



**P-ISSN** : 2964-0628  
**E-ISSN** : 2963-4261  
**Vol. No. Yr** : 2-1- 2023  
**pp** : 85-93

**Editorial Office:** Jl. Tebet Raya No. 2 Fl. 3 Block C, Tebet Barat, Tebet, Jakarta Selatan, Jakarta, Indonesia.

Website: <https://scientium.co.id/journals/index.php/jsdi>

E-mail: [journal@scientium.ac.id](mailto:journal@scientium.ac.id) [scientium@scientium.ac.id](mailto:scientium@scientium.ac.id)

---

## DEVELOPING SUSTAINABLE QUALITY OF EDUCATION IN INDONESIA USING THE BALANCED SCORECARD: A STUDY OF THE FUNCTIONS AND DUTIES OF THE SCHOOL COMMITTEE

**Elvrida N. Sinaga**

Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sumatra Utara. E-mail: [sinagaelvridan@gmail.com](mailto:sinagaelvridan@gmail.com)

---

Article Info	Abstract
<p><b>Keywords:</b> education, balanced scorecard, sustainable development, school committee</p> <p><b>History of Article:</b> Received: 06-05-2023 Reviewed: 06-09-2023 Accepted: 06-10-2023 Published: 06-16-2023</p> <p><b>DOI:</b> -</p>	<p>The quality of education in Indonesia internationally is not satisfactory, considering that the quality of education is only ranked 64th out of 120 countries (based on the 2012 UNESCO Education For All Global Monitoring Report), the Education Development Index is only ranked 57th out of 115 countries in 2015 , and its Human Development Index ranks only 110th out of 187 countries. This greatly disrupts the 2030 sustainable education target, in fact the state has regulated the functions and duties of school committees in each school in Indonesia. Based on the literature review, this study produced two conclusions. First, the school committee's business processes as stipulated in the Minister of Education and Culture Regulation Number 75 of 2016 cannot run optimally because they have not focused on strategic communication and performance management. Second, school committees should implement the balanced scorecard (BSC) in improving the quality of</p>

## A. LATAR BELAKANG

Kualitas pendidikan di Indonesia bukan semata-mata tanggung jawab pemerintah saja, melainkan tanggung jawab bersama segenap komponen bangsa dan negara Indonesia. Hal ini terlihat dari Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah yang menegaskan keterlibatan penuh Komite Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang diawasinya.

Upaya pemerintah untuk melibatkan komite sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan suatu sekolah belum dapat berjalan sesuai harapan besar masyarakat mengingat beberapa laporan atau hasil studi yang menunjukkan belum berfungsinya secara maksimal komite sekolah di Indonesia. Penelitian Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah untuk tahun 2009 menunjukkan bahwa 50% Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah belum berfungsi maksimal (Okezone, 2014). Kemudian, temuan Pengamat pendidikan dari Lembaga Konsultasi Pendidikan Citra Sumut mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang membuat merebaknya siswa illegal/siluman di SMA/SMK Negeri di Sumatera Utara adalah kurangnya kontrol publik akibat tidak berfungsinya Komite Sekolah sebagaimana mestinya mengingat Komite Sekolah merupakan garda terdepan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah (Medan Bisnis, 2018). Selanjutnya, Advokasi Malang Corruption Watch mengindikasikan sejumlah kasus dan pengaduan di kota Malang akibat kelalaian Komite Sekolah dalam melakukan pengawasan penggunaan anggaran bantuan operasional sekolah maupun dana anggaran khusus (Radar Malang, 2019). Belum maksimalnya tugas dan fungsi komite sekolah yang ada di Indonesia tersebut harus segera ditangani mengingat kualitas pendidikan di Indonesia di dunia Internasional masih jauh dari memuaskan, antara lain kualitas pendidikan yang hanya di peringkat ke-64 dari 120 negara diseluruh dunia (berdasarkan laporan tahunan UNESCO Education For All Global Monitoring Report 2012), Indeks Perkembangan Pendidikan untuk Semua berada pada peringkat ke-57 dari 115 negara pada tahun 2015, dan Indeks Pembangunan Manusia yang hanya menempati posisi 110 dari 187 negara (Bappenas, 2023).

Hal belum berfungsinya secara maksimal komite sekolah ini tidak seharusnya terjadi mengingat komite sekolah telah memiliki *legal standing* dan telah terdapatnya beberapa ketentuan tentang kinerja aparatur sipil negara (ASN) termasuk di sektor pendidikan sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Menyikapi tugas komite sekolah yang masih belum sepenuhnya maksimal, padahal adalah fungsi dan tugas komite sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan (Sinaga & Sinaga, 2021), sebagaimana Pasal 1 angka (2) Perpres No. 29 Tahun 2014 telah mendefinisikan kinerja sebagai keluaran/hasil dari kegiatan yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Definisi kinerja tersebut menyiratkan bahwa komite sekolah dapat mempergunakan manajemen kinerja *balanced scorecard* (BSC) untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan. Sehingga, perlu dan mendesak untuk menjawab dua permasalahan yang ada. Pertama, bagaimana proses bisnis komite sekolah pada saat ini? Kedua, bagaimana manajemen kinerja yang ideal dipergunakan oleh komite sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara akuntabel dan transparan di Indonesia?

## **B. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **1. Gambaran Umum Komite Sekolah di Indonesia**

Pasal 1 angka 2 Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah telah mendefinisikan Komite Sekolah sebagai lembaga mandiri yang beranggotakan orangtua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan. Sesuai Pasal 1 angka (2) dan Pasal 2 Permendikbud No. 75 Tahun 2016, Komite Sekolah berjumlah paling sedikit 5 (lima) orang dan paling banyak 15 orang pada tiap-tiap sekolah dan tidak boleh merangkap sebagai anggota komite di sekolah lain yang ada di Indonesia. Komite sekolah berfungsi untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan yang harus dilakukan secara gotong royong, demokratis, mandiri, profesional, dan akuntabel. Unsur-unsur komite sekolah harus terdiri atas unsur berupa paling banyak 50% orang tua/wali dari siswa yang masih aktif pada Sekolah yang bersangkutan, paling banyak paling banyak 30% tokoh masyarakat yang memiliki pekerjaan dan perilaku hidup yang dapat menjadi panutan bagi masyarakat setempat, dan/atau anggota/pengurus organisasi atau kelompok masyarakat peduli pendidikan, tidak termasuk anggota/pengurus organisasi profesi pendidik dan pengurus partai politik, dan paling banyak 30% pakar pendidikan, seperti pensiunan tenaga pendidik, dan/atau orang yang memiliki pengalaman di bidang pendidikan, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 (1) dan (2) Permendikbud No. 75 Tahun 2016 (Sinaga & Sinaga, 2021). Adapun masa

jabatan kepengurusan Komite Sekolah paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat dipilih kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.

Berdasarkan Pasal 3 Permendikbud No. 75 Tahun 2016, terdapat 4 (empat) tugas penting komite sekolah, yaitu:

- a. memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kebijakan dan program Sekolah, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS), kriteria kinerja Sekolah, kriteria fasilitas pendidikan di Sekolah, dan kriteria kerjasama Sekolah dengan pihak lain;
- b. menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat baik perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya melalui upaya kreatif dan inovatif;
- c. mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- d. menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat serta hasil pengamatan Komite Sekolah atas kinerja Sekolah.

Kemudian, Pasal 13 Permendikbud No. 75 Tahun 2016 mengatur kewajiban Komite Sekolah untuk menyampaikan laporan kepada orangtua/wali peserta didik, masyarakat, dan kepala sekolah melalui pertemuan berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) semester dalam bentuk laporan kegiatan Komite Sekolah dan laporan hasil perolehan penggalangan dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat (Sinaga & Sinaga, 2021).

## **2. Kerangka Teori *Balanced Scorecard* dalam Membangun Pendidikan Berkualitas**

Tujuan pendidikan merupakan tumpuan upaya pemerintah untuk mendorong pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan berkelanjutan dalam era *Sustainable Development Goals* (SDGs) hingga 2030 (Bappenas, 2023). Harapannya pada tahun 2030, negara dapat menjamin semua peserta didik memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan pembangunan berkelanjutan, termasuk antara lain, melalui pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan dan gaya hidup yang berkelanjutan, hak asasi manusia, kesetaraan gender, promosi budaya damai dan non kekerasan, kewarganegaraan global dan penghargaan terhadap keanekaragaman budaya dan kontribusi budaya terhadap pembangunan (Bappenas, 2023).

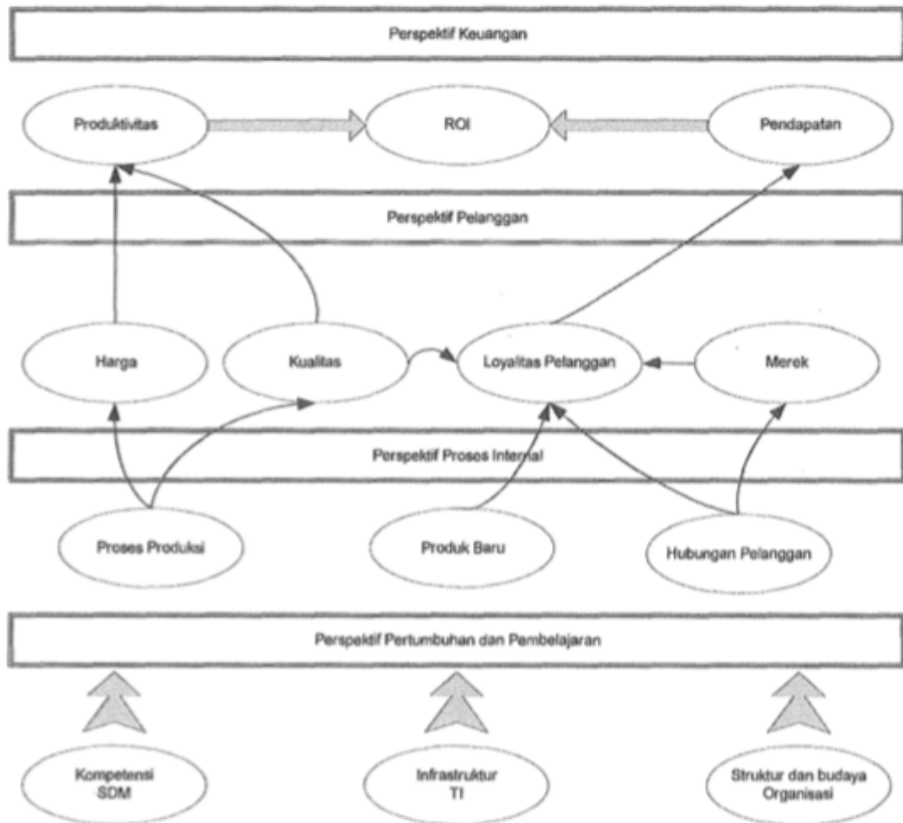
Salah satu metode yang dapat dipergunakan dalam mengukur dan mengelola sumber daya manusia di sector pendidikan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut David P. Norton dan Robert Kaplan

(1996), BSC yang berasal dari kata *balanced* (berimbang), dan *scorecard* (kartu skor), merupakan penilaian kinerja sebuah organisasi melalui riset tentang pengukuran kinerja organisasi (Haryono, 2018). Berimbang dapat dimaknai sebagai kinerja yang diukur secara berimbang antara dua sisi, yaitu aspek keuangan dan bukan keuangan, jangka pendek dan panjang, internal dan eksternal, sedangkan kartu skor dapat dimaknai sebagai catatan skor hasil kinerja untuk waktu sekarang dan mendatang (Haryono, 2018). Selanjutnya, dalam metode BSC terdapat empat *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu : keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (Haryono, 2018).

BSC telah berkembang sejak dikemukakan pertama sekali oleh David P. Norton dan Robert Kaplan. Perbedaan yang signifikan antara BSC awal dengan BSC yang kekinian adalah BSC saat ini mempunyai “hubungan sebab-akibat” di antara berbagai sasaran strategis yang disebut dengan *strategy map* (Luis & Biromo, 2008). Selain itu, terdapat tiga pembaharuan BSC, yaitu focus, tujuan, dan bidang penerapan (Luis & Biromo, 2008). Fokus BSC generasi terdahulu adalah pengukuran kinerja, sedangkan BSC generasi sekarang adalah manajemen, mencakup manajemen strategi, manajemen operasional, dan manajemen lainnya. Adapun tujuan BSC generasi pertama adalah untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, sedangkan BSC generasi sekarang adalah komunikasi strategi. Sedangkan bidang penerapan BSC generasi pertama adalah untuk sektor swasta, sedangkan BSC generasi sekarang adalah meluas pada sektor publik (Luis & Biromo, 2008).

BSC menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Aprianto & Jacob, 2013). Perspektif keuangan merupakan ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan suatu organisasi yang dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan laba dan pertumbuhan organisasi (Aprianto & Jacob, 2013). Perspektif pelanggan merupakan ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan suatu organisasi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan melalui produk, jasa, harga, merek dan relasi dengan pelanggan (Aprianto & Jacob, 2013). Perspektif proses internal merupakan ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan penciptaan nilai melalui berbagai proses bisnis internal yang berdampak kepada kepuasan pelanggan dan tujuan finansial organisasi tersebut (Aprianto & Jacob, 2013). Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka Panjang, kesiapan organisasi dan sumber daya manusia (SDM), teknologi informasi dan kepatuhan pada peraturan yang berlaku (Aprianto & Jacob, 2013).

Visi, misi, dan strategi diturunkan ke dalam empat perspektif sasaran organisasi melalui gambaran peta strategi. Peta strategi



merupakan alat analisis dalam BSC yang menghubungkan sasaran strategis dengan penetapan target kinerja yang akan dicapai oleh organisasi (Aprianto & Jacob, 2013). Berikut merupakan contoh peta strategi suatu perusahaan produk konsumsi menurut Aprianto & Jacob (2013):

### 3. Komite Sekolah dan BSC

Berdasarkan kerangka teori BSC, sektor pendidikan melalui fungsi dan tugas Komite Sekolah dapat menyebarluaskan dan menerapkan BSC pada sekolah yang dibawahinya. Penerapan BSC pada kinerja sekolah dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Sebagai alat Penyusunan Rencana Kerja Sekolah  
Setiap organisasi perlu menyiapkan rencana atau program kerja sebagai acuan penyelenggaraan manajemen organisasi (Augustinah, 2018). Prinsip ini juga berlaku pada sektor

pendidikan, termasuk sekolah-sekolah yang ada di Indonesia. Sebagai organisasi yang profesional, sekolah wajib menyusun rencana (program) kerja sebagai acuan pengelolaan sekolah. Rencana (program) kerja yang diharapkan (*expected*) adalah rencana kerja yang berkualitas, dengan catatan Kementerian Pendidikan dan Dinas Pendidikan terlibat langsung kegiatan bimbingan teknis dan pelatihan dalam memperkenalkan konsep BSC. Kegiatan ini merupakan langkah untuk memberikan pemahaman dasar perlunya profesionalisme dan menghasilkan rencana (program) kerja yang berkualitas (Augustinah, 2018).

b. Pesan dan Tantangan Penerapan BSC

BSC secara langsung membawa perubahan terhadap individu dan organisasi. Perubahan urutan pertama, adalah perubahan mindset untuk mau menerima dan menjalankan mekanisme organisasi menjadi jelas dan tegas arah organisasi (visi, misi dan tujuan), terukur yang dituangkan pada kejelasan indikator kinerja, standar kinerja, efisien yang dituangkan dengan kejelasan aktivitas atau kegiatan, beserta biaya yang diperlukan sesuai beban kegiatan, serta waktu (Augustinah, 2018). Perubahan ini sekaligus merupakan tantangan, untuk mau dan mampu berubah menghasilkan rencana (program) kerja sekolah yang berkualitas. Implikasi lebih lanjut yaitu perubahan penggunaan teknologi dan metode penyusunan rencana (program) kerja sekolah, dari kondisi sekarang ini berubah dengan menggunakan tools, mekanisme yang dimiliki BSC (Augustinah, 2018). Memang, diperlukan pelatihan BSC secara memadai di sekolah-sekolah dan kepada anggota komite sekolah.

c. Prospek Penerapan BSC

Prospek penerapan BSC pada sekolah-sekolah sangat bagus, karena membuka kesadaran dan motivasi untuk meraih prestasi yang lebih baik di masa depan (Augustinah, 2018). BSC akan secara langsung mengoreksi kekuarangan yang ada, memberikan arah yang jelas serta menjadi penuntut untuk menyusun rencana kerja yang berkualitas (Augustinah, 2018). Adanya rencana kerja sekolah dengan teknik BSC akan membawa perubahan yang terasa langsung kepada sekolah, antara lain sekolah menjadi terbiasa dengan pola pikir yang jelas arah, terukur, dan terbuka pada empat perspektif yang ada dalam mengelola sekolah (Augustinah, 2018).

Memang akan terdapat beberapa kendala, mencakup kendala visi, kendala orang, kendala manajemen, dan kendala sumber daya pada

tahap awal inisiasi dan penerapan BSC di sekolah-sekolah. Namun, kendala-kendala tersebut dapat ditangani dengan 3 (tiga) langkah berikut (Augustinah, 2018). Pertama, memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak sekolah, seperti dinas pendidikan, kepala sekolah, dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kedua, mendesain kerangka BSC yang memungkinkan sekolah dapat menentukan beberapa faktor penentunya, seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja. Ketiga, mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat dan dapat diterapkan oleh sekolah tersebut mengingat BSC harus dapat menjadi bagian dari budaya organisasi yang bersangkutan (Augustinah, 2018).

### C. KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang, serta analisis dan pembahasan, kajian ini menghasilkan dua kesimpulan. **Pertama**, proses bisnis komite sekolah diatur dalam Permendikbud No. 75 Tahun 2016, yang antara lain mengatur kewajiban Komite Sekolah untuk menyampaikan laporan kepada orang tua/wali peserta didik, masyarakat, dan kepala sekolah melalui pertemuan berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) semester dalam bentuk laporan kegiatan Komite Sekolah dan laporan hasil perolehan penggalangan dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat. proses bisnis tersebut tidak dapat berjalan maksimal karena belum focus pada komunikasi strategis dan manajemen kinerja secara sekaligus. Padahal Pasal 3 Permendikbud No. 75 Tahun 2016 telah mengatur 4 (empat) tugas penting komite sekolah. **Kedua**, manajemen kinerja yang ideal dipergunakan oleh komite sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara akuntabel dan transparan di Indonesia adalah dengan menerapkan BSC di setiap sekolah yang dapat dipaparkan oleh kepala sekolah per semester kepada komite sekolah, sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja sekolah tersebut. Disarankan kepada pemerintah agar melakukan sosialisasi dan pelatihan BSC kepada sekolah dan komite sekolahnya agar selalu terdapat perbaikan dan/atau peningkatan mutu pendidikan di sekolah-sekolah secara berkesinambungan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aprianto, Brian, dan Jacob, Fonny Arisandy, *Profesional SDM Indonesia*, Jakarta: Penerbit PPM, 2013.
- Augustinah, Fedianty, Manajemen Kinerja Balanced Scorecard untuk Koperasi dan UMKM, *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, Vol. 2, No. 2, 2018.
- Bappenas, 2023, tersedia di laman <https://sdgs.bappenas.go.id/tujuan-4/>.



- Haryono, Siswoyo, *Manajemen Kinerja: Teori & Aplikasi*, Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media, 2018.
- Luis, Suwardi, dan Biromo, Prima A., *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Medan Bisnis, “Kasus Siswa Ilegal, Fungsi Komite Sekolah Dipertanyakan”, 28 Januari 2018, tersedia di [http://www.medanbisnisdaily.com/news/online/read/2018/01/28/22690/kasus\\_siswa\\_ilegal\\_fungsi\\_komite\\_sekolah\\_dipertanyakan/](http://www.medanbisnisdaily.com/news/online/read/2018/01/28/22690/kasus_siswa_ilegal_fungsi_komite_sekolah_dipertanyakan/). Diakses tanggal 3 Maret 2020.
- Okezone, “Komite Sekolah Belum Berfungsi Maksimal”, 26 November 2014, tersedia di <https://news.okezone.com/read/2014/11/26/65/1071066/komite-sekolah-belum-berfungsi-maksimal>. Diakses tanggal 3 Maret 2020.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Sekolah.
- Radarmalang, “Kinerja Komite Sekolah Masih Memprihatinkan”, 17 January 2019, tersedia di <https://radarmalang.id/kinerja-komite-sekolah-masih-memprihatinkan/>. Diakses tanggal 3 Maret 2020.
- Sinaga, Elvrida N., dan Sinaga, H. D. P., *Business Process Reengineering of School Committee In Indonesia*, dalam *Synergizing Management, Technology and Innovation in Generating Sustainable and Competitive Business Growth*, London: Routledge, 2021, hlm. 84-92.