

## MANAJEMEN *BALANCE SCORECARD*

### DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI KB MUSLIMAT NU NUR IKHLAS DESA BOJONGSANA KECAMATAN SURADADI KABUPATEN TEGAL

**Muksin**  
(MI NU 02 Suradadi)  
[ortega.muksin60@gmail.com](mailto:ortega.muksin60@gmail.com)

**Setyowati**  
(MTs N 1 Purworejo)  
[setyowatimi84@gmail.com](mailto:setyowatimi84@gmail.com)

**Kismiyati**  
(MI Roudlotul Huda Kutoarjo)  
[kismiyati651@gmail.com](mailto:kismiyati651@gmail.com)

#### ABSTRAK

Manajemen *balance scorecard* dapat membantu proses pendidikan yang memuat sistem manajemen peningkatan mutu berkelanjutan dan dengan keseimbangan pengelolaan disetiap unit. Dalam Penerapannya di dunia pendidikan mempunyai empat perspektif, perspektif keuangan, pelanggan, proses, dan pembelajaran / pertumbuhan. Sehingga perlu dikaji dan diadakan penelitian (research), tentang manajemen *balance scorecard* sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya di Kelompok Belajar (KB). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan (explanatory) manajemen BSC yang dilaksanakan oleh KB Muslimat NU Nur Ikhlas, termasuk di dalamnya mendeskripsikan sumber-sumber pendukung yang dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi, dan keabsahan data menggunakan triangulasi, dan teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa dari segi mutu pendidikan yang diraih KB Muslimat NU Nur Ikhlas relatif lebih baik untuk tingkat PAUD yang belum lama berdiri. (1) Perspektif *Balanced ScoreCard* yang diterapkan untuk organisasi/lembaga non profit seperti di KB Muslimat NU Nur Ikhlas ini mengharuskan untuk dimodifikasi. Jika pada organisasi profit untuk perspektif finansial adalah kas masuk dan modal kerja, maka untuk organisasi non profit fokus utama bukan pada pencapaian finansial, tetapi pada pencapaian tujuan yang terfokus pada pelanggan, dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat, maka layanan publik harus diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien. (2) Dalam dunia usaha, apapun usahanya termasuk usaha dalam jasa pendidikan yaitu Kelompok Belajar (KB), agar sukses dalam usahanya maka harus memberikan kepuasan kepada pelanggannya, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. (3) Kemampuan mendidik dan melatih yang dimiliki guru berbeda-beda sehingga diperlukan satu upaya untuk membantu para guru dalam menemukan strategi dan metode yang pas dalam pembelajaran sehingga dapat menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan pembelajaran masing-masing. (4) Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tujuan strategi mengembangkan kreativitas guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang berkualitas dan terjangkau dapat diukur dengan meningkatnya kreativitas guru dan bervariasinya metode yang digunakan dalam pembelajaran (outcome), serta dilihat dari rasio murid: guru serta rasio alat peraga : murid.(pengendalian mutu).

Kata kunci: Manajemen, *Balance Scorecard*, Mutu Pendidikan.

#### PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan pada era saat ini menghadapi perkembangan dan tantangan globalisasi, Kondisi tersebut berdampak tingginya tingkat kompetisi antarlembaga. Persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat menuntut lembaga pendidikan berpikir kreatif, inovatif dan responsif dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Dengan demikian keunggulan kompetitif menjadi faktor penentu agar mampu bertahan, berperan, dan bersaing.

Sumbangan pendidikan terhadap pembangunan bangsa tentu bukan hanya sekedar penyelenggaraan pendidikan, tetapi pendidikan yang bermutu, baik dari sisi input, proses, output, maupun outcome.<sup>125</sup> Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan sebuah kajian mengenai bagaimana sebuah pendidikan harus dikelola secara efektif, efisien, dan berkeadilan untuk mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Di sinilah peran pemangku pendidikan dalam melakukan upaya yang sungguh-sungguh untuk lembaga pendidikan yang dikelolanya.

Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.<sup>126</sup> Seiring dengan era otonomi, peningkatan kualitas pendidikan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan, baik pemerintah, instansi pendidikan dan masyarakat, serta penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem secara tepat.

Untuk mengatur berbagai penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, pemerintah telah menyusun dan memberlakukan Undang-undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem pendidikan Nasional. Undang-undang ini menjadi payung bagi para pelaksana dan penyelenggara pendidikan dari tingkat pendidikan prasekolah sampai tingkat pendidikan tinggi. Sebagai bentuk penjabaran dari Undang-undang nomor 2 tahun 1989 yang berkaitan dengan lembaga pendidikan TK telah dibuat peraturan pemerintah nomor 27 tahun 1990 yang juga mengatur penyelenggaraan KB dan TPA. Walaupun Undang-undang ini telah diganti oleh UU nomor 20 tahun 2003, ada baiknya kita mencoba melakukan perbandingan. Beberapa perbedaan penyebutan, pengelompokkan, dan penjelasan tentang TK di antara kedua Undang-undang tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : dalam Undang-undang nomor 2 tahun 1989 dikemukakan beberapa ayat yang terkait dengan penyelenggaraan TK, di antaranya adalah: (1) Pasal 5 ayat 1; Taman Kanak-kanak merupakan salah satu bentuk pendidikan prasekolah yang terdapat di jalur pendidikan sekolah. (2) Pasal 6 ayat 1; taman kanak-kanak merupakan bentuk pendidikan prasekolah yang menyelenggarakan pendidikan dini bagi anak 4 tahun sampai 6 tahun. (3) Pasal 14; Persyaratan pendirian Taman Kanak-kanak harus memenuhi adanya kurikulum, anak didik, pendidik, sarana, dan prasarana.

Kemudian dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 pasal 28 dikemukakan tentang pendidikan anak usia dini dimana salah satunya TK yang berada dalam jalur pendidikan formal, yang isinya sebagai berikut: (1) Pendidikan anak usia dini diselenggarakan sebelum pendidikan dasar. (2) Pendidikan anak usia dini dapat

---

<sup>125</sup> Suhardan, Dadang. *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 288.

<sup>126</sup> Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Askara, 2011), hlm. 31.

diselenggarakan melalui pendidikan formal, nonformal, dan/ informal. (3) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal berbentuk Taman Kanak-kanak (TK), Raudhatul Athfal (RA), atau bentuk lain yang sederajat. (4) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan nonformal berbentuk Kelompok Bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA) atau bentuk lain yang sederajat. (5) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan informal berbentuk pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan. (6) Ketentuan mengenai Pendidikan anak usia dini sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, ayat 2, ayat 3, dan ayat 4 diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.<sup>127</sup>

Berdasarkan pasal dan ayat di atas terdapat perbedaan istilah dalam pengelompokan TK. Dalam Undang-undang nomor 2 tahun 1989, TK dikelompokkan sebagai lembaga pendidikan prasekolah yang terdapat di jalur sekolah sedangkan dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003, TK sebagai salah satu lembaga pendidikan anak usia dini yang terdapat di jalur formal.

Sekolah apabila dilihat dari mutu dan proses pendidikannya dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori yaitu: *bad school*, (sekolah yang buruk), *good school* (sekolah yang baik), *effective school* (sekolah yang efektif), dan *excellence school* (sekolah unggul). *Bad school* adalah sekolah yang memiliki input yang baik atau sangat baik tetapi proses pendidikannya tidak baik dan menghasilkan output yang tidak bermutu. *Good school* adalah sekolah yang memiliki input yang baik, proses baik dan hasilnya (outputnya) baik. *Effektive school* adalah sekolah yang memiliki input baik/kurang baik, proses pendidikannya sangat baik dan menghasilkan output baik/sangat baik. Sedangkan *excellence school* adalah sekolah yang inputnya sangat baik, prosesnya sangat baik, dan menghasilkan lulusan (output) yang sangat baik.<sup>128</sup>

Deming dalam *Total Quality Management In Action*, melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Masalah utama dalam dunia industry adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan ke depan. Biasanya perencanaan tersebut bukan merupakan serangkaian langkah dalam menerapkan mutu, tapi lebih merupakan desakan serius terhadap manajemen tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan agar organisasi berhasil dengan baik.<sup>129</sup>

Tujuan manajemen adalah tujuan lembaga atau organisasi yang dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif dalam segala aspeknya. Efisiensi adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengawasi dalam hubungan antara

---

<sup>127</sup> Hapidin. *Manajemen Pendidikan TK/PAUD*, (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2016), hlm. 120.

<sup>128</sup> Satibi, Imam. *Manajemen Stratejik*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2016), hlm. 2.

<sup>129</sup> Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education-Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCisoD, 2012), hlm. 97.

masuk dan keluaran yang bertujuan untuk meminimalisasi biaya-biaya dan sumber daya serta serangkaian kegiatan dalam setiap pengambilan keputusan. Sementara itu yang dimaksud efektivitas adalah pencapaian tujuan dengan tepat atau melakukan hal-hal yang tepat. Maka efektivitas adalah serangkaian kegiatan atau gaya-gaya yang dilakukan oleh seorang manajer dengan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan lembaga secara tepat.<sup>130</sup>

Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.<sup>131</sup> Tak dapat disangkal lagi bahwa manajemen adalah suatu hal penting yang menyentuh, mempengaruhi dan bahkan merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia layaknya darah dan raga. Juga telah dimengerti bahwa dengan manajemen, manusia mampu mengenali kemampuannya berikut kelebihan dan kekurangannya. Begitu juga dalam dimensi pendidikan manajemen telah menjadi sebuah istilah yang tak dapat dihindari demi tercapainya suatu tujuan. Untuk mencapai tujuannya, maka pendidikan mesti dan harus memiliki manajemen yang baik dan terarah.

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional an efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.<sup>132</sup> Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.<sup>133</sup>

Berdasarkan pengertian di atas dapat difahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip: 1) Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah, 2) Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik, 3) Peningkatan

---

<sup>130</sup> Hapidin, *Op.Cit.*, hlm. 17.

<sup>131</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 13.

<sup>132</sup> Dzaujak, Ahmad. *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 8.

<sup>133</sup> Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 210.

mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif, 4) Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah, 5) Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan, 6) masyarakat.

Untuk meningkatkan mutu dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan sistem informasi multidimensional yang meliputi sistem informasi keuangan dan nonkeuangan, suatu sistem pengukuran komperhensif. Dalam proses evolusinya, telah mengkristal menjadi *strategy focused organisation*, suatu organisasi yang meletakkan strategi sebagai fokus dari semua aktivitas manajemen strategi dengan memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai barometer sistemik.<sup>134</sup>

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*: " ...a set of measure that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... include financial measures that tell the result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that the driver of future financial performance."<sup>135</sup> Dengan demikian dapat dipahami bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance*. Pengukuran kinerja tersebut memandang dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses dalam organisasi dan proses pembelajaran dan pertumbuhan melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*) perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*).

Jika untuk organisasi/lembaga profit dalam perspektif pelanggan adalah berfokus pada jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, maka untuk lembaga/organisasi non profit dilihat dari efektifitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Sehingga pelayanan publik harus sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi rasio masyarakat. Sedangkan untuk perspektif proses internal adalah dengan mengidentifikasi dan melaksanakan program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai pengendalian mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, dengan mempunyai nilai tambah dalam pelayanan kepada

---

<sup>134</sup> Dally, Dadang. *Balanced Scorecard; Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Rosda, 2010), hlm. 46.

<sup>135</sup> Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*. (Boston: Harvard Business School Press, 1996), hlm. 71.

masyarakat, yaitu dengan menguasai teknologi dan memberikan pelatihan untuk peningkatan terus menerus dalam pelayanan.

Dalam menjalankan sebuah Lembaga Pendidikan TK/PAUD yang di dalamnya ada KB (Kelompok Bermain) hendaknya seorang manajer memperhatikan prinsip-prinsip manajemen pendidikan, hal ini dimaksudkan agar lembaga yang dikelolanya dapat menjadi lembaga yang tetap eksis sampai kapanpun. Prinsip-prinsip yang dimaksud meliputi: 1) Komitmen, 2) Profesionalitas, 3) Koordinasi (kesatuan kerja), dan 4) Kepemimpinan (*Leadership*).<sup>136</sup>

Peneliti menggunakan manajemen BSC untuk peningkatan mutu pendidikan dikarenakan, keempat perspektif BSC ini sudah mencakup seluruh aspek dalam lembaga pendidikan. Selain itu, BSC juga menawarkan cara yang sangat rinci dan teliti guna mendapatkan hasil yang seimbang antara aspek keuangan dan nonkeuangan. Meningkatkan kualitas pendidikan khususnya di lingkup sekolah tidak dapat lepas dari pengelolaan internal mulai dari profesionalitas kerja guru dan karyawan, administrasi sekolah, kurikulum, serta pengelolaan keuangan. Namun upaya peningkatan tersebut juga perlu didukung dengan pelibatan orangtua dan masyarakat sekitar, agar mutu pendidikan dapat meningkat secara menyeluruh.

Dari pemaparan tersebut, peneliti kemudian memiliki keinginan untuk mempelajari secara mendalam bagaimana implementasi balance scorecard di KB Muslimat NU Nur Ikhlas Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal, serta hubungan keempat perspektif dalam balance scorecard yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran dalam mengantarkan KB (Kelompok Bermain) mereka menjadi KB yang bermutu.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **1. Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa inggris *manage* yang memiliki arti mengatur, mengurus, melaksanakan, mengelola.<sup>137</sup> Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.<sup>138</sup> Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara tertentu dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya. Manajemen diartikan

---

<sup>136</sup> Hapidin, *Op.Cit.*, hlm. 114.

<sup>137</sup> Echols, John M. & Hasan Shadaly, Hasan. *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*. (Jakarta: Gramedia, 1992), hlm. 372.

<sup>138</sup> <https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>

sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu tujuan, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>139</sup>

Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi yang disebut sebagai aktivitas manajemen, dengan kata lain aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit dan lain-lain.<sup>140</sup>

Manajemen menginginkan tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Dua kata tersebut semakin penting sekarang ini. Dengan kata lain, prestasi manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, tidak sekadar mencapai tujuan organisasi. Dua kata tersebut yang dipopulerkan oleh Peter Drucker, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Kita akan membicarakan lebih lanjut dua pengertian tersebut. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak membuang-buang sumber daya yang tidak perlu. Dalam bahasa sehari-hari, kita sering mendengar berita perusahaan ingin melakukan efisiensi dengan memangkas biaya-biaya yang tidak perlu. Penghematan dilancarkan di semua lapis perusahaan. Barangkali pengertian tersebut kurang jelas. Efisiensi akan lebih jelas kalau dikaitkan dengan konsep perbandingan *output-input*. *Output* merupakan hasil atau keluaran suatu organisasi dan *input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Organisasi yang efisien akan berusaha memaksimalkan rasio *output/input*.

Dalam dunia pendidikan, manajemen lebih ditekankan pada upaya untuk mempergunakan sumber daya seefektif mungkin.<sup>141</sup> Tak dapat disangkal lagi bahwa manajemen adalah suatu hal penting yang menyentuh, mempengaruhi dan bahkan merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia layaknya darah dan raga. Juga telah dimengerti bahwa dengan manajemen, manusia mampu mengenali kemampuannya berikut kelebihan dan kekurangannya. Begitu juga dalam dimensi pendidikan Islam manajemen telah menjadi sebuah istilah yang tak dapat dihindari demi tercapainya suatu tujuan. Untuk mencapai tujuannya, maka pendidikan Islam mesti dan harus memiliki manajemen yang baik dan terarah.

## **2. Balance Scorecard (BSC)**

Balance Scorecard merupakan metoda yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. Balance Scorecard yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategic. Balance Scorecard bahkan dikembangkan lebih

---

<sup>139</sup> Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan, cet. 1*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), hlm. 1.

<sup>140</sup> Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, cet. 1*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 71.

<sup>141</sup> Admodiwiro, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia, cet. ke-1*, (Jakarta: Ardadjaya, 2000), hlm. 28.

lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antarberbagai unit dalam suatu organisasi. Balance scorecard juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

Mula-mula Balance Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1900-an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan customers, produktivitas, dan cost-effectiveness proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan cutomers.<sup>142</sup>

Istilah Balance ScoreCard terdiri dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Kata berimbang (balanced) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan kartu skor (scorecard) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Dari definisi tersebut, pengertian sederhana dari balance scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil studi dan riset disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komperhensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep balance scorecard ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja nonkeuangan (konsumen, proses bisnis, dan pembelajarn).<sup>143</sup>

Pengukuran kinerja, sebagaimana digunakan dalam balance scorecard bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi organisasi. Balance scorecard juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasionalisasi strategi (action) melalui lagging indicator, dan lead indicator yang melintasi empat perspektif balance scorecard yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu.

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan kepada aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang cutomers-validated

---

<sup>142</sup> Dally, Dadang, *Op.Cit.*, hlm. 39.

<sup>143</sup> Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scored*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 3.

- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komperhensif
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang kemungkinan ada perbaikan.<sup>144</sup>

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Penerapan *Balance Scorecard* dalam lembaga pendidikan akan membantu sekolah untuk mengatur / memanager sekolah dalam mengatur visi dan misi, menterjemahkan sasaran yang operasional, dan bertindak sesuai ukuran tepat guna sesuai dengan misi sekolah tersebut.

Dalam bidang manajemen penyelenggaraan institusi pendidikan, terdapat banyak sumber daya yang diperlukan, seperti: manusia, fasilitas dan sarana prasarana, konten dan pengetahuan, hingga jaringan kemitraan. Terkait dengan pemanfaatan berbagai sumber daya tersebut, tingkat keberhasilan kinerja dapat dilihat dari empat (4) sektor utama atau yang kerap dikenal dengan *The Balanced Scorecard*, yaitu:

- a. Aspek Keuangan
- b. Aspek Pemangku Kepentingan
- c. Aspek Penyelenggaraan Proses Internal
- d. Pertumbuhan Institusi secara Keseluruhan.<sup>145</sup>

Penerapan *balance scorecard* dalam pendidikan mempunyai empat perspektif, perspektif keuangan, pelanggan, proses, dan Pembelajaran / pertumbuhan. Perspektif keuangan, dalam hal keuangan diharapkan sekolah dapat mengelola keuangan secara baik dan maksimal. Pendapatan keuangan, dari murid dan dari pemerintah (BOS) sekolah diharapkan dapat mengelolanya dengan baik bagi kepentingan murid, guru dan juga sekolah itu sendiri.

Perspektif pelanggan, pelanggan dalam hal ini adalah siswa / murid, sekolah terutama guru membuat rumusan pembelajaran yang menarik bagi para siswanya, sehingga menimbulkan kebahagiaan bagi para siswa dalam belajar. Itu juga bisa dilihat dari indeks prestasi sekolah, prestasi apa yang diperoleh oleh siswa di sekolah tersebut. Keunggulan sekolah / sekolah favorit juga bisa dilihat dari feedback dari indikator kepuasan para orang tua.

Perspektif proses, terciptanya atmosfer yang baik dalam kegiatan belajar mengajar merupakan tujuan dari proses. untuk itu guru sebagai tenaga didik harus dibekali ilmu yang baik dan kompeten. Guru dapat melakukan kegiatan pelatihan-pelatihan atau *pre teaching* agar meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar.

---

<sup>144</sup> Dally, Dadang, *Op.Cit.*, hlm. 57.

<sup>145</sup> Indrajit, Richardus Eko. *Teknologi Informasi dan Perguruan Tinggi: Menjawab Tantangan Pendidikan Abad ke-2*, (APTIKOM, 2011), hlm. 18.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan informatika, 2 hal yang tidak dapat dipungkiri peran pentingnya dalam pendidikan. Untuk itu guru, siswa dan orang tua harus saling bekerjasama menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### **3. Mutu Pendidikan**

Menurut Nur Azman, mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu, kadar. Juga bisa berarti derajat atau taraf kepandaian, kecakapan, dan sebagainya.<sup>146</sup> Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.<sup>147</sup>

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan, sekolah model dan lain sebagainya.<sup>148</sup> Menurut Edward Sallis, terdapat tiga pengertian konsep mutu. Pertama, mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), kedua, mutu dalam konsep yang relatif, dan ketiga, mutu menurut pelanggan. Jika dikaitkan dengan pendidikan, maka konsep mutu absolute bersifat elite karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa, dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya. Dalam pengertian relatif, mutu bukanlah suatu atribut dari suatu produk atau jasa, tetapi sesuatu yang berasal dari produk atau jasa itu sendiri. Dalam konsep ini, produk yang bermutu adalah yang sesuai dengan tujuannya. Menurut pengertian pelanggan, mutu adalah sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan. Dalam konsep ini, ujung-ujungnya adalah kepuasan pelanggan, sehingga mutu ditentukan sejauh mana ia mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka atau bahkan melebihi. Karena kepuasan dan keinginan merupakan suatu konsep yang abstrak, maka pengertian kualitas dalam hal ini disebut “kualitas dalam persepsi *quality in perception*”.<sup>149</sup>

Penerapan konsep manajemen peningkatan mutu dalam dunia pendidikan berarti upaya mengutamakan pelayanan terhadap pelajar dalam meningkatkan kualitas lulusan atau perbaikan sistem sekolah secara komprehensif. Sekolah mempunyai kebebasan

---

<sup>146</sup> Azman, Nur. *Kamus Standar Bahasa Indonesia*, (Bandung: Fokusmedia, 2013), hlm. 227.

<sup>147</sup> Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 28.

<sup>148</sup> Sulistyorini & Faturrohmah, Muhammad. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2012), hlm. 41.

<sup>149</sup> Sallis, Edward., *Op.Cit.*, hlm. 51.

untuk mengadakan perbaikan manajemennya sendiri selama tidak keluar dari peraturan yang berlaku. Sekolah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>150</sup> Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.<sup>151</sup>

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Waktu penelitian adalah antara bulan Maret 2019 sampai dengan bulan Juni 2019, dan tempat penelitian adalah di Kelompok Belajar (KB) Muslimat NU Nur Ikhlas desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal.

Subjek dalam penelitian ini adalah 4 perspektif BSC yang dilaksanakan oleh sekolah, dan informan yang dijadikan acuan adalah kepala dan stakeholder di KB Muslimat NU Nur Ikhlas Bojongsana.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.<sup>152</sup> Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: (1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).<sup>153</sup>

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

---

<sup>150</sup> Admodiwiro, Soebagio, *Op.Cit.*, hlm. 5.

<sup>151</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm. 70.

<sup>152</sup> Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 280.

<sup>153</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hlm. 254.

Penerapan manajemen *balance scorecard* dapat membantu proses pendidikan. *Balance scorecard* memuat sistem manajemen peningkatan mutu berkelanjutan dan dengan keseimbangan pengelolaan di setiap unit. *Balance scorecard* kini menjadi tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja masa depan dan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Penerapan *balance scorecard* dalam pendidikan mempunyai empat perspektif, perspektif keuangan, pelanggan, proses, dan Pembelajaran / pertumbuhan. Penerapan Manajemen *Balance Scorecard* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal yaitu sebagai berikut:

### **1. Penerapan Perspektif Keuangan KB Muslimat NU Nur Ikhlas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Berdasarkan konsep *balance scorecard*, kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja nonkeuangan (konsumen, proses bisnis, dan pembelajaran).<sup>154</sup> Dalam hal keuangan diharapkan sekolah dapat mengelola keuangan secara baik dan maksimal. Pendapatan keuangan yaitu dari murid dan dari pemerintah (BOS) sekolah diharapkan dapat mengelolanya dengan baik bagi kepentingan murid, guru dan juga sekolah itu sendiri.

Pada level sekolah, analisis biaya pendidikan lebih ditekankan efisiensi operasional. Istilah efisiensi menggambarkan ketepatan di dalam mendayagunakan anggaran pendidikan dengan memberikan prioritas pada capaian mutu pendidikan. Efisiensi ini dilakukan secara internal dan eksternal. Suatu operasional pendidikan dinilai memiliki efisiensi internal yang tinggi jika dapat menghasilkan *output* yang diharapkan dengan biaya yang minimum. Sedangkan analisis efisiensi eksternal dilakukan dengan melihat rasio antara keuntungan finansial sebagai hasil pendidikan dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan. Analisis efisiensi eksternal ini dilakukan untuk melihat pelaksanaan *balance scorecard* pada tingkat manajemen makro (di atas sekolah).

Penerapan manajemen keuangan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban. Selain itu, di dalam manajemen keuangan sekolah terdapat rangkaian aktivitas terdiri dari perencanaan program sekolah, perkiraan anggaran, dan pendapatan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, pengesahan dan penggunaan anggaran sekolah.

Proses perumusan perencanaan keuangan dilakukan secara strategis, yang menggunakan kajian secara cermat tentang evaluasi diri lembaga pendidikan yang bersangkutan, visi, misi, tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek lembaga pendidikan. Kemudian Visi sekolah digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah

---

<sup>154</sup> Rangkuti, Freddy, *Op.Cit.*

dan perumusan tujuan sekolah. Sebagaimana visi KB Muslimat NU Nur Ikhlas, yaitu Terwujudnya generasi yang beriman dan bertaqwa, berakhlakul karimah, cerdas, sehat, terampil, dan mandiri. Misi dari KB Muslimat NU Nur Ikhlas, yaitu Menanamkan keimanan dan ketaqwaan, sikap akhlaqul karimah dan ajaran Islam sesuai perkembangan anak yang dijiwai nilai-nilai *ahlusunah waljamaah*, Melibatkan anak secara aktif dalam proses pembelajaran yang menyenangkan, Menggali dan memupuk potensi anak dalam kegiatan, dan Menyiapkan dan memotivasi anak yang berketrampilan dan mandiri.

Pada tahap perencanaan, analisis kebutuhan pengembangan sekolah dalam kurun waktu tertentu menjadi fokus utama yang perlu diperhatikan. Kebutuhan dalam satu tahun anggaran, lima tahun, sepuluh tahun, bahkan dua puluh lima tahunan. Perencanaan dibuat oleh kepala sekolah, guru, staf sekolah dan pengurus komite sekolah. Mereka mengadakan pertemuan untuk menentukan kebutuhan dan menentukan kegiatan sekolah dalam waktu tertentu. Perpaduan analisis kegiatan dan sumber dana serta menyangkut waktu pelaksanaannya ini seringkali menghasilkan apa yang dinamakan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Selanjutnya, Sumber dana sekolah di KB Muslimat NU Nurikhlas yaitu berasal dari: SPP siswa, Majalah bulanan, pendaftaran siswa baru, donator tetap, SKTB, dan BOP, sedangkan untuk penggunaan secara umum untuk program: Kurikulum, non kurikulum, peringatan hari besar, kesiswaan, belanja umum, kesejahteraan guru, sarana dan prasarana, serta lain-lain.

Dalam hal Pengorganisasian keuangan sekolah, KB Nur Ikhlas mengacu pada standar pembiayaan tetapi tetap dengan batasan-batasan yang ada di RAPBS agar tidak timpang dalam hal masuk dan keluarnya. Kalau masalah ada saldo itu tidak mesti karena pengeluaran sekolah tiap tahunnya relatif tidak sama.

Pengelolaan dana pendidikan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas mendasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Pelaksanaan kegiatan pembelanjaan keuangan mengacu kepada perencanaan yang telah ditetapkan. Mekanisme yang ditempuh di dalam pelaksanaan kegiatan harus benar, efektif dan efisien. Pembukuan uang yang masuk dan keluar dilakukan secara cermat dan transparan. Untuk itu tenaga yang melakukan pembukuan dipersyaratkan menguasai teknis pembukuan yang benar sehingga hasilnya bisa tepat dan akurat.

Pengawasan keuangan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas dilakukan oleh kepala sekolah dan instansi vertikal di atasnya, serta aparat pemeriksa keuangan pemerintah. Terkait dengan pengawasan dari luar sekolah, kepala sekolah bertugas menggerakkan semua unsur yang terkait dengan materi pengawasan agar menyediakan data yang dibutuhkan oleh pengawas. Dalam hal ini kepala sekolah mengkoordinasikan semua kegiatan pengawasan sehingga kegiatan pengawasan berjalan lancar.

Evaluasi diadakan secara periodik, diadakan evaluasi keuangan sekolah, biasanya pelaporan disusun di akhir bulan sebelum pengajuan terhadap kebutuhan selanjutnya diajukan dengan tujuan diantaranya untuk mengetahui sejauh mana penggunaan keuangan sekolah. Sehingga akan diketahui kurang atau lebihnya. Dengan demikian akan menjadi acuan untuk perencanaan di periode berikutnya (baik bulan maupun tahun).

## **2. Penerapan Perspektif Pelanggan KB Muslimat NU Nur Ikhlas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Secara essensial mutu digunakan untuk menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (produk) dan/atau jasa (servis) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan/atau kinerjanya, Jasa/pelayanan atau produk tersebut dikatakan bermutu apabila minimal menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan. Dengan demikian, mutu suatu jasa maupun barang selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan. Apabila kata mutu digabungkan dengan kata pendidikan, berarti menunjuk kepada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan.<sup>155</sup>

Jika untuk organisasi/lembaga profit dalam perspektif pelanggan adalah berfokus pada jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, maka untuk lembaga/organisasi non profit dilihat dari efektifitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Sehingga pelayanan publik harus sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi rasio masyarakat. Sedangkan untuk perspektif proses internal adalah dengan mengidentifikasi dan melaksanakan program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai pengendalian mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, dengan mempunyai nilai tambah dalam pelayanan kepada masyarakat, yaitu dengan menguasai materi dan memberikan ketrampilan anak untuk peningkatan terus menerus dalam pelayanan.

Pelanggan dalam hal ini adalah siswa / murid, sekolah terutama guru membuat rumusan pembelajaran yang menarik bagi para siswanya, sehingga menimbulkan kebahagiaan bagi para siswa dalam belajar. Itu juga bisa dilihat dari indeks prestasi sekolah, prestasi apa yang diperoleh oleh siswa di sekolah tersebut. Keunggulan sekolah / sekolah favorit juga bisa dilihat dari *feedback* dari indikator kepuasan para orang tua.

Penerapan pespektif pelanggan dalam *balance scorecard* yang diterapkan dalam pendidikan harus diarahkan pada pemenuhan kepuasan pelanggan secara hirarkis, yaitu kepuasan siswa (peserta didik), kepuasan orang tua, sampai kepuasan masyarakat, dan pemerintah secara nasional.

---

<sup>155</sup> Komariah, Aan & Tiratna, Cepi. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 12.

Kepuasan pelanggan ini umumnya terkait dengan mutu dan kompetensi lulusan, proses layanan pendidikan yang professional, dan keterjangkauan biaya pendidikan. Pilihan variabel dan indikator ini berbeda dengan perspektif pelanggan yang ada di bidang industri yaitu terkait dengan kepuasan mutu dan harga, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas. Tujuan perspektif pelanggan tidak lain harus dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan siswa, orang tua, dan masyarakat terhadap sekolah. Jika meminjam argumen Kaplan dan Norton, maka ukuran keberhasilan perspektif pelanggan diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan orang tua yang meyekolahkan anaknya ke sekolah. Pemenuhan kebutuhan ini diukur dari tidak terjadinya keluhan-keluhan masyarakat terhadap sekolah dan meningkatnya partisipasi orang tua dalam membantu sekolah.<sup>156</sup>

Sekolah sebagai pihak yang diberi mandat oleh pemerintah dan masyarakat harus berfokus pada kesejahteraan siswa. Kesejahteraan ini akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Hal ini didukung oleh Gaspersz, yang berpendapat bahwa organisasi lembaga pemerintah dan nirlaba, termasuk pendidikan seharusnya berfokus pada kesejahteraan masyarakat. Keberhasilan pendidikan tidak diorientasikan untuk memuaskan pemerintah tetapi masyarakat secara keseluruhan. Dalam konteks pendidikan kesejahteraan ini dimaknai “masyarakat terdidik” yang dapat mentransfer nilai-nilai keterdidikannya dalam meningkatkan mutu kehidupan.<sup>157</sup>

Dalam dunia usaha, apapun usahanya termasuk usaha dalam jasa pendidikan yaitu Kelompok Belajar (KB), agar sukses dalam usahanya maka harus memberikan kepuasan kepada pelanggannya, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pada saat ini masyarakat luas mencemooh atau mencibirkan kinerja sekolah/lembaga pendidikan. Mereka yang putra atau putrinya lulus TK/KB dan tidak bisa membaca atau menulis, yang padahal itu di luar tugas utama sebuah TK/KB, kemudian mengecap bahwa sekolah asal anak mereka mutu atau kualitasnya jelek.

Perencanaan pelayanan pendidikan di KB Muslimat NU mengacu pada program tahunan. Semua kegiatan yang tercover di KB Muslimat NU Nur Ikhlas selalu mengacu pada program tahunan agar dalam pelaksanaannya berjalan tertib tidak ada kegiatan yang dilaksanakan bebarengan dan di luar rencana sekolah.

Dalam hal pengorganisasian siswa, KB Muslimat NU Nur Ikhlas pada tahun pelajaran 2018/2019 ini data siswa KB Muslimat NU Nur Ikhlas berjumlah 75 anak. Untuk memudahkan kegiatan pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maka dibentuklah kelompok-kelompok kelas. Dalam hal pelaksanaan kegiatan sekolah, KB Muslimat NU Nur Ikhlas mengembangkan pendekatan saintifik yaitu proses pembelajaran

---

<sup>156</sup> Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2000).

<sup>157</sup> Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management. Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006).

yang dirancang sedemikian rupa agar peserta didik secara aktif membangun kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan melalui tahapan mengamati, menanya, mengumpulkan informasi, menalar dan mengomunikasikan kegiatan main di dalam pembelajaran. Lingkup pengembangan yang dikembangkan adalah Nilai agama dan moral, Motorik kasar-halus, Kognitif, Bahasa, Sosial Emosional dan Seni. Upaya yang dilakukan dalam mengembangkan 6 lingkup perkembangan tersebut.

KB Muslimat NU Nur Ikhlas menerapkan model pembelajaran dengan pendekatan sentra dan saat lingkaran. Proses pembelajaran anak berpusat di sentra main dan saat anak dalam lingkaran yang menggunakan empat jenis pijakan untuk mendukung perkembangan anak, yaitu: (a) Pijakan Lingkungan main; (b) Pijakan Sebelum Main; (c) Pijakan Saat Main; dan (d) Pijakan Sesudah Main.

Pijakan merupakan dukungan yang berubah-ubah, disesuaikan dengan perkembangan yang dicapai anak dan bertujuan untuk mencapai perkembangan yang lebih tinggi. Sentra main merupakan area main yang dilengkapi seperangkat main dan berfungsi sebagai pijakan lingkungan yang diperlukan untuk mendukung perkembangan anak dalam tiga jenis main, yaitu: (a) Main Sensorimotor; (b) Main peran; (c) Main Pembangunan. Ada lima sentra yang dibuka di Lembaga KB Muslimat NU Nur Ikhlas, yaitu: (a) Sentra Persiapan; (b) Sentra Balok; (c) Sentra Bahan Alam Cair; (d) Sentra Main Peran; dan (e) Sentra Seni Kreatifitas.

KB Muslimat NU juga memiliki kekhasan yaitu dalam mengembangkan lingkup perkembangan bahasa anak dengan membiasakan anak dengan lingkungan yang menggunakan bahasa Jawa, dan bahasa Indonesia, yang sesuai dengan kurikulum berbasis budaya. KB Muslimat NU Nur Ikhlas mengembangkan pendidikan Etika Berlalulintas dengan mengintegrasikan kedalam lingkup perkembangan anak usia dini yang dimaksudkan untuk memberikan pembiasaan berlalulintas agar peserta didik memiliki etika yang baik dengan mendasarkan pada konsep Etika Berlalulintas yang dilandasi oleh komitmen untuk sopan berlalulintas.

Guna meningkatkan kualitas layanan pendidikan, KB Muslimat NU Nur Ikhlas telah melakukan kerjasama dengan pihak-pihak seperti: (a) Posyandu ulam sari Desa Bojongsana dalam melakukan pemeriksaan kesehatan anak usia dini (DDTK) setiap satu bulan sekali; (b) BPPKB Kec.Suradadi dalam penyelenggaraan Bina Keluarga Balita yang terintegrasi dengan Kelompok Bermain; (c) BMT SM NU Suradadi dalam kegiatan tabungan anak didik; dan (d) Himpaudi.

Secara umum kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas dilakukan setiap hari Senin, Selasa, Rabu, Kamis Jumat dan Sabtu dimulai pukul 07.30 s.d 10.30 WIB dengan Kegiatan Pembelajaran selama Semester 1 ada 17 minggu efektif dan semester 2 ada 17 minggu efektif per tahun.

Pengawasan/supervisi program kesiswaan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas dilakukan secara internal oleh penyelenggara, pengelola dan pendidik. Kegiatan ini dilaksanakan dalam sebuah rapat evaluasi. Rapat dilaksanakan setiap hari Sabtu setiap 2 minggu sekali. Supervisi program bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

Selain dilakukan secara internal, supervisi dilaksanakan secara eksternal oleh lembaga dari luar yakni Dinas Pendidikan kabupaten dan UPTD kantor kecamatan. Kegiatan ini bertujuan untuk pengawasan dan monitoring kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di KB yang dituju. Kegiatan dilakukan minimal 1 kali dalam satu tahun pembelajaran.

KB Muslimat NU Nur Ikhlas secara prestasi tidak begitu ketinggalan dengan KB dan TK lain ini terbukti dengan sejumlah prestasi anak didik kami pada setiap acara-acara tertentu yang berkaitan dengan ke-PAUD-an atau lingkungan muslimat NU se-Kecamatan Suradadi kami sering mendapatkan *trophy*.

### **3. Penerapan Perspektif Proses Bisnis Internal KB Muslimat NU Nur Ikhlas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Terciptanya atmosfer yang baik dalam kegiatan belajar mengajar merupakan tujuan dari proses. Untuk itu guru sebagai tenaga didik harus dibekali ilmu yang baik dan kompeten. Guru dapat melakukan kegiatan pelatihan-pelatihan atau *pre teaching* agar meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar.

Proses internal itu diposisikan sebagai komponen yang sejajar dengan kepentingan lulusan. Berdasarkan hasil penelitiannya, Taylor menunjukkan bahwa kegiatan proses internal yang dilakukan dalam mengelola sekolah tidak terlepas dari aspek guru, kepala sekolah, staff lain, kemitraan sekolah dengan masyarakat, program pendidikan atau kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, monitoring pembelajaran, evaluasi belajar, iklim sekolah dan daya dukung sumberdaya lain seperti sarana-prasarana, alat, media dan sumber belajar.

Penerapan perspektif proses internal di sekolah secara operasional dapat dicontohkan sebagai berikut. Tujuan proses internal lebih ditekankan untuk meningkatkan kinerja layanan akademik, administrative, dan layanan khusus, yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan siswa. Berdasarkan tujuan tersebut, target yang dicapai seharusnya mengarah pada: (a) Peningkatan mutu proses pembelajaran setiap mata pelajaran yang ada di sekolah; (b) Peningkatan mutu kinerja layanan administrasi yang cepat dan menjunjung tinggi nilai kemanusiaan; dan (c) Peningkatan mutu kinerja pelayanan khusus sesuai karakteristik setiap individu siswa. Berangkat dari tujuan dan target inilah disusun program inisiatif yang dianggap paling strategis, antara lain: (a) Perbaikan kinerja layanan akademik melalui program inovasi pembelajaran; (b) Perbaikan

kinerja administratif dengan sistem informasi yang cepat, akurat, dan menyenangkan; dan (c) Perbaiki kinerja layanan khusus siswa melalui peran aktif guru sebagai fasilitator dan konselor. Keseluruhan program ini kemudian dijabarkan menjadi kegiatan operasional yang bisa terukur melalui indikator kinerja dalam bentuk *scorecard*.

Bentuk perencanaan program kegiatan pembelajaran di KB Muslimat NU Nur Ikhlas ialah dengan menyusun perencanaan di awal tahun. Kurikulum menggunakan perpaduan Dinas Pendidikan dan PAUD. Perencanaan tersebut meliputi beberapa perangkat pembelajaran, seperti: Perencanaan Program Tahunan (Prota), Perencanaan Program Semester (Promes) Perencanaan Mingguan (RKM) serta Perencanaan Harian (RKH).

Penggunaan tema pada lembaga KB Muslimat NU Nur Ikhlas yakni tema diri sendiri hingga alam semesta. Dalam praktik pembelajarannya, pendidik berinovasi dengan kondisi lingkungan yang ada. Hal ini dibuktikan dengan pengembangan media pembelajaran sesuai tema serta model pengajaran yang dibuat bervariasi seperti jalan-jalan ke lingkungan luar sekolah saat tema yang reguler telah habis.

Selanjutnya, berkaitan pengoragisasian proses internal, maka untuk memperlancar jalannya kegiatan maka dibuat pembagian tugas kepada guru-guru di KB Muslimat NU Nur Ikhlas yang dibuat oleh kepala sekolah berdasarkan musyawarah dengan guru-guru dan staf agar ada kesepakatan.

Untuk meningkatkan kompetensi guru KB Muslimat NU Nur Ikhlas ini dikembangkan program musyawarah guru PAUD seperti; HIMPAUDI, IGTKM, dan Gugus sebagai sarana untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam pembelajaran antar sesama guru PAUD, di samping tetap memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan oleh kementerian agama maupun pihak lain.

Dalam hal pengawasan dan evaluasi ada beberapa kegiatan yang dilaksanakan Kepala sekolah KB Muslimat NU Nur Ikhlas: (a) Penilaian Perencanaan Pembelajaran dengan target yang diharapkan semua guru binaan dapat memiliki ProTa dan ProSem, mampu menyusun silabus dan RPP sesuai standar proses, menentukan KKM sebagai Panduan, mengisi agenda dan menyusun jadwal, Mengisi absen, dan memiliki buku nilai; (b) Penilaian Pelaksanaan Pembelajaran, target yang diharapkan agar guru mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan tata urutan yang sesuai rambu-rambu: pendahuluan, kegiatan inti, penutup dengan minimal nilai yang baik; dan (c) Penilaian hasil Pembelajaran, diharapka guru memiliki dokumen penilaian hasil pembelajaran setiap aspek dan teradministrasi dengan baik.

#### **4. Penerapan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran KB Muslimat NU Nur Ikhlas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan informatika, dua hal yang tidak dapat dipungkiri peran pentingnya dalam pendidikan. Untuk itu guru, siswa dan orang tua harus saling bekerjasama menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal.

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

Penting bagi sebuah lembaga Pendidikan Anak Usia Dini untuk mengetahui target pencapaian aspek-aspek perkembangan pada anak didik, begitu pula pada KB Muslimat NU Nur Ikhlas. Seluruh aspek perkembangan seperti aspek kognitif, bahasa, motorik kasar, motorik halus, sosial emosional, serta moral dan agama. Target atau rencana pengembangan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas ditekankan kepada pembiasaan/praktik langsung dasar-dasar agama Islam, serta hafalan. Seperti hafalan surat pendek, doa-doa serta lagu Islami. Selain itu kami juga memperhatikan masalah akhlak atau budi pekerti agar mereka terbiasa mengenai akhlak yang baik sejak kecil. Perencanaan mengenai perangkat pembelajaran disusun sebelum tahun ajaran baru, yang mana disusun oleh segenap guru, kepala sekolah, serta pengelola yayasan dalam sebuah rapat kerja

Proses pembelajaran dan pertumbuhan di KB Muslimat NU Nur Ikhlas diorganisir dengan membenahan program yang terealisasi dan terhambat diharapkan di periode selanjutnya dapat diperbaiki menjadi lebih baik, baik dalam kegiatan belajar mengajar, pelayanan kepada wali murid, yayasan, maupun ke masyarakat. Selain itu menggunakan alat yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan: (a) Sistem keluhan dan saran; (b) *Survey* kepuasan pelanggan; dan (c) Analisis hilangnya pelanggan. Adapun salah satu kreativitas yang dapat dijadikan tolak ukur adalah dengan melihat salah satu dokumen kegiatan yang dikerjakan oleh guru di KB Muslimat NU Nur Ikhlas. Setiap guru harus membuat persiapan mengajar diantaranya mengerjakan berkas yang bernama RPP.

## **KESIMPULAN**

KB Muslimat NU Nur Ikhlas adalah salah satu Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini yang terdapat di Kabupaten Tegal, yaitu di daerah pantai utara yang letaknya di Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi dan berdiri pada tanggal 15 Juli 2013. Sebagai lembaga pendidikan yang belum lama berdiri diperlukan pembenahan dalam segala hal untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan mengacu pada visi yang telah disepakati. Maka diperlukan manajemen yang mencakup empat perspektif yaitu manajemen balance scorecard (perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Maka berdasarkan hasil penelitian di KB Muslimat NU Nur Ikhlas Bojongsana dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif *Balanced ScoreCard* yang diterapkan untuk organisasi/lembaga non profit seperti di KB Muslimat NU Nur Ikhlas ini mengharuskan untuk dimodifikasi. Jika pada organisasi profit untuk perspektif finansial adalah kas masuk dan modal kerja, maka untuk organisasi non profit fokus utama bukan pada pencapaian finansial, tetapi pada pencapaian tujuan yang terfokus pada pelanggan, dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat, maka layanan publik harus diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien.
2. Dalam dunia usaha, apapun usahanya termasuk usaha dalam jasa pendidikan yaitu Kelompok Belajar (KB), agar sukses dalam usahanya maka harus memberikan kepuasan kepada pelanggannya, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
3. Kemampuan mendidik dan melatih yang dimiliki guru berbeda-beda sehingga diperlukan satu upaya untuk membantu para guru dalam menemukan strategi dan metode yang pas dalam pembelajaran sehingga dapat menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan pembelajaran masing-masing.
4. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tujuan strategi mengembangkan kreativitas guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang berkualitas dan terjangkau dapat diukur dengan meningkatnya kreativitas guru dan bervariasinya metode yang digunakan dalam pembelajaran (outcome), serta dilihat dari rasio murid: guru serta rasio alat peraga : murid.(pengendalian mutu).

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Admodiwiro, Soebagio. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, cet. ke-1, Jakarta: Ardadijaya.
- Azman, Nur. (2013). *Kamus Standar Bahasa Indonesia*, Bandung: Fokusmedia.
- Dally, Dadang. (2010). *Balanced Scorecard; Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda.

- Departemen Pendidikan Nasional. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Dzaujak, Ahmad. (1996). *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, Jakarta: Depdikbud.
- Echols, John M. & Hasan Shadaly, Hasan. (1992). *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Fattah, Nanang. (1999). *Landasan Manajemen Pendidikan, cet. 1*. Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Gaspersz, Vincent. (2006). *Total Quality Management. Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hapidin. (2016). *Manajemen Pendidikan TK/PAUD*, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>
- Indrajit, Richardus Eko. (2011). *Teknologi Informasi dan Perguruan Tinggi: Menjawab Tantangan Pendidikan Abad ke-2*, APTIKOM.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Komariah, Aan & Tiratna, Cepi. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2011), *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Askara.
- Nurkholis, (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Patton, Michael Quinn, (2006), *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rangkuti, Freddy. (2012). *SWOT Balanced Scored*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sallis, Edward. (2012). *Total Quality Management in Education-Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCisoD.
- Satibi, Imam. (2016). *Manajemen Stratejik*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Suhardan, Dadang. (2009), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini, (2009), *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras.
- Sulistiyorini & Faturrohman, Muhammad. (2012), *Implementasi Manajemen Penigkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras.
- Suryosubroto, B. (2004), *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta
- Syafaruddin. (2005), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, cet. 1*, Jakarta: Ciputat Press.