

**Manajemen Pengembangan  
Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan  
(KTSP) dengan Model Balanced Scorecard**  
*sebuah tawaran pengelolaan kurikulum berbasis kinerja*

Rino, S.Pd, M.Pd

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2010**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I. Latar Belakang Masalah**

Upaya untuk mengembangkan kurikulum secara kontinu adalah sebuah keharusan dalam rangka menjawab berbagai kebutuhan dan tuntutan *stakeholder* serta *user* baik masyarakat dengan keinginan dan kebutuhannya, ilmu pengetahuan teknologi dengan perkembangan dan temuan-temuannya, pemerintah dengan kebijakan-kebijakan serta faktor-faktor lain yang berpengaruh dan terkait baik langsung maupun tidak langsung. Masyarakat memiliki kebutuhan dan keinginan yang sangat manjemuk menuntut adanya kurikulum yang berkualitas dan mampu memberikan sebuah jaminan kepastian akan kecerahan masa depan, sehingga pemandangan umum yang banyak terlihat akhir-akhir ini terutama *tren* di kota-kota besar adalah tingginya ekspektasi masyarakat memasukkan putra-putri mereka pada sekolah-sekolah yang berstandar internasional bahkan dengan potensi ekonomi yang mereka miliki memasukkan mereka pada sekolah di luar negeri, sisi lain yang menarik ketika diadakan pameran pendidikan dari negara-negara lain seperti Malaysia, Australia, Singapura memperlihatkan adanya sambutan positif masyarakat.

Dari sisi ilmu pengetahuan teknologi telah terjadi akselerasi dalam bidang ilmu baik murni maupun terapan yang diindikasikan dengan temuan-temuan mutakhir serta kemunculan teori-teori, konsep dan dalil baru sebagai hasil temuan ilmiah dari ilmuan dan praktisi yang bergelut dalam bidangnya dalam memecahkan permasalahan yang ditemui. Pemerintah sebagai pihak yang memiliki otorisasi sangat berkepentingan dalam sektor pendidikan untuk mewujudkan tujuan dan ambisi dalam masa kekuasaannya sehingga kerap kali menghadirkan drama kebijakan yang menuai pro dan kontra, keberhasilan dan kegagalan mengelola sektor ini dijadikan sebagai salah satu tolak ukur kinerja pemerintah.

Kebutuhan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan teknologi, kebijakan pemerintah, kajian-kajian filosofis serta faktor-faktor lain dalam aspek sosial, ekonomi, politik, hukum adalah sejumlah faktor dari keseluruhan yang harus diperhatikan oleh pengembang kurikulum sehingga semangat perubahan yang senantiasa terjadi dalam kehidupan akan selalu direspon secara positif dengan menghadirkan kurikulum yang bercirikan semangat mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi. Kecendrungan yang terjadi dan sudah merupakan sebuah *sunnatullah* bahwa tidak ada yang tetap dalam hidup ini selain dari perubahan itu sendiri sehingga perubahan yang terjadi dalam kurikulum kita selama ini tentunya dapat dimaknai sebagai upaya responsif dari pengembang kurikulum di Indonesia untuk menjawab tuntutan dan mengikuti ritme perubahan.

Fenomena yang menarik yang perlu dicermati adalah munculnya opini umum yang berkembang di masyarakat bahwa pergantian kurikulum identik dengan pergantian kepemimpinan khususnya pada jajaran kementerian pendidikan dan memperlihatkan ketidakkonsistenan pemerintah dalam menata pendidikan, apabila kita kembalikan pada konsep perubahan maka opini ini perlu kiranya disikapi secara arif dan seharusnya pemahaman masyarakat perlu digiring sehingga tercipta pandangan dan penilaian yang positif terhadap perubahan yang terjadi namun disisi lain pihak yang berwenang melakukan perubahan kurikulum ini kiranya dapat menjadikan lontaran kritik ini sebagai input berharga untuk perbaikan kedepannya.

Perubahan kurikulum yang telah dilakukan beberapa kali di negara kita pada hakekatnya adalah upaya pengembangan kurikulum dalam rangka perbaikan dan merespon berbagai tuntutan dan kepentingan yang ada, munculnya persoalan-persoalan baru dan kemelut yang terjadi seputar pergantian ini serta opini ditengah masyarakat adalah sebagai bentuk kekecewaan dari masyarakat antara idealita dan realita yang terjadi. Persoalan pokok tidak terletak pada substansi perubahan kurikulum itu akan tetapi terjadinya gap antara konsep yang sangat idealistik dengan implementasi yang memunculkan persoalan-persoalan baru yang tidak menjadi solusi, diantaranya adalah persoalan KTSP yang telah ditetapkan pemerintah sebagai

kurikulum terbaru sejak tahun 2006 memunculkan beberapa persoalan diantaranya kontradiksi UN dengan semangat KTSP yang desentralistik, ketidaksiapan sekolah dengan sarana pendukung dan tenaga pengajar yang belum memenuhi kualifikasi yang diharapkan, KTSP sebagai kurikulum baru masih dipahami sangat minim oleh guru dan pengembang kurikulum di sekolah sehingga sangat kesulitan dalam mengimplementasikannya dan persoalan mentalitas serta *mindset* guru disekolah yang masih mempertahankan cara berpikir dengan paradigma lama. Dalam tataran pengembangan kurikulum persoalan ini adalah persoalan perencanaan kurikulum yang belum matang sehingga akan merembet kepersoalan implemtasi yang tidak memenuhi harapan serta evaluasi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh S.Hamid (2008) yang berpendapat bahwa pengalaman negara kita dalam melakukan pengembangan kurikulum dari periode ke periode menunjukkan pengembangan kurikulum terencana dengan baik hanya untuk *curriculum construction* yang menghasilkan dokumen kurikulum yang baik akan tetapi tidak baik dalam *curriculum implementation* dan *curriculum evaluation*. Disamping persoalan yang berpusat seputar konstruksi kurikulum yang berpengaruh pada implementasinya persoalan lain yang sangat mendasar dan belum disentuh secara serius adalah persoalan evaluasi kurikulum. Pergantian kurikulum seharusnya didahului dengan kegiatan melakukan evaluasi secara utuh dan mendalam terhadap kelemahan-kelemahan yang muncul pada kurikulum sebelumnya dan dilakukannya studi pendahuluan dalam bentuk *research* dan *development* untuk kurikulum yang akan dipakai pada periode selanjutnya, diisamping itu persoalan mendasar lainnya dalam kurikulum kita hari ini adalah lemahnya manajemen kurikulum khususnya pada tataran implementasi dan evaluasi, sedangkan secara konsepsi memperlihatkan hal yang sebaliknya, maka perhatian pengembang kurikulum secara makro harus memfokuskan pada tiga aspek penting dalam tahapan pengembangan kurikulum yaitu tahap konstruksi, implemtasi dan evaluasi kurikulum yang harus di menej dengan baik oleh manajer-menejer kurikulum yang diperankan oleh pengembang kurikulum. Seiring dengan paradigma baru yang dikembangkan dalam pengelolaan pendidikan hari ini

yaitu otonomisasi dan desentralisasi dalam bentuk manajemen berbasis sekolah maka pengembangan kurikulum pun harus terkelola dengan baik dan profesional yang mengikuti proses manajemen yang profesional pula.

Dalam manajemen bisnis pembicaraan tentang profesionalisme sering dikaitkan dengan kinerja sehingga berkembang dalam berbagai terminologi keilmuan dan implementasi dalam kebijakan keuangan negara, seperti konsep manajemen kinerja, anggaran berbasis kinerja dan lain sebagainya. Sebuah temuan yang diperkenalkan oleh Robert S Kaplan tahun 1992 yang melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multiperusahaan yang memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan yaitu konsep *balanced scorecard* yaitu suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis, dalam redaksi yang lain *balanced scorecard* juga diartikan sebagai alat komunikasi antara manajemen organisasi dengan karyawan yang berisikan rencana-rencana bisnis strategis yang akan dicapai setiap orang dalam organisasi

Konsep kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang sangat populer dalam perusahaan bisnis bukanlah konsep mutlak yang hanya dapat diimplementasikan pada lingkup perusahaan bisnis saja akan tetapi konsep ini telah diperluas penerapannya dalam bidang lain seperti organisasi pemerintahan seperti yang diungkapkan oleh Gaspers (2003;203) bahwa efektifitas aparatur pemerintah harus diukur berdasarkan sejauh mana kemampuan pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya sehingga penilaian kinerja pemerintah secara komprehensif dapat dengan menggunakan sistem manajemen kinerja *balanced scorecard*.

Konsep kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tentunya sangat dimungkinkan untuk dilaksanakan dalam bidang pendidikan khususnya pengembangan kurikulum karena bidang ini juga menjadi sub bagian dari kinerja pemerintah yang memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat sehingga

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang sedang dilaksanakan masing-masing satuan pendidikan akan dapat dilakukan pengukuran-pengukuran kinerja sehingga akan dapat diketahui, diukur dan dikendalikan kemampuan setiap satuan pendidikan dalam memenej KTSP dilingkungan satuan pendidikannya

## **II. Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka masalah pokok yang akan diangkat sekaligus judul makalah ini adalah “*Manajemen Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dengan Model Balanced Scorecard sebuah tawaran pengelolaan kurikulum berbasis kinerja*” secara spesifik masalah pokok yang akan diangkat dalam makalah ini adalah:

### **A. Konsep manajemen kurikulum**

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen pengembangan kurikulum serta fungsi-fungsi pokok manajemen pengembangan kurikulum?
2. Bagaimanakah pengimplementasian manajemen pengembangan kurikulum dalam otonomisasi daerah dan dengan kebijakan yang desentralistik?

### **B. Implementasi konsep manajemen dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam manajemen pengembangan kurikulum**

1. Apakah yang dimaksud dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam manajemen?
2. Bagaimanakah implementasi konsep *balanced scorecard* dalam manajemen pengembangan kurikulum?

## **III. Prosedur Pemecahan Masalah dan Sistematika Uraian**

Dua masalah di atas akan dipecahkan dengan menggunakan studi/kajian pustaka dari buku, artike, jurnal serta browsing di internet disertai dengan data-data yang tersedia dari berbagai referensi yang relevan dan diperkaya juga dengan hasil penelitian, seminar dan workshop yang mendukung

Sistematika uraian dalam makalah ini beragkat dari tiga persoalan atau masalah yang telah dikemukakan di atas:

- A. Konsep kurikulum
  - 1. Pengertian kurikulum
  - 2. Landasan pengembangan kurikulum
  - 3. Komponen-komponen kurikulum
  - 4. Tinjauan fungsi dan peranan kurikulum
- B. Konsep manajemen
  - 1. Pengertian manajemen
  - 2. Fungsi-fungsi manajemen
- C. Balanced Scorecard
  - 1. Pengertian *balanced scorecard*
  - 2. Tinjauan umum dan perkembangan *balanced scorecard*
  - 3. Langkah-langkah implementasi sistem manajemen *balanced scorecard*
  - 4. Empat persepektif dalam *balanced scorecard*
- D. Manajemen pengembangan kurikulum dengan model *Balanced Scorecard*
  - 1. Konsep pengembembangan kurikulum
  - 2. Konsep manajemen pengembangan kurikulum
  - 3. Implementasi pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengembangan kurikulum

## **BAB II PEMBAHASAN**

### **I. Kurikulum**

#### **A. Pengertian Kurikulum**

Dalam kamus *Webster* (1856) yang dikutip oleh Nasution (2006:1) istilah kurikulum berarti “ *1. a race course; a place for running; a chariot, 2. a course of study in a university*”. Kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh pelari atau kereta dalam perlombaan dari awal sampai akhir, kurikulum juga berarti *chariot* semacam kereta pacu pada zaman dulu yang membawa seseorang dari start sampai finish. Kamus *webster* juga memberikan penjelasan bahwa kurikulum yang digunakan dalam pendidikan didefinisikan sebagai sejumlah mata pelajaran di sekolah atau mata kuliah di perguruan tinggi yang harus ditempuh untuk mencapai suatu ijazah atau tingkat, kurikulum juga berarti keseluruhan pelajaran yang disajikan oleh suatu lembaga pendidikan. Taylor (1949) mengemukakan empat konsep penting kurikulum dengan melontarkan empat pertanyaan sentral yang meminta jawaban secara rasional bagi perencanaan kurikulum ialah

(1) apa tujuan yang harus dicapai oleh sekolah? (*What educational purposes the school seek attain?*) (2) apa pengalaman-pengalaman belajar yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut? (*How can learning experiences be selected which are likely to be useful in attaining these objectives?*) (3) bagaimana mengorganisasikan pengalaman-pengalaman tersebut? (*How can learning experiences be organized for effective instruction?*) (4) bagaimana kita dapat memutuskan apakah tujuan-tujuan tersebut tercapai! (*How can the effectiveness of learning experiences be evaluated!*)

Empat pertanyaan pokok yang dikemukakan oleh Taylor mengidentifikasi empat poin penting dalam konsep kurikulum yaitu tujuan, pengalaman belajar, organisasi dan evaluasi. Taba (1962) berpendapat bahwa kurikulum “cara mempersiapkan anak agar berpartisipasi sebagai anggota produktif dalam

masyarakat”, Lovat (1988) (siraj, 2008;1) menyatakan “kurikulum adalah kursus yang dijalankan (*course of action*)”, Hass (1987) (siraj, 2008;1)

mengatakan bahwa kurikulum adalah seluruh pengalaman yang diperoleh oleh setiap individu pelajar dalam dalam suatu program pendidikan yang bertujuan untuk mencapai sasaran yang lebih luas serta tujuan-tujuan tertentu yang berkaitan yang telah dirancang dalam bentuk suatu teori rangka kerja serta kajian ataupun amalan professional pada masa lalu dan masa kini

Secara rinci Hass berpendapat kurikulum adalah (1) suatu prarancangan (2) rancangan yang mengandung tujuan, teori, dan tekanan-tekanan mengenai tekanan sosial, perkembangan manusia, pembelajaran dan ilmu pengetahuan serta kognitif yang semuanya menjadi panduan kepada prarancangan disemua tingkat (3) rancangan pengajaran oleh guru (4) pengalaman belajar bagi siswa (5) merupakan program pendidikan. Dalam pandangan Zais (1976:1) “*curriculum ordinarily is used by specialist in the field in two ways: (1) to indicate, roughly, a plan for the education of learners, and (2) to identify a field of study. Curriculum as a plan for the education of learners is part of the subject matter of the curriculum filed*”. Sejalan dengan Zais, Murray Print (1993:23) “*curriculum is defined as all the planned learning opportunities offered to learner by the educational institution and the experiences learners encounther when that curriculum is implemented*”. Saylor dan Alexander dalam karyanya berjudul *Curriculum Palnning for Better Teaching and Learning (1956)*” *The curriculum is the sum total of school’s effort to influence learning, whether in the classroom, on the playground, or out of school*”. Dalam pandangan Kelly (2004) “kurikulum Perencanaan pembelajaran yang praktis, efektif dan produktif, menawarkan banyak konten pengetahuan atau mata pelajaran yang sekolah ajarkan, trasmisikan, atau, berikan”. Nasution (2006:9) mengidentifikasikan kurikulum dalam empat segi yakni kurikulum dapat dilihat sebagai produk, kurikulum dapat dipandang sebagai program, kurikulum dipandang sebagai hal-hal yang diharapkan akan dipelajari siswa dan kurikulum sebagai pengalaman siswa. Sementara Sukmadinata (2004,27) menekankan kurikulum pada tiga konsep penting

yaitu (1) kurikulum sebagai substansi (2) kurikulum sebagai sistem (3) kurikulum sebagai bidang studi.

Defenisi yang dikemukakan oleh ahli-ahli di atas secara substantif tidaklah bertentangan dan memiliki kesamaan yang memandang (1) kurikulum sebagai perencanaan belajar yang berisikan tujuan pendidikan (2) kurikulum sebagai pengalaman belajar yang diberikan kepada siswa (3) kurikulum sebagai dokumen tertulis yang berisikan kumpulan bahan ajar dan sejumlah mata pelajaran untuk diberikan kepada siswa. Sehingga pengembangan kurikulum tidak akan pernah beranjak dari substansi dasar kurikulum itu sendiri dalam tataran rencana, pengalaman belajar yang terdokumentasi dengan baik. Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 1989 juga disebutkan bahwa “ kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”

### **B. Landasan Pengembangan Kurikulum**

Setiap tahapan dalam pengembangan kurikulum baik perencanaan / perancangan / penyusunan kurikulum, implementasi serta evaluasinya haruslah memperhatikan landasan-landasan pokok serta prinsip dasar pengembangan kurikulum. Landasan ini diperhatikan sebagai pijakan awal bagi pengembang dan perancang kurikulum dan akan sangat menentukan corak dan bentuk kurikulum yang akan dilahirkan nantinya. Diibaratkan dengan pekerjaan seorang arsitektur bangunan yang akan mendirikan sebuah bangunan berlantai empat pada sebidang tanah maka langkah pertama dan sangat penting untuk dipikirkan adalah menciptakan landasan /pondasi bangunan yang kokoh dan dalam sehingga mampu menopang bangunan yang akan dibuat yang berlantai empat itu. Menurut Murray Print (1993;32) landasan kurikulum (*curriculum foundation*) adalah hal yang sangat mendasar dan berpengaruh pada bentuk dan pikiran pengembang kurikulum yang akan mempengaruhi penyusunan pada isi dan struktur kurikulum. Senada dengan pendapat Murray Print menurut Nasution (2006;10) mengembangkan kurikulum bukanlah sesuatu yang tidak

mudah dan banyak hal-hal yang harus dipertimbangkan dan diperhatikan dengan cara menghadirkan pertanyaan pokok dan memunculkannya dalam benak pengembang dan perancang kurikulum untuk kemudian dipertimbangan dan dipikirkan secara mendalam sehingga akan menghasilkan sebuah rancangan kurikulum yang memiliki kekuatan dan analisis pikiran yang tajam dan kuat.

Dalam pandangan Tyler (1949) untuk menyusun tujuan pendidikan yang merupakan langkah pertama yang ditawarkannya dalam pengembangan kurikulum dengan memperhatikan dua unsur pokok dalam pemilihan dan menentukan tujuan pendidikan yaitu unsur filosofi dan psikologi. Penggunaan filosofi dalam pemilihan tujuan mampu mengaktualkan secara operasional tujuan pendidikan itu sehingga dapat memilih dan mengeliminasi tujuan pendidikan yang ada, penggunaan psikologi dalam pembelajaran dan pemilihan tujuan dimaksudkan untuk memenuhi karakteristik manusia yang selalu mengalami perkembangan dan perubahan. Taba (1962) menambahkan landasan-landasan yang ditolelir dan harus ada dalam melakukan pengembangan kurikulum adalah *pertama* landasan sosial bahwa analisis sosial dilakukan sebagai sesuatu yang sangat penting karena adanya perubahan teknologi sosial dimana pendidikan memiliki aturan dan bermain serta memiliki hubungan dengan aspek struktural sosial, demografi, ekonomi, politik dan sosial serta ideologi dan spiritualnya *kedua* landasan budaya dimana faktor budaya sudah sangat jelas membutuhkan pendekatan antara disiplin ilmu pendidikan dengan disiplin ilmu budaya itu sendiri dan akan membawa perubahan manusia dan lingkungan sosial *ketiga* landasan mental dan intelektual dimana pengukuran kemampuan mental dan intelektual anak dalam sekolah akan digunakan untuk menentukan kelanjutan pendidikan itu serta menentukan juga tujuan sekolah *keempat* landasan pengetahuan bahwa pengetahuan adalah hal yang sangat berharga sekali dalam pendidikan dan prosesnya, kurikulum seharusnya disusun dengan memperhatikan subjek, isi pelajaran dan disiplin dengan analisis dan digali dari disiplin ilmu yang ada. Zais (1976) mengemukakan tiga landasan dalam pengembangan kurikulum yaitu *pertama* landasan filosofi yaitu kurikulum diserap secara cermat dengan filosofi kebudayaan

dari kehidupan bahwa seorang filosofi pendidikan di promosikan untuk menulis "Apa yang benar-benar dipercaya manusia....lebih sering dinyatakan dalam guru mengajar siswanya dari pada dalam pernyataan umumnya *kedua* landasan sosial budaya, sosial /kemasyarakatan dan budaya adalah dua hal yang berbeda, namun mereka mempunyai keterkaitan yang erat, sehingga dapat dikatakan tanpa kebudayaan tidak akan ada kemasyarakatan dan tanpa kemasyarakatan tidak akan muncul budaya, karakter budaya adalah satu elemen yang besar pengaruhnya terhadap hakekat dan penyusunan sebuah kurikulum, baik itu tujuan, isi, kegiatan belajar mengajar dan evaluasinya *ketiga* landasan individu, jika kurikulum diharapkan relevan harus mempertimbangkan perhatian untuk masa depan manusia sebagai individu dan untuk masa depan kurikulum. Murray Print (1988) berpandangan bahwa landasan kurikulum terdiri atas tiga landasan pokok yang harus dijadikan pedoman oleh pengembang kurikulum dalam mengembangkan kurikulum yaitu *pertama* landasan filosofis yaitu menjelaskan tentang konsep dan dalil yang dapat dipergunakan bersumber dari pengetahuan dan aktifitas yang bisa dimengerti, landasan filosofis bersumber dari *ontology* (apa yang ada) *epistemology* (apa yang benar) *axiology* (apa yang baik) *kedua* landasan sosiologis adalah kondisi sosial dan budaya yang berpengaruh pada bentuk kurikulum disekolah *ketiga* landasan psikologis adalah landasan yang memperhatikan, menguraikan, menjelaskan, memprediksi dan mengamati perilaku manusia. R. Naution (2006) menyebut istilah landasan dengan azaz yang pada prinsipnya keduanya tidak memiliki perbedaan yang signifikan, ada empat azaz penting dalam pengembangan kurikulum yaitu *pertama* azaz filosofis yaitu berkenaan dengan tujuan pendidikan yang sesuai dengan filsafat negara *kedua* azaz psikologis yaitu memperhitungkan faktor anak dalam kurikulum yaitu psikologi anak, perkembangan anak, psikologi belajar dan bagaimana proses belajar anak *ketiga* azaz sosiologis yaitu kebudayaan masyarakat, kebudayaan manusia, hasil kerja manusia *keempat* azaz organisatoris yaitu mempertimbangkan bentuk dan organisasi bahan pelajaran yang disajikan. Pendapat Sukmadinata (2002) pun tidak berbeda dengan pendapat ahli yang ada yang merumuskan empat landasan dalam

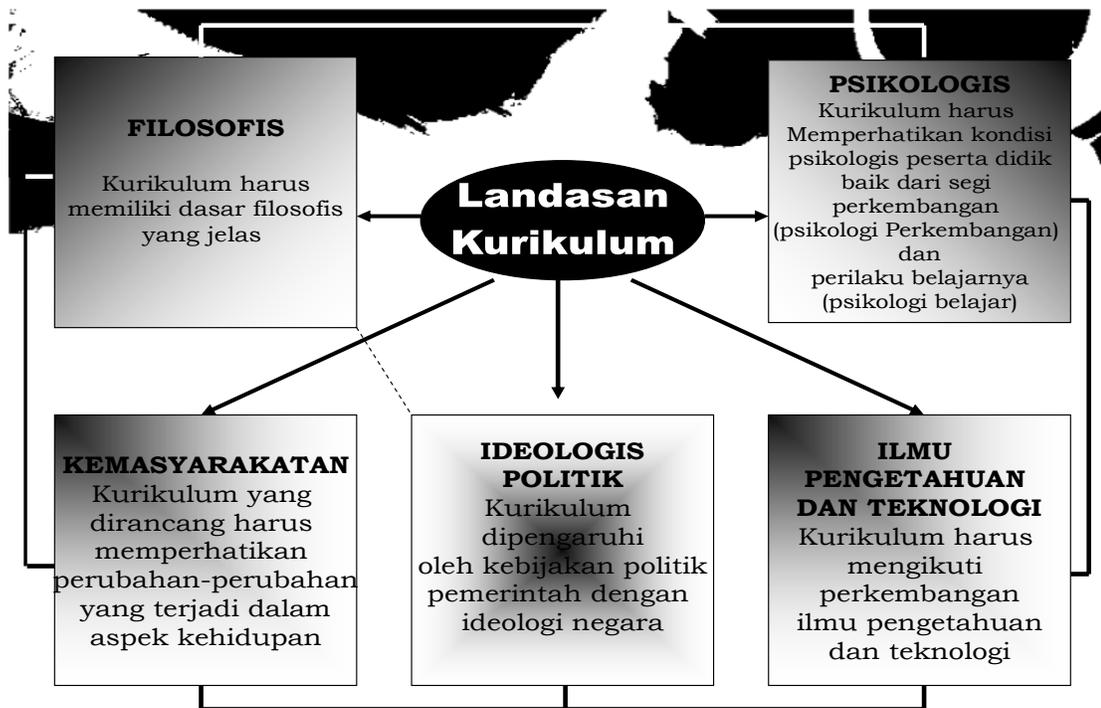
pengembangan kurikulum yaitu *pertama* landasan fisiologis yaitu filsafat akan memberikan arah dan metodologi terhadap praktek pendidikan *kedua* landasan psikologis yaitu memperhatikan kondisi psikologis setiap individu dalam perkembangan dan perubahan baik secara fisik maupun intelektualnya serta perilakunya *ketiga* landasan sosial budaya dan ilmu pengetahuan teknologi yaitu perkembangan masyarakat dengan perubahan yang terjadi serta kemajuan dan temuan yang ada dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. AV Kelly (2004) menambahkan sebuah kajian penting yang harus juga diperhatikan oleh pengembangan kurikulum dalam melakukan tugasnya yaitu memperhatikan politik dan ideologi negara sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan kurikulum, dalam pandangan Kelly

pendidikan adalah hal penting dalam kegiatan politik, bahwa sistem pendidikan berencana untuk mempersiapkan generasi muda untuk memasuki kehidupan dewasa dalam masyarakat, suatu formalisasi/ pembentukan peran yang dimainkan dalam masyarakat primitive dengan semua populasi orang dewasa, konteks politik ini adalah suatu elemen utama dalam skema/ sistem pendidikan yang masing-masing skema/ sistem tersebut tidak dapat dimengerti dengan tepat.

Terlihat adanya penekanan Kelly bahwa pendidikan adalah aset penting bagi negara dalam mempersiapkan generasi muda sehingga kebijakan negara dalam mengurus pendidikan sering dijadikan sebagai salah satu komoditas dalam meraih dukungan dalam partisipasi politiknya dan kepentingan politik itu sendiri.

Semakin jelas bagi kita sebagai seorang pengembang kurikulum yang akan melaksanakan tugas besar ini bahwa pengembangan kurikulum tidak hanya sekedar melakukan penyesuaian-penyusunan materi, memperbaiki bahan ajar serta menyiapkan media dan melakukan evaluasi saja namun pekerjaan kita sebagai pengembang kurikulum tidak hanya terbatas pada pekerjaan teknis namun juga merupakan pekerjaan konsep sehingga pengembang kurikulum dapat disamakan dengan seorang perencana bangunan yang harus memiliki kemampuan teknis dan pemahaman filosofis akan pekerjaannya. Pemahaman filosofis sebagai pengembang

kurikulum dimulai dari pemahaman yang dalam dengan berbagai landasan-landasan dan pola pikir dalam pengembangan kurikulum itu secara komprehensif disamping kemampuan non teknis lainnya yang harus dikuasai. Kalau kita gabungkan pendapat dari ahli yang ada maka pengembangan kurikulum berada pada lima landasan utama yaitu landasan filosofis, landasan psikologis, landasan masyarakat, landasan ilmu pengetahuan dan teknologi serta landasan ideologi dan politik seperti dalam gambar berikut.



Gambar 1. Landasan pengembangan kurikulum

### 1. Landasan Filosofis

Kajian-kajian filosofis kurikulum melingkupi kajian substansi keilmuan dan batang tubuh keilmuan yang akan diturunkan menjadi isi pelajaran untuk disampaikan kepada siswa, keberadaan filsafat dalam kurikulum adalah sangat fundamental sekali karena yaitu *pertama* filsafat dapat menentukan arah dan tujuan pendidikan *kedua* filsafat dapat menentukan isi materi pelajaran yang harus diberikan

kepada siswa *ketiga* filsafat menentukan strategi atau cara pencapaian tujuan pelajaran *keempat* filsafat menentukan tolak ukur keberhasilan pendidikan. Maka pemahaman yang komprehensif tentang filsafat adalah hal yang utama yang harus dimiliki seorang pengembang kurikulum dan tentunya harus dipadu dengan kajian yang lain untuk memperkaya pemikiran pengembang kurikulum. Pemahaman yang benar dan ajeg tentang filsafat ini adalah sebuah *strating point* positif dan sangat menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam proses pengembangan kurikulum itu.

## 2. Landasan Psikologis

Psikologis sering dipahami sebagai aspek kejiwaan seorang anak atau peserta didik. Kiranya pemahaman ini perlu diperkaya dengan konsep perilaku dan perkembangan intelektual, emosional dan spritual anak sehingga sebagai pengembang kurikulum dapat menyusun dan mengembangkan metode dengan muatan bahan yang mengikuti perkembangan itu. Tidak dapat dipungkiri bahwa mengajar tidak cukup dengan keahlian penguasaan materi yang dimiliki akan tetapi keahlian psikologis dalam bentuk kemampuan memahami setiap perilaku anak serta perkembangannya juga harus dipahami. Setiap fase perkembangan anak memperlihatkan keberagaman dalam perilakunya yang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik keluarga, lingkungan, masyarakat sehingga berpengaruh dalam pembentukan watak dan perilaku anak. Kondisi ini menuntut guru untuk mampu membaca situasi dan memperlakukan anak didik sesuai dengan tahap perkembangannya.

## 3. Landasan Kemasyarakatan

Tidak ada yang tetap dalam hidup ini dan semuanya akan selalu berubah, begitu juga dengan kemasyarakatan yang termasuk didalamnya sosial, budaya. Semuanya akan selalu mengalami perubahan yang akan menimbulkan dua sisi yang berlawanan yaitu positif dan negatif. Perubahan aspek kemasyarakatan ini sangat nyata terlihat dalam struktur kemasyarakatan, kebiasaan, pola hidup, pekerjaan, pergaulan, tata perilaku, norma, keyakinan, dan lain sebagainya. Perubahan yang terjadi dalam aspek kemasyarakatan ini memperlihatkan arti dari hidup yang kita jalani. Perubahan yang terjadi setiap saat dan tidak terhitung jumlahnya, dalam kurikulum perubahan-

perubahan dalam aspek ini hendaknya diperhatikan secara seksama sehingga apa yang seharusnya dan apa yang ada dapat berjalan bersama dan tercipta sinergis dalam konten yang diajarkan dalam lingkungan pendidikan. Dalam pada itu penciptaan perubahan tidak mesti ada diluar sekolah dalam arti sekolah pun berperan dalam menghadirkan perubahan itu yang akan diperkenalkan kepada masyarakat. Tidak semua yang ada dalam masyarakat menjadi keharusan sekolah untuk menyediakannya, maka proses seleksi dan penyaringan mutlak dilakukan.

#### 4. Landasan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan tidak dapat dicegah karena manusia dengan potensi akalnyanya terus berfikir dan menghasilkan temuan-temuan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi dan kebutuhan pada waktu itu. Pada satu sisi kita sangat bergembira dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dalam berbagai bidang kajian ilmu sehingga akan semakin menambah arti hidup yang dijalani sementara disisi lain perkembangannya ilmu yang tidak dilandasi oleh nilai-nilai positif dan moral akan berakibat terjadinya penyalahgunaan sehingga akan merusak dan menghancurkan tatanan hidup yang telah ada. Seiring perkembangan ilmu pengetahuan maka teknologi sebagai salah bentuk karya dari kemajuan manusia dalam berpikir. Teknologi sering diidentikkan dengan temuan-temuan manusia dalam bentuk alat, padahal teknologi lebih luas dari hanya sekedar temuan dalam bentuk alat akan tetapi meliputi segala sesuatu cara yang dilakukan dan diupayakan untuk memudahkan pekerjaan manusia. Sehingga sering disingkat dengan istilah IPTEK. Kemajuan penting dalam abad ini yang patut kita cermati adalah kemajuan IPTEK dalam bidang komunikasi dengan hadirnya sejumlah teknologi canggih berkomunikasi yang memungkinkan terjadinya komunikasi antara seseorang dengan orang lain dalam berbagai dimensi pada waktu, tempat yang berbeda. Disamping itu perkembangan dalam bidang transportasi yang menghasilkan berbagai jenis kendaraan dengan bentuk, kecepatan dan fungsi yang akan memberikan kemudahan manusia dalam melakukan pekerjaan. Kemajuan IPTEK ini hendaknya direspon secara positif dan antusias oleh pengembang kurikulum untuk dapat dimanfaatkan demi

kepentingan pendidikan. Disatu sisi sekolah juga ditantang dengan sejumlah kurikulumnya untuk dapat berpartisipasi dalam kemajuan IPTEK.

#### 5. Landasan Ideologi Politik

Ideologi sebuah negara sangat diilhami oleh kebijakan-kebijakan politik yang dilahirkan serta historis negara. Sehingga menjadi ciri khas yang harus dimiliki. Percaturan politik dunia hari ini ditenggarai dengan ideologi-ideologi yang dimiliki setiap negara di dunia dan terpolarisasi kepada ideologi barat dan timur. Secara historis ideologi barat sangat didominasi oleh paham kebebasan, individualistik yang dimotori oleh Amerika Serikat dan negara yang berada dikawasan eropa khususnya eropa barat. Sementara ideologi timur memiliki kecendrungan pada sosialis komunis yang dimotori oleh Rusia dan Cina. Namun disamping dua ideologi besar ini pada kawasan negara-negara di timur tengah mengusung nilai-nilai islam sebagai ideologi negaranya, dan beberapa negara di kawasan Asia mengusung ideologi agama dan budaya sebagai karaktersitiknya. Perbedaan ideologi negara didunia hari ini sangat kental terjadinya diseminasi dan perebutan pengaruh untuk kepentingan negara yang bersangkutan. Bahkan dalam skala yang lebih luas pertempuran dan peperangan yang acap terjadi sering dipicu oleh perbedaan ideologi dan kepentingan negaranya. Banyak kurikulum yang disusun oleh negara dipengaruhi oleh ideologi yang dimiliki untuk melanjutkan dan mewariskan kepada generasi penerus dinegaranya. Indonesia sebagai negara dengan ideologi Pancasila sudah sewajarnya melakukan proses internalisasi dan membumikan nilai pancasila dalam jiwa setiap manusia Indonesia sehingga dapat diteruskan dan diwariskan dari generasi ke generasi. Proses internalisasi ini akan terlihat dalam penyusunan konten dalam pelajaran dan dikemas dalam pembelajaran yang profesional. Kepentingan negara dengan pendidikan dan generasi penerus sangat besar karena keberlanjutan negara ada ditangan mereka maka kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan dalam pendidikan adalah representasi kepentingan negara dalam sektor pendidikan.

### C. Komponen Kurikulum

Komponen kurikulum atau anatomi kurikulum adalah unsur-unsur penting yang harus dimiliki oleh kurikulum yang merupakan kesatuan sistem dan tidak terpisah satu dengan yang lainnya dan saling melengkapi.

#### 1 Tujuan

Arah dan hasil yang ingin dicapai akan dirumuskan dalam tujuan yang telah disepakati. Tujuan akan membimbing dan mengarahkan setiap langkah dan tindakan agar selalu berada dalam trek yang benar dan tidak menyimpang, maka disamping sebagai penentu arah tujuan juga berperan sebagai pengawasan dan pengontrolan aktifitas dalam pendidikan. Zais (1976) membagi tujuan kurikulum kepada tiga macam yaitu *aims*, *goals*, dan *objectives*. Senada dengan itu Murray Print (1988) juga mengelompokkan tujuan atas *aims*, *goals*, dan *objectives*. Pada ketiga jenis istilah ini tidak memperlihatkan perbedaan yang substansi karena tetap merupakan konsep tujuan akan tetapi hanya perbedaannya pada levelisasi dan kepentingannya.

##### a. Aims

Aims adalah pernyataan tujuan kurikulum pada level tingkat nasional, sehingga dinyatakan sebagai tujuan kurikulum dari tujuan pendidikan nasional (Zais, 1976:307), lebih lanjut dijelaskan bahwa kurikulum dari tujuan pendidikan nasional merupakan sebuah pernyataan yang mendeskripsikan sebuah harapan hidup yang meliputi beberapa bagan nilai yang diambil secara sengaja maupun tidak dari bagian ilmu filsafat. Murray Print (1989:122) menyatakan *Aims* adalah pernyataan tujuan secara umum (luas) yang menunjukkan harapan yang ingin dicapai dalam terminologi sikap/perilaku yang diharapkan dapat dicapai oleh siswa. Terdapat perbedaan antara Zais dan Print dalam menerjemahkan konsep Aims sebagai tujuan kurikulum akan tetapi benang merah yang dapat kita tarik adalah *aims* mencirikan tujuan kurikulum secara umum.

b. Goals

Zais menyatakan bahwa *goals* adalah kurikulum dari tujuan institusional lebih mengarah pada hasil yang ingin dicapai oleh sekolah, yang menunjukkan sebuah gambaran yang spesifik dari sebuah sekolah, dan merupakan bagian dari sistem sekolah. serta menunjukkan sasaran jangka lebih panjang dari pertimbangan penilaian kelas. Murray print berpendapat bahwa *goals* adalah tujuan yang lebih khusus yaitu tujuan yang dirancang dengan kata yang ringkas yang diturunkan dari tujuan secara umum.

c. Objectives

Menurut Zais *objectives* adalah tujuan yang berada pada tataran instruksional yang terlihat dalam setiap materi dan pokok bahasannya sedangkan Murray Print menyatakan bahwa *objectives* adalah kalimat yang lebih spesifik dari tujuan kurikulum yang diturunkan dari tujuan khusus yang dinyatakan secara tepat dan termasuk perilaku khusus siswa yang diharapkan.

Sukmadinata (2002;103) mengungkapkan bahwa dalam kurikulum pendidikan dasar dan menengah 1975/1976 mengenal tiga jenis tingkatan tujuan yang senada dengan pendapat Zais yaitu tujuan *pertama* tujuan pendidikan nasional merupakan tujuan jangka panjang yang menjadi tujuan ideal pendidikan bangsa Indonesia *kedua* tujuan institusional yaitu sasaran pendidikan suatu lembaga pendidikan *ketiga* tujuan instruksional yaitu target yang harus dicapai oleh suatu mata pelajaran yang terdiri atas tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus.

Walaupun terdapat perbedaan dalam melihat area tiga konsep tujuan itu namun dapat kita simpulkan bahwa tujuan kurikulum terdiri atas tingkatan tertentu yang mencerminkan levelisasi yang disesuaikan kebutuhan yang ingin dicapai sehingga seluruh energi dan aktifitas dalam kerangka pendidikan dan pengembangan kurikulum terbingkai dalam tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

## 2 Isi (*content*)

Isi kurikulum adalah muatan-muatan yang dikandung dalam kurikulum yang tidak hanya berisikan satu atau dua muatan akan tetapi memiliki multikonten didalamnya. Brady (1992;102) menegaskan bahwa isi kurikulum dapat didefinisikan pada dua poin penting *pertama* isi kurikulum dapat dimaknai sebagai mata pelajaran dalam proses belajar mengajar yang termasuk didalamnya beberapa informasi faktual, pengetahuan, keahlian, konsep, sikap dan nilai *kedua* isi kurikulum adalah sesuatu yang penting dalam proses belajar mengajar dimana dua elemen pokok kurikulum yang termuat didalamnya adalah isi dan metode dalam interaksi yang tetap. Zais (1976;324) menyatakan bahwa isi kurikulum biasanya terdiri atas tiga elemen yaitu pengetahuan, proses dan nilai.

Anggapan yang berkembang selama ini yang menyatakan bahwa isi kurikulum adalah kumpulan bahan ajar adalah perlu disempurnakan karena tidak hanya dituntut bahan ajar saja akan tetapi muatan lain dalam isi kurikulum wajib kita sertakan dalam menyusun kurikulum. Maka metode, strategi, media yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar akan membantu guru untuk mentransmisikan isi kurikulum secara komprehensif pada peserta didiknya.

## 3 Aktifitas Belajar

Kegiatan utama bahkan jantungnya kurikulum ada pada aktifitas belajar yang direkayasa sedemikian rupa sehingga isi kurikulum yang disusun serta tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik. Aktifitas belajar sering juga diistilahkan dengan proses belajar mengajar. Maka dalam melaksanakan proses belajar mengajar akan melibatkan banyak unsur baik siswa, guru, media yang dipergunakan, pilihan metode, strategi, pendekatan, penciptaan lingkungan belajar yang dinamis, pengaturan dan pengelolaan kelas dan lain sebagainya. Zais menyatakan bahwa aktifitas belajar adalah jantungnya kurikulum karena akan berpengaruh terhadap pembentukan pengalaman belajar pada siswa.

#### 4 Evaluasi

Evaluasi adalah tahapan penting sekaligus sebagai unsur utama dalam kurikulum yang akan memberikan informasi tentang keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kurikulum. Untuk mengetahuinya cukup dengan membandingkan antara tujuan dengan hasil, apabila hasil memperlihatkan ketercapaian tujuan maka dapat dikatakan kurikulum yang telah direncanakan dan dilaksanakan berhasil dijalankan.

Evaluasi berisikan informasi yang menggambarkan secara keseluruhan kinerja dalam proses belajar mengajar. Menurut Print (1993:187) "Evaluasi adalah sumber informasi bagi *stakeholders* pendidikan untuk mengetahui pencapaian kinerja dalam proses belajar mengajar sekaligus menentukan kebijakan pendidikan maupun keputusan dalam pengembangan kurikulum pada periode selanjutnya". *Phil Delta Kappa National Study Committe on Evaluation* (Brady, 1992:236) menjelaskan bahwa evaluasi adalah "proses menggambarkan, mendapatkan, dan menyediakan informasi yang berguna untuk pertimbangan pengambilan keputusan", dengan pandangan yang tidak jauh berbeda Brady (1992:235) mengemukakan lima defenisi umum dari evaluasi kurikulum yaitu:

- a. Mengukur derajat tingkat capaian dari siswa yang dinyatakan dalam perilaku dan sasaran hasil
- b. Membandingkan performan peserta didik dengan standar
- c. Mendiskripsikan dan menilai kurikulum
- d. Mengidentifikasi area untuk kurikulum pengambilan keputusan dan pemilihan untuk menganalisa informasi-informasi yang relevan pada area keputusan
- e. Menggunakan pengetahuan yang professional untuk menilai proses secara kontinue pada implemtasi

Tujuan melakukan evaluasi bermacam-macam dan sangat tergantung pada kebutuhan pihak-pihak yang melakukannya. Secara prinsip Tyler (1949:104) menyatakan bahwa "evaluasi merupakan operasionalisasi yang sangat penting dalam pengembangan kurikulum yang bertujuan untuk menemukan sejauh mana pengalaman belajar sebagai pengembang dan pengaturan hasil-hasil yang aktual".

Selanjutnya Tyler menjelaskan bahwa proses evaluasi adalah proses yang sangat utama dalam menentukan kekuatan dari tujuan pendidikan yang sebenarnya ingin dicapai sehingga dapat ditentukan tingkat perubahan perilaku yang aktual dari siswa selama proses belajar berlangsung. Secara khusus Tyler menekankan evaluasi pada dua aspek khusus yaitu pengalaman belajar dan perubahan perilaku siswa selama proses belajar mengajar, apabila pengalaman belajar dan perubahan perilaku memperlihatkan sebuah kecenderungan yang positif maka Tyler mengindikasikan adanya sebuah respek kurikulum yang positif. Pendapat Tyler juga di amini oleh Zais (1972:369) yang memandang evaluasi kurikulum sebagai proses menyeluruh (totalitas) dimana prestasi siswa yang menjadi bagian penting serta mendasar untuk menentukan dalam penetapan *grades* dan *marks* sehingga dengan dasar penetapan ini siswa akan terklasifikasi dan teridentifikasi dengan benar, selanjutnya Zais menjelaskan bahwa evaluasi kurikulum tidak hanya pada evaluasi dokumen tertulis saja akan tetapi yang lebih penting adalah kurikulum yang diimplementasikan sebagai kesatuan fungsional dan termasuk didalamnya interaksi antara siswa, guru, materi dan lingkungan. Hampir sama dengan Zais, Print (1993:215) menerangkan bahwa evaluasi kurikulum dipergunakan untuk kepentingan:

*pertama* sebagai umpan balik bagi siswa *kedua* mengetahui sejauh mana siswa dapat mencapai tujuan *ketiga* sebagai informasi untuk mengetahui perkembangan dan peningkatan kurikulum *keempat* membantu siswa dalam mengambil keputusan *kelima* menjelaskan tujuan yang ingin dicapai *keenam* membantu pihak lain dalam mengambil keputusan terkait dengan peserta didik

Selanjutnya Print juga menjelaskan bahwa evaluasi adalah tahap/proses yang terdiri atas pengukuran (*measurement*) yaitu kalimat yang dipakai untuk melihat pencapaian target dengan menggunakan terminologi kuantitatif (angka) dan penilaian (*assessment*) adalah juga termasuk dalam cakupan pengukuran dengan menambahkan interpretasi dan representasi atas data-data yang diperoleh dari pengukuran. Maka untuk membuat putusan akhir dari proses evaluasi harus dengan mengumpulkan data dari interpretasi penilaian dan hasil pengukuran. Murray Print secara sederhana

hanya membagi evaluasi pada dua jenis *pertama* evaluasi produk yaitu evaluasi yang dilakukan terhadap siswa atas pencapaian dalam aktifitas belajar *kedua* evaluasi proses yaitu evaluasi terhadap pengalaman dan aktifitas yang terlibat dalam situasi pembelajaran diperoleh siswa.

Akan tetapi yang paling penting menurut Nasution (1999:88) “setidaknya ada tiga tujuan melakukan evaluasi yaitu *pertama* mengetahui hingga menentukan manakah siswa yang mencapai kemajuan kearah tujuan yang telah ditentukan *kedua* menilai efektifitas kurikulum *ketiga* menentukan faktor biaya, waktu, dan tingkat keberhasilan kurikulum”.

Ahli-ahli di atas sangat menekankan akan pentingnya evaluasi dilakukan dalam pengembangan kurikulum sebagai proses yang harus dilakukan secara hati-hati dan menyeluruh. Evaluasi adalah proses yang tidak sederhana dan tidak sulit sekiranya perangkat-perangkat evaluasi yang dibutuhkan telah dipersiapkan sedini mungkin. Hal yang paling penting dipersiapkan dalam melakukan evaluasi adalah indikator evaluasi yang harus jelas dan kelengkapan data yang akan dipergunakan dalam evaluasi. Sekiranya dua hal ini disediakan dengan baik dan lengkap maka evaluasi akan menjadi proses yang sederhana dan mudah untuk dilakukan. Nasution (1999:89) memberikan arahan agar sekiranya evaluasi dilakukan berdasarkan *pertama* determinan kurikulum yaitu orientasi filosofis, konteks sosial ekonomi, hakekat pelajar, hakekat bahan pengajaran *kedua* harapan-harapan golongan klien dan konsumen *ketiga* bukti mengenai tingkat produktifitas dengan mempertimbangkan hasil belajar, biaya dan waktu.

Dalam pandangan Sukmadinata (2002) komponen kurikulum diidentifikasi kepada empat unsur yaitu tujuan, bahan ajar, strategi, media pengajaran dan evaluasi. Sedangkan Hamalik (2006) tidak jauh berbeda dengan Sukmadinata yang menyatakan unsure kurikulum terdiri atas tujuan, materi, metode, organisasi dan evaluasi. Dalam berbagai redaksi dan sudut pandang komponen kurikulum dapat saja diperluas sehingga dapat menjamin keperluan tertentu dalam rangka pengembangan kurikulum dan kebutuhan masing-masing institusi

#### **D. Fungsi dan Peranan Kurikulum**

Keberadaan kurikulum dalam pendidikan sudah tidak diragukan lagi yaitu sebagai alat untuk membantu pencapaian tujuan pendidikan nasional sehingga peranan dan fungsi ini adalah menjadi lebih penting dan upaya untuk mengelola kurikulum secara baik dan professional adalah tugas yang tidak sederhana yang dilakukan oleh pengembang kurikulum. Hamalik (2006;95) mengatakan bahwa setidaknya kurikulum memiliki tiga jenis peranan yang sangat penting yaitu *pertama* peran konservatif dimana tugas dan tanggung jawab sekolah sebagai lembaga pendidikan mewariskan nilai-nilai budaya masyarakat kepada generasi muda yaitu siswa *kedua* peranan kreatif dimana sekolah memiliki tanggungjawab mengembangkan hal-hal baru sesuai dengan tuntutan zaman *ketiga* peran kritis evaluatif yaitu kurikulum berperan menyeleksi dan mempertahankan nilai dan budaya yang harus dipertahankan dan nilai serta budaya baru yang harus dimiliki peserta didik. Jhon McNeil (1990) dalam Sanjaya (2007;25) menyatakan fungsi kurikulum dilihat dari isi cakupannya dapat dikelompokkan pada empat fungsi utama yaitu *pertama* fungsi pendidikan umum (*common and general education*) yaitu fungsi kurikulum mempersiapkan peserta didik agar menjadi anggota masyarakat dan warga negara yang baik dan bertanggungjawab *kedua* suplementasi (*supplementation*) yaitu kurikulum sebagai alat pendidikan memberikan pelayanan kepada setiap siswa yang beragam *ketiga* eksplorasi (*exploration*) yaitu kurikulum harus dapat menemukan dan mengembangkan minat dan bakat masing-masing siswa *keempat* keahlian (*specialization*) yaitu kurikulum berfungsi untuk mengembangkan keahlian anak sesuai dengan minat dan bakatnya

## **II. Manajemen**

### **A. Pengertian Manajemen**

Manajemen sebagai ilmu praktis adalah sebuah kajian yang sangat diminati dan mendapat perhatian besar dari pelaku usaha, bisnis, pemerintah dan sektor rumah tangga sehingga akan selalu menarik untuk dikaji dan ketertarikan ini diperlihatkan dengan semakin berkembangnya kajian-kajian manajemen yang diimplementasikan

dalam berbagai organisasi serta buku-buku yang hadir untuk melengkapi kajian itu. Kata manajemen dan manajer adalah dua konsep yang menunjukkan sebuah hubungan yang padu. Manajer Lebih diidentikkan sebagai kepemimpinan atau pemimpin dan manajemen sebagai sistem. Hellriegel dan Slocum (1989;6) mendefinisikan manajemen sebagai seni untuk mendapat sesuatu melalui orang lain yang merupakan proses yang dinamis terdiri dari pekerjaan yang berhubungan aktivitas dan pekerjaan merencanakan, mengorganisasi, mengawasi dan mengarahkan, sedangkan manajer adalah seseorang yang membagi manusia dan sumber materi lainnya untuk diarahkan dan melakukan tugas dalam organisasi yang membuat perencanaan masa depan dan menentukan upaya efisien untuk mencapai tujuan. Kamaluddin (1989;3) mendefinisikan manajemen tidak berbeda jauh dengan pendapat di atas yang menekankan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengorganisasian pemakaian sumberdaya manusia dan material, sementara menejer adalah siapa saja pada tingkat organisasi yang mengarahkan usaha-usaha dari orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan melakukan pengambilan keputusan mengenai penggunaan sumber-sumber untuk mencapai hasil, mendorong memecahkan masalah dan mengambil keputusan dengan sabar dalam kondisi tertentu.

Antara manajemen dan manajer dapat ditamsilkan sebagai kendaraan dengan sopirnya, dalam situasi seperti itu kendaraan adalah sebuah sistem yang akan dioperasikan oleh seorang sopir yang berperan sebagai manajer. Sebaik apapun kendaraan dan semahal apapun kendaraannya apabila tidak dioperasikan oleh seorang sopir yang berpengalaman maka kendaraan yang mahal itu tidak akan memiliki *value* dimata orang lain bahkan akan mencelakan orang lain. Akan tetapi sebaliknya kendaraan yang sederhana bahkan hampir rusak apabila dikendarai oleh seorang sopir yang berpengalaman dengan sejumlah kemampuan teknis yang dimiliki akan ada harapan kendaraan itu masih layak untuk dipergunakan dengan berbagai pertimbangan. Akan tetapi tidak bisa dipisahkan secara mutlak diantara keduanya

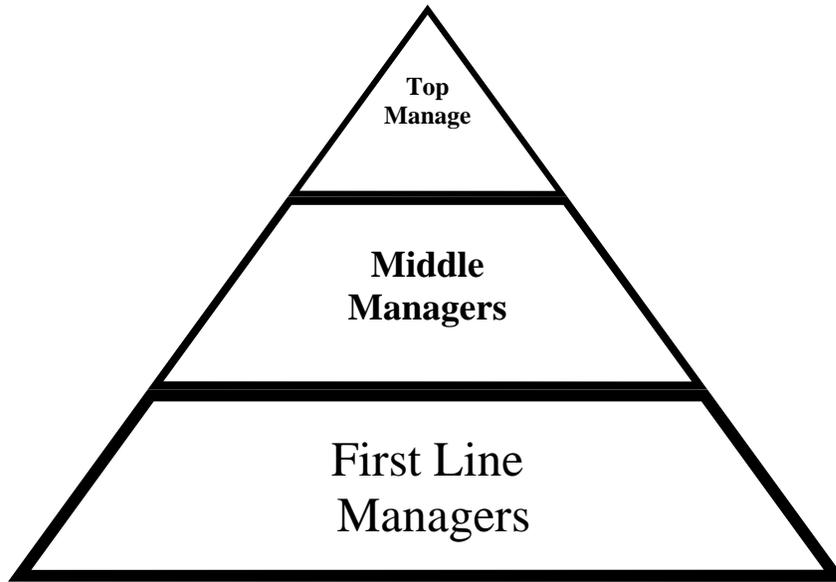
karena menejer itu sendiri adalah sebuah bahagian yang *urgent* dalam sistem menejemen yang ada.

### **B. Tingkatan Manajemen**

Dalam organisasi yang ideal seharusnya memiliki tingkatan-tingkatan dalam proses manajemen yang menggambarkan sebuah sistem yang bekerja dengan rapi. Pembagian tingkatan ini lebih dimaksud sebagai pembagian wilayah pekerjaan, wewenang dan tanggungjawab yang semuanya tetap diarahkan pada pencapaian tujuan yang sama. Secara umum ada tiga tingkatan dalam manajemen yaitu *pertama* top manajemen (*top managers*) yaitu mereka yang diposisikan sebagai pimpinan dan pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan seperti ketua dewan direksi, direksi, wakil direksi yang bertanggungjawab secara langsung atas produksi barang dan jasa *kedua* manajemen menengah (*middle managers*) yaitu mereka yang berada dalam posisi kepala bagian, kepala departemen yang bertugas mengkoordinasikan program dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan secara keseluruhan yang sudah ditentukan oleh menejer puncak *ketiga* manajer yang lebih rendah (*first line managers*) yaitu terdiri dari pengawas-pengawas yang bertanggungjawab menangani karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari seperti pekerja dan personalia operasi. Secara organisatoris masing-masingnya memiliki hubungan kerja yang padu dan saling membutuhkan yang dibingkai dalam tata aturan organisasi yang berlaku, top manajer tidak bisa melakukan tugasnya dengan baik bila tidak dibantu oleh menejer menengah dan akan gagal sama sekali bila menejer tingkat bawah melalaikan tugasnya, sehingga keseimbangan kerja adalah hal yang harus dipertahankan dan dijaga keharmonisannya untuk kemajuan dan kejayaan organisasi.

Dari segi jumlah masing-masingnya tidaklah sama bahkan semakin tinggi tingkat manajemennya akan terfokus pada beberapa orang saja bahkan akan dipegang oleh seorang saja yang paling menentukan dalam mengambil keputusan sedangkan semakin ke bawah semakin banyak karena masing-masing akan bekerja pada bahagian-bahagian yang ada untuk sejumlah pekerjaan yang membutuhkan banyak sumber tenaga dan materi sehingga kondisi ini oleh Hellriegel dan Slocum digambar

seperti sebuah kerucut yang memperlihatkan bahwa manajemen itu semakin kecil pada level atas dan semakin membesar pada bahagian bawahnya.



Gambar 2. *Basic Management Levels (Hellriegel dan Slocum 1989;7)*

### **C. Fungsi-fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang dilakukan oleh seorang menejr dalam mengelola organisasinya. Masing-masing pekerjaan menejer itu adalah satu kesatuan sistem dalam arti saling berhubungan dan akan saling mempengaruhi keberhasilan seorang menejer dalam melakukan pekerjaannya akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Hellriegel dan Slocum (1989;12) menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*), mengawasi (*controlling*), sedangkan Kamaluddian (1989;7) mengidentifikasi fungsi manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengontrolan (*controlling*)

## 1 Perencanaan (*planning*)

Langkah pertama dalam melakukan aktifitas organisasi dan yang harus dipikirkan secara matang oleh seorang menejer adalah menyusun serangkaian ide-ide dan aktifitas-aktifitas yang akan dilakukan dalam periode tertentu yang terdokumentasi dengan baik. Perencanaan adalah salah satu urat nadi dalam manajemen secara sistem dan sangat menentukan arah dan tujuan organisasi untuk masa depan sehingga perencanaan hari ini merupakan hasil untuk masa depan. Menyiapkan rencana pada tahap perencanaan tidak menyusun sejumlah rencana yang tertulis akan tetapi perencanaan pada fungsi manajemen ini dimaksud menyusun seluruh perangkat yang dibutuhkan untuk terlaksananya rencana itu meliputi mekanisme kerja, strategi dan metode pencapaian, alat dan sarana yang diperlukan serta sumberdaya dan sumberdana yang diperlukan serta berbagai keperluan lain sehingga rencana yang disusun pada tahap perencanaan adalah sebuah rencana yang matang dan siap untuk dijalankan. Dalam tahap perencanaan ini juga meliputi rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan mekanisme dan prosedur yang matang. Secara khusus perencanaan juga disebut dengan proses penentuan tujuan-tujuan organasasi dengan mempersiapkan alat-alat untuk mencapainya (kamaluddian1989;6)

## 2 Pengoragnisasian

Setelah rencana organisasi dalam bentuk tujuan telah terdokumentasi dengan baik maka selanjutnya dilakukan pengaturan yang sifatnya sangat teknis untuk mengimplementasikan tujuan yang ada dengan memberdayakan seluruh anggota yang dalam organisasi untuk terlibat secara proaktif menjalankan rencana. Agar terbentuk sebuah suasana yang kerja yang harmonis tidak saling tumpang tindih dan agar lebih memahami peran masing-masing perlu dilakukan pengaturan secara tegas dan jelas sehingga siapa mengerjakan apa dan kepada siapa bertanggungjawab, proses ini yang dikatakan dengan pengorganisasian. Hellriegel dan Slocum (1989;13) menyebutkan bahwa pengorganisasian merupakan sebuah proses untuk menciptakan hubungan kerja dari orang-orang dalam organisasi sehingga mereka dapat saling bekerjasama

untuk mencapai tujuan yang sama, tidak hanya antara sesama orang namun juga dengan sumber material dengan manusia sehingga tercipta keselarasan dan keharmonisan kerja.

### 3 Pengarahan

Fungsi pengarahan meliputi dorongan/motivasi yang diberikan kepada anggota organisasi agar dapat melakukan seluruh pekerjaan yang telah direncanakan sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan bahkan akan menjadi lebih baik bila mampu melampaui target yang telah ditetapkan. Yang penting dan harus diperhatikan dalam memberikan pengarahan pada anggota adalah dengan memberikan motivasi dan arahan yang cerdas sehingga anggota atau bawahan akan terpancing dari hatinya untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dan sekarang sudah tidak zamannya lagi pengarahan dengan bentakan, hardikan, atau yang berbau kekerasan karena akan menciptakan iklim organisasi yang tidak sehat. Maka dalam fungsi pengarahan ini dua hal penting yang perlu diperhatikan adalah teknik motivasi dan penciptaan komunikasi yang efektif dalam organisasi

### 4 Pengontrolan

Yang tidak boleh dilupakan dalam dalam serangkaian fungsi manajemen adalah melakukan kontrol/pengawasan setiap pekerjaan yang telah dan sedang dikerjakan sehingga antara rencana dan pelaksanaan tidak mengalami penyimpangan. Kamaluddin (1989;341) mendefinisikan kontrol sebagai proses perbandingan pelaksanaan kerja sebenarnya dengan standar yang dibuat untuk maksud mengambil tindakan perbaikan terhadap penyimpangan. Pengawasan ini harus diupayakan secara hati-hati dan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab sehingga pimpinan akan memperoleh informasi yang akurat bahkan kalau perlu pimpinan puncak dapat melakukan aktifitas pengontrolan langsung misalnya inspeksi mendadak sehingga akan diperoleh bukti yang lebih konkrit dari kejadian yang terjadi dilapangan. Pengontrolan yang efektif berarti membandingkan pelaksanaan kerja sebenarnya dengan tujuan-tujuan yang telah dibuat sebelumnya dan apabila ditemukan hasil

pekerjaan yang berbeda dengan standar dan menyimpang dari tujuan dan rencana maka perlu dilakukan tindakan perbaikan.

### **III. Balanced Scorecard**

#### **A. Pengertian**

Sebagai ilmu sosial khususnya dalam kajian ekonomi dan bisnis terjadi akselerasi konsep dan implementasi dalam rangka pengembangan ilmu secara ilmiah serta semangat kompetisi antar perusahaan dalam konstelasi bisnis yang semakin kompetitif. Hadirnya konsep-konsep baru terutama dalam kaitannya dengan perusahaan dan produk selalu mendapat sambutan positif dari dunia usaha sehingga respon ini dijadikan sebagai wahana bagi ilmuwan untuk terus mengembangkan kajian yang serupa.

*Balanced scorecard* adalah konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) perusahaan. Disamping Kaplan rekan sejawatnya David P Norton juga turut andil memperkenalkan metodologi penilaian kinerja ini yang menitikberatkan pada pandangan strategis ke masa depan sekaligus sebagai alat komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *Balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan

antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan ekstern.

Secara defenisi Gaspers (2002;2) memberikan pendapatnya tentang *Balanced Scorecard* yang menyatakan

*Balanced scorecard* adalah sistem manajemen bagi perusahaan untuk beriventasi jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek

Dalam pengertian diatas kata kunci untuk memahami konsep *Balanced Scorecard* adalah kinerja karena hadirnya *Balanced Scorecard* sebagai model dalam penilaian kinerja manajemen, disamping itu pemahaman yang perlu kita konstruksikan dalam diri kita untuk memudahkan dalam pengimplementasian konsep *Balanced scorecard* menurut Gaspers (2002;4) adalah

- 1 Visi (*vision*) yaitu suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang diinginkan yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa yang akan datang
- 2 Misi (*mision*) yaitu suatu pernyataan bisnis dari perusahaan
- 3 Sasaran (*goals*) yaitu suatu pencapaian menyeluruh yang dipertimbangkan penting untuk kesuksesan organisasi untuk masa yang akan datang yang menyatakan dimana organisasi itu ingin berada pada masa datang
- 4 Tujuan(*objectives*) yaitu menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan serta rencana-rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan
- 5 Perspektif (*perspectives*) yaitu pandangan-pandangan dalam mengendalikan organisasi yang memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran
- 6 Hubungan sebab akibat (*cause effect relationship*) yaitu aliran kinerja bisnis dari tingkat lebih rendah ke tingkat lebih atas didalam atau diantara persepektif
- 7 Pengukuran (*measurement*) yaitu suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis

- 8 Target (*targets*) yaitu suatu tingkat kinerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan untuk masa mendatang
- 9 Program (*programs*) yaitu inisiatif atau proyek yang harus dilaksanakan agar memenuhi satu atau lebih tujuan strategis
- 10 Pemikiran strategis (*strategic thinking*) yaitu suatu proses intuitif dan alamiah dalam berpikir yang melihat sesuatu melalui kompetisi, mengataisipasi kecendrungan masa depan dan secara komprehensif memikirkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan dimasa depan
- 11 Perencanaan strategis (*strategic planning*) yaitu proses formal yang terstruktur dalam pencarian kembali dan analisis tentang kompetisi sebagai suatu usaha untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, tantangan atau ancaman.
- 12 Kisi strategis (*strategic grid*) yaitu kerangka kerja logis untuk mengorganisasikan sekumpulan tujuan strategis dalam empat perspektif *balanced scorecard*
- 13 Area strategis (*strategic area*) yaitu tujuan strategis utama untuk organisasi
- 14 Model strategis (*strategic models*) yaitu kombinasi semua tujuan strategis pada suatu kisi strategis dikaitkan secara baik dan lengkap memberikan suatu model tunggal
- 15 Strategi yaitu suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari suatu titik referensi ke titik referensi yang lain
- 16 Templates yaitu alat-alat visual untuk membantu dalam pembangunan *balances scorecard*.

### **B. Tinjauan umum dan perkembangan *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep manajemen yang fokus utamanya adalah menekankan pada dimensi kinerja tentang pengukuran dan penilaian. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai

pendekatan dalam penyusunan rencana strategis. Tujuan dan *ukuran scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard* dalam menentukan strategi-strategi apa yang akan dijalankan sehingga pencapaiannya perusahaan akan menjadi prestasi tersendiri dalam pengukuran kinerjanya.

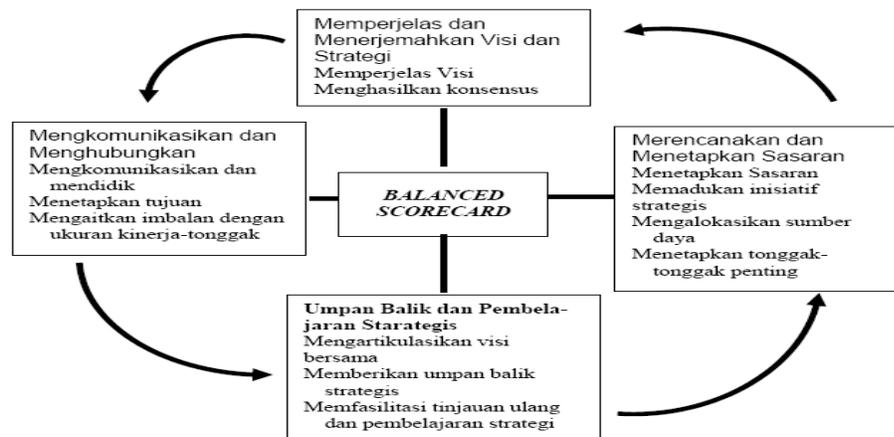
Sebagai sebuah sistem manajemen konsep *Balanced Scorecard* menurut Budiarti dapat dipandang dalam beberapa tinjauan penting yaitu *pertama Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan, Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang *kedua Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan, keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil – apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu – dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri *ketiga Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional, perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting.

Secara prinsip konsep manajemen dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah pendekatan manajemen dengan basis kinerja atau manajemen kinerja yaitu dilakukannya pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan sebagai tolak ukur

keberhasilannya. Menurut Atkinson (1995:51) sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu *pertama* memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, *kedua* menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, *ketiga* memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan *keempat* menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

### C. Langkah-langkah implementasi sistem manajemen *balanced scorecard*

Dalam tataran implementatif *Balanced Scorecard* akan banyak bergerak dalam wilayah perencanaan (*planning*) karena pada hakekatnya konsep ini menekankan pentingnya penyusunan sejumlah kriteria kinerja dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan dan penetapan strategi pada tahapan *planning* ini haruslah memperhatikan berbagai kondisi ideal dalam perusahaan sehingga akan dapat dilakukan pengukuran secara kuantitatif artinya dapat dengan mudah dilakukan pengukuran sehingga keberhasilan akan dengan mudah diketahui dengan membanding hasil dan rencana, secara sederhana langkah-langkah dalam mengimplemmentasikan konsep *balanced scorecard* digambarkan sebagai berikut;



Gambar 3. *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategi (kaplan dan norton,1996)

Adapaun uraian sistematis langkah-langkah dalam implementasi konsep *balanced scorecard* adalah:

- 1 Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategis  
visi dan strategi perusahaan pada tahap awal haruslah ditetapkan secara jelas dan tegas dan memperlihatkan kecenderungan kearah mana apakah memperlihatkan kecenderungan untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan atau lebih mentik beratkan pad penguasaan pasar
- 2 Merencanakan dan menetapkan strategi  
Setelah visi strategis ditetapkan maka langkah selanjutnya adalah merencanakan dan menetapkan sejumlah strategi pencapaian untuk menerjemahkan visi kedalam tindakan yang nyata lebih aplikatif.
- 3 Meningkatkan umpan balik dan rencana strategi  
Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi, proses ini dianggap paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen scorecard. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif, *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.
- 4 Mengkomunikasikan dan menghubungkan  
Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai media, seperti surat edaran, buletin, e-mail, dan sebagainya agar seluruh karyawan di organisasi memahami berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.

Yang terpenting dalam semua tahapan dan langkah mengimplementasi konsep *balanced scorecard* adalah pemahaman yang sama dari semua elemen organisasi mulai dari top menejemen hingga *firstline menejemen* dan komponen lain yang ada dalam organisasi sehingga semuanya akan saling mendukung dan melangkah pada pencapaian visi yang sama yang telah ditetapkan sehingga setiap individu atau unit

dalam organisasi atau perusahaan telah memikirkan berbagai langkah dan strateginya untuk berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi dalam pencapaian visi strategis yang telah ditetapkan, apabila terjadi kesalahpahaman sehingga masing-masing bertindak diluar koridor yang ada maka tujuan akan sulit dicapai dan harmonisasi kerja akan sulit dibangun maka yang komunikasi dalam perusahaan dan organisasi menjadi hal yang syarat mutlak untuk mewujudkan konsep ini.

#### **D. Empat Persepektif dalam Balanced Scorecard**

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas bahwa perspektif adalah pandangan-pandangan yang terkait dengan pengendalian organisasi, maka dalam Kaplan dan Norton (1992) dalam Gaspers (2002;38) memperkenalkan empat perspektif dari suatu aktifitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen sebagai berikut

- 1 Perspektif Finansial yaitu menyangkut upaya perusahaan dalam memuaskan para pemegang saham

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

- 2 Perspektif pelanggan yaitu menyangkut upaya perusahaan dalam memuaskan pelanggannya

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan,

akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Sebagai contoh, pelanggan mungkin menghargai kecepatan (*lead time*) dan ketepatan waktu pengiriman atau produk dan jasa inovatif yang konstan atau pemasok yang mampu mengantisipasi kebutuhan dan kapabilitas yang berkembang terus dalam pengembangan produk dan pendekatan baru yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

- 3 Perspektif proses bisnis internal yaitu menyangkut proses-proses yang seyogyanya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan

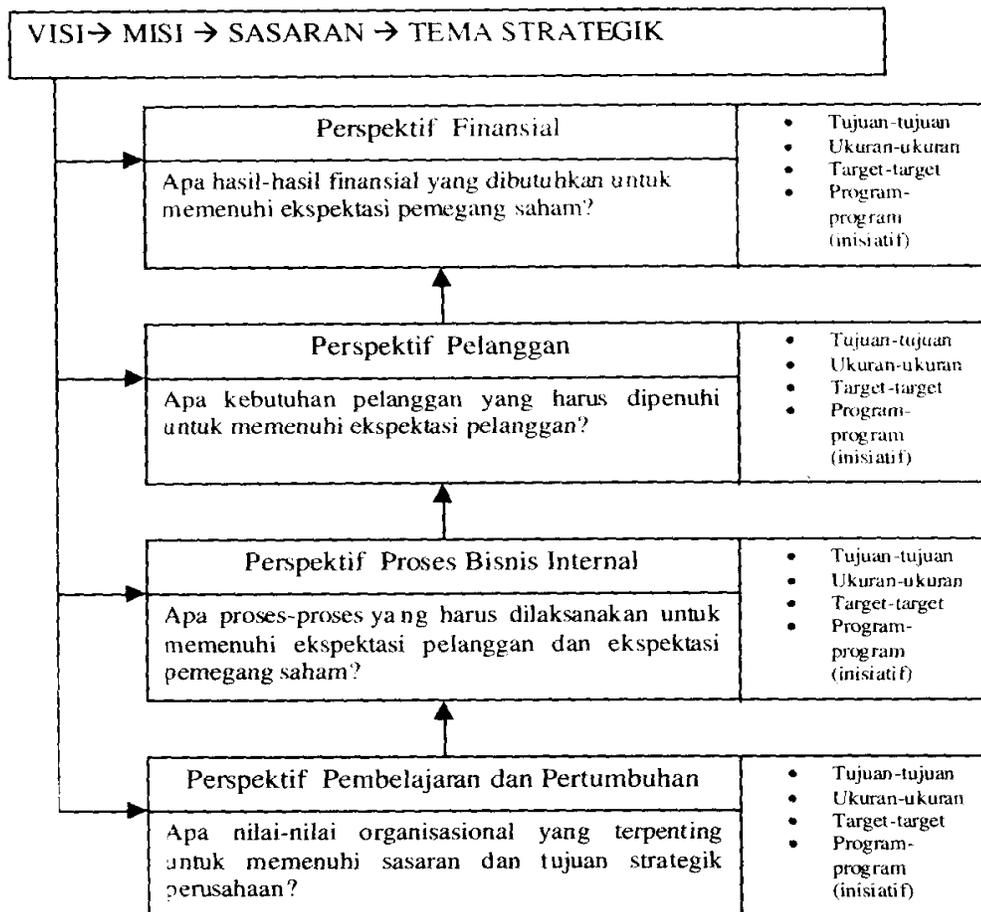
Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

- 4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu menyangkut upaya perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan.

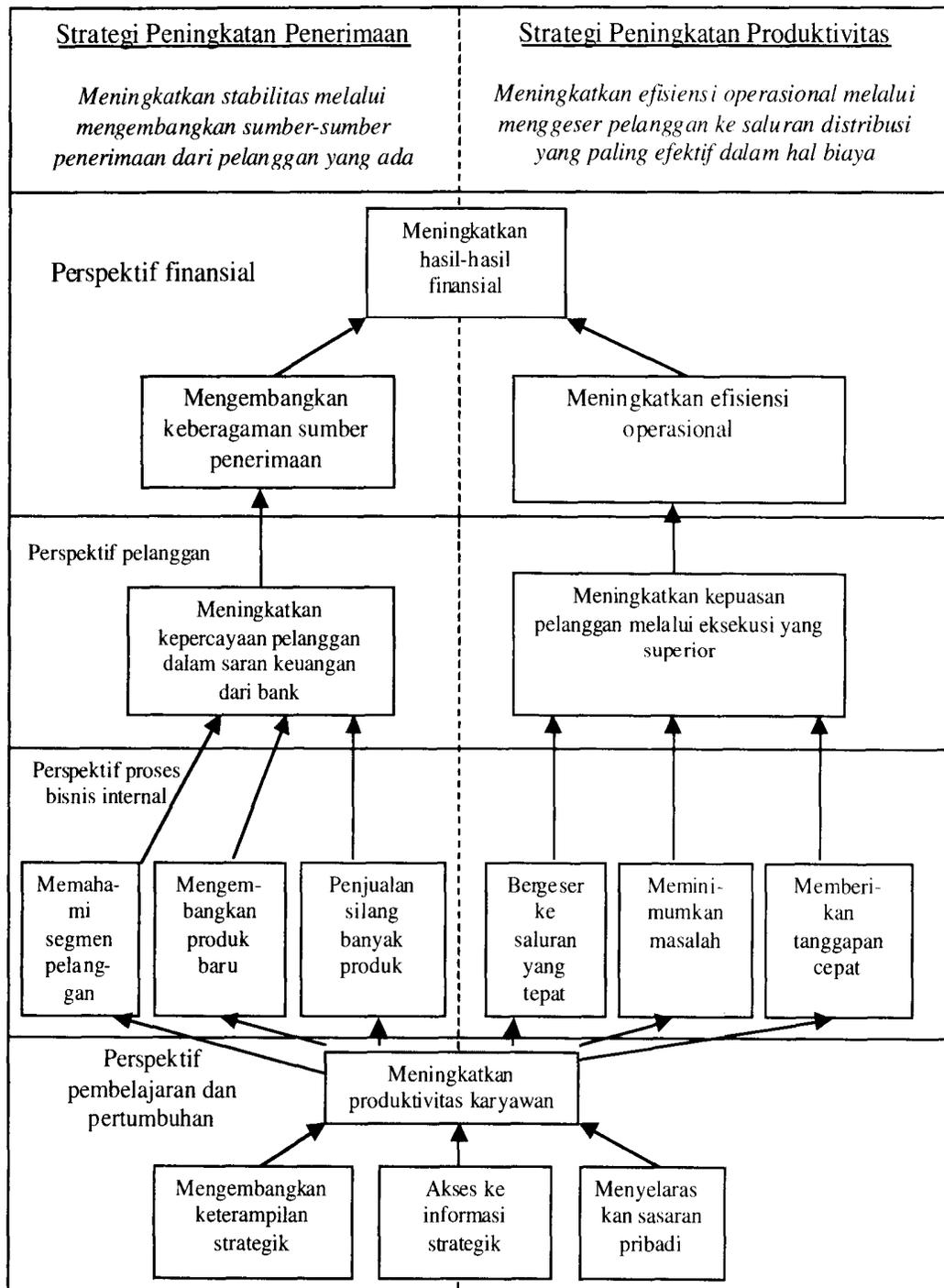
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan

berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

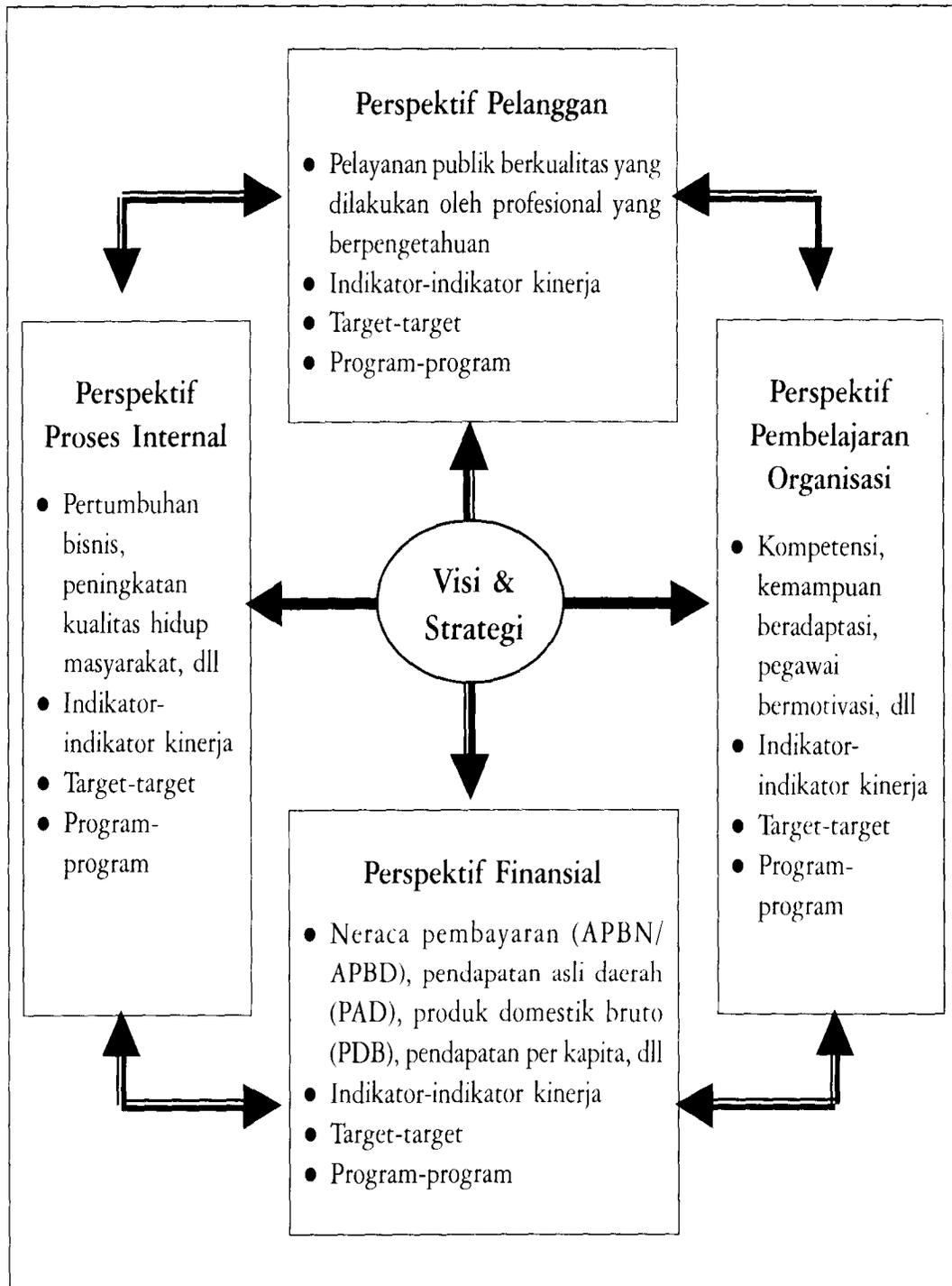
Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang empat persepektif konsep *Balanced scorecard* berikut digambarkan sebuah contoh implemantasinya pada sebuah Bank dan pada organisasi pemerintah yang dikutip dari buku *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Pemerintah Dan Bisnis* yang ditulis oleh Vincent Gaspers (2002) sebagai berikut;



Gambar 4. *Integrasi Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen (Gaspers;2002)*



Gambar 5. Strategi Bank Metro Mengaitkan Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard (Gaspers;2002)



Gambar 6. Contoh Sederhana Balanced Scorecard Pada Organisasi Pemerintah (Gaspers;2002)

#### **IV. Manajemen Pengembangan Kurikulum dengan Pendekatan balanced Scocard**

##### **A. Pengembangan kurikulum**

Kurikulum sebagai sistem yang menjadi bahagian dalam sistem pendidikan nasional tidak berada dalam kondisi yang selalu statis artinya dinamisasi kurikulum harus selalu dipertahankan sebagai bentuk respon untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan baik ilmu pengetahuan, masyarakat yang termasuk didalamnya siswa sebagai peserta didik. Maka pengembangan kurikulum dari waktu ke waktu tentunya menjadi sebuah keharusan dan tidak dapat dielakkan lagi dan tugas untuk melakukan pengembangan ini ada pada pundak pengembang dan perancang kurikulum pada berbagai tingkat satuan pendidikan. Hamalik (2006;3) menyatakan bahwa pengembangan kurikulum merupakan proses dinamik sehingga dapat merespon tuntutan perubahan struktural pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan maupun globalisasi. Maka diibarat setali tiga uang antara pemerintah, ilmu penguatan dan keadaan kekinian menjadi dasar dilakukannya pengembangan kurikulum.

Pengembangan kurikulum yang dilakukan hendaknya memperhatikan beberapa prinsip-prinsip yang menjadi dasar pertimbangannya sehingga upaya melakukan pengembangan kurikulum tetap berada pada jalur yang telah digariskan, Hamalik merici 12 prinsip yang perlu diperhatikan yaitu

- 1 Keseimbangan etika, logika, estetika dan kiestetika
- 2 Kesamaan memperoleh kesempatan
- 3 Memperkuat identitas nasional
- 4 Menghadapi abad pengetahuan
- 5 Menyongsong tantangan teknologi informasi dan komunikasi
- 6 Mengembangkan keterampilan hidup
- 7 Mengintegrasikan unsur-unsur penting dalam kurikulum
- 8 Pendidikan alternatif
- 9 Berpusat pada anak sebagai pembangunan pengetahuan
- 10 Pendidikan multikultur

11 Penilaian berkelanjutan

12 Pendidikan sepanjang hayat.

Pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh perancangan dan pengembang kurikulum bukanlah sebuah proses yang sederhana karena melibatkan pihak-pihak yang berkompeten dan memperhatikan landasan dan asas pengembangan karena kurikulum yang dikembangkan memiliki multi kepentingan didalamnya baik sekolah, siswa, guru, masyarakat dan pemerintah karena kepenitngan ini maka perlu diluaskan pandangan pengembang kurikulum yang tidak hanya terfokus pada pengembangan materi dan bahan ajar dengan metode akan tetapi tetap menukikkan pandangan dan melandasi pada asas dan prinsip yang dibenarkan, sistem pengembangan kurikulum hendaknya memperhatikan beberapa asas sebagai berikut;

- 1 Asas keimanan dan ketaqwan kepada Tuhan Yang Maha Esa
- 2 Asas demokrasi pancasila
- 3 Asas keadilan dan pemerataan pendidikan
- 4 Asas keseimbangan, keserasian, keterpaduan
- 5 Asas hukum yang berlaku
- 6 Asas kemandirian dan pembentukan mansuai mandiri
- 7 Asas nilai-nilai kejuangan bangsa
- 8 Asas pemanfaatan, pengembangan dan penciptaan IPTEK

Pengembangan kurikulum yang dilakukan akan mencakup berbagai komponen kurikulum itu baik tujuan, isi, aktifitas belajar, dan evaluasi sehingga akan menghadirkan sebuah keterpaduan dan keserasian sesuai dengan asas pengembangan kurikulum diatas, secara khusus Hamalik mengatakan pengembangan kurikulum dilakukan secara berjenjang yaitu *pertama* tingkat makro yaitu pengembangan kurikulum didukung berbagai disiplin keilmuan, ilmu sosial dan ilmu perilaku yang masing-masingnya menganut hukumnya sendiri *kedua* tingkat struktural yaitu pengembangan kurikulum melibatkan peran serta berbagai pihak secara intersektoral, dan antarinstusional baik dalam lingkungan pendidikan maupun non pendidikan yang dilaksanakan secara terkoordinasi *ketiga* tingkatan mikro yaitu pengembangan

kurikulum dilaksanakan secara sistematis yang memuat semua komponen, lengkap menyeluruh, konsisten dan serasi dengan faktor-faktor yang mendasarinya *keempat* tingkat individual yaitu pengembangan kurikulum mengacu dan melibatkan semua individu secara interaktif dan komunikatif dalam proses pembelajaran agar tercapai hasil belajar yang dapat diamati dan terukur secara jelas.

### **B. Manajemen pengembangan kurikulum**

Merujuk pada konsep dasar ilmu manajemen maka manajemen pengembangan kurikulum adalah seni untuk mendapat sesuatu melalui orang lain yang merupakan proses yang dinamis terdiri dari pekerjaan yang berhubungan aktivitas dan pekerjaan merencanakan, mengorganisasi, mengawasi dan mengarahkan dalam ruang lingkup kurikulum, dalam redaksi yang lain manajemen pengembangan kurikulum adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengorganisasian pemakaian sumberdaya manusia dan material dalam ruang lingkup kurikulum. Rusman (2008:3) mendefinisikan manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan yang kooperatif, komprehensif dan sistematis dalam rangka mewujudkan tercapai tujuan kurikulum, secara spesifik aktifitas dalam manajemen pengembangan kurikulum meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan yang dilakukan terhadap tiga tahapan penting dalam pengembangan kurikulum yaitu pada tahap perancangan, tahap implementasi, dan tahap evaluasi,

Agar pengembangan kurikulum dapat dijalankan dengan baik dan sesuai dengan harapan sehingga tujuan tercapai maka diperlukan kehadiran seorang manajer yang akan memimpin aktifitas pengembang kurikulum. Manajer pengembang kurikulum tidak dapat disamakan dengan seorang pengembang kurikulum atau perancang kurikulum, atau seorang pelaksana dan evaluator kurikulum akan tetapi seorang menejer kurikulum adalah pemimpin seluruh aktifitas pengembangan kurikulum mulai merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi dalam garis komandonya. Oleh karena itu pentingnya seorang menejer pengembang kurikulum disetiap satuan pendidikan dirasakan sebagai kebutuhan mengingat pekerjaan ini

adalah pekerjaan yang berat dan membutuhkan keahlian tertentu. Menejer kurikulum dapat saja dipegang oleh seorang kepala sekolah apabila dalam kapasitasnya sebagai kepala sekolah juga memiliki keahlian-kelahlian yang diperlukan dalam kapasitas sebagai seorang menejer pengembang kurikulum, apabila tidak terpenuhi maka jabatan ini tentunya dapat diserahkan pada orang yang berminat dan memiliki kemampuan. Peran menejer kurikulum dalam sebuah satuan pendidikan sangat sentral maka perlu dilakukan sebuah seleksi yang ketat dan dihargai dengan tingkat kompensasi yang cukup sehingga pekerjaan yang dilakoninya akan berjalan dengan maksimal. Disamping kebutuhan akan kehadiran seorang menejer kurikulum maka tim khusus pengembang kurikulum juga dirasakan sebagai kebutuhan karena pekerjaan pengembangan kurikulum hendaknya dijadikan sebagai pekerjaan yang profesional dan ditempati oleh orang-orang yang profesional maka tidak cukup dengan menyerahkan kepada guru bidang studi yang tidak memiliki kapasitas yang cukup. Beberapa skill yang dapat direkomendasikan bagi seorang menejer kurikulum adalah :

1 Skil yang bersifat teknis

Kemampuan mempergunakan pengetahuan khusus, metode-metode atau teknik-teknik dalam pelaksanaan pekerjaan yang juga bersifat teknis

2 Skil komunikasi

Kemampuan menyediakan informasi secara lisan dan tertulis untuk orang lain dalam organisasi dengan maksud mencapai hasil yang diinginkan

3 Skil kemanusiaan

Kemampuan seorang menejer kurikulum untuk mengerti dan bekerja dan bergaul dengan baik dengan orang lain baik rekan sekerja, maupun *stakeholdier*

4 Skil analitis

Kemampuan menejer kurikulum untuk mengoptimalkan kecerdasan intelektualnya dalam melakukan pendekatan ilmiah atau teknik dalam menganalisa masalah

5 Skil konsep

Yaitu kemampuan menejer untuk mengerti tentang kekomplekan keseluruhan organisasi, mampu merencanakan dan memiliki kemampuan berpikir cepat dan taktis serta mampu melihat bagaimana tiap bagian organisasi saling berhubungan dan berperan serta untuk mencapai tujuan bersama

6 Skil mengambil keputusan

Kemampuan menyeleksi suatu gambaran/aliran tindakan yang didesain untuk memecahkan masalah atau sederetan masalah dan mampu memutuskan dengan tepat dengan berbagai pertimbangan yang rasional.

**C. Implementasi pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengembangan kurikulum**

Mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* dalam pengembangan kurikulum bukanlah hal yang sulit dan sangat dimungkin untuk dilakukan karena konsep ini sangat terbuka untuk diadopsi dalam berbagai bidang kehidupan. Seperti yang diungkapkan oleh Gaspers (2002;203) bahwa disamping dalam organisasi bisnis pun dalam organisasi pemerintahan dapat dilakukan pendekatan ini, implemementasi pendekatan *balanced scorecard* pada organisasi pemerintahan dilakukan dengan memperhatikan bahwa aparatur pemerintah merupakan orang yang dipercaya dan diberikan mandat oleh rakyat untuk mengelola pemerintahan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat maka efektifitasnya harus diukur berdasarkan sejauhmana kemampuan pemerintahan meningkatkan kesejahteraan rakyat dengan menggunakan kriteria peningkatan pendidikan, pelayanan kesehatan, pendapatan ekonomi, keamanan, lingkungan sehingga penilaian kinerja pemerintah dapat diukur dengan menggunakan sistem manajemen kinerja *balanced scorecard*.

Untuk menggunakan konsep ini dalam pengembangan kurikulum banyak hal yang harus dipersiapkan dan dipertimbangkan sehingga akan memberikan hasil yang maksimal karena sebaik apapun sistem tanpa diimbangi dengan faktor-faktor pendukungnya maka tentunya tidak akan mencapai hasil yang diinginkan. Pengembangan kurikulum yang dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard*

diterapkan memperhatikan beberapa faktor sebagai berikut; *pertama* dibutuhkan seorang pemimpin yang visioner dengan sejumlah skill dan kompetensi yang disyaratkan dalam hal ini seorang menejer kurikulum yang visioner adalah mereka yang memiliki skill yang telah diuraikan di atas serta kompetensi yang telah disyaratkan dan tentunya berjiwa visioner yang selalu memiliki orientasi jauh kedepan *kedua* pemahaman dari seluruh anggota dalam organisasi akan visi strategis yang telah disepakati sehingga seluruh aktifitas organisasi akan mengarah pada pencapaian visi secara bersama-sama tanpa terkecuali mulai dari top manajemen, middle management, *first line management* hingga tenaga kerja dalam level yang sangat operasional pun harus memiliki pemahaman yang sama dan bergerak pada visi itu *ketiga* komitmen yang dimiliki oleh semua elemen organisasi untuk berupaya memberikan yang terbaik bagi organisasi, persoalan finansial atau besar kecilnya organisasi bahkan sarana dan infrastruktur yang serba terbatas bukanlah menjadi persoalan atau menjadi penghambat untuk menerapkan konsep ini. Seperti yang dikemukakan oleh Gaspers bahwa sasaran kelompok dan individu beserta tujuan-tujuannya harus menjadi pengendali pencapaian tujuan strategis dan menjadi ukuran kinerja dalam *balanced scorecard* sehingga kontribusi individu dan tim untuk mencapai tujuan strategis seharusnya dikaitkan dengan secara langsung dan jelas dengan program-program yang berkaitan, oleh karena semakin jelas bagi kita bahwa implementasi konsep *balanced scorecard* membutuhkan kesungguhan dan kontribusi dari setiap individu dan tim dalam organisasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya, begitu juga halnya dalam melakukan pengembangan kurikulum untuk melakukan penerapan *balanced scorecard* untuk mengembangkan kurikulum khususnya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada berbagai tingkat satuan pendidikan hendaknya dapat melakukan langkah-langkah dan mempersiapkan segala keperluan yang dibutuhkan yaitu;

- 1 Seorang pemimpin sekolah yang visioner

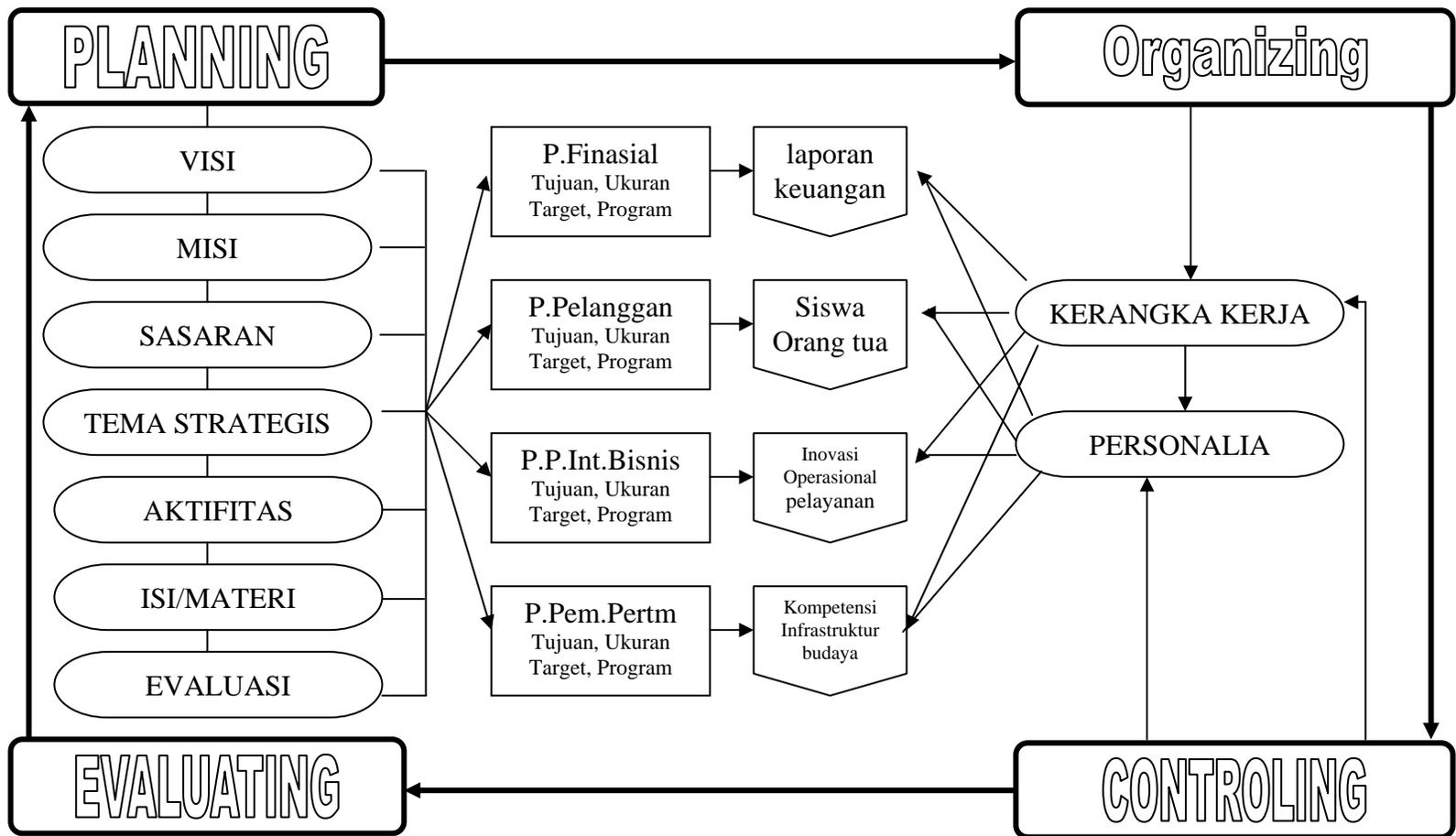
Pemaknaan seorang pemimpin yang visioner adalah seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan dan berpendangan jauh ke masa depan sehingga mampu

dan cepat membaca situasi serta cepat dalam mengambil keputusan, berwawasan luas.

- 2 Perlu dibangun pemahaman yang sama terhadap seluruh elemen-elemen dalam sekolah mulai dari kepala sekolah hingga petugas kebersihan akan visi dan misi sekolah yang akan dicapai sehingga seluruh kerja dan aktifitas sekecil apapun yang dilakukan semata-mata ditujukan untuk mencapai visi dan misi itu sehingga setiap orang dalam sekolah akan memberikan yang terbaik untuk sekolah
- 3 Komitmen dari seluruh elemen organisasi tanpa terkecuali haruslah dijunjung tinggi sehingga setiap pekerjaan dan aktifitas dalam sekolah disamping dilandasi dengan pemahaman akan visi dan misi sekolah juga disertakan dengan komitmen yang tinggi untuk menjalankan pekerjaan.

Sekiranya tiga persyaratan ini sudah dimiliki oleh sekolah khususnya tiap satuan pendidikan maka pendekatan *balanced scorecard* dalam mengembangkan kurikulum khususnya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan di sekolah akan dapat dilanjutkan dengan menyusun langkah-langkah yang aplikatif sesuai dengan urutan dalam implementasi *balanced scorecard* yang telah dijelaskan di atas.

Salah tolak ukur keberhasilan dalam konsep *balanced scorecard* adalah perlu dilakukan penilaian kinerja sesuai dengan rencana, target strategis yang telah ditetapkan dalam tahap penyusunan rencana sehingga keberhasilan dan ketercapaian akan sangat tergambar dari hasil yang dibandingkan dengan rencana sehingga akan didapatkan sebuah *report* apakah sekolah telah tercapai tujuannya atau belum, secara sederhana manajemen pengembangan kurikulum disekolah khususnya disetiap satuan dengan Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan pada setiap satuan pendidikan dapat digambarkan dengan *flowchart* sebagai berikut:



Gambar 7. Flowcart Manajemen Pengembangan Kurikulum Dengan Pendekatan balanced Scorecard

Berdasarkan *flowchart* di atas maka untuk mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* pada manajemen pengembangan kurikulum di setiap satuan pendidikan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1 Menyusun dan menyepakati visi sekolah

Yaitu sebuah tujuan yang idealis yang dimiliki oleh sekolah dan menjadi motivasi dan tenaga dorong tersendiri dalam sekolah untuk selalu mencapainya dan dipahami dengan jelas oleh semua elemen dalam sekolah

2 Menyusun misi sekolah

Yaitu menerjemahkan visi kedalam misi-misi sekolah yang terdiri dari pencapaian jangka pendek, pencapaian jangka menengah dan pencapaian jangka panjang

3 Menyusun sasaran strategis

Yaitu target-target pencapaian yang secara ekonomis sangat strategis untuk dicapai misalnya dalam menetapkan jumlah siswa serta aktifitas-aktifitas yang lebih memperkenalkan nama sekolah dalam berbagai event

4 Menyusun tema-tema strategis

Sebagai kelanjutan sasaran strategis ini maka diciptakan tema-tema yang strategis pula sehingga lebih melekat dalam semua elemen sekolah dan juga masyarakat

Seluruh langkah satu sampai langkah empat diupayakan agar terjadi pemahaman yang sama dimiliki oleh semua elemen sekolah apabila telah tercapai maka dilakukan penyusunan empat perspektif sebagai konsep dasar *balanced scorecard* yaitu;

5 Menyusun perspektif finansial

yaitu menyangkut kondisi finansial sekolah yang perlu dipublikasikan

6 Menyusun persepektif pelanggan

yaitu menciptakan hubungan baik dengan siswa, orang tua dan masyarakat, mengidentifikasi dan mensegmentasikan

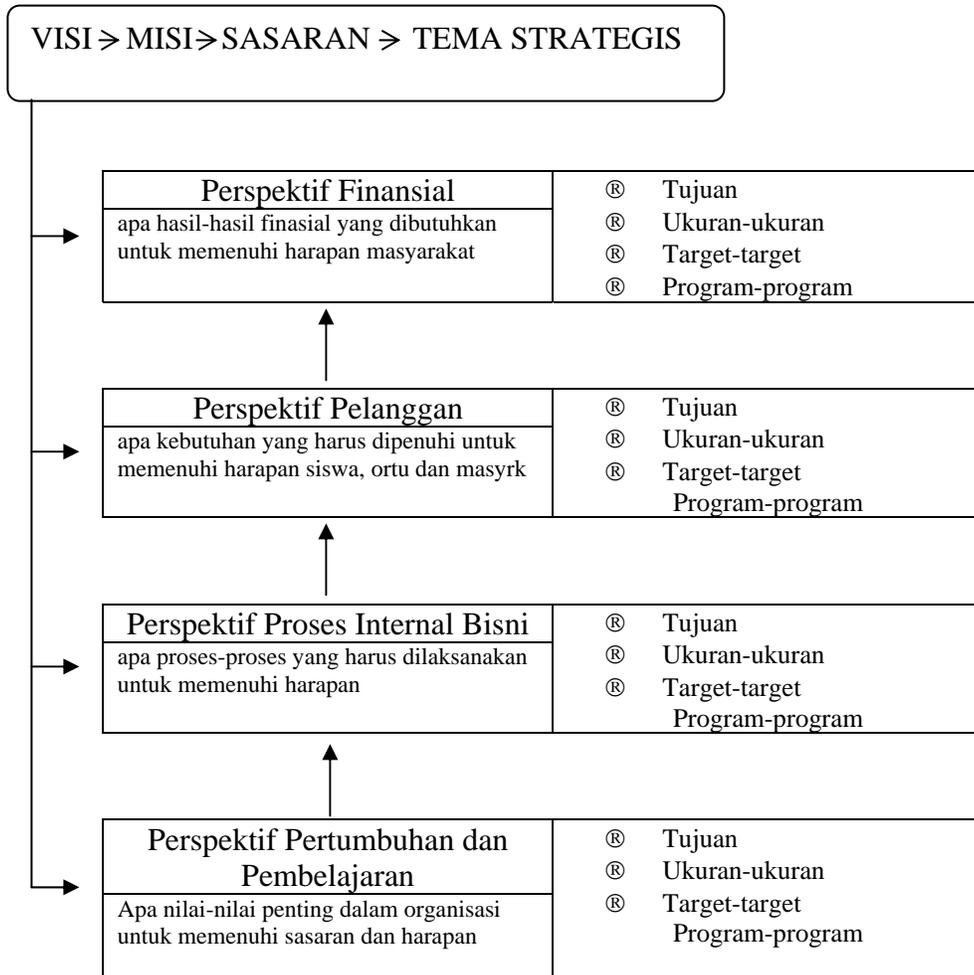
7 Menyusun persepektif proses internal bisnis

yaitu mendesain proses berupa pelayanan, operasional dan kreatifitas

8 Menyusun persepektif pertumbuhan dan pembelajaran

yaitu menumbuhkan kultur dan pencitraan positif

langkah-langkah diatas diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 8. *Interaksi Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen (diadopsi dari gaspers;2002)*

## **BAB II**

### **KESIMPULAN**

- 1 Manajemen pengembangan kurikulum adalah sebuah proses yang sistematis dan terintegratif dalam melakukan pengembangan komponen-komponen kurikulum dengan memperhatikan landasan-landasan pokok yang menjiwalkannya meliputi filosofis, psikologis, kemasyarakatan dan IPTEK yang meliputi aktifitas utama yaitu merencanakan pengembangan, mengorganisasikan dan memberdayakan staf, mengarahkan dan melaksanakan pengembangan serta mengevaluasinya, sehingga akan menghadirkan sebuah model dan terobosan baru untuk sebuah kurikulum yang aspiratif, akomodatif.
- 2 Mengimplementasikan pengembangan kurikulum dalam konteks otonomisasi daerah dan desentralisasi adalah dengan mengembangkan serta mengoptimalkan segenap potensi yang dimiliki untuk diarahkan sepenuhnya pada upaya menjadikan sekolah sebagai pusat keunggulan dan memiliki daya saing, maka sekolah haruslah mandiri, kreatif dan mampu menghadirkan berbagai bentuk kreatifitas dalam segala hal demi meningkatkan *performance* sekolah itu
- 3 *Balanced scorecard* adalah sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.
- 4 Implementasi dari konsep ini dalam upaya manajemen pengembangan kurikulum pada hekatnya adalah untuk mengetahui sejauh mana peran sekolah dengan KTSP nya mampu meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan disekolahnya secara khusus dan didaerahnya secara umum dengan mengikuti langkah-langkah strategis meliputi penyusunan visi, misi, strategi dan empat

persepektif yang disyaratkan serta menyiapkan berbagai keperluan yang ada, implementasi dari konsep ini mungkin dilaksanakan di sekolah karena desentralisasi dan otonomisasi yang pada hakekatnya menuntut kemandirian dan kreatifitas maka model manajemen dengan pendekatan *balanced scorecard* akan mendorong sekolah untuk lebih aktif dan kreatif dalam melakukan setiap upaya pengembangan kurikulum di sekolah dengan tujuan, target serta strategi yang jelas dan terukur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, *et al.* (1995). *Management Accounting. Second Edition*. Prentice Hill. Richard D Irwin, Inc. Phillipines
- Brady, Laurie. (1992). *Curriculum Development (Thirfd Edition)*. Australia. Prentice Hall
- Gaspers, Vincent. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta. Gramedia
- Hamalik, Oemar. (2006). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung. SPS UPI dan Remaja Rosdakarya
- Hellriegel, Slocum. (1989). *Management*. United Stated America. Simultaneously
- Kamaluddin. (1989). *Manajemen*, Jakarta. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 1996. "*The balanced scorecard: Translating strategy into action*", Boston, MA: Harvard Business School Press..
- Kelly, A.V (2004). *The Curriculum Theory and Practice Fifth Edition*. London. Sage Publications
- Nasution, S. (2006). *Asas-asas Kurikulum*. Jakarta. Bumi Aksara
- (1999). *Kurikulum dan Pengajaran*. Jakarta. Bumi Aksara
- Print, Murray. (1993). *Curriculum Development and Design*. Australia. Allen & Unwin
- Rusman. (2008). *Manajemen Kurikulum Seri Manajemen Sekolah bermutu*. Bandung. SPS UPI.
- Sanjaya, Wina. (2007). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Bandung. Sekolah Pascasarjana UPI
- Saylor, J.G and W.M. Alexander. (1956) *Curriculum Planning*, New york. Rinehart Company
- Siraj, Saedah. (2008). *Kurikulum Masa Depan*. Kuala Lumpur. Universiti Malaya
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2004). *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Development, Theory and Practice*. New York. Harcourt, Brace & World
- Tyler, R.W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instructions*. Univ. Of Chicago Press.
- Zais, Robert S. (1976). *Curriculum Principles and Foundation*. London. Harper and Row

### Jurnal

- Budiarti, Isniar. " *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan alat pengendali sistem manajemen strategis", *Majalah Ilmiah UNIKOM Vol 6 hlm. 51-59*

### Makalah/artikel

- Hasan, Said Hamid. (2008). *Pengembangan Kurikulum Cenderung Tidak menguntungkan*. [Offline] Tersedia: <http://www.kapanlagi.com> [3 September 2008]