kelima macam perspektif inilah yang bisa menjelaskan mengapa kualitas

¹⁴ Edward Salis, *Total Quality Management in Education*. (Kogan Page. London, 1993), 55

¹⁵ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 25.

diinterpretasikan secara berbeda oleh masing-masing individu dalam konsteks yang berlainan.

a. *Transcendental approach*

Dalam pandangan ini, kualitas dipandang sebagai *innate excellence*, yaitu sesuatu yang bisa dirasakan atau diketahui, namun sukar didefinisikan. Perspektif ini menegaskan bahwa orang hanya bisa belajar memahami kualitas melalui pengalaman yang didapatkan dari paparan berulang (*repeated exposure*). Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam dunia seni musik, seni tari, seni drama dan seni rupa¹⁶.

b. *Product-based approach*

Pandangan ini mengasumsikan bahwa kualitas merupakan karakteristik atau atribut obyektif yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsure atau atribut yang dimiliki produk. Misalnya, atribut spesifik untuk sebuah mobil, misalnya harga, konsumsi bahan bakar, kecepatan, warna, fitur yang menarik. Begitu juga dalam dunia pendidikan, lembaga pendidikan yang menawarkan keunggulan proses, pelayanan, pengelolaan akan mendapatkan respon yang berbeda dari masyarakat.

c. *User-based approach*

Konsep ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menilainya (*eyes of the*

¹⁶ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2011), 169.

beholder), sehingga produk yang paling memuaskan prefensi seseorang (*maximum satisfaction*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subyektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

d. Manufacturing-based approach

Perspektif ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perekayasaan dan pemanufakturan serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Dalam sector jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat *operations-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan pembiayaan. Jadi, yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan organisasi, bukan konsumen sebagai penggunaanya.

e. Value based approach.

Pendekatan ini memandang bahwa kualitas dari aspek nilai (*value*) dan harga (*price*). Dengan mempertimbangkan *trade off* antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*". Kualitas dalam perspektif ini bersifat relative, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai.

Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*)¹⁷.

Mutu bisa diukur dengan beberapa dimensi, sehingga dengan dimensi ini bisa dianalisis apakah suatu produk itu bermutu ataukah tidak. Menurut David A. Garvin setidaknya ada delapan dimensi mutu, yaitu;¹⁸

1. *Performance* (Performa, Kinerja)

Performance adalah dimensi yang berhubungan dengan fungsi utama suatu produk. Konsumen akan sangat kecewa apabila harapan mereka terhadap dimensi ini tidak terpenuhi. Sebagai contoh, di dalam televisi, *performance* berarti kejelasan suara dan gambar, warna, dan kemampuan untuk menerima sinyal dari jarak tertentu. Dalam industri jasa, seperti penerbangan, *performance* berarti layanan yang cepat.

2. *Feature* (Fitur)

Features adalah item-item ekstra yang ditambahkan pada fitur dasar. Fitur merupakan aspek kedua dari *performance*. Contohnya, sarapan pagi gratis di hotel, minum gratis di pesawat terbang.

3. Reliabilitas (*Reliability*)

Dimensi ini berhubungan dengan probabilitas bahwa suatu produk tidak akan rusak pada jangka waktu tertentu.

4. *Conformance* (Kesesuaian)

Conformance berkaitan dengan kesesuaian kinerja dan mutu produk dengan standar. *Conformance* yaitu

¹⁷ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, 25

¹⁸ Teguh Sriwidadi, *Manajemen Mutu Terpadu*, dalam *Journal The WINNERS*, Vol. 2 No. 2, September 2001: 109

sejauh mana karakteristik rancangan dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya nilai lebih, yang ditawarkan produk yang berbeda dari kompetitornya.

5. *Durability* (ketahanan, usia suatu produk)

Ketahanan berkaitan dengan jangka waktu hidup sebelum tiba saatnya diganti. Berapa lama produk tersebut harus digunakan. Misalnya, jangka waktu ketahanan mesin mobil tersebut, kapan harus mengganti ban, dan lain sebagainya.

6. *Serviceability* (Kemudahan perbaikan)

Serviceability berkaitan erat dengan kemudahan servis atau perbaikan ketika dibutuhkan oleh *costumer*. Karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kompetensi, kemudahan, dan akurasi dalam memberikan layanan untuk perbaikan barang. Misalnya, pengguna mobil Avanza dan Xenia, mereka memilih mobil ini karena penggunaannya mudah, praktis, perawatannya tidak terlalu sulit, dan suku cadangnya mudah ditemukan dengan kualitas baik.

7. *Aesthetics* (Estetika)

Aesthetics adalah menyangkut tampilan, rasa, bunyi, bau, atau rasa. Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana produk dilihat, dirasakan, dan didengar. Ukuran dari bagaimana suatu produk dapat dilihat, dirasakan, dicicipi (masakan), dicium (parfum).

8. *Perceived Quality* (Mutu yang dipersepsikan)

Perceived berkaitan dengan mutu/kualitas yang diterima dan dirasa *customer*. Dimensi ini mencakup kategori reputasi merek termasuk pengaruh citra merek dan faktor-faktor tidak berwujud lainnya yang dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap kualitas. Konsumen tidak selalu mempunyai informasi yang lengkap tentang produk atau jasa. *Durability* dari suatu produk, misalnya, tidak siap untuk diobservasi – hal itu harus ada pengaruh dari berbagai aspek yang terlihat (*tangible*) dan tidak terlihat (*intangible*) dari produk tersebut. Dalam hal ini, imajinasi, periklanan, dan nama merek–mempengaruhi mutu dari kenyataannya–menjadi kritis. Impresi pelanggan dari mutu adalah esensi mutu yang dipersepsikan.

F. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, adalah seorang pakar kendali mutu terkemuka di dunia yang berasal dari Jepang mendefinisikan kendali mutu sebagai berikut , “Melaksanakan kendali mutu adalah mengembangkan, merancang, memproduksi dan memberikan jasa produk bermutu yang paling ekonomis, paling berguna, dan selalu memuaskan bagi konsumen”. Berdasarkan definisi ini kendali mutu selalu berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan dalam hal pendidikan berarti pelayanan yang dapat memuaskan para peserta didik. Ishikawa percaya bahwa inisiatif untuk mencapai peningkatan kualitas yang berkesinambungan haruslah berasal dari organisasi secara keseluruhan.

Ishikawa mengembangkan *Quality Circles*, di mana sekumpulan orang belajar untuk mengidentifikasi masalah lalu memberikan solusi atas masalah tersebut. Solusi yang diberikan selanjutnya akan dipresentasikan kepada manajemen tingkat atas dari suatu organisasi.

Kontribusi Ishikawa yang juga tak kalah pentingnya adalah menyempurnakan model PDCA (*Plan Do Check Act*) yang dikembangkan oleh Edward Deming, penemu konsep PMT. Ishikawa mengkolaborasikannya menjadi rencana enam langkah:

1. Tentukan target dan tujuan;
2. Tentukan metoda pencapaian;
3. Lakukan sosialisasi melalui pelatihan;
4. Terapkan pekerjaan;
5. Lakukan pemeriksaan dari implementasi yang berjalan;
6. Lakukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

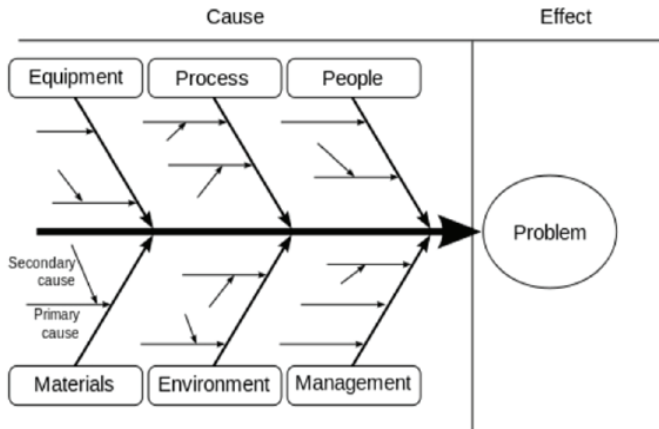
Selain itu, Ishikawa juga merupakan pencetus dari Fishbone Diagram,¹⁹ atau dikenal juga sebagai Ishikawa Diagram. Menurut Bose, *The fishbone analyse is a tool for analyzing the business process and its effectiveness*. Fishbone analisis merupakan alat untuk menganalisis proses dan efektivitas suatu bisnis.²⁰

Diagram ini menerangkan sebab dari suatu kejadian yang spesifik, dan pertama kali digagas pada 1968. Fungsinya adalah untuk mengetahui faktor potensial yang menyebabkan efek berupa cacat atau masalah lainnya. Setiap penyebab

¹⁹ Yonatan Mengesha, et al, *Quality Improvement Using Statistical Process Control Tools In Glass Bottles Manufacturing Company*, International Journal for Quality Research 7(1) 107–126

²⁰ Tarun Kanti Bose, *Application of Fishbone Analysis for Evaluating Supply Chain and Business Process-A Case Study on the ST James Hospital*, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 3, No. 2, June 2012

masalah adalah sumber variasi. Penyebab-penyebab ini umumnya dibagi menjadi enam kategori yaitu Manusia, Metode, Mesin, Material, Pengukuran dan Lingkungan.



Gambar: 5
Diagram Fishbone (Kaoru Ishikawa)

Dengan Fishbone Diagram, Ishikawa melakukan pergerakan signifikan dan spesifik di bidang quality improvement. Dengan menggunakan diagram tersebut, pengguna bisa melihat semua penyebab yang mungkin dari suatu hasil, dan diharapkan bisa menemukan akar masalah yang menyebabkan ketidaksempurnaan proses. Dengan memberikan jalan menuju akar masalah, diagram ini menjadi salah satu solusi peningkatan kualitas mulai dari akar hingga ke permukaan.

Dalam hal melakukan Analisis Fishbone, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan, yakni 1). Menyiapkan sesi analisa tulang ikan. 2). Mengidentifikasi akibat atau masalah. 3). Mengidentifikasi berbagai kategori sebab utama. 4).

Menemukan sebab-sebab potensial dengan cara sumbang saran. 5). Mengkaji kembali setiap kategori sebab utama. 6). Mencapai kesepakatan atas sebab-sebab yang paling mungkin

Berikut beberapa pendekatan yang bisa dijadikan panduan untuk merumuskan faktor-faktor utama dalam mengawali pembuatan Diagram Cause and Effect:

Pendekatan **The 8 P's** (digunakan pada industri jasa). Menurut pendekatan ini, ada setidaknya 8 hal yang bisa dijadikan acuan sebagai faktor utama antara lain; 1) *Product* (produk/jasa), 2) *Price* (harga), 3) *Place* (tempat), 4) *Promotion* (promosi atau hiburan), 5) *People* (orang), 6) *Process* (proses), 7) *Physical Evidence* (bukti fisik), dan 8) *Productivity & Quality* (produktivitas dan kualitas).

Pendekatan **The 6 M's** (digunakan untuk perusahaan manufaktur). Faktor-faktor utama yang bisa dijadikan acuan menurut pendekatan ini adalah; 1) *Machine* (mesin atau teknologi), 2) *Method* (metode atau proses), 3) *Material* (termasuk *raw material, consumption*, dan informasi), 4) *Man Power* (tenaga kerja atau pekerjaan fisik) / *Mind Power* (pekerjaan pikiran: *kaizen*, saran, dan sebagainya), 5) *Measurement* (pengukuran atau inspeksi), dan 6) *Milieu / Mother Nature* (lingkungan).

Pendekatan **The 5 S's** (digunakan pada industri jasa). Pendekatan ini memberikan acuan 4 faktor utama antara lain ; 1) *Surroundings* (lingkungan), 2) *Suppliers* (pemasok), 3) *Systems* (sistem), 4) *Skills* (keterampilan), dan 5) *Safety* (keselamatan).

Pendekatan **4P** (pendekatan manajemen pemasaran). Pendekatan yang menggunakan perspektif manajemen pemasaran untuk memberikan faktor utama yang bisa dijadikan acuan yakni 1) *Price*, 2) *Product*, 3) *Place*, 4) *Promotion*.

BAB VII

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

A. Pengembangan Konsep *Balanced Scorecard*

Adanya persaingan dalam aktivitas kegiatan organisasi manusia, merupakan *sunnatullah* dan sifatnya tidak bisa ditawar lagi. Ketatnya persaingan dalam organisasi kependidikan yang mampu menghasilkan produk lulusan unggul dengan berbagai kompetensi dan skill yang sesuai harapan semua pihak merupakan tantangan tersendiri bagi organisasi kependidikan untuk *me-manage* organisasinya sedemikian rupa. Hal ini merupakan implikasi globalisasi dalam pendidikan, yaitu adanya deregulasi yang memungkinkan peluang negara asing membuka lembaga pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, persaingan antarlembaga pendidikan dan pasar kerja akan semakin berat.

Dalam rangka mempersiapkan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tiada jalan lain bagi lembaga pendidikan Indonesia untuk berfikir ekstra dalam rangka meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya. Mutu dalam hal ini merupakan falsafah penting dalam setiap orientasi manajerial pendidikan.

Mutu pada hakikatnya dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan instrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai standar ideal. Sedangkan berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Adapun dalam arti deksriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya misalnya hasil tes prestasi belajar. Dengan demikian, mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan pembelajaran tertentu.¹

Sesungguhnya, mutu pendidikan adalah factor kunci dalam kompetisi, baik tingkat lokal, regional, nasional dan internasional di era globalisasi ini. Mutu produk dan pelayanan yang dihasilkan oleh berbagai lembaga pendidikan, ditentukan oleh kompetisi manajerial, kepemimpinan, visi dan integritas kepribadian para manajer, guru-guru dan pegawai dalam mengelola pendidikan. Karena itu, tuntutan perbaikan mutu pendidikan perlu direspons dan dijadikan isu utama penyusunan strategi pendidikan nasional untuk memenuhi permintaan (*demand*) SDM unggul sebagai subjek pembangunan hari ini dan mendatang.

Dengan kata lain, perbaikan mutu (*quality improvement*) menjadi paradigma baru pengembangan pendidikan ke depan. Hal yang fenomenal yang berkembang dewasa ini adalah, masyarakat atau orang tua selaku *costumer* dalam

¹ Marsus Suti, *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*, dalam Jurnal MEDTEK, Volume 3, Nomor 2, Oktober 2011

perspektif manajemen pendidikan mau membayar mahal untuk mendapatkan jaminan kualitas pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada lembaga pendidikan dengan pendekatan yang jelas, terarah, serta berhasil guna, maka diperlukan penerapan prinsip-prinsip *balanced scorecard* dalam kegiatan pengembangan lembaga pendidikan agar supaya memiliki daya saing (kompetitif) dan daya jual tinggi.

Balanced scorecard sebagai suatu pendekatan manajerial, dalam perjalanannya sudah berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja, kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun proses pembelajaran organisasi. Selanjutnya terus dikembangkan sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan.

Konsep pengukuran kinerja tradisional yang selama ini menggunakan ukuran kinerja keuangan pada organisasi profit, seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), RI (*Residual Income*) dan *profit margin* mulai tidak terlalu efektif. Karena pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi organisasi secara menyeluruh, di mana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan. Konsep ukuran kinerja model lama tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek semata dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Sistem manajemen tradisional hanya mengukur kinerja suatu organisasi berdasarkan satu perspektif, yaitu keuangan. Namun mulai tiga dekade terakhir, ketergantungan hanya

pada ukuran financial (*financial husbandary*) telah menjadi masalah yang disadari banyak organisasi. Masalah-masalah ini kerap membuat organisasi bisnis kesulitan mengaitkan dan mensinergikan berbagai fungsi dalam organisasi. Karena pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi organisasi secara menyeluruh, dimana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan. Konsep ukuran kinerja model lama tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek semata dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Dalam perkembangannya, konsep *balanced scorecard* terus dikembangkan agar mampu meningkatkan mutu organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Konsep *balanced scorecard* yang telah dimodifikasi telah menjadi konsep *management strategic* organisasi yang menekankan perlunya memandang organisasi secara holistic untuk mencapai sinergi lintas fungsional dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Begitu juga ketika *balanced scorecard* diterapkan dalam organisasi non profit seperti lembaga pendidikan. Perspektif holistic yang ditawarkan menjadikannya alat yang andal dalam mengimplementasikan manajemen strategis lembaga pendidikan. Manajemen strategis, sejatinya, adalah upaya untuk mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut ;

Tabel : 2
Perbedaan antara Manajemen Tradisional dan *Balanced scorecard*²

Manajemen Tradisional	Manajemen <i>Balanced scorecard</i>
Pengendalian melalui anggaran Berkonsentrasi pada fungsi-fungsi dalam organisasi Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah Informasi fungsional tunggal	Umpan balik dan pembelajaran Berkonsentrasi pada tim fungsional silang Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab akibat Informasi fungsional silang dan disebarluaskan ke seluruh fungsi dalam organisasi

Dalam perkembangannya, *balanced scorecard* telah banyak membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. *Balanced scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Para manager menggunakan *balanced scorecard* dalam rangka *men-track*, mengatur dan mengukur kinerja operasional organisasi mereka untuk;

1. Mensinergikan strategi dengan indikator kunci di semua lini organisasi

Balanced scorecard memungkinkan pengukuran

² Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, 609

kinerja pada semua lini organisasi. Bahkan sampai pada individu/*person in charge* dari lini organisasi tersebut dapat mengerti dan bertanggung jawab serta bagaimana hubungannya terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2. Mengukur serta mengatur kinerja lebih efektif

Balanced scorecard memberikan kemudahan bagi manajemen untuk memonitor sampai ke semua lini organisasi supaya dapat berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dan mengidentifikasi ancaman masalah yang muncul atau peluang yang baru

3. Memudahkan *feedback* dan komunikasi strategis

Balanced scorecard dapat memudahkan komunikasi serta *sharing* informasi antar lini dalam organisasi, sehingga permasalahan yang muncul dapat sedini mungkin diidentifikasi serta dapat juga mengidentifikasi peluang inovasi di masa depan.³

Dalam perkembangannya, konsep *balanced scorecard* mengalami perbaikan, sehingga Kaplan dan Norton, pada buku kelimanya yang berjudul *The Execution Premium: Linking Strategy of Operations for Competitive Advantage* yang menampilkan ide dari *Office of Strategy Management* (OSM), suatu evolusi *socercard* yang mungkin memiliki implikasi yang jauh mengenai bagaimana pekerjaan dikelola di era pengetahuan. Dalam hal ini, Kaplan memperkenalkan ide pengeluaran strategis (*strategic expenditure / statex*) yang juga mungkin memiliki dampak signifikan mengenai bagaimana organisasi dikelola ke depan.

Office of Strategy Management (OSM) mengintegrasikan aktivitas antarfungsi dan unit bisnis untuk menyelaraskan

³ Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, 629.

strategi dengan operasi.⁴ *Office of Strategy Management* (OSM) memiliki 12 peran dan tanggung jawab inti, yang dapat digambarkan dalam tiga dimensi, yaitu; arsitek, pemilik proses, dan integrator.

1. Arsitek

Office of Strategy Management (OSM) memastikan bahwa semua proses perencanaan, pelaksanaan dan *feed back* berada di tempatnya.

- a. Mendefinisikan kerangka dan konvensi manajemen strategi
- b. Merancang proses manajemen strategi

2. Pemilik proses

- a. Mengembangkan strategi
- b. Merencanakan strategi
- c. Menyelaraskan organisasi
- d. Mengkaji ulang dan mengadaptasi strategi

3. Integrator

- a. Menghubungkan strategi dengan perencanaan dan penganggaran sumber daya keuangan
- b. Menyeleraskan rencana dan sumber daya (departemen pendukung fungsional) yang penting
- c. Mengkomunikasikan strategi
- d. Mengelola inisiatif strategi
- e. Menghubungkan strategi dengan proses operasi

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* ketika diimplementasikan pada organisasi non profit, khususnya pada lembaga pendidikan akan mampu meningkatkan

⁴ Naresh MAkhijani & James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*, (Jakarta: Esensi, 2012), 32.

efektivitas kegiatan organisasi. Melalui empat perspektifnya, yaitu ; perspektif finansial, proses internal, pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran, *balanced scorecard* mampu mensinergikan aktivitas organisasinya secara terarah, seimbang dan mampu mencapai target tujuan organisasi.

B. Manajemen Mutu Pendidikan dalam Perspektif *Balanced scorecard*

Seiring perkembangan zaman, pendidikan dewasa ini dipandang tidak hanya sebagai sektor penyedia pelayanan umum (*public goods*), melainkan juga sebagai investasi produktif (*productive investment*) yang memacu pertumbuhan dalam berbagai bidang dan sektor pembangunan di Indonesia. Oleh karena itu, setiap pengelola pendidikan diharapkan mampu melahirkan *out put* peserta didik yang memiliki keilmuan dan keterampilan sesuai dengan harapan semua pihak. Berangkat dari hal tersebut, maka diperlukan konsepsi, kebijakan, dan program-program pendidikan yang tepat, terarah, dan aplikabel.

Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tidak ada jalan lain bagi lembaga pendidikan Indonesia untuk mengupayakan segala cara untuk meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan.⁵

Mutu pendidikan adalah faktor kunci yang tidak nampak, namun terjadi di berbagai bidang yang ditentukan oleh para pelakunya dalam membuat keputusan tentang kualitas. Mutu ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan, dan dapat dilihat secara

⁵ Bresman Rajagukguk, Paradigma Baru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, dalam *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, Vol.6 No.1, Juni 2009, 77.

kasar dengan meningkatnya jumlah pendaftar, peningkatan kepuasan pelanggan, akuntabilitas yang lebih besar, pelayanan pada pelanggan yang lebih baik, pengurangan biaya, dan sebagainya. Walaupun demikian, ada sisi lain yang harus dilihat dalam menentukan kualitas suatu organisasi pendidikan.⁶

Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut.⁷

Menurut Goetsch dan Davis sebagaimana dikutip oleh Fandy Tjiptono,⁸ mutu dimaknai sebagai suatu kondisi dinamis organisasi yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan semua pihak. Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*service*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan, yang dalam dunia pendidikan dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu *internal customer* dan *external customer*.⁹

⁶ C. Novi Primiani, *Total Quality Management dan Service Quality Dalam Organisasi Pendidikan Tinggi*, dalam *Cakrawala Pendidikan*, Juni 2005, Th. XXIV, No. 2, 178.

⁷ Bresman Rajagukguk, *Paradigma Baru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, dalam *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, Vol.6 No.1, Juni 2009, 78.

⁸ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 4.

⁹ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan*

Internal costumer dalam dunia pendidikan meliputi peserta didik sebagai *learner*, sedangkan *external costumer* adalah masyarakat sebagai pengguna dari mutu lulusan lembaga pendidikan.

Dalam dunia pendidikan, hakikat mutu atau kualitas memiliki elemen-elemen sebagai berikut ;

1. Mutu merupakan standar yang ditetapkan oleh suatu lembaga sebagai penentu tujuan organisasi
2. Mutu merupakan usaha untuk memenuhi harapan pelanggan sebagai pengguna jasa dari suatu lembaga
3. Mutu mencakup program lembaga, jasa, manusia, proses dan lingkungan
4. Mutu merupakan kondisi yang senantiasa dinamis dan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yang adalah

Menurut Patel sebagaimana dikutip oleh C. Novi Primiani,¹⁰ komponen sistem kualitas meliputi: (1) kualitas pelanggan, yaitu apakah kualitas pelayanan mampu memberikan pada pelanggan apa yang mereka inginkan, yang diukur dari penggunaan jasa, misalnya kepuasan pelanggan atau keluhan pelanggan; (2) kualitas profesional, yaitu apakah pelayanan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang didefinisikan secara profesional, dan apakah prosedur dan standar profesional tersebut dapat dipercaya untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan; (3) kualitas proses, desain, dan operasi proses pelayanan menggunakan sumber daya dengan cara yang paling efisien untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

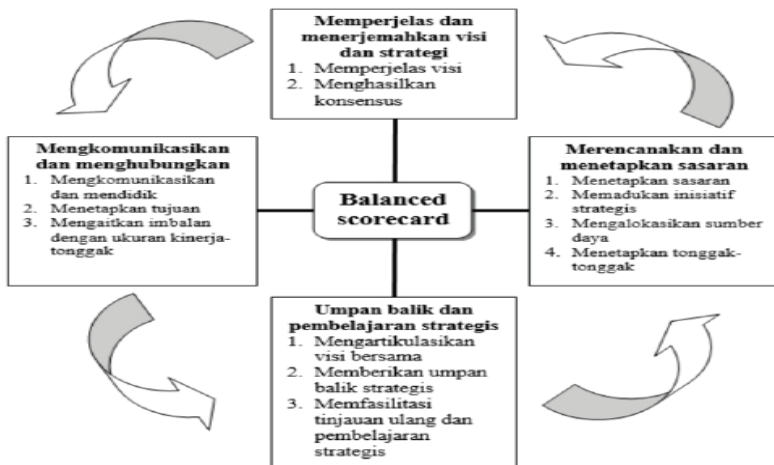
MBS, 2.

¹⁰ *Total Quality Management dan Service Quality Dalam Organisasi Pendidikan Tinggi*, dalam *Cakrawala Pendidikan*, Juni 2005, Th. XXIV, No. 2, 179.

Pendidikan yang berkualitas bukan hanya penting bagi upaya melahirkan individu dan masyarakat terpelajar, akan tetapi juga menjadi bekal utama sebagai persiapan memasuki kompetisi global, suatu persaingan antarbangsa yang demikian ketat dan berpengaruh terhadap semua dimensi kehidupan. Pendidikan yang berkualitas juga menentukan kualitas suatu bangsa, serta berpengaruh sangat signifikan dalam mendorong proses transformasi sosial menuju kehidupan yang maju, modern, dan bermartabat.

Mengingat pentingnya peningkatan mutu pendidikan, maka *balanced scorecard* merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam rangka mengefektifkan kinerja organisasinya melalui proses manajemen baru yang mampu mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek.

Keempat proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar : 6

***Balanced scorecard* sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis¹¹**

¹¹ Robert S. Kaplan & David Norton, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi*

1) Menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi

Untuk menentukan ukuran kinerja pada suatu organisasi, visi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi merupakan suatu proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan dan penetapan sasaran organisasi secara formal. Secara teoritik sebenarnya fokus pembentukan visi merupakan susunan yang sangat sederhana, jelas dan sangat memungkinkan untuk dapat dicapai oleh suatu organisasi.¹²

Sedangkan misi adalah aspirasi yang akan dijadikan elemen fundamental dalam pandangan organisasi dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai organisasi.¹³

Secara teoritis, Edward Sallis¹⁴ mengemukakan bahwa; Dalam pelaksanaan pada setiap organisasi, visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi. Sedangkan misi berkaitan erat dengan visi, yaitu memberikan arahan yang jelas tentang tujuan organisasi, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

Beberapa ciri yang harus tergambar dengan jelas dalam suatu visi dan misi pada satuan pendidikan sebagaimana disampaikan oleh Sondang P. Siagian¹⁵ adalah:

Menjadi Aksi, (Jakarta: Erlangga, 2000), 11.

¹² Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan : Pemberdayaan Organisasi Pendidikan yang lebih Profesional dan Dinamis dari Aspek Desain, Budaya, Reinventing di Propensi, Kabupaten/Kota dan Satuan Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), 141.

¹³ Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan : Pemberdayaan Organisasi Pendidikan yang lebih Profesional dan Dinamis dari Aspek Desain, Budaya, Reinventing di Propensi, Kabupaten/Kota dan Satuan Pendidikan*, 146.

¹⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 216.

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 32.

- a) Ia merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang "niat" organisasi yang bersangkutan.
- b) Ia mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan strategik dalam organisasi.
- c) Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas.
- d) Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.
- e) Menciptakan produksi barang atau jasa apa yang menjadi andalannya.
- f) Mengambarkan dengan jelas kebutuhan apa di kalangan pelanggan atau pengguna jasa yang akan diupayakan untuk dipuaskan.

Untuk mencapai visi dan misi pada pendidikan, maka diperlukan strategi yang matang dan jitu guna mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Dengan kata lain, dibutuhkan suatu perencanaan strategis sebagai proses atau rangkaian kegiatan dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya¹⁶.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi

¹⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), 148

melalui berbagai media, seperti surat edaran, papan pengumuman, banner yang terpampang di dinding sekolah, majalah, pamflet, brosur, web site resmi sekolah. Komunikasi tersebut memberikan informasi kepada seluruh komponen sekolah mengenai tujuan yang hendak dicapai secara bersama. Biasanya tujuan yang ingin disampaikan oleh lembaga diantaranya; visi, misi dan tujuan sekolah, yang disertai dengan ukuran-ukuran atau standar dalam pencapaian target visi dan misi tersebut, standar pelayanan minimal yang harus dilakukan oleh pimpinan, guru dan karyawan, tata tertib, dan lain sebagainya.

Kegiatan pengkomunikasian dan pengaitan antar berbagai perspektif dalam *balanced scorecard*, maka diharapkan setiap unsur dalam satuan pendidikan memahami terhadap tugas, pokok dan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi. Secara individu, setiap unsur tersebut sudah bisa merumuskan dan menentukan tindakan yang akan memberikan dampak besar bagi tercapainya tujuan lembaga.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang organisasi secara menyeluruh.

Balanced scorecard yang diterapkan dalam dunia pendidikan akan memberikan dampak besar ketika dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pendidikan, yang berangkat dari perencanaan empat perspektifnya, yaitu perencanaan keuangan, pelanggan, proses internal dan perencanaan pertumbuhan dan pembelajaran.

Strategi utama merupakan kebijakan penting untuk diambil agar supaya digunakan sebagai patokan dalam pembuatan program. Walaupun kegiatan utama dalam mencapai visi sekolah telah dinyatakan dalam misi, namun, masih diperlukan upaya untuk mengembangkan strategi penyusunan program yang lebih detail¹⁷.

Oleh karena itu, kepala sekolah dan unsur pimpinan lainnya harus merencanakan, menetapkan dan menyelaraskan strategi program jangka pendek, menengah dan jangka panjangnya melalui pembuatan Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang berdasarkan pada analisis internal dan eksternal, EDS (evaluasi diri sekolah).

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Balanced scorecard memberikan kesempatan kepada kepala sekolah dan unsur pimpinan lainnya untuk memonitoring dan mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan, apakah strategi yang ada harus dilanjutkan, ditinggalkan atau *disetting* ulang demi pencapaian tujuan yang telah ditentukan bersama.

Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja, kebijakan, program dan kegiatan sekolah memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain.

Kegiatan ini ditujukan untuk; memperbaiki dan melakukan perencanaan program yang akan datang, memperbaiki alokasi sumber dana, daya dan manajemen

¹⁷ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta : Kencana, 2009), 179

saat ini serta di masa yang akan datang, dan memperbaiki pelaksanaan dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program perencanaan melalui kegiatan mengecek kembali relevansi dari program dalam hal perubahan kecil yang terus-menerus dan mengukur kemajuan target yang direncanakan.

Dalam dunia pendidikan, dasar-dasar filosofis dari keunggulan kinerja *balanced scorecard* sebagai berikut : (1) kepemimpinan bervisi; (2) pendidikan berpusat pada pembelajaran; (3) pembelajaran organisasi dan pribadi; (4) menghargai tenaga pendidik, staf dan para mitra; (5) keaktifan; (6) fokus pada masa depan; (7) mengelola untuk inovasi; (8) manajemen berdasarkan fakta; (9) tanggung jawab sosial; (10) fokus pada hasil-hasil dan menciptakan nilai dan (11) perspektif sistem¹⁸.

Balanced scorecard digunakan sebagai alat pendukung untuk komunikasi, motivasi dan mengevaluasi strategi organisasi utama. Dengan *balanced scorecard* manajemen bisa lebih efektif, tetapi *balanced scorecard* tidak menjamin manajemen efektif, hal ini bisa terjadi jika manajemen tidak tepat men-*derived* visi dan strategi organisasi dalam ukuran-ukuran kinerja *balanced scorecard*.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Implementasi *balanced scorecard* melalui empat perspektifnya dapat dilihat dari ;

a. *Financial perspective*

Tujuan financial menjadi fokus tujuan dan ukuran semua perspektif lainnya. Keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada

¹⁸ Machasin, dkk., *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*, dalam Jurnal "Walisongo", Volume 19, Nomor 2, November 2011, 490

sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sebuah sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran financial harus dapat memainkan peran ganda, yaitu ; 1) menentukan kinerja financial yang diharapkan dari strategi dan 2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perpektif *scorecard* lainnya.

Sasaran perspektif keuangan dalam organisasi kependidikan ini dibedakan menjadi tiga tahap;

1. *Growth* (berkembang)

Organisasi yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus, di mana pada tahapan ini memiliki potensi pertumbuhan yang baik dan mampu mengembangkan dirinya melalui inovasi-inovasi yang dilakukan dengan melibatkan berbagai sumber daya, dana dan manajemen yang ada.

Pada tahap *growth* ini, pimpinan dan unsur pimpinan lainnya perlu mempertimbangkan sumber daya, dana dan manajemen untuk melakukan pengembangan dan inovasi-inovasi baru, guna meningkatkan mutu proses, layanan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan.

2. *Sustain stage* (bertahan)

Pada tahap ini, organisasi kependidikan melalui inovasi yang dilakukannya memiliki daya tarik yang

tinggi dari masyarakat, sehingga perlu dipertahankan agar supaya keberhasilan dari suatu program dapat tercapai. Selain itu, dalam tahap ini, sasaran keuangan yang diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi pendidikan.

3. *Harvest* (panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*) lembaga pendidikan, di mana organisasi memetik hasil dari apa yang telah diupayakan. Suatu organisasi akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap di mana organisasi ingin "menuai" investasi pendidikan yang dibuat pada tahap sebelumnya. Tujuan utama dalam kegiatan ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja atau operasional.

Sasaran dalam hal ini adalah *cash flow* dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Strategi dalam perspektif ini bertemakan ;

- a. *Revenue growth*, mengembangkan produk dan jasa untuk mencapai pasar dan pelanggan baru melalui penawaran *value added* yang tinggi
- b. *Cost reduction/productivity improvement*, merendahkan *direct cost* dan mengurangi *indirect cost* dan menggunakan *resources* bersama-sama dengan unit lain
- c. *Asset utilization / instrument strategy*, mengurangi *working capital* untuk mendukung volume dan bisnis, menggunakan *resources* yang langka dengan

efisien, menciptakan peluang baru untuk kapasitas yang tidak terpakai, menyempurnakan penggunaan asset.

b. *Costumer perspective*

Dalam perpektif ini, siswa sebagai konsumen, peserta didik dan sebagai investor bagi masa depannya memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah. Sebagai konsumen siswa berhak atas mutu dan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Sebagai investor siswa berhak mendapatkan keuntungan masa depan atas pengajaran dan pendidikan yang diperolehnya¹⁹. Keberhasilan untuk mewujudkan harapan siswa merupakan indikator keberhasilan sekolah, yaitu adanya sistem yang bekerja secara dinamis untuk menghasilkan lulusan dengan penempatan yang efektif, menjamin kualitas instruksional dan penunjang kegiatan akademik serta menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan wali siswa.

Misi utama organisasi adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan bukan merupakan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi²⁰.

Agar supaya organisasi sesuai dengan apa yang diinginkan dan distandarkan, maka harus ada nilai lebih bagi pelanggannya. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dalam perspektif ini, manajemen diharapkan mampu

¹⁹ Remon Gunanta, *Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Institusi Sekolah*, Fakultas Ekonomi, Universitas Widyatama, 2012, 277.

²⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta : IRCiSod, 2006), 82

menerjemahkan misi umumnya ke dalam ukuran spesifik, seperti; *time quality, performance and service, and cost*.

Tolak ukur yang digunakan hendaknya mencerminkan *key factors*, yaitu; 1) *market share*, 2) *costumer retention*, 3) *costumer acquisition*, *costumer satisfaction*, 4) *costumer profitability*.

c. *Internal perspective*

Pada perspektif ini, pihak sekolah perlu melakukan analisis rantai nilai (*value chain analysis*).²¹ Scorecard memungkinkan kepala sekolah dan unsur pimpinan lainnya mengetahui seberapa baik organisasi mereka berjalan dan apakah produk jasa pendidikan mereka sesuai dengan spesifikasi dan ekspektasi masyarakat.

Proses terpenting itu didasarkan pada usaha untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan kualitas perangkat pendukung PBM. Selain itu, sekolah juga harus membuat inovasi-inovasi baru dalam rangka memahami dan memfasilitasi kebutuhan masyarakat. Dalam implementasinya, pelayanan yang telah didesain tersebut kemudian dilaksanakan dengan *effective cost*.

Tahapan dalam perspektif internal ini meliputi; 1) inovasi, 2) proses operasi, dan 3) proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan (*postsale service*)

a. *Learning and and growth perspective*

Perspektif keempat dalam *balance d scorecard* pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Untuk mengoperasikan proses intern dalam rangka menghasilkan pelayanan yang memiliki *value*

²¹ David Wijaya, *Model Balanced Scorecard dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, dalam Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 14. No.1 Mei 2014, 51

bagi seluruh unsur pendidikan, diperlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses intern. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun. Hal tersebut diwujudkan melalui komunikasi, penghargaan dan dukungan dari pihak sekolah untuk individu-individu dari jabatan tertinggi sampai dengan yang terbawah. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam *learning and and growth perspective* ini, yaitu;

1. Employee capabilities

Employee dalam sistem pendidikan terdiri dari tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan mereka, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan, pengukuran terhadap perputaran dalam system organisasi, dan pengukuran terhadap produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan²². Pengukuran terhadap tingkat kepuasan meliputi; tingkat keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan & kreativitas dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dan tingkat kepuasan mereka secara keseluruhan. Produktivitas dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang

²² Monika Kussetya Ciptani, *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*, dalam Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra, 29

diperoleh, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh dibandingkan dengan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang ada dalam organisasi.

1. Information system capabilities (kemampuan sistem informasi)

Peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Semakin mudah informasi diperoleh maka kinerja terbaik akan ditunjukkan. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

2. Motivation, empowerment and alignment (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan)

Meskipun tenaga pendidik dan kependidikan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam pengabdianannya. Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap

pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui empat perspektif, sehingga organisasi kompetitif dan memiliki daya jual yang sangat tinggi.

C. Karakteristik Perencanaan *Balanced scorecard*

Balanced scorecard sebagai manajemen strategi yang diterapkan dalam dunia pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan harus dilaksanakan secara terencana, sistematis dan *continue*, agar supaya tujuan strategis peningkatan mutu dapat tercapai. Mutu atau kualitas sebagai *goal ultimate* dari penerapan *balanced scorecard* pada organisasi pendidikan ini, harus dipahami secara komprehensif, sehingga tingkat keberhasilan dari target pencapaian tujuan dapat diketahui.

Balanced scorecard yang diterapkan dalam dunia pendidikan sangat efektif dalam terhadap peningkatan kualitas kinerja lembaga. Dengan menerapkan *balanced scorecard*, organisasi kependidikan dapat memanager kinerja lembaganya dengan baik dan optimal. Manajemen kinerja yang tercover dalam konsep *balanced scorecard* merupakan suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil

yang berhubungan dengan pekerjaan²³. Hal ini menunjukkan bahwa, manajemen kinerja yang dilakukan oleh organisasi, menurut Simanjuntak²⁴ bertujuan untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi melalui keseluruhan kegiatan yang dilakukannya.

Efektivitas kinerja dalam perspektif *balanced scorecard* tersebut dapat mudah terukur, sebagai berikut;

1. Kinerja perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran ;
 - a. Pengelolaan anggaran secara akuntabel
 - b. Terpenuhinya anggaran pendidikan
 - c. Efisiensi dan efektivitas biaya
 - d. Keseimbangan alokasi dana
2. Kinerja perspektif pelanggan diukur melalui ;
 - a. Meningkat dan meluasnya peminat
 - b. Loyalitas masyarakat peminat
 - c. Komunikasi dengan *stake holde*
 - d. Kepuasan pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat)
 - e. Networking yang luas
 - f. Pengabdian kepala Masyarakat
3. Kinerja perspektif internal proses diukur dengan menggunakan ukuran ;
 - a. Inovasi pendidikan
 - b. Penyelenggaraan pendidikan secara kompetitif
 - c. Pemberian pelayanan yang prima
 - d. Kualitas pendidikan dan pengajaran

²³ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002), 05

²⁴ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta : Fakultas Ekonomi UI, 2005), 17

- e. Kualitas lulusan
- f. Peningkatan pembinaan peserta didik
- 4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan ukuran;
 - a. Peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan
 - b. Komitmen guru dan karyawan
 - c. Pertumbuhan organisasi yang sehat dan kuat
 - d. Iklim dan budaya kerja
 - e. Pengakuan masyarakat luas
 - f. Tingkat inovasi dan program kerjasama
 - g. Reward and punishment

Menurut Mulyadi sebagaimana dikutip oleh Mathius Tandiontong²⁵ dalam sistem perencanaan strategik dengan pendekatan *balanced scorecard*, organisasi kependidikan akan mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik yaitu: komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

a. Komprehensif

Balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek financial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan *market development* merupakan fokus pengukuran integral. *Balanced scorecard* yang memiliki empat perspektif, juga menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada pengukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang

²⁵ Mathius Tandiontong & Erna Rizki Yolanda, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai* (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung), dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 05 Tahun ke-2 Mei-Agustus 2011

dilakukan oleh manger terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi. *Balanced scorecard* mampu memandang berbagai lingkungan secara menyeluruh²⁶.

Dalam dunia pendidikan, pengukuran terhadap hasil yang telah dicapai oleh organisasi kependidikan tidak hanya terpaku pada aspek kuantitatif, seperti banyaknya jumlah input dan out-put peserta didik, tingkat kelulusan, seberapa banyak prestasi yang pernah dicapai dan lain sebagainya, akan tetapi pengukuran juga dilakukan dengan aspek kualitatif, seperti respon dan tanggapan peserta didik, wali murid, terhadap sistem pelayanan, dukungan masyarakat dan *stake holder* terhadap keberlangsungan pendidikan, inovasi yang dilakukan, kualitas lulusan, komitmen tenaga pendidik dan kependidikan dan lain sebagainya.

Berangkat dari pengukuran dan penilaian yang dilakukan secara komprehensif dengan prinsip-prinsip yang ada pada *balanced scorecard*, maka mutu lembaga dapat terangkat dan lebih kompetitif dengan para pesaingnya.

b. Kohern

Balanced scorecard akan membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak secara langsung. Sebagai contoh, sasaran penyebab diwujudkan nya sasaran strategi pada perspektif proses internal atau pelanggan akan menjadi penyebab secara langsung diwujudkan nya sasaran strategi diperspektif keuangan karena organisasi

²⁶ Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*, 621

adalah institusi pencipta kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam dunia pendidikan, sasaran strategik yang ada dalam setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh dalam dunia pendidikan meningkatnya komitmen tenaga pendidik dan kependidikan disebabkan oleh motivasi yang internal dan eksternal yang kuat, seperti tingginya gaji yang diterima oleh mereka, kualitas lulusan ditentukan oleh baiknya system pengelolaan dan pelayanan terhadap peserta didik dan tenaga pengajarnya, ditambah lagi tersebut pemanfaatan media dan sumber belajar yang memadai dan tepat guna, dan masih banyak lagi. Hubungan sebab akibat ini dalam perspektif *balanced scorecard* disebut koheren. Jadi dapat disimpulkan bahwa segala kejadian, peristiwa, dampak dalam keseluruhan aktivitas manajemen harus dipandang sebagai hubungan sebab akibat dari masing-masing perspektif yang ada.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi²⁷.

Berbagai inisiatif strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik dipilih untuk mewujudkan berbagai sasaran strategik dengan memperhatikan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai dasar (*core value*) yang ditetapkan dalam sistem perumusan strategi. Kekoherenan yang

²⁷ <http://rinaldy-tuhumury.blogspot.com/2012/07/keunggulan-balanced-scorecard.html>

demikian menjanjikan diwujudkannya visi berlandaskan nilai dasar yang ada dan berkembang.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang²⁸. Oleh karena itu, para pengelola pendidikan, harus menempatkan dan memperlakukan perspektif balanced scorecard secara seimbang. Keseimbangan balanced scorecard tercermin dalam selarasnya tujuan dan komitmen tenaga pendidik dan kependidikan dengan pimpinan dan manajer, sistem pelayanan dan ekspektasi wali murid dan lain sebagainya, sehingga setiap personil yang ada sama-sama memiliki dan bertanggung jawab untuk memajukan organisasi.

d. Terukur

Semua strategi yang dibuat dengan menerapkan perspektif balanced scorecard memiliki tolak ukur masing-masing. Sasaran strategis yang ada di perspektif non-keuangan merupakan hal yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan balanced scorecard sasaran-sasaran strategis pada perspektif pelanggan, proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan dievaluasi hasilnya.²⁹ Keterukuran sasaran strategis yang telah direncanakan menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan ketercapainya sasaran tersebut.

²⁸ Mathius Tandiontong & Erna Rizki Yoland, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai" (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)*, dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 05 Tahun ke-2 Mei-Agustus 2011

²⁹ Ferdinandus Agung Himawan, *Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus PT. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta)*, dalam Jurnal ESENSI, Volume 8 No. 1/2005, 65

Berangkat dari hal tersebut di atas, dapat diketahui bahwa *balanced scorecard* menjadi sangat berguna bagi pengembangan dan peningkatan mutu organisasi. Dengan mengintegrasikan model analisis SWOT, manajemen, budaya organisasi serta model strategi manajemen lainnya, *balanced scorecard* dapat dipakai untuk mengelola manajemen lembaga agar mampu mencapai visi dan misi secara totalitas.

Selain itu, pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan yang dengan pendekatan *balanced scorecard* akan mampu melahirkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan yang diharapkan, sehingga kepuasan konsumen (*costumer satisfaction*) terhadap pengelolaan pendidikan sangat tinggi. Selain itu, organisasi kependidikan yang menerapkan pendekatan *balanced scorecard* akan mampu meningkatkan daya saing dan daya jualnya sesuai dengan permintaan pasar (*market demand*).

BAB VIII

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORE CARD* DALAM SISTEM MANAJEMEN MADRASAH

A. Lembaga Pendidikan Madrasah

Madrasah¹ sebagai lembaga pendidikan di Indonesia memiliki sejarah yang cukup panjang dan layak untuk diperbincangkan, mengingat perannya yang sangat penting dalam upaya mencerdaskan anak bangsa. Madrasah sebagai salah satu institusi pendidikan di Indonesia baru muncul pada awal abad ke 20.² Madrasah dalam dekade abad ke 20 ini merupakan lembaga pendidikan alternative bagi para orang tua untuk menjadi tempat penyelenggaraan pendidikan bagi putra-putrinya.³ Bahkan pada beberapa daerah tertentu, jumlah madrasah meningkat cukup tajam dari tahun ke tahun, dan mengalami perkembangan.

¹ Lembaga pendidikan madrasah merupakan suatu tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan peserta didik, serta melatih keterampilan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam berfungsi menghubungkan sistem lama dengan system baru dengan jalan mempertahankan nilai-nilai lama yang masih baik, dapat dipertahankan dan mengambil sesuatu yang baru dalam ilmu, teknologi dan ekonomi yang bermanfaat bagi kehidupan manusia. Lihat : Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah sampai Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2007), 290.

² Samsul Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*, (Jakarta: Kencana, 2013), 253.

³ Abudin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Grasindo, 2001), 187.

Setidaknya ada dua faktor penting yang melatarbelakangi kemuculan madrasah, yaitu; *pertama*, adanya pandangan yang mengatakan bahwa sistem pendidikan Islam tradisional dirasakan kurang mampu memenuhi kebutuhan pragmatis masyarakat. *Kedua*, adanya kekhawatiran atas cepatnya perkembangan persekolahan Belanda yang akan menimbulkan pemikiran sekular di masyarakat. Untuk menyeimbangkan perkembangan sekularisme, maka masyarakat muslim—terutama para reformis—berusaha melakukan reformasi melalui upaya pengembangan pendidikan dan pemberdayaan madrasah.⁴

Dalam realitas sejarahnya, madrasah tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat Islam itu sendiri, sehingga sebenarnya sudah jauh lebih dahulu menerapkan konsep pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*).⁵ Menurut Mujammil Qomar,⁶ penyelenggaraan pendidikan Islam yang seperti ini bermotif dakwah yang membawa dampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah memiliki kekuatan besar untuk bertahan dan hidup (*survive*) meskipun jumlah siswanya hanya sedikit. Tidak ada kata menyerah dalam meneruskan keberadaan lembaga pendidikan sesuai dengan konsep dakwah di atas. Sementara itu, segi negatifnya terkadang menimbulkan kondisi serba tidak teratur, serba tidak terencana, serba tidak terancang, serba tidak kompetitif, dan serba mengalami kemunduran. Kenyataan seperti ini, menurut Malik Fadjar⁷ berimplikasi

⁴ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 183.

⁵ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 113.

⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 28.

pada lembaga pendidikan yang hanya berupaya pada pemenuhan kuantitas peserta didik (populis) tetapi kurang berorintasi pada kualitas.

Masyarakat, baik secara individu maupun organisasi, membangun madrasah untuk memenuhi kebutuhan pendidikan mereka. Tidak heran jika madrasah yang dibangun oleh mereka bisa seadanya saja atau memakai tempat apa adanya. Mereka didorong oleh semangat keagamaan atau dakwah, dan hasilnya pun tidak mengecewakan.

Peran dan sumbangan madrasah tidaklah kecil terhadap hajat “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Sumbangan itu lebih nampak besar lagi bila disaksikan, betapa madrasah yang berdiri secara tradisional atas partisipasi masyarakat melalui semangat *lillahi ta’ala*. Sekarangpun masih banyak disaksikan, betapa madrasah mampu melayani kebutuhan pendidikan masyarakat, di mana mampu menjangkau wilayah Republik Indonesia yang belum berhasil dijangkau oleh sekolah umum atau sekolah inpres. Pengalaman juga membuktikan, bahwa tidak selamanya reputasi madrasah “kalah” bersaing dengan sekolah umum.⁸

Selain itu, menurut Ma’zumi, *madrasah as formal education which implementation is managed by the ministry of religion, but the curriculum is integrated with the national education curriculum, resulting in madrasah least reduced religious spirit. However madrasah worth declared successful in character education, proved up to now one has never happened brawl among students in the madrasah, or*

⁷ Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), 69.

⁸ Agus Maimun & Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggul : Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 02.

*among students of madrasah with students of other schools.*⁹

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa pendidikan madrasah merupakan lembaga pendidikan yang memiliki karakter yang unik, yang membedakan antara sekolah, dan bahkan kualitas dari pelaksanaan pendidikan di madrasah tidak kalah saing dengan lembaga pendidikan sekolah pada umumnya.

Selain itu, ada beberapa karakteristik yang ditampilkan oleh madrasah dalam kegiatan kependidikannya. Di antara beberapa karakteristik tersebut, dapat dilihat dari; Karakteristik pertama adalah jumlah lembaga pendidikan madrasah kebanyakan dimiliki oleh swasta.¹⁰ Data statistik madrasah di KEMENAG RI tahun pelajaran 2008/2009, Jumlah lembaga yang terdata sebanyak 19.762 RA, 21.529 MI, 13.292 MTs, dan 5.648 MA yang tersebar di 33 propinsi di Indonesia. jumlah MIN menjadi 1.662, MTsN sebanyak 1.384, dan MAN sebanyak 735. Sementara jika dilihat dari status lembaga baik negeri maupun swasta, memang secara rerata diatas 85% merupakan lembaga swasta. Sedangkan jumlah total siswa sebanyak 7.073.370 orang yang tersebar mulai dari RA sampai dengan MA di seluruh Indonesia. Dari jumlah tersebut, jumlah siswa RA sebanyak 824.047 atau 11,6%, kemudian sebanyak 2.916.227 atau 41,2% siswa MI, 2.437.262 atau 34,5% siswa MTs, sementara jumlah siswa MA sebanyak 895.834 atau 12,7%. Komposisi siswa untuk Madrasah berdasarkan status, sebanyak 361.491 atau 12,4% merupakan siswa MIN, dan Siswa MIS sebanyak 2.554.736 atau 87,6%. Sementara untuk jenjang MTs

⁹ Ma'zumi dan Jakaria, *Contributions of Madrasah To The Development of The Nation Character*, dalam *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 1, Issue 11, December 2012, ISSN 2277-8616, 38.

¹⁰ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam : dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), 21-22.

sebanyak 591.761 atau 24,3% siswa MTsN, dan sebanyak 1.845.501 atau 75,7% merupakan siswa MTsS. Untuk jenjang MA, sebanyak 319.011 atau 35,6% siswa MAN, sementara sebanyak 576.823 atau 64,4% siswa MAS.¹¹

Data tersebut mengandung makna, betapa tingginya semangat kemandirian masyarakat Islam dalam menyelenggarakan pendidikan madrasah, yang lebih didorong oleh semangat keagamaan dan dakwah. Adanya semangat keagamaan dan motif dakwah tersebut, sejalan dengan firman Allah :

*Artinya: "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung" (QS. Ali Imran: 104).*¹²

Ayat tersebut di atas menggambarkan bahwa dakwah dan *amar ma'ruf nahi munkar* adalah suatu upaya atau sarana yang sangat penting bagi tercapainya tujuan utama dakwah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Allah SWT dan Rasulullah SAW mewajibkan kepada umat Islam untuk melaksanakan dakwah dan *amar ma'ruf nahi munkar* melalui berbagai cara diantaranya melalui penyelenggaraan pendidikan Islam, serta memberi ancaman yang keras kepada siapa saja yang melalaikan usaha-usaha dakwah. Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan Islam, khususnya di madrasah merupakan dakwah dan *amar ma'ruf* yang harus dilaksanakan dalam rangka menyampaikan amanat dari Allah dan Rasulnya agar anak didik mempunyai tauhid yang kuat dan *akhlaqul karimah*.

¹¹ Data statistik madrasah pada <http://pendis.kemenag.go.id/kerangka/madr.htm>, diunduh pada tanggal 20 Januari 2014

¹² Al-Qur'an dan Terjemahnya, *Mujamma' Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf*, 93.

Prinsip penegakkan kebenaran dan jalan yang lurus melalui penyelenggaraan pendidikan Islam, khususnya di madrasah mengandung arti bahwa kegiatan yang dilakukan oleh para penyelenggara pendidikan yaitu kepala sekolah, guru/ustadz haruslah mengandung upaya untuk menegakkan kebenaran dan menyuruh objek dakwah (peserta didik) untuk mengikuti jalan yang lurus, yaitu jalan yang telah digariskan oleh Allah SWT.

Karakteristik kedua, madrasah merupakan lembaga pendidikan yang populis, yang ditandai dengan tumbuh dan berkembangnya madrasah dari masyarakat dan untuk masyarakat. Masyarakatlah yang membentuk, membina dan mengembangkannya. Oleh karena itu, dari segi kuantitas perkembangannya sangat pesat, namun dari segi kualitas perkembangannya sangat lamban. Ini merupakan konsekwensi madrasah yang bersifat populis yang selalu cenderung memekar dan belum sempat mendalam.¹³

Keterikatan masyarakat terhadap madrasah sepanjang sejarah pendidikan Islam di Indonesia lebih ditampakkan sebagai ikatan emosional yang tinggi. Ikatan ini muncul karena bertemunya dua kepentingan, yaitu; *pertama*, hasrat kuat masyarakat Islam untuk berperan serta dalam pendidikan, dan *kedua*, motivasi keagamaan.

Kuatnya ikatan emosional masyarakat ini telah menyebabkan madrasah menjadi lebih massif, lebih populis dan lebih mencerminkan suatu gerakan masyarakat. Karena itu, madrasah lebih banyak di pedesaan dan daerah pinggiran, lebih dimotivasi secara instrinsik bahwa belajar itu sebagai suatu kewajiban, dan lebih tanpa pamrih atau dengan kata lain *lillahi ta'ala*.¹⁴ Keterikatan emosional ini di

¹³ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 24.

¹⁴ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan berbasis Nilai dan Pengembangan*

satu sisi merupakan potensi dan kekuatan bagi madrasah dalam arti rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) masyarakat.

Karakteristik ketiga, adalah adanya keanekaragaman baik dari segi jenis pendidikan, penyebaran maupun kualitasnya. Keanekaragaman madrasah tampak dalam berbagai program yang muncul, seperti ; adanya program keagamaan, keterampilan, kejuruan, di samping madrasah dengan program sekolah umum yang berciri khas Islam. dari aspek penyelenggara, maka ada madrasah yang bernaung dalam organisasi kegamaan, seperti Nahdlatul Ulama', Muhammadiyah, Persis dan lain-lain. Juga ada yang milik keluarga, milik perorangan atau yayasan, dan ada juga yang menjadi bagian dari pondok pesantren. Dari aspek kualitas sangat beragam pula, dari yang berkualitas "sekedarnya" sampai berkualitas "unggul".¹⁵

Dari beberapa karakteristik yang dimiliki oleh madrasah, mengindikasikan bahwa madrasah mendapatkan tempat dan kepercayaan dari masyarakat, sehingga mereka memiliki komitmen untuk meringankan beban pemerintah dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang telah diamanatkan oleh UUD 1945. Selain itu, lembaga pendidikan madrasah ini secara berangsur-angsur diterima sebagai salah satu institusi pendidikan Islam yang juga berperan dalam perkembangan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

B. Manajemen Berbasis Madrasah

Eksistensi manajemen memiliki peranan penting dalam pengembangan madrasah untuk selanjutnya. Dalam

Mutu Madrasah, 24.

¹⁵ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, 27.

hal ini, dikenal dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang istilahnya diadopsi dari barat, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*).¹⁶

Isu tentang Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) sebenarnya merupakan tema sentral dalam reformasi pendidikan di berbagai Negara. Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai "suatu pengalihan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab pengelolaan dari birokrasi sentral kepada pengelola terdepan pendidikan yaitu sekolah dan komunitasnya".¹⁷ Dapat diartikan pula sebagai sebuah proses formal yang melibatkan kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua, siswa dan masyarakat yang berada dekat dengan sekolah, dalam proses pengambilan berbagai keputusan. Hal ini mengarah kepada pemberian otonomi yang luas kepada sekolah untuk membuat perencanaan, *budgeting*, dan implementasi berbagai programnya dengan memberdayakan unsur-unsur yang terlibat di sekolah tersebut. Dengan demikian, dalam konteks perencanaan serta pengembangan sekolah, titik sentral berada di sekolah itu sendiri dan semaksimal mungkin mengembangkan *networking horizontal* dengan *stake holder* dan *school community* yang peduli terhadap pengembangan sekolahnya.

Sedangkan rumusan BAPPENAS menyatakan bahwa "SBM adalah upaya konkrit otonomi sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui; antara lain keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sedangkan peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain

¹⁶ Didik Komaidi, *Manajemen Berbasis Sekolah Era Otonomi Daerah*, Majalah Rindang, No. 1 tahun XXVII, Agustus 2001, 20.

¹⁷ H.A.R Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 76.

melalui control dan partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif, dan lain-lain.¹⁸ SBM atau (dalam konteks madrasah; Manajemen Berbasis Madrasah) MBM ini diangkat serta didorong sebagai sebuah substitusi terhadap pola pengambilan berbagai kebijakan pengembangan sekolah, dari mulai kurikulum, strategi, evaluasi serta berbagai sarana pembelajaran lainnya, yang semula lebih banyak ditentukan oleh pusat atau daerah, dalam MBM, semua itu lebih banyak digagas oleh madrasah bersama dengan *stake holder* dan bahkan *usernya*.¹⁹

Manfaat utama MBM (Manajemen Berbasis Madrasah) adalah terbangunnya peran serta aktif masyarakat (*stakeholder*), meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan kepada sekolah dan guru, tumbuhnya kreativitas, inisiatif, serta inovasi dari kepala sekolah, guru bahkan juga tenaga administrasi sekolah.

Dalam pengembangan MBM (Manajemen Berbasis Madrasah), dapat diketahui bahwa madrasah memiliki kewenangan (kemandirian) dalam menentukan arah kebijakannya yang berkaitan dengan pengembangan kualitas madrasah untuk dapat eksis dan memenuhi terhadap berbagai tuntutan masyarakat sekitarnya. Adapun kewenangan-kewenangan madrasah dalam pelaksanaan MBM (Manajemen Berbasis Madrasah) di beberapa lembaga pendidikan Islam, yaitu:

- a. Pengetahuan, yakni pendelegasian kewenangan pada sekolah untuk memutuskan susunan

¹⁸ Tim Teknis Bappenas, *Menuju Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan Dasar*, (Jakarta: 1999), 11-12.

¹⁹ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis : Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2004), 267.

kurikulum, termasuk rumusan kompetensi siswa dari setiap mata pelajaran serta kompetensi mereka setelah lulus dari madrasah tersebut.

- b. Teknologi, yakni pendelegasian kewenangan pada madrasah untuk memutuskan alat-alat yang diperlukan untuk proses pembelajaran siswa.
- c. Kekuasaan, yakni pendelegasian kewenangan pada madrasah untuk menetapkan berbagai keputusan.
- d. Material, yakni pendelegasian kewenangan pada madrasah untuk memutuskan penggunaan berbagai fasilitas, serta alat-alat pembelajaran.
- e. Orang, yakni pendelegasian kewenangan pada madrasah untuk memutuskan tentang komposisi SDM, serta proses peningkatan kompetensi mereka baik dalam penguasaan bahan ajar, strategi pembelajaran, teknik evaluasi maupun berbagai keterampilan keguruan lainnya.
- f. Waktu, pendelegasian kewenangan pada madrasah untuk memutuskan dalam pengaturan penggunaan alokasi waktu yang dibutuhkan dan ditentukan oleh madrasah.²⁰

Kewenangan (kemandirian) yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan

²⁰ Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa : Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 233.

berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berelaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri.

Teori MBM (Manajemen Berbasis Madrasah) yang diadopsi dari Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) dalam mengelola lembaga pendidikan, didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas (*principle of equifinality*), prinsip desentralisasi (*principle of decentralization*), dan prinsip sistem pengelolaan mandiri (*principle of self-managing sistem*), dan prinsip inisiatif manusia (*principle of human initiative*).²¹

a. Prinsip ekuifinalitas (*principle of equifinality*)

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen ini menekankan fleksibilitas, sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing

b. Prinsip desentralisasi (*principle of decentralization*)

Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks, sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

c. Prinsip sistem pengelolaan mandiri (*principle of self-managing sistem*)

Prinsip ini tidak mengingkari bahwa sekolah

²¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia, 2003), 52.

perlu mencapai tujuan-tujuan berdasarkan suatu kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai cara yang berbeda-beda untuk mencapainya. Lembaga pendidikan memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing.

d. Prinsip inisiatif manusia (*principle of human initiative*).

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan dan kemudian dikembangkan. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai asset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.²²

Adanya pengembangan madrasah melalui MBM (Manajemen Berbasis Madrasah) yang diaplikasikan dalam berbagai langkah pengambilan kebijakan di dalam berbagai hal pada madrasah secara otonomi, tentunya tidak akan terlepas dari tantangan dan hambatan dalam perjalanannya. Justru dengan ketidak siapan beberapa madrasah dalam menghadapi era otonomi pendidikan menjadi *bomber* tersendiri bagi eksistensi madrasah itu dalam menghadapi

²² Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, 52-55.

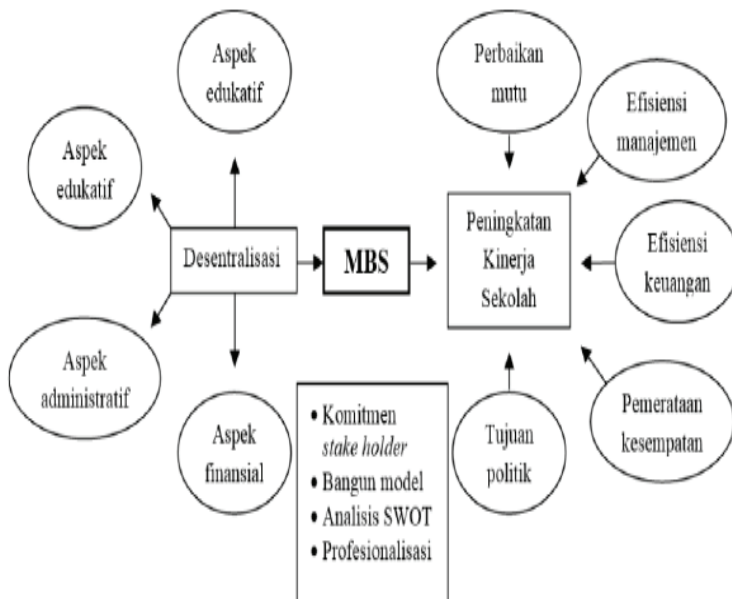
persaingan global dan tuntutan masyarakat.

Oleh karena itu pengembangan madrasah melalui prinsip MBM ini tidak bisa dilepaskan dari peran para penggerak kehidupan keagamaan di madrasah. Meminjam teori Philip Kotler sebagaimana dikutip oleh Muhaimin, bahwa terdapat lima unsur dalam melakukan gerakan perubahan di masyarakat, termasuk masyarakat madrasah, yang disingkat dengan **5C**, yaitu;

- a. *Causes*, atau sebab-sebab yang bisa menimbulkan perubahan, seperti gagasan (*idea*) atau pandangan dunia dan atau nilai-nilai, yang biasanya dirumuskan dalam visi, misi, motif atau tujuan yang dipandang mampu memberikan jawaban terhadap problem yang dihadapi
- b. *Change agency*, yakni pelaku perubahan atau tokoh-tokoh yang berada di balik aksi perubahan dan pengembangan, yang terdiri atas; pertama, *leaders*, kedua, *supporters*
- c. *Change target* (sasaran perubahan), seperti individu, kelompok atau lembaga yang ditunjuk sebagai sasaran upaya pengembangan atau perubahan
- d. *Channel* (saluran), yakni media untuk menyampaikan pengaruh dan respons dari setiap pelaku pengembangan ke sasaran pengembangan dan perubahan
- e. *Change strategy*, yakni teknik utama mempengaruhi yang diterapkan oleh pelaku pengembangan dan perubahan untuk

menimbulkan dampak pada sasaran yang dituju²³

Manajemen Berbasis Madrasah sebagaimana tersebut di atas, memasukkan paradigma konsep yang jelas dalam mencapai tujuannya, yaitu kinerja unggul sekolah/madrasah. Dengan mengadopsi ide dasar Edward B. Fiska sebagaimana dikutip oleh Nanang Fattah,²⁴ paradigma konsep MBS/MBM dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar :7
Paradigma Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah/madrasah secara konseptual akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja sekolah dalam hal mutu, efisiensi manajemen

²³ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 134-135.

²⁴ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 49.

keuangan, pemerataan kesempatan dan pencapaian tujuan politik suatu bangsa lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek, seperti politik, edukatif, administratif, dan anggaran pendidikan.

C. Mutu Pendidikan di Madrasah

Dalam kehidupan sehari-hari, seringkali orang membicarakan masalah kualitas, misalnya kualitas sebagian besar produk luar negeri lebih baik dari pada produk dalam negeri, tenaga kerja yang berkualitas – dalam dunia pendidikan–dikenal pula dengan pendidikan yang berkualitas, sekolah yang berkualitas, dan masih banyak ungkapan pertanyaan tentang kualitas ini.

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupun demikian, ada sebagian yang menganggap mutu sebagai konsep yang penuh teka-teki.²⁵ Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu atau kualitas merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum.²⁶

Ketika diaplikasikan dalam dunia pendidikan, mutu atau kualitas memiliki peranan penting, utamanya sebagai *goal ultimate* (tujuan akhir) dalam menciptakan sekolah yang efektif dan berkualitas. Kesadaran akan pentingnya pendidikan yang berkualitas yang mampu memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik di masa yang

²⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Educatio: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (Peran Strategis Pendidikan di era Globalisasi Modern*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), 29

²⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Educatio: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (Peran Strategis Pendidikan di era Globalisasi Modern*, 53.

akan datang, telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan.

Sekolah/madrasah dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat. Sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia serta peningkatan derajat sosial masyarakat bangsa, sekolah sebagai institusi pendidikan perlu dikelola, diatur, ditata dan diberdayakan agar sekolah/madrasah dapat menghasilkan produk atau hasil yang maksimal. Dengan kata lain, sekolah/madrasah sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan merupakan sistem yang memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan serta memerlukan pemberdayaan.

Secara internal, sekolah/madrasah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain, baik secara vertikal maupun horizontal. Di dalam konteks pendidikan, sekolah/madrasah memiliki *stake holders*, antara lain; murid, guru, masyarakat, pemerintah dan dunia usaha. Oleh karena itu, sekolah memerlukan pengelolaan atau yang tepat guna untuk memberikan hasil optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan.²⁷

Dalam konteks pendidikan di madrasah, mutu mengacu pada *input, process, out put* dan dampak. Mutu *input* dapat dilihat dari beberapa aspek; pertama, situasi dan kondisi baik atau tidaknya *input* sumber daya manusia, seperti kepala madrasah, guru, laboran, staff dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidak criteria sekolah. ketiga, memenuhi atau tidak criteria *in put* berupa perangkat lunak seperti peraturan dan struktur organisasi. Keempat, mutu

²⁷ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, 36.

in put yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, misi dan cita-cita.

Mutu *process*, pembelajaran mengandung arti kemampuan sumber daya yang ada di sekolah dalam mentransformasikan multijenis *in put* dan kondisi untuk mencapai nilai tambah bagi siswa, seperti nilai kesehatan, keamanan, kedisiplinan, keakraban dan kepuasan. Selanjutnya, *out put* pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstra kurikuler bagi siswa untuk satu jenjang pendidikan. Biasanya keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang diraih siswa, dan keunggulan ekstra kurikuler dinyatakan dengan beraneka jenis dan bentuk keterampilan yang dilakukan siswa.

Mutu sebuah sekolah/madrasah dapat dilihat dari tertib atau tidak administrasinya, seperti adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien. Jika dilihat dari perpektif operasional, sekolah/madrasah diartikan bermutu jika sumber daya manusianya secara bersama-sama bekerja dengan efektif. Mereka bekerja dikarenakan memiliki rasa tanggung jawab akan tugas pokok dan fungsinya dan sikap mental (*mind set*) tenaga yang ada di sekolah menjadi syarat utama bagi upaya meningkatkan mutu sekolah.²⁸

Selain itu, sekolah/madrasah efektif dicirikan dengan indikator-indikator sebagai berikut;

- a. Visi, misi dan target mutu yang harus dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan secara local maupun global
- b. Mutu *out put* pendidikan (akademik amupun non

²⁸ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, 53.

akademik) yang selalu meningkat tiap tahun

c. Lingkungan sekolah yang aman, tertib dan menyenangkan

d. Seluruh personel sekolah memiliki visi, misi dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal

e. Melaksanakan program-program pengembangan staff yang *continue* sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

f. Sistem evaluasi yang *continue*, dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik bagi kepentingan peningkatan mutu sekolah dan mutu belajar siswa.

g. Dukungan dan partisipasi yang intensif dari masyarakat dan orang tua siswa.²⁹

Berangkat dari hal tersebut di atas, dapat diketahui bahwa hakikat mutu dalam pendidikan di madrasah bukanlah merupakan barang akan tetapi merupakan layanan, di mana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan semua pihak/pemakai dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik. Mutu pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia.

D. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Manajemen peningkatan mutu madrasah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya adalah

²⁹ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, 65-66.

menawarkan lembaga pendidikan untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Pada hakikatnya, manajemen peningkatan mutu madrasah adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah/madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personil madrasah maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu madrasah akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi.³⁰

Otonomi pendidikan merupakan suatu bentuk reformasi yang perlu dijalankan dengan baik. dengan reformasi, perbaikan kualitas pendidikan menuntut tingginya kinerja lembaga pendidikan dengan mengacu pada perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreativitas dan produktivitas pegawai (guru). Kualitas bukan hanya pada unsur masukan (*input*), tetapi juga unsur proses, terutama pada unsur keluaran (*output*) atau lulusan, agar dapat memuaskan harapan pelanggan pendidikan.³¹

Para kepala sekolah/madrasah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan *stake holder*. Sekolah/madrasah berfungsi untuk membina SDM yang kreatif dan inovatif, sehingga lulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sector formal maupun sector informal.

³⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2013), 124.

³¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), 20.

Bagaimanapun, mutu dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan madrasah bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul di hadapan para peserta didik, para guru dan pimpinan lembaga pendidikan madrasah. Karena itu ada trilogi mutu, yaitu: 1) perencanaan mutu, 2) pengawasan mutu dan 3) perbaikan mutu.

Jika kualitas (mutu) dapat dikelola, maka mutu juga harus dapat diukur (*measurable*). Mutu disini juga merupakan keunggulan "*excellence*" atau hasil yang terbaik (*the best*). Menurut Armand V. Feigenbaum³² mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costumer satisfaction*). Untuk mengejar mutu, maka kesalahan dalam pelaksanaan proses kependidikan di madrasah harus dieliminasi untuk mencapai keunggulan kompetitif lulusannya dan keunggulan komparatifnya dengan yang lain sesuai dinamika pasar tenaga kerja.

Untuk menerapkan manajemen berbasis mutu dalam pendidikan, menurut Joseph C. Field sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin³³ ada sepuluh langkah yang harus dilalui, yaitu:

- a. Mempelajari dan memahami manajemen mutu terpadu secara menyeluruh
- b. Memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus menerus
- c. Menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu
- d. Membangun sistem mutu terpadu (kebijakan mutu, rencana strategis mutu, implementasi rencana, rencana pelatihan, organisasi an

³² Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, 07.

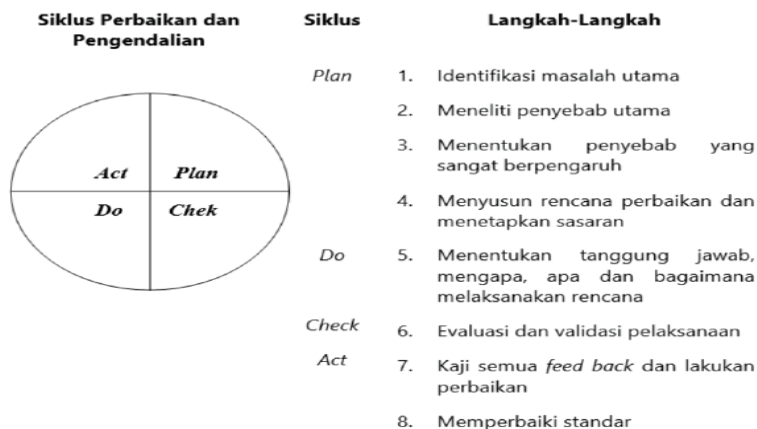
³³ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, 81.

- struktur, prosedur bagi tindakan perbaikan dan pendefinisian terhadap nilai tambah tindakan)
- e. Mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya mutu sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja
 - f. Mempelajari teknik untuk menyerang atau mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan teknik dan alat manajemen mutu terpadu
 - g. Memilih dan menetapkan pilot project untuk diaplikasikan
 - h. Menetapkan prosedur tindakan perbaikan dan sadar akan keberhasilannya
 - i. Menciptakan komitmen dan strategi yang benar mutu terpadu oleh pemimpin yang akan menggunakannya
 - j. Memelihara jiwa mutu terpadu dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.

Pentingnya mutu bagi Madrasah bertujuan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Bahkan konsep mutu yang diterapkan dalam pendidikan dapat menguntungkan semua pihak dengan syarat manajer yang memperbaiki kinerja pegawai dan organisasi secara terus menerus sejalan perkembangan internal dan eksternal organisasi. Kebutuhan akan perubahan yang didorong kekuatan internal mengakar pada persoalan SDM dan perilaku atau keputusan

manajerial. Sedangkan kekuatan eksternal adalah adanya karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar dan tekanan sosial politik baik dalam skala regional, nasional maupun internasional.

Selanjutnya, menurut Edward Deming sebagaimana dikutip oleh M. N. Nasution,³⁴ bahwa untuk melakukan perbaikan proses secara kontinyu dan pengendalian mutu, maka siklus PDCA (*Plan, Do, Chek and Act*) sangat tepat untuk diaplikasikan, dengan meliputi atas 8 langkah, seperti dikemukakan pada diagram berikut;



Gambar : 8
Siklus Perbaikan dan Pengendalian

Berangkat dari konsep perbaikan Edward Deming tersebut, maka terdapat empat hal yang perlu dikemukakan lebih mendalam dalam memahami hakekat mutu terpadu dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan di madrasah. Hal tersebut menurut Dorothea Wahyu Ariani³⁵ meliputi; Pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan, perbaikan terus menerus dan berkesinambungan (*continous*

³⁴ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, 99.

³⁵ Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitatif* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 27

improvement), pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan sisa pekerjaan dan pengerjaan ulang.

Apabila madrasah telah mengaplikasikan konsep mutu tersebut dalam pelaksanaan manajerial di lembaganya, maka akan tercipta lembaga pendidikan yang efektif, unggul, memiliki daya tawar dan daya saing yang tinggi.

Dalam beberapa literature pendidikan, sekolah atau madrasah unggul biasanya diistilahkan dengan sekolah berprestasi, atau *effective school* (sekolah efektif) sebagai lawan dari *ineffective school* (sekolah yang tidak efektif), *good school* sebagai lawan dari *poor school*, *the moving school* sebagai lawan dari *promenading school*, dan atau sekolah inti sebagai lawan dari sekolah imbas. Karakteristik dari sekolah/madrasah berprestasi sebagai berikut ;

- a. Dari aspek *out put*: 1) prestasi akademik ditunjukkan dengan NUN, lomba karya ilmiah, lomba mata pelajaran, cara berpikir. 2) prestasi non akademik yang ditunjukkan dengan keingintahuan yang tinggi, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi oleh raga dan kesenian, kepramukaan dan lain-lain
- b. Dari aspek proses: 1) proses belajar mengajar efektif, 2) kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang kuat, 3) lingkungan yang aman dan tertib, 4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, 5) memiliki budaya mutu, 6) memiliki *team work* kompak, cerdas dan dinamis, 7) memiliki kemandirian,

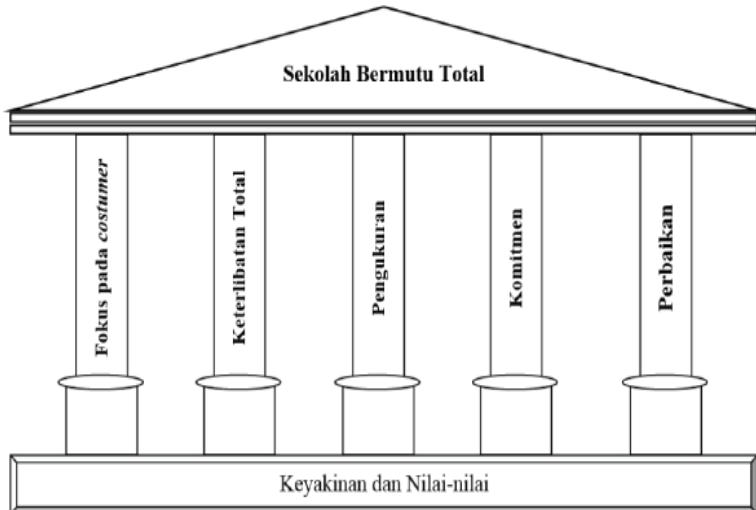
8) adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat, 9) mempunyai keterbukaan, 10) mempunyai kemauan untuk berubah, baik psikologis maupun fisik, 11) melakukan evaluasi dan perbaikan, 12) responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, 13) mempunyai komunikasi yang baik, 14) mempunyai akuntabilitas, 15) memiliki dan menjaga sustainabilitas dalam program dan pendanaan

c. Dari aspek *input* : 1) memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, 2) adanya sumber daya yang tersedia dan siap, 3) staf kompeten dan berdedikasi tinggi, 4) memiliki harapan dan prestasi tinggi, 5) focus pada pelanggan, 6) adanya *in put* manajemen, yang ditandai dengan tugas yang jelas, rencana rinci dan sistematis, program yang mendukung pelaksanaan rencana dan sistem pengendali mutu yang efektif.³⁶

Karakteristik tersebut mengindikasikan bahwa lembaga pendidikan sekolah/madrasah telah melaksanakan pilar-pilar mutu secara totalitas. Pada dasarnya sekolah bermutu memiliki 5 karakteristik, yang diidentifikasi seperti pilar mutu sebagai berikut,³⁷

³⁶ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 104-105.

³⁷ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 38.



Gambar tersebut menunjukkan bahwa pilar-pilar dalam sekolah yang bermutu didasarkan pada keyakinan sekolah, seperti kepercayaan, kerjasama dan kepemimpinan. Mutu dalam pendidikan meminta adanya komitmen pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang memungkinkan para staff dan siswa menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya.

E. Pengelolaan Mutu Pendidikan di Madrasah

Pengelolaan mutu pendidikan di madrasah didasarkan pada prinsip dakwah Islamiyah. Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik, karena melalui pendidikan madrasah ini para orang tua berharap agar anak-anaknya memiliki dua kemampuan sekaligus, tidak hanya pengetahuan umum (IPTEK) tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen

yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ).

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang memiliki tujuan dakwah Islamiyah dimaknai sebagai kegiatan atau aktivitas untuk menyebarkan Islam dan merealisasikan ajarannya di tengah masyarakat dan kehidupannya, agar mereka memeluk Islam dan mengamalkannya.³⁸

Misi dakwah yang diemban oleh madrasah dalam penyelenggaraan pendidikannya sesuai dengan firman Allah dalam QS. Ali Imran : 104 ;

Artinya : Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung. (Ali-Imran : 104)

Berangkat dari ayat tersebut, dapat diketahui bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan wadah paling efektif untuk melakukan dakwah Islamiyah secara sistematis, terarah dan terukur. Lewat lembaga pendidikan, idealisme keislaman akan tersalurkan secara teratur dengan sasaran yang jelas, yaitu peserta didik dan masyarakat luas tentunya.

Untuk mewujudkan idealisme keislaman melalui dakwah Islamiyah melalui lembaga pendidikan madrasah, maka madrasah perlu menyusun visi, misi dan tujuannya untuk memberikan arah yang jelas bagi pengembangan dakwah Islamnyahnya.

Visi merupakan cita-cita yang didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan tertentu untuk diwujudkan melalui misi yang diemban oleh organisasi. Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan *stake*

³⁸ Dzikron Abdullah, *Metodologi Dakwah*, (Semarang: Fakultas Dakwah IAIN Walisongo, 1992), 7.

holders potensial dan kegiatan utama lembaga.³⁹ Dengan kata lain visi mengandung unsur; Cita-cita yang ingin dicapai, Nilai-nilai dan keyakinan tertentu yang mendasari cita-cita tersebut (*core values and beliefs*) dan misi yang diemban untuk mewujudkan visi tersebut.⁴⁰

Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

1. *Imagible* (dapat di bayangkan)
2. *Desirable* (menarik)
3. *Feasible* (realities dan dapat dicapai)
4. *Focused* (jelas)
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan)
6. *Communicable* (mudah dipahami)

Visi akan memberikan arah kepada semua orang atau unit organisasi untuk bergerak dan bertindak, sedangkan misi merupakan gerakan bersama dalam satu jalur menuju tercapainya visi. Menurut Pearce dan Robinson sebagaimana dikutip oleh Ismail Sholihin,⁴¹ misi setidaknya mengandung tiga komponen, yaitu ;

1. *Sensitivity to costumer wants* (sensitivitas terhadap keinginan pelanggan)
2. *Concern for quality* (perhatian terhadap masalah mutu/kualitas)
3. *Statements of company vision* (pernyataan visi perusahaan)

Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa, visi dan misi berperan mempersatukan persepsi yang dapat mendorong

³⁹ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan : Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), 158.

⁴⁰ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Fak.Ekonomi Universitas Indonesia, 2011), 26.

⁴¹ Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 19

seluruh unit-unit organisasi dan setiap orang dapat bekerja saling mendukung dan saling melengkapi.

Dengan ditentukannya visi, misi dan tujuan dari madrasah, maka seluruh komponen organisasi akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai target yang diinginkan. Tentunya pencapaian target tersebut memiliki dasar yuridis formal sebagai standar baku dalam meningkatkan mutu pendidikan pada setiap satuan dan jenjangnya, yaitu adanya standarisasi pendidikan nasional yang merupakan landasan pengukuran keberhasilan bagi pelaksanaan pendidikan di Indonesia. Standar Nasional Pendidikan dalam hal ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.⁴²

Standar Nasional Pendidikan⁴³ yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan pendidikan meliputi; standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan dan standar pengakuan lembaga pendidikan Islam.⁴⁴

Untuk mewujudkan mutu pendidikan yang sesuai dengan standar pemerintah, maka madrasah melakukan inovasi secara terus menerus agar bisa survive di tengah persaingan antar lembaga pendidikan. Salah satu hal yang menjadi faktor penting dari pengembangan inovasi pendidikan pada madrasah tersebut adalah penyiapan

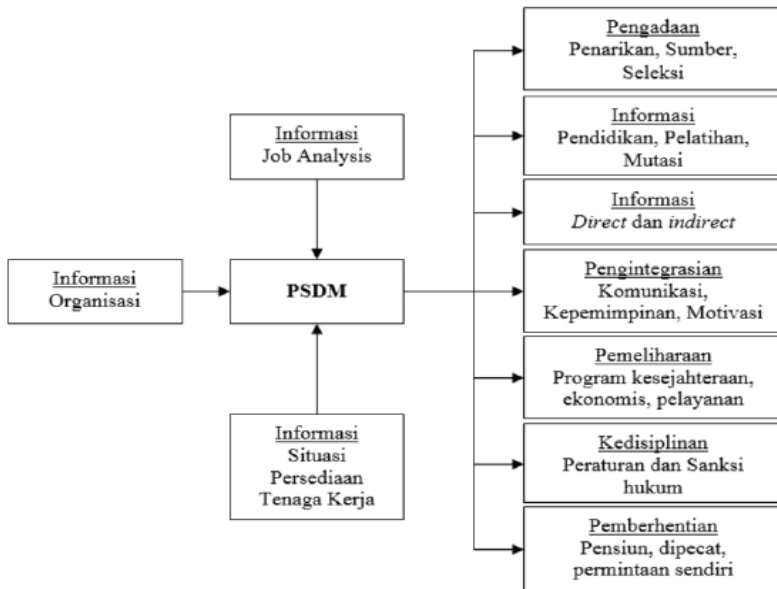
⁴² Standar Nasional Pendidikan (SNP), (Bandung: Fokus Media, 2008), 6.

⁴³ Lihat : pasal 1 ayat (17) Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Yungto pasal 1 ayat 91 PP No. 19 tahun 2005.

⁴⁴ H.A.R Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 169-170.

kualitas Sumber Daya Manusia yang berkualitas, sehingga akan mampu menjalankan roda organisasi sesuai dengan target yang diinginkan.

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar, jika perencanaannya mengetahui tentang apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau *man power* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia.⁴⁵ Adapun konsep dalam perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan:



Gambar : 10
Konsep Perencanaan SDM⁴⁶

⁴⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 244.

⁴⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 253.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang *concern* dalam mempertahankan mutu pendidikannya, mampu memberikan kesan positif kepada masyarakat luas bahwa madrasah tidak lagi sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”, “*the second choice*”, “marginal” yang hanya diminati masyarakat bawah dan tidak atau kurang dilirik oleh masyarakat menengah atas (*upper middle class*).

Dari kesan positif masyarakat terhadap kemajuan dua madrasah tersebut mampu merubah opini dan *image* masyarakat tentang penyelenggaraan pendidikan di madrasah. secara teoritis, R.P. Abelson sebagaimana dikutip oleh Rosady Ruslan menyatakan, bahwa opini yang dibangun dalam suatu masyarakat erat kaitannya dengan;

1. Kepercayaan mengenai sesuatu (*belief*)
2. Apa yang sebenarnya dirasakan atau menjadi sikapnya (*attitude*)
3. Persepsi (*perception*), yaitu suatu proses memberikan makna⁴⁷

Berangkat dari hal tersebut di atas, ada pergeseran nilai yang dimiliki madrasah menurut persepsi masyarakat. Dalam kaitannya dengan *parental choice of education*, bahwa dalam masyarakat akhir-akhir ini terjadi pergeseran pandangan terhadap pendidikan seiring dengan kompleksnya tuntutan masyarakat (*social demand*). Dewasa ini, masyarakat melihat pendidikan tidak lagi dipandang sebagai institusi yang mengajarkan dan mendidik peserta didiknya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam konteks waktu sekarang. Akan tetap lebih dari itu, pendidikan dipandang sebagai bentuk investasi, baik

⁴⁷ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta : PT Rajawali Grafindo Persada, 2012), 66-67

modal maupun manusia (human and capital investmen) untuk membantu meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan sekaligus mempunyai kemampuan produktif di masa depan yang diukur dari tingkat penghasilan yang diperolehnya.

Pergeseran nilai tersebut mengarah pada; Pertama, terjadinya teknologisasi kehidupan sebagai akibat adanya loncatan revolusi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Kedua, kecenderungan perilaku masyarakat yang lebih fungsional, di mana hubungan sosial hanya dilihat dari sudut kegunaan dan kepentingan semata, ketiga, masyarakat padat informasi, dan keempat, kehidupan yang makin sistemik dan terbuka, yakni masyarakat yang sepenuhnya berjalan dan diatur oleh sistem yang terbuka (*open system*).⁴⁸

Sesuai dengan ciri masyarakat tersebut, maka pendidikan yang akan dipilih oleh masyarakat adalah pendidikan yang dapat memberikan kemampuan secara teknologis, fungsional, individual, informatif dan terbuka, yang mampu mengantarkan peserta didiknya memiliki wawasan, kompetensi dan skill yang siap pakai di masyarakatnya. Masyarakat semakin sadar akan pentingnya memilih lembaga pendidikan yang bermutu demi keberlangsungan pendidikan putra-putrinya dalam menggapai cita-cita yang diinginkan.

F. Manajemen Mutu Madrasah Perspektif *Balanced Scorecard*

Manajemen mutu pendidikan madrasah perspektif *balanced scorecard* dilaksanakan secara bertahap sesuai

⁴⁸ M. Zaimunir, *Madrasah : Kekuatan, Kelemahan dan peluang*, makalah tidak dipublikasikan

dengan tahapan dalam *balanced scorecard*. Perspektif financial merupakan langkah pertama dalam menyusun strategi mutu di madrasah. Implementasi *balanced scorecard* dalam perspektif finansial dapat dilihat melalui pembuatan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) yang dibuat dengan melibatkan berbagai unsur yang berkepentingan di dalamnya.

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) sebagai bagian dari implementasi manajemen keuangan atau pembiayaan dimaknai sebagai serangkaian kegiatan perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Dalam sistem pelaksanaan pendidikan, aspek pendanaan atau pembiayaan merupakan potensi yang memberikan pengaruh besar bagi keberlangsungan kegiatan organisasi pendidikan.

Fungsi keuangan dalam banyak organisasi berperan sebagai supporting atau unit penunjang.⁴⁹ Dalam organisasi sekolah fungsi dari uang di antaranya sebagai penunjang lancarnya kegiatan utama, yaitu melakukan proses pendidikan dan pengajaran. Fungsi yang demikian tersebut tidak berlebihan, sebab setiap aktivitas dalam organisasi selalu berhubungan dengan keuangan. Lebih-lebih dalam era persaingan seperti sekarang ini, perubahan dan inovasi menjadi suatu tuntutan. Maka bisa dimengerti jika fungsi manajemen keuangan menjadi begitu penting.

Manajemen keuangan akan lebih efektif jika semua bagian melakukan sinergi, saling mendukung dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen keuangan bisa

⁴⁹ James C. Van Horne dan John M. Wachowicz, *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*, Terj. Heru Sutojo, (Jakarta : Salemba Empat, 1997), 7

diartikan suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan mengerakkan tenaga orang lain.⁵⁰

Manajemen Keuangan dalam prakteknya merupakan aktivitas yang dilakukan dan muncul dalam rangka untuk menyehatkan keuangan organisasi. maka dari itu, dalam membuat sebuah sistem manajemen keuangan, kita membutuhkan prinsip prinsip ini yang menjadi dasarnya, diantaranya;⁵¹

1. *Consistency* (Konsistensi)

Sistem serta kebijakan keuangan organisasi haruslah konsisten, tidak berubah dari periode ke periode, namun perlu diingat bahwa sistem keuangan bukan berarti tidak boleh dilakukan penyesuaian bila ada suatu perubahan yang signifikan di dalam organisasi.

2. *Accountability* (Akuntabilitas)

Prinsip ini adalah suatu kewajiban hukum ataupun moral, yang melekat kepada individu, kelompok ataupun organisasi untuk memberikan penjelasan tentang penggunaan sumber daya dan apa saja yang sudah dicapai sebagai suatu bentuk pertanggung-jawaban kepada pihak pihak yang berkepentingan, agar semua tahu bagaimana kewenangan dan dana yang dimiliki itu dipergunakan.

3. *Transparency* (Transparansi)

Manajemen harusnya terbuka terhadap pekerjaannya, memberikan informasi tentang rencana dan segala aktivitas kepada yang berkepentingan, termasuk memberikan laporan keuangan yang wajar, lengkap, tepat waktu dan akurat yang bisa diakses dengan

⁵⁰ Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya Dalam Institusi Pendidikan*, (Malang: UNM, 2003), 97.

⁵¹ Lihat: <http://nichonotes.blogspot.co.id/2015/02/manajemen-keuangan-finance-management.html>, diakses pada tanggal 18 Juli 2014.

mudah oleh yang berkepentingan, apabila tidak transparan, maka ini bisa mengindikasikan manajemen telah menyembunyikan sesuatu.

4. *Viability* (Kelangsungan Hidup)

Supaya kesehatan keuangan organisasi terjaga, semua pengeluaran operasional ataupun ditingkat yang strategis harus disesuaikan dengan dana yang ada. Kelangsungan hidup entitas merupakan ukuran suatu tingkat keamanan serta keberlanjutan keuangan organisasi.

5. *Integrity* (Integritas)

Setiap individu harus memiliki tingkat integritas yang mumpuni dalam menjalankan kegiatan operasional. selain itu catatan dan laporan keuangan harus terjaga integritasnya dengan kelengkapan dan tingkat keakuratan suatu pencatatan keuangan.

6. *Stewardship* (Pengelolaan)

Manajemen keuangan harus bisa mengelola dengan mumpuni dana yang sudah didapat dan memberikan jaminan bahwa dana yang diperoleh tersebut akan digunakan untuk merealisasikan tujuan yang sudah ditetapkan.

7. *Accounting Standards* (Standar Akuntansi)

Sistem akuntansi keuangan yang dipakai harus sesuai dengan prinsip-prinsip dan standar aturan akuntansi yang berlaku. agar laporan keuangan yang dihasilkan bisa dengan mudah dipahami dan dimengerti oleh semua pihak yang berkepentingan

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan di madrasah dimulai dari perencanaan anggaran sampai pada pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan.⁵²

⁵² Baharuddin dan Moh Makki, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 87

Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya dilakukan secara akuntabel dan transparan. Transparansi berarti keterbukaan (*openness*) dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumberdaya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Madrasah berkewajiban memberikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan oleh pihak-pihak yang berkepentingan.⁵³

Dari perencanaan, pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan yang dilakukan oleh madrasah, maka berimplikasi positif terhadap meningkatnya mutu pendidikan di lembaga tersebut. Aspek pembiayaan atau finansial yang dikeluarkan oleh madrasah ternyata berimbang dan berbanding positif bagi terhadap peningkatan etos kerja seluruh komponen madrasah.

Etos kerja merupakan hal yang sangat penting dalam mekanisme kehidupan kerja, karena semakin majunya kehidupan kerja, makin kompleks pula kehidupan aktivitasnya serta makin meningkat dan berkembang pula kebutuhan dan tuntutan kerja. Sebagai bagian dari kerangka mutu kerja dalam kegiatan organisasi kependidikan, etos kerja dimaknai sebagai tata cara di mana pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan norma dan nilai kerja dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini, etos kerja ditujukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kerja, sehingga tujuan kerja dan produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.⁵⁴

⁵³ Siti Aliyah Aida Nahar, *Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan Daerah Dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Daerah Terhadap Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Jepara*, dalam *Jurnal Akuntansi & Auditing* Volume 8/No. 2/Mei 2012

⁵⁴ Tabrani Rusyan dan Wasmin, *Etos Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*, (Tangerang : Intimedia, 2008), 28

Secara teoritis, Johnson sebagaimana dikutip oleh Wibowo⁵⁵ merumuskan adanya tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja, dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE.

A = *Ability (knowledge dan skill)*

C = *Clarity (understanding atau role perception)*

H= *Help (organizational support)*

I = *Incentive (motivation atau willingness)*

E = *Evaluation (coaching dan performance feedback)*

V= *Validity (valid dan legal personnel practices)*

E = *Environment (environmental fit)*

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya; bagaimana mereka memberikan penghargaan kepada pekerja; bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring* dan *counseling*.

Dari etos kerja yang ditunjukkan oleh seluruh komponen madrasah di Madrasah berimplikasi pada tercapainya tujuan yang telah ditentukan, baik tujuan kurikuler maupun ekstra kurikuler yang dibuktikan banyaknya prestasi yang diraih oleh madrasah. Madrasah tidak lagi dianggap sebagai lembaga pendidikan "kelas dua" atau *the second choice*, melainkan madrasah menjadi tujuan masyarakat untuk mendidik putra-putrinya menjadi manusia yang berilmu, beragama dan berakhlakul karimah.

⁵⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT Rajawali Grafindo Persada, 2012), 101

Tingginya ekspektasi dan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah, melalui penerapan *balanced scorecard*, maka secara teoritis dapat dikatakan madrasah telah berhasil dalam mengelola lembaganya dalam perspektif pelanggan (*costumer*), yaitu pada aspek kepuasan pelanggan (*costumer satisfaction*).

Menurut Staus & Nauhaus sebagaimana dikutip oleh Fandy Tjiptono,⁵⁶ bahwa terdapat tipe kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan yang biasa diukur secara kualitatif, diantaranya ;

1. *Demanding costumer satisfaction*. Tipe ini merupakan tipe kepuasan aktif. Relasi dengan penyedia jasa diwarnai emosi positif, terutama optimism dan kepercayaan.
2. *Stable costumer satisfaction*. Pelanggan dalam tipe ini memiliki tingkat aspirasi pasif dan perilaku yang *demanding*. Emosi positifnya terhadap penyedia jasa bercirikan *steadiness* dan *trust* dalam relasi yang terbina saat ini.
3. *Resigned costumer satisfaction*. Pelanggan dalam tipe ini juga merasa puas, namun kepuasannya bukan disebabkan oleh pemenuhan ekspektasi, melainkan didasarkan pada kesan bahwa semua tidak realistis untuk berharap lebih. Perilaku konsumen tipe ini cenderung pasif.
4. *Stable costumer dissatisfaction*. Pelanggan dalam tipe ini tidak puas terhadap kinerja penyedia jasa, namun mereka cenderung tidak melakukan apa-apa. Relasi mereka dengan penyedia jasa diwarnai emosi negative dengan asumsi bahwa ekspektasi mereka tidak bakal terpenuhi di masa yang akan datang.

⁵⁶ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011), 303-304

5. *Demanding costumer dissatisfaction*. Tipe ini bercirikan tingkat aspirasi aktif dan perilaku demanding. Pada tingkat emosi, ketidakpuasannya menimbulkan protes dan oposisi. Hal ini menyiratkan bahwa mereka aktif dalam menuntut perbaikan.

Adanya tipe kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan ini, maka kepala madrasah perlu melakukan analisis SWOT dengan melibatkan semua pihak untuk mendapatkan informasi, dan program yang harus dilakukan dengan prinsip memberdayakan masyarakat sekitar untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah.

Strategi pelibatan masyarakat dalam kegiatan pendidikan di Madrasah secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu ; *pertama*, keterlibatan secara individual, seperti membuka kesempatan dan konsultasi seluas-luasnya bagi wali murid dan masyarakat untuk datang ke madrasah, *kedua*, keterlibatan secara organisatoris terdiri melalui pembentukan komite madrasah, organisasi alumni, dunia kerja maupun kerjasama dengan instansi lain.⁵⁷

Dalam hal ini, jalinan kemitraan yang dibangun oleh sekolah/madrasah dapat dilakukan dengan lembaga pemerintah maupun non pemerintah seperti perguruan tinggi, sekolah yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri di lingkungannya. Sekolah/madrasah dalam hal ini harus mengembangkan kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat, dunia industri, dunia usaha, alumni dan satuan pendidikan lainnya di dalam maupun luar negeri.

⁵⁷ Baharuddin dan Moh Makki, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, 91

Sebagai satu indikator mutu operasional sekolah yaitu melaksanakan kegiatan *sister school*.⁵⁸ Puncak dari keberhasilan itu ditandai dengan pelaksanaan kerja sama kemitraan dengan sekolah di negara-negara yang berkeunggulan dalam bidang pendidikan yang terkait dengan peningkatan mutu lulusan sehingga sekolah menghasilkan mutu yang setara dengan sekolah unggul lainnya.⁵⁹

Dalam rangka mengembangkan kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat, dunia industri, dunia usaha, alumni dan satuan pendidikan lainnya, maka peran kepemimpinan kepala madrasah sangat besar mewujudkan jalinan komunikasi yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat.

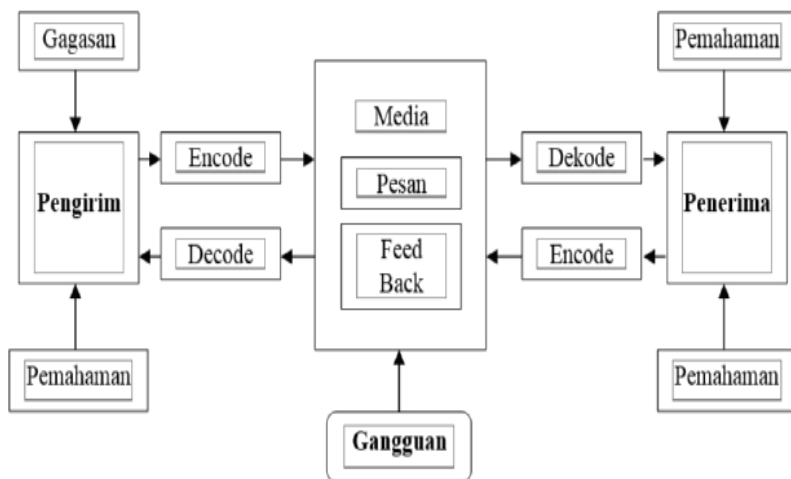
Komunikasi merupakan salah satu unsur penting dalam aspek *Total quality service*. Setiap manajer dalam industri jasa harus mampu berkomunikasi, baik komunikasi verbal maupun non verbal. Secara sederhana, komunikasi dimaknai sebagai proses transfer informasi atau pesan (komunikator) kepada penerima (komunikan). Dalam konteks organisasi, komunikasi terdiri dari transfer informasi, pemahaman / pengertian, dan *response* diantara berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai cara dan media yang terlibat dalam komunikasi tersebut.

Proses komunikasi dalam kegiatan kependidikan di Madrasah terdiri atas tiga unsur pokok; pertama,

⁵⁸ *Sister school* merujuk pada pengertian kerja sama kemitraan yang luas, mengembangkan kerja sama dapat dilakukan antara dua sekolah atau lebih dalam sebuah kompleks, daerah tertentu, bahkan sampai antar sekolah yang berada pada negara yang berbeda. Lihat: <http://www.smantas.sch.id/v2/html/index.php?id=profil&kode=179&profil=Sister%20School>, diakses pada tanggal 01 April 2015

⁵⁹ Lihat : <https://suaidinmath.wordpress.com/2011/05/05/juknis-pengembangan-kerjasama-dan-kemitraan-satuan-pendidikan/>

pelaku komunikasi yang terdiri atas pengirim pesan atau komunikator yang menyampaikan pesan dan penerima pesan atau komunikan. Kedua, materi komunikasi yang meliputi gagasan, pesan, media, respon, *feed back* dan gangguan. Ketiga, proses komunikasi yang terdiri atas proses penyampaian pesan maupun pengiriman kembali respon. Dalam hal ini diperlukan dua kegiatan, yaitu *encoding* (fungsi mengirim), dan *decoding* (fungsi menerima). *Encoding* adalah proses merancang atau mengubah gagasan secara simbolik menjadi suatu pesan untuk disampaikan kepada penerima. Sedangkan *decoding* adalah proses menguraikan atau mengartikan simbol sehingga pesan yang diterima dapat dipahami.⁶⁰



Proses komunikasi yang dikembangkan di madrasah setidaknya dilakukan melalui dua jalur, *pertama*, komunikasi yang dibangun antara pihak madrasah dengan masyarakat di dalamnya, *kedua*, komunikasi yang dilakukan dengan masyarakat luar madrasah. Oleh karena itu, seluruh

⁶⁰ Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total quality Service*, (Yogyakarta : Andi, 2005),

komponen harus bekerjasama dengan masyarakat. Tugas madrasah adalah bagaimana menumbuhkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) masyarakat terhadap madrasah.⁶¹

Dalam perspektif internal, manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan dan pengendalian peserta didik mulai dari admisi, registrasi dan ketatausahaannya sampai peserta didik menyelesaikan pendidikannya yang bertujuan untuk mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar berjalan lancar, tertib, dan teratur sesuai dengan target yang diinginkan.⁶²

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam manajemen peserta didik, maka terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan oleh madrasah, diantaranya; perencanaan peserta didik, pembinaan dan pengembangan dan pencatatan dan pelaporan peserta didik.

Dalam merencanakan peserta didik terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan oleh kedua madrasah tersebut, diantaranya;

1. Analisis kebutuhan peserta didik

Terkait dengan peningkatan mutu pendidikan pada dua lembaga pendidikan tersebut, maka madrasah berusaha untuk memberdayakan segala potensi, kemampuan, guna didayagunakan demi pencapaian Visi, Misi, dan Tujuannya. *Raw input* sangat berpengaruh pada hasil *output* dan *outcome* yang dihasilkan. Siswa sebagai salah satu *raw input* harus didapatkan dengan kualitas

⁶¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 72.

⁶² Ahmadi H Sukran Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: LaksBang, 2012), 65.

yang baik. Untuk mendapatkan *input* peserta didik yang baik, harus menggunakan cara mekanisme yang standar dan bermutu.

2. Rekrutmen peserta didik

Rekrutmen peserta didik di madrasah pada hakikatnya merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi peserta didik di lembaga pendidikan yang bersangkutan. Hal ini merupakan kegiatan rutin yang dilakukan oleh madrasah dalam menghimpun, menyeleksi, dan menempatkan calon peserta didik menjadi peserta didik pada jenjang dan jalur pendidikan tertentu.

Adapun tujuan khusus rekrutmen peserta didik adalah; a) Mendapatkan siswa yang memiliki karakteristik sebagaimana ditetapkan dalam syarat-syarat penerimaan siswa baru, b) Memberikan keadilan kepada masyarakat dan calon peserta didik untuk mendapatkan pendidikan yang tepat, c) Meningkatkan mutu layanan pendidikan bagi anak dan orang tua siswa.

Mekanisme dan proses pelaksanaan rekrutmen peserta didik harus dilaksanakan dengan baik, dengan memegang prinsip-prinsip secara : Objektif, artinya bahwa Penerimaan Peserta Didik Baru, maupun pindahan harus memenuhi syarat dan ketentuan yang telah ditetapkan; (2) Transparan, artinya Penerimaan Peserta Didik Baru bersifat terbuka dan dapat diketahui oleh masyarakat termasuk orang tua peserta didik termasuk *stackholder* pendidikan; (3) Akuntabel, artinya Penerimaan Peserta Didik Baru dapat dipertanggungjawabkan baik prosedur, hasil maupun aspek pendanaannya; (4) Tidak diskriminatif, artinya Penerimaan Peserta Didik Baru tidak boleh membedakan suku, ras, golongan dan status sosial ekonomi masyarakat;

(5) Kompetitif, artinya Penerimaan Peserta Didik Baru dilakukan melalui seleksi berdasarkan kompetensi yang disyaratkan oleh satuan pendidikan tertentu.⁶³

3. Seleksi peserta didik

Seleksi peserta didik adalah kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon peserta didik menjadi peserta didik pada satuan pendidikan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Seleksi ini penting dilakukan terutama bagi sekolah yang calon siswanya melebihi dari daya tampung yang tersedia.

4. Orientasi peserta didik baru

Orientasi peserta didik (siswa baru) adalah kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan (sekolah) tempat peserta didik itu menempuh pendidikan. Situasi dan kondisi ini menyangkut lingkungan fisik sekolah dan lingkungan sosial sekolah. Orientasi peserta didik baru meliputi pengaturan, antara lain ; hari-hari pertama peserta didik di madrasah, pekan orientasi peserta didik, pendekatan yang dipergunakan dalam orientasi dan tehnik-tehnik orientasi peserta didik baru.⁶⁴

5. Penempatan peserta didik (pembagian kelas)

kegiatan pengelompokan peserta didik yang dilakukan dengan sistem kelas, pengelompokan peserta didik bisa dilakukan berdasarkan kesamaan yang ada pada peserta didik yaitu jenis kelamin dan umur. Selain itu juga pengelompokan berdasar perbedaan yang ada

⁶³ Lihat: Pedoman Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Tahun 2014-2015, Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI 2014, 3

⁶⁴ Baharuddin & Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang : UIN Maliki Press, 2010), 71

pada individu peserta didik seperti minat, bakat dan kemampuan.

Sebelum peserta didik mengikuti proses belajar mengajar maka peserta didik di kelompokkan dalam kelompok belajarnya. Dasar-dasar pengelompokkan siswa ada lima macam, yaitu :

- a. *Friendship Grouping*. Pengelompokkan siswa berdasarkan kesukaan di dalam memilih teman diantaranya siswa itu sendiri.
- b. *Achievement Grouping*. Pengelompokkan belajar dalam hal ini adalah campuran antara anak yang berprestasi tinggi dan siswa yang berprestasi rendah.
- c. *Aptitude Grouping*. Pengelompokkan siswa berdasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki oleh peserta didik itu sendiri.
- d. *Attention or Interest Grouping*. Pengelompokkan peserta didik berdasarkan atas perhatian atau minat yang didasari oleh kesenangan peserta didik itu sendiri.
- e. *Intelligence Grouping*. Pengelompokkan yang didasarkan atas hasil test intelegensi yang diberikan kepada peserta didik.⁶⁵

Dari beberapa perencanaan peserta didik tersebut, maka ditindaklanjuti dengan pembinaan dan pengembangan peserta didik agar supaya peserta didik mendapatkan bermacam-macam pengalaman belajar untuk bekal kehidupannya di masa yang akan datang, yang termuat dalam draf pengembangan kurikulum madrasah, yang meliputi; penentuan standar kompetensi, stuktur kurikulum & pengaturan beban belajar, pengembangan muatan lokal, kegiatan pengembangan diri, pendidikan

⁶⁵ Afif Burhanuddin, *Pengelolaan Peserta Didik*, Lihat: <https://afidburhanuddin.wordpress.com/2014/01/22/pengelolaan-peserta-didik/>

kecakapan hidup (*life skill*), sistem penilaian, dan lain sebagainya.

Dalam pelaksanaannya, Madrasah mendesain kurikulum sedemikian rupa melalui kegiatan menyusun rancangan, atau menyusun model kurikulum sesuai dengan visi dan misi madrasah.⁶⁶ Selain itu, desain kurikulumnya dirancang dengan memadukan kurikulum nasional dan muatan lokal yang dimodifikasi dengan penekanan pada **materi esensial** dan dikembangkan melalui sistem pembelajaran yang dapat memacu dan mewadahi integrasi antara pengembangan *spiritual, logika, etika, dan estetika, serta dapat mengembangkan kemampuan berpikir holistik, kreatif, sistemik, dan konvergen*, untuk memenuhi tuntutan masa kini dan masa mendatang.

Kurikulum nasional dan muatan lokal yang dikembangkan secara **berdiferensiasi** untuk memenuhi pendidikan peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa dengan cara memberikan pengalaman belajar yang berbeda dalam arti *kedalaman, keluasan, percepatan, maupun jenisnya*.⁶⁷

Desain pengembangan kurikulum menurut Henry Ellington sebagaimana yang dikutip oleh Oemar Hamalik adalah pengembangan proses perencanaan, validasi, implementasi, dan evaluasi kurikulum.⁶⁸ Dan salah satu karakteristik penting dari kurikulum adalah konseptualisasi dan organisasi berbagai bagian dari kurikulum tersebut. Dalam perkembangannya, pengembangan kurikulum

⁶⁶ Lihat : Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 37

⁶⁷ Nanang Rosadi dan Iwan Wahyu Widayat, *Hubungan Antara Perfeksionisme dengan Depresi pada Siswa Cerdas Istimewa di Kelas Akselerasi*. Dalam Jurnal Psikologi Pendidikan dan Perkembangan Vol. 2, No. 01, Februari 2013

⁶⁸ Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2008), 193-194.

mengonstruksi atas dasar beberapa hal, yaitu :

1. *Subject centered design*, berupa design yang berpusat pada mata pelajaran (bahan ajar).
2. *Learner centered design*, adalah desain yang berpusat pada pembelajaran atau lebih mengedepankan peranan siswa.
3. *Problem centered desain*, design yang berpusat pada permasalahan atau kurikulum yang bersumber dari masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.

Desain kurikulum menyangkut pola pengorganisasian unsur-unsur atau komponen-komponen kurikulum. Penyusunan desain kurikulum dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi horizontal dan vertical. Dimensi horizontal berkenaan dengan penyusunan dari lingkup isi kurikulum. Susunan lingkup ini sering diintegrasikan dengan proses belajar dan mengajarnya. Dimensi vertical menyangkut penyusunan sekuens bahan berdasarkan urutan tingkat kesukaran.

Sedangkan dalam *learning and growth perspective*, peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh Madrasah dengan cara memperketat sistem rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan guna mendapatkan pegawai/karyawan yang *qualified* pada bidang kerja organisasi.

Proses rekrutmen dimulai waktu calon pegawai/karyawan baru dicari, dan berakhir pada saat para calon menyampaikan dan dikualifikasikan lamaran atau permohonannya. Hasil akhir rekrutmen adalah diperolehnya sekelompok calon pegawai/karyawan untuk diikutsertakan dalam seleksi sebagai kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia.⁶⁹

⁶⁹ Hadari Nawasi, *Manajemen Strategik : Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*

Dalam organisasi kependidikan, guru dan karyawan yang telah mengikuti seleksi ditempatkan pada posisi yang telah ditentukan untuk mengisi kekosongan yang ada. Seorang guru dan karyawan pada dasarnya sudah dipersiapkan melalui lembaga pendidikan guru sebelum terjun ke dalam jabatannya. Pendidikan persiapan itu disebut *pre-service education*,⁷⁰ yang dilanjutkan dengan *inservice training* secara terarah dan terencana.

Inservice training dalam hal ini dimaknai sebagai kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru atau petugas pendidikan lainnya, dalam menjalankan tugas kewajibannya.⁷¹ Kegiatan tersebut merupakan upaya perbaikan dan pengembangan secara terus menerus (*continous improvement*) yang dilakukan oleh guru dan karyawan untuk meningkatkan kompetensinya sesuai dengan harapan semua pihak.

Melalui kegiatan ini, kompetensi guru dan karyawan akan meningkat, sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja guru dan karyawan di Madrasah. Kinerja dalam hal ini merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktifitas kerja sumber daya manusia baik yang berorientasi produksi barang, jasa maupun pelayanan. Agar dicapai kinerja yang profesional maka perlu dikembangkan hal-hal seperti: kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerjasama saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya.

dengan *Illustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta : Gajahmada University Pers, 2000), 328

⁷⁰ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : CV. Haji Masagung, 1988), 111.

⁷¹ Ngalm purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Mutiara, 1984), 68.

Selanjutnya, Mangkunegara⁷² berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu ; faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dijelaskan sebagai berikut ;

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
- b. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya.⁷³ Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan.
- c. Sikap mental, merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja, motivasi, penghargaan atau insentif

⁷² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 67

⁷³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), 292.

dan lain sebagainya.

Terkait dengan penghargaan atau insentif, maka Wether dan Davis sebagaimana dikutip oleh Wibowo⁷⁴ menjelaskan tentang bentuk-bentuk insentif yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pekerjanya, yaitu ;

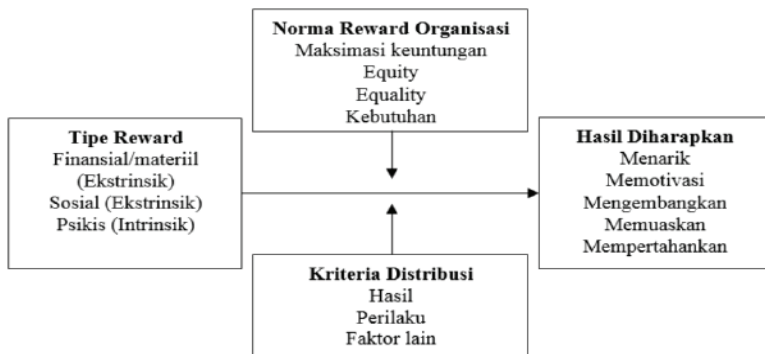
1. *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan
2. *Production bonuses* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan
3. *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang diranking menjadi ; *marginal, below average, average, good, outstanding*
4. *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah yang diberikan setelah evaluasi kinerja
5. *Pay-for-knowlwdge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi
6. *Non-monetary incentives*, merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain
7. *Executive incentive*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang
8. *International incentive*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki sebagaimana dikutip oleh Wibowo,⁷⁵ bahwa tujuan penghargaan ditentukan oleh tiga macam faktor, yaitu;

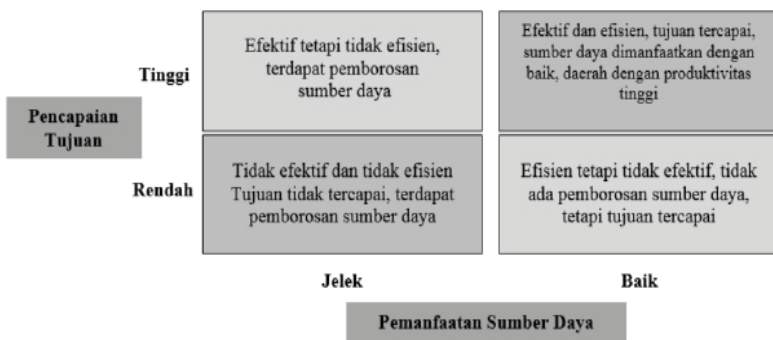
⁷⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT Rajawali Grafindo Persada, 2012), 355-356

⁷⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 365

norma penghargaan organisasi, tipe penghargaan, dan kriteria distribusi. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Berangkat dari hal tersebut di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah akan memanfaatkan sumber daya organisasi sedemikian rupa, sehingga membuahkan hasil kerja yang baik serta kepuasan bagi mereka yang ikut serta dalam melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Terdapat dua kriteria yang berhubungan dengan suatu kinerja masing-masing, yaitu efektivitas dan efisiensi,⁷⁶ sebagaimana gambar berikut;



⁷⁶ John R. Schermerhorn, Jr, *Management*, (John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd, 1996), edisi bahasa Indonesia, *Manajemen*, terj. M. Parnawa Putranta, (Yogyakarta: Andi, 2003), 05

Gambar : 12
Model Sistem Penghargaan

Terdapat dua kategori dasar atribusi: yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dengan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Misalnya, perilaku (dalam hal ini kinerja) dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik. Kemampuan dan upaya adalah penyebab-penyebab yang bersifat internal bagi eksternal. Meskipun demikian, sejumlah faktor lain dapat juga mempengaruhi kinerja, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja bawahan, atau pimpinan; kendala-kendala sumber daya; keadaan ekonomi; dan sebagainya.⁷⁷

Tabel : 3
Analisis Kinerja

Mengapa di Balik Keberhasilan dan Kegagalan		
Kinerja	Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
Baik	kemampuan tinggi kerja keras	pekerja mudah nasib baik bantuan dari rekan-rekan kerja. pimpinan yang baik
Jelek	kemampuan rendah upaya sedikit	pekerjaan sulit nasib buruk rekan-rekan kerja tidak produktif. pimpinan yang tidak simpatik.

Gambar di atas, menunjukkan sifat atribusi, dapat diterapkan dalam analisis kinerja diri sendiri atau kinerja orang lain. Penyebab-penyebabnya dapat dijelaskan dengan keadaan kinerja baik mungkin internal (saya bekerja dengan baik karena saya betul-betul berbakat), atau eksternal (saya bekerja dengan baik karena pekerjaannya begitu mudah;

⁷⁷ A. Dale Timpe, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, (Jakarta : Gramedia, 2002), 32-33

siapa saja dapat melakukannya sama baiknya). Penyebab dapat dijelaskan dengan bentuk kinerja baik dapat juga bersifat internal (saya melakukannya dengan buruk karena saya tidak mencoba) atau eksternal (saya melakukannya dengan buruk karena saya mempunyai pemimpin yang jelek).

Dari hal tersebut dapat diketahui, bahwa efektivitas kinerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan. Sedangkan efisiensi kinerja adalah mengukur biaya sumber daya yang diperlukan sehubungan dengan pencapaian suatu tujuan, dalam hal ini adalah perbandingan antara keluaran (*out put*) riil yang dihasilkan dengan masukan (*input*) yang digunakan.

Untuk mengetahui tentang efektivitas kinerja organisasi di Madrasah, maka diperlukan evaluasi atau penilaian untuk mengumpulkan informasi dalam rangka membuat keputusan-keputusan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.⁷⁸

Penilaian kinerja disebut juga sebagai *performance appraisal*, *performance evaluation*, *development review*, *performance review and development*.⁷⁹ Tujuan yang ingin dicapai dalam penilaian kinerja menurut Stephen P. Robbins,⁸⁰ antara lain ;

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia, penilaian ini memberikan informasi yang berhubungan dengan promosi, transfer ataupun pemberhentian
2. Penilaian memberikan pelatihan dan pengembangan

⁷⁸ Zaenal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 04

⁷⁹ Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 487

⁸⁰ Stephen P. Robbins, *Essential of Orgazizational Behaviour 5th*, (San Diego University, 1999), Edisi Bahasa Indonesia oleh ; Halida dan Dewi Sartika, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 2002), 258

yang dibutuhkan

3. Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
4. Penilaian kinerja untuk memenuhi *feed back* atau umpan balik terhadap para pekerja.

Dengan adanya penilaian kinerja karyawan yang ditetapkan oleh organisasi, maka gambaran dari keberhasilan sebuah proses pekerjaan dapat lebih mudah menilai karyawan mana saja yang memberikan distribusi yang besar kepada organisasi dan yang hanya melakukan pekerjaan hanya karena merasa memiliki kewajiban dan bukan karena benar-benar memiliki rasa tanggung jawab dan rasa cinta (*passion*) pada pekerjaan yang dilakukannya.

G. Implikasi *Balanced Scorecard* terhadap Mutu Pendidikan Madrasah

Balanced scorecard yang diterapkan di lembaga pendidikan madrasah memberikan kerangka kerja yang terukur dan terarah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Mutu dalam pendidikan bukanlah merupakan barang akan tetapi merupakan layanan, di mana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan semua pihak/pemakai dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik. Mutu dimaknai sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.⁸¹ Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa hal mendasar dalam memaknai mutu adalah *quality assurance, contract conformance and costumer driven*.⁸²

⁸¹ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001), 16.

⁸² Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, *Total Quality Management and The*

Mutu pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia. Agar supaya manajemen madrasah efektif dan efisien, diperlukan komitmen yang penuh kesungguhan dalam peningkatan mutu, berjangka panjang dan membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen tersebut harus didukung oleh dedikasi yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat.

Madrasah bermutu erat kaitannya dengan adanya keterlibatan masyarakat secara totalitas di dalamnya. Mutu menuntut adanya komitmen pada kepuasan pelanggan yang memungkinkan adanya perbaikan pada karyawan, peserta didik dalam mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Pada dasarnya, madrasah bermutu memiliki lima karakteristik sebagai berikut;

1. Fokus pada *customer*. Dalam meningkatkan mutu, madrasah harus memberikan pelayanan prima (*total quality service*) kepada *customernya* baik internal maupun eksternal
2. Keterlibatan total. Pimpinan dan karyawan harus terlibat langsung dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan
3. Pengukuran. Hal ini ditujukan untuk mengetahui efektivitas dari program yang telah dilaksanakan melalui instrumen-instrumen yang telah ditentukan sebelumnya
4. Komitmen. Manajemen memiliki komitmen bersama untuk mewujudkan tujuan dan target organisasi

5. Perbaikan berkelanjutan merupakan kegiatan manajemen untuk melakukan perbaikan program yang telah dilaksanakan secara *continue*⁸³

Pentingnya orientasi madrasah terhadap peningkatan mutu pendidikan disebabkan karena tingginya ekspektasi masyarakat terhadap pelaksanaan pendidikan yang berkualitas, kompetisi antar lembaga saat ini, sehingga madrasah harus berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitasnya agar kepercayaan pelanggan semakin meningkat, dan madrasah dapat *survive* di tengah persaingan yang ada.

Salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah salah satunya adalah *balanced scorecard*. Melalui empat perspektif, yaitu perspektif finansial, yaitu pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, ditambah lagi dengan perspektif nilai dan *humanity*, *balanced scorecard* merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi". Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategi, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi tercapai.

Balanced scorecard yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian dikembangkan dan diintegrasikan ke dalam manajemen strategik. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih

⁸³ Lihat: Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 39

lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi.⁸⁴ *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

Tujuan dari penggunaan *Balanced scorecard* adalah mengarahkan aktivitas bisnis ke visi dan strategi organisasi, mengembangkan komunikasi internal dan eksternal, serta memonitor kinerja organisasi atas tujuan yang telah ditentukan. Tingkat dedikasi, komitmen dan kompetensi orang-orang yang bekerja itu yang akan menentukan sampai seberapa jauh lembaga pendidikan akan mampu meningkatkan mutu kinerjanya. Pemberdayaan adalah bahan bakar untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk meningkatkan mutu.

Penerapan *balanced scorecard* dalam kegiatan manajemen di madrasah, memiliki makna bahwa pendekatan manajemen strategis, yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategi, pengimplementasian strategi, serta evaluasi dan pengendalian; digunakan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan internal maupun eksternal sehingga mempengaruhi pelaksanaan manajemen di madrasah. Sedangkan model *Balanced scorecard* dengan empat perspektifnya dapat digunakan dalam sistem pengendalian strategis, sehingga menjadi bagian tidak terpisahkan dari siklus manajemen strategis.

Di samping itu, hal yang perlu dipahami adalah manajemen kinerja yang bertugas melakukan pengukuran kinerja terhadap implementasi perencanaan strategis dalam kaitannya dengan akuntabilitas dan

⁸⁴ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 39

pemantauan kinerja, serta evaluasi untuk menyusun umpan balik (*feed back*). Oleh karena itu, dalam tahapan evaluasi dan pengendalian kinerja, sebagai bagian dari siklus manajemen strategis, sangat relevan untuk mengintegrasikan pendekatan *balanced scorecard* beserta empat perspektifnya.⁸⁵

Dengan diterapkannya *balanced scorecard* sebagai manajemen strategis di madrasah, maka seluruh aktivitas yang berlangsung di dalamnya berjalan efektif, efisien dan sesuai yang diharapkan. Efektivitas dan efisiensi tersebut merupakan bagian dari pendidikan madrasah yang bermutu, baik dari aspek *quality in fact* maupun *quality in perception*. *Quality in fact* merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik. Sedangkan *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Berangkat dari hal tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai temuan formal dalam penelitian ini sebagai berikut: "*Balanced scorecard* madrasah yang relegius dilaksanakan dengan dasar ibadah, profesionalitas, ruhul jihad, amanah, istiqomah dan ikhlas, dapat meningkatkan kemandirian, keunggulan lembaga dan menjadikan madrasah lebih kompetitif".

⁸⁵ David Wijaya, *Model Balanced Scorecard dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, dalam Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 14, No. 1, Mei 2014

DAFTAR PUSTAKA

- A. Al Nofal, et.al. *TQM Critical Factors: The Recipe for Successful Implementation*, International Journal of Applied Quality Management: Volume 2 Issue 2.
- A. Dale Timpe, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, (Jakarta: Gramedia, 2002).
- A. Tabrani Rusyan & Wasmin, *Etos Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Intimedia Ciptanusantara, 2008).
- A. Usmara (ed.), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amara Books, 2002).
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007).
- A.Sihotang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007).
- Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004).
- Abraham H Maslow, *Motivation and Personality*, (New York: Harper & Row, 1954).
- Abudin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Grasindo, 2001).
- Afif Burhanuddin, *Pengelolaan Peserta Didik*, Lihat: <https://afidburhanuddin.wordpress.com/2014/01/22/pengelolaan-peserta-didik/>

- Agus Maimun & Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggul : Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010).
- Ahmad S. Ruky, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pengaruh terhadap Kinerja dan Imbalan*, (Malang : Banyu Media, 2003).
- Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002).
- Ahmadi H Sukran Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: LaksBang, 2012).
- Ali Mutasowifin, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*, dalam *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol. 1 No. 3, Mei 2002.
- Al-Qur'an dan Terjemahnya, *Mujamma' Malik Fahd Li Thiba'at Al Mushaf*.
- Ambar Tegus Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003).
- Amirullah dan Rindyah Hanafi, *pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002).
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000).
- Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, (New York: McGraw Hill Book, 1986).
- Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).
- Baharuddin dan Moh Makki, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010).
- Bresman Rajagukguk, *Paradigma Baru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, dalam *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, Vol.6 No.1, Juni 2009.

- C. Novi Primiani, *Total Quality Management dan Service Quality Dalam Organisasi Pendidikan Tinggi*, dalam Cakrawala Pendidikan, Juni 2005, Th. XXIV, No. 2.
- C. Rudy Prihartoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).
- Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010).
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011).
- Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context / Annals of University of Bucharest*, Journal Economic and Administrative Series, Nr. 2 (2008).
- Data statistik madrasah pada <http://pendis.kemenag.go.id/kerangka/madr.htm>, diunduh pada tanggal 20 Januari 2014.
- David Wijaya, *Model Balanced Scorecard dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, dalam Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 14. No.1 Mei 2014.
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis : Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2004).
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002).
- Didik Komaidi, *Manajemen Berbasis Sekolah Era Otonomi Daerah*, Majalah Rindang, No. 1 tahun XXVII, Agustus 2001.
- Dilip Kumar Adhwarjee et al, *Exploring Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement Applied to Industry*, dalam (IJITR) International Journal Of Innovative Technology And Research, Volume No. 1, Issue No. 6, October - November 2013.
- Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitatif*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003).

- Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw-Hill, 1960).
- Dzikron Abdullah, *Metodologi Dakwah*, (Semarang: Fakultas Dakwah IAIN Walisongo, 1992).
- Edward Salis, *Total Quality Management in Education*. (Kogan Page. London, 1993).
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (Peran Strategis Pendidikan di era Globalisasi Modern*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011).
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2003).
- Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total quality Service*, (Yogyakarta : Andi, 2005).
- Ferdinandus Agung Himawan, *Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen* (Studi Kasus PT. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta), dalam Jurnal ESENSI, Volume 8 No. 1/2005.
- Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011).
- H.A.R Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006).
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : CV. Haji Masagung, 1988).
- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000).
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2005).
- Herbert, *Total quality Management in Bussiness School*, (Autumn: The Faculty ViewPoint, 1995).

<http://nichonotes.blogspot.co.id/2015/02/manajemen-keuangan-finance-management.html>, diakses pada tanggal 18 Juli 2014.

<http://rinaldy-tuhumury.blogspot.com/2012/07/keunggulan-balanced-scorecard.html>

[http://www.smantas.sch.id/v2/html/index.php?id=profil&kode=179&profil=Sister%20 School](http://www.smantas.sch.id/v2/html/index.php?id=profil&kode=179&profil=Sister%20School), diakses pada tanggal 01 April 2015

<https://suaidinmath.wordpress.com/2011/05/05/juknis-pengembangan-kerjasama-dan-kemitraan-satuan-pendidikan/>

<https://tariecliple.wordpress.com/2012/11/06/teori-super-5-kaizen/>, diakses pada bulan Desember 2015

Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).

Imam Suprayogo & Ahmad Sonhadji KH, *Bahan-bahan Manajemen Strategik*, (Malang: UIN Maliki Malang).

Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012).

James A.F. Stoner, *Management*, (New York: Frentice/Hall International, Inc, Englewood, 1982).

James C. Van Horne dan John M. wachowicz, *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*, Terj. Heru sutojo, (Jakarta: Salemba Empat, 1997).

Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007).

Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007).

John R. Schermerhorn, Jr, *Management*, (John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd, 1996), edisi bahasa Indonesia, *Manajemen*, terj. M. Parnawa Putranta, (Yogyakarta: Andi, 2003).

Joseph M. Juran, et, all, *Juran's Quality Handbook*, Fifth Edition, (New York : McGraw-Hill, 1998).

- Karen R Seeker dan Joe B. Wilson, *Planning Successful Employee Performance*, (terj. Ramelan), (Jakarta : PPM, 2000).
- Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2010).
- Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*. (Malang: Universitas Brawijaya, 2000).
- Lidia Mandru, *Paradigms of Total Quality Management*, dalam International Journal of Recent Researches in Manufacturing Engineering, 978-960-474-294-3.
- M. Manullang & Marihot Amh Amnullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2008).
- M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001).
- M. Zaimunir, *Madrasah : Kekuatan, Kelemahan dan peluang*, makalah tidak dipublikasikan
- Machasin, dkk., *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*, dalam Jurnal "Walisongo", Volume 19, Nomor 2, November 2011.
- Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya Dalam Institusi Pendidikan*, (Malang: UNM, 2003).
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001).
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007).
- Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999).
- Marsus Suti, *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*, dalam Jurnal MEDTEK, Volume 3, Nomor 2, Oktober 2011
- Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2010).
- Mathius Tandiontong & Erna Rizki Yoland, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang*

- Memadai" (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)*, dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 05 Tahun ke-2 Mei-Agustus 2011
- Ma'zumi dan Jakaria, *Contributions of Madrasah To The Development of The Nation Character*, dalam International Journal of Scientific & Technology Research Volume 1, Issue 11, December 2012, ISSN 2277-8616.
- Meldona, *manajemen Sumber Daya Manusia perspektif integrative* (Malang: UIN-Press, 2009).
- Michael L. Werner, *Executing Strategy with the Balanced Scorecard*, dalam International Journal of Financial Research, Vol. 3, No. 1; January 2012, ISSN 1923-4023 E-ISSN 1923-4031.
- Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, (Bandung: Alfabeta, 2012).
- Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010).
- Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006).
- Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : BPFE: Yogyakarta, 2006).
- Mohammed Ahmed Hamadtu Ahmed, *Strategic Quality Management in the Arab Higher Education Institutes: A Descriptive & Analytical Study*, dalam International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012].
- Monika Kussetya Ciptani, *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*, dalam Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra.
- Mr. Rajan .M .Aole, *Quality Gurus: Philosophy and Teachings*, dalam International Journal of Research in Aeronautical and mechanical engineering, ISSN (ONLINE): 2321-3051, December 2013.

- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009).
- Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*.
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005).
- Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009).
- Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis dalam Perspektif Islam*, (Malang: UIN Press, 2007).
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007).
- Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati., *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012).
- Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001).
- Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta : Salemba Empat 2007).
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004).
- Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012).
- Nanang Rosadi dan Iwan Wahyu Widayat, *Hubungan Antara Perfeksionisme dengan Depresi pada Siswa Cerdas Istimewa di Kelas Akselerasi*. Dalam Jurnal Psikologi Pendidikan dan Perkembangan Vol. 2, No. 01, Februari 2013
- Naresh MAKHijani & James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*, (Jakarta:

- Esensi, 2012).
- Ngalim purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Mutiara, 1984).
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia, 2003).
- Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2008).
- Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Fak.Ekonomi Universitas Indonesia, 2011).
- Pedoman Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Tahun 2014-2015, Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI 2014.
- Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: Mc.Graw Hill Book, Inc, 1979), hlm. 58. Lihat: M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement)*.
- Piet A. Sahertian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994).
- Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2013).
- R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002).
- Remon Gunanta, *Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Institusi Sekolah*, Fakultas Ekonomi, Universitas Widyatama, 2012.
- Robert Bacal, *Performance Management*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2001).
- Robert S. Kaplan & David Norton, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000).
- Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi : Konsepsi dan Aplikasi*, (Jakarta : PT Rajawali Grafindo Persada, 2012).
- Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah sampai Indonesia*,

(Jakarta: Kencana, 2007).

Samsul Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*, (Jakarta: Kencana, 2013).

Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, (Bandung: Mizan, 2009).

Siti Aliyah Aida Nahar, *Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan Daerah Dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Daerah Terhadap Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Jepara*, dalam Jurnal Akuntansi & Auditing Volume 8/No. 2/Mei 2012

Slamet Margono, *Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu*. (Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994), 12.

Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).

Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002).

Standar Nasional Pendidikan (SNP), (Bandung: Fokus Media, 2008).

Stavarakakis Panagiotis dkk, *Applying Balanced Scorecard to Hellenic Navy's Education and Training: An Initial Approach*, Global Journal of Health Science Vol. 2, No. 2; October 2010, ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744.

Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, *Total Quality Manjement and The School*, (Buckingham – Philadelphia: Open University Press, 1994).

Stephen P. Robbins, *Essential of Orgazinational Behaviour 5th*, (San Diego University, 1999), Edisi Bahasa Indonesia oleh; Halida dan Dewi Sartika, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002).

Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ) Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010).

Suharsimi Arikunto dkk, *Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).

- Suwardi Luis, & Prima A. Biroo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, (Jakarta: PT Gramedia, 2008).
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002).
- Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan: Pemberdayaan Organisasi Pendidikan yang lebih Profesional dan Dinamis dari Aspek Desain, Budaya, Reinventing di Propensi, Kabupaten/Kota dan Satuan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009).
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: UGM, 2003).
- Tabrani Rusyan dan Wasmin, *Etos Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*, (Tangerang: Intimedia, 2008).
- Teguh Sriwidadi, *Manajemen Mutu Terpadu*, dalam *Journal The WINNERS*, Vol. 2 No. 2, September 2001.
- Tim Teknis Bappenas, *Menuju Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan Dasar*, (Jakarta: 1999).
- Total Quality Management dan Service Quality Dalam Organisasi Pendidikan Tinggi*, dalam *Cakrawala Pendidikan*, Juni 2005, Th. XXIV, No. 2.
- Uhar Suharsaputra., *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2010).
- Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Yungto pasal 1 ayat 91 PP No. 19 tahun 2005.
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*.
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Rajawali Grafindo Persada, 2011).
- Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*, (Jakarta: Penebar Swadaya, 2011).
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Rajawali Grafindo

Persada, 2012).

William Ouchi, *Theory Z*, (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1981).

Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006).

Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2004).

Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997).

Zaenal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010).

TENTANG PENULIS

Dr. H. Hasan Baharun, M.Pd, lahir di Probolinggo 09 Agustus 1981. Alumnus SDN Sidomukti 1 (1993), MTs Darul Lughah Wal Karomah (1996), MA. Darul Lughah Wal Karomah (1999), S-1 Jurusan Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2003), S-2 Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2006), S-3 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2015).

Kesehariannya bekerja sebagai dosen tetap di IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Saat ini penulis sebagai Kepala Madrasah Aliyah Darul Lughah Wal Karomah Kraksaan Probolinggo, Kepala Lembaga Kajian dan Kendali Mutu IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Direktur Lembaga Swadaya Masyarakat "Indonesian Development and Usefulness of Society" yang bergerak di bidang pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, Pengurus Lembaga Pendidikan ma'arif Nahdlatul Ulama' (LDNU) Cabang Kraksaan Probolinggo.

Karya yang pernah ditulis; *Metodologi Studi Islam: Percikan Pemikiran Tokoh dalam Membumikan Agama* (Yogyakarta: Arruz Media, 2011), dan beberapa karya ilmiah yang terbit di beberapa Jurnal Ilmiah; 1) *Pluralisme dan Tantangan Pendidikan Islam (Telaah Epistemologis)*, 2)

Implikasi Desentralisasi Pendidikan terhadap Pengembangan Sistem Pendidikan Islam, 3) Implementasi TQM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam, 4) Desentralisasi Pendidikan dan Implikasinya terhadap Pengembangan Sistem Pendidikan Islam, 5) Kepemimpinan dalam Sistem Pendidikan di Madrasah, 6) Paulo Freire: Kritik Terhadap Pendidikan "Gaya Bank" (Menuju Pendidikan yang Humanis di Indonesia), 7) Epistemologi Mistik dalam Dunia Filsafat Islam, 8) Kepemimpinan Visioner dalam Membangun Budaya Organisasi Madrasah yang Berprestasi, 9) Penerapan Pembelajaran Active Learning untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa di Madrasah, 10) Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Competitive Advantage pada Lembaga Pendidikan Islam, 11) Pemikiran Pendidikan Perspektif Filosofis Muslim (Kajian Kritis Terhadap Pemikiran Muhammad Abduh Dan Muhammad Iqbal), 12) Manajemen Mutu Pendidikan Pesantren Dalam Perspektif Total Quality Service. Dan beberapa Proceeding pada International Conference; 1) Total Quality Service dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren, 2) Management of Quality Education In Pesantren (The study of the Education Quality Improvement Pesantren by Strategy Management Approach)

TENTANG PENULIS

Dr. Zamroni, M.Pd, lahir di Nganjuk, 18 Pebruari 1975. Penulis sehari-hari menjadi Dosen Tetap (PNS) IAIN Samarinda. Pendidikan formalnya dimulai di SDN Rowomarto II-Patianrowo-Nganjuk tamat tahun 1988, kemudian SMPN Lengkon-Nganjuk tamat tahun 1991, MAN Nglawak-Kertosono-Nganjuk tamat tahun 1994. Penulis lantas melanjutkan S1 Program Studi PAI di STAIN Samarinda, tamat tahun 2002, dan S2 di Pascasarjana UIN Malang, tamat tahun 2007. Penulis lalu melanjutkan studi program Doktor (S3) di Pascasarjana di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, lulus tahun 2016. Selain mengajar, penulis pernah menjabat sebagai Wakil Dekan bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Samarinda 2014 sampai dengan sekarang.

Penulis juga aktif di berbagai organisasi misalnya, Tim Seleksi (Timsel) KPU Kabupaten Mahakam Ulu (Mahulu) 2015, Wakil Ketua IKA PMII Kalimantan Timur 2016-sekarang, Wakil Ketua ISNU Propinsi Kalimantan Timur 2014-sekarang dan Wakil Ketua Tanfidz NU Kota Samarinda 2015-sekarang.

Selain aktif di berbagai kegiatan sosial-keagamaan, penulis juga banyak menulis karya ilmiah, di antaranya: Buku: bertajuk *Penyebaran Radikalisme dan Terorisme di Kalimantan Timur* terbitan IAIN Samarinda Press (2017), *Pendidikan Berbasis Multikultural (Belajar Integrasi Sosial dari*

Heterogenitas Masyarakat Kalimantan Timur), terbitan Penerbit Interpena Yogyakarta (2016), *Kepemimpinan Pendidikan dan ESQ Model: Rekonstruksi Sekolah Berbasis Spiritual*, terbitan RaSail Semarang (2010), dan *Pendidikan Pembebasan dalam Perspektif Barat & Timur*, terbitan Ar-Ruzz Media Yogyakarta (2011). Penulis bisa dihubungi di tempat tinggalnya yang berlamatkan di Jl. Revolusi RT 007 No 165 Lok Bahu Sungai Kunjang, Kodya Samarinda Kalimantan Timur.