

# STRATEGI IMPLEMENTASI KEWIRAUSAHAAN PUSAT SUMBER BELAJAR BERSAMA DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA KEPENDIDIKAN

**Heri Pratikto**

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang  
*e-mail: pratiktoheri@yahoo.com*

**Abstract: The Strategy of Implementing Entrepreneurial Mutual Learning Resource Center in Improving the Education Personnel Competence.** This study is aimed at identifying the strategic position and performance of the Mutual Learning Resource Center through analysis of balanced scorecard, internalization process of cultural entrepreneurship in schools and implementation of business and its implications on the learning process. With the quantitative-qualitative approach, the results show that through an aggressive strategy of performance management in the finance, customer and internal process perspectives are good, while the learning and growth perspective is considered to be moderate. The process of internalizing the entrepreneurial values of through written and oral media, and actions supported by a visionary and transformational leadership in schools and implementation of entrepreneurial culture runs very effectively.

**Abstrak: Strategi Implementasi Kewirausahaan Pusat Sumber Belajar Bersama dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Kependidikan.** Penelitian ini bertujuan mengetahui posisi strategis dan kinerja Pusat Sumber Belajar Bersama melalui analisis balanced scorecard, proses internalisasi jiwa kewirausahaan dalam budaya sekolah dan implementasi usaha serta implikasinya pada proses pembelajaran. Dengan pendekatan kuantitatif-kualitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui strategi agresif kinerja manajemen dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses internal tergolong baik, sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tergolong sedang. Proses internalisasi nilai-nilai kewirausahaan melalui jalur tulisan, lisan, dan tindakan yang didukung dengan pola kepemimpinan yang visioner dan transformasional dalam budaya sekolah dan implementasi kewirausahaan, ternyata berjalan sangat efektif.

**Kata Kunci:** kewirausahaan, budaya sekolah, pusat sumber belajar

Tantangan utama pembangunan nasional kita adalah masalah pengangguran dan kemiskinan. Tingkat pertumbuhan ekonomi saat ini belum memadai untuk mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Menurut tim dosen kewirausahaan (2010), data tahun 2008 menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja nasional 111,48 juta, jumlah pengangguran 9,12 juta (8,18%), dan setengah pengangguran 30,13 juta (27,03%); tahun 2009 menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja nasional 113,74 juta, jumlah pengangguran 9,26 juta (8,14), dan setengah pengangguran 31,12 juta (27,36%). Kewirausahaan merupakan cara terbaik untuk mengurangi jumlah pengangguran, mengentaskan masyarakat dari kemiskinan dan keterpurukan ekonomi. Idealnya suatu bangsa membutuhkan 2% wirausahawan dari jumlah penduduk. Singapura punya 7,2%, Amerika Serikat 2,14%, dan Indonesia 0,18% (Sudarmiatin,

2009). Sedangkan wirausahawan sukses di Indonesia hanya 0,8% dari jumlah penduduk Indonesia (Ariyanti, 2010).

Sektor pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku masyarakat. Pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, dan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran (UU-RI No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Fungsi dan tujuan pen-

didikan nasional ini harus direspon dan diterjemahkan dalam manajemen sekolah sebagai satuan pendidikan.

Kemampuan pemerintah dalam mendukung pembiayaan pendidikan belum tinggi secara komitmen dan masih rendah dalam nominalnya. Sebuah institusi pendidikan harus mampu menggulirkan lembaganya untuk dapat maju dalam segala bidang. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, nampaknya sudah waktunya seorang pemimpin institusi pendidikan menjadi seorang wirausahawan. Ketika sumber keuangan makin terbatas seperti saat ini, maka keberadaan manajer institusi pendidikan yang tampil sebagai wirausahawan sangat didambakan. Dibawah kepemimpinannya, lembaga pendidikan akan terdorong untuk membangun perubahan kultur, dimana seluruh tenaga akademis dan karyawan dirangsang untuk menjadi wirausahawan sejati. Inisiatif itu akan dapat dicapai jika mereka mampu menggeser kultur kerja dari sikap dan sifat organisasi yang peternalistik ke organisasi kontraktual, dan kemampuan membangun jaringan kerja sama dengan berbagai institusi harus menjadi kesadaran riil.

Program percepatan pendidikan agama dan keagamaan yang sedang dijalankan Kementerian Agama saat ini, mengarah pada program kemandirian atau kewirausahaan. Lulusan madrasah, diharapkan mampu menolong dirinya sendiri dan membantu membuka lapangan kerja baru di masyarakat (Ali, 2009). Ada empat sasaran yang menjadi perhatian Kementerian Agama dalam mewujudkan percepatan pendidikan Islam mengarah kemandirian, yakni: madrasah (organisasi sekolah), tenaga pengajar, siswa, dan sarana/prasarasannya. Intinya adalah bagaimana lulusan madrasah termasuk juga pesantren tidak jadi penganggur pendidikan atau menunggu kerja. Penyebaran materi kewirausahaan diyakini mampu memangkas jumlah lulusan perguruan tinggi Islam yang berorientasi sebagai pencari kerja (Ariyanti, 2010).

Kehadiran Madrasah Aliyah Negeri Model merupakan respons terhadap tuntutan masyarakat akan signifikansi mutu madrasah yang berhadapan dengan tantangan global. Masyarakat berharap dengan munculnya madrasah model dapat mendongkrak mutu pendidikan yang selama ini telah bergulir, yang pada akhirnya berharap madrasah juga memiliki mutu dan kualitas yang sanggup berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain. Upaya peningkatan mutu kualitas madrasah, khususnya madrasah aliyah menjadi madrasah aliyah model, perlu dilakukan secara terus menerus sejalan dengan perkembangan kualitasnya. Peningkatan kualitas pendidikan dapat diupayakan melalui pengembangan bahan-bahan instruksional, praktek-praktek pengajaran yang efektif, serta penyelengga-

raan pusat pelatihan bagi guru, kepala madrasah dan tenaga kependidikan lainnya. Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) yang keberadaannya terintegrasi dengan lingkungan madrasah aliyah negeri model diharapkan sanggup melaksanakan dan memfasilitasi kegiatan tersebut secara terencana dan sistematis.

Keberadaan PSBB terkait dengan implementasi dari tujuan, fungsi dan tugas Madrasah Aliyah Negeri Model. Hal tersebut tertuang dalam surat Keputusan Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, Nomor E.IV/PP/00.6/kep/17.A/98, tertanggal 20 Pebruari 1998 tentang Madrasah Aliyah model. Berdasarkan Surat keputusan tersebut, MAN Model berfungsi sebagai percontohan, PSBB dan pusat pemberdayaan yang menumbuhkan kemandirian bagi madrasah dan masyarakat sekitarnya. Manfaat utama dengan keberadaan PSBB adalah agar mampu melaksanakan efisiensi dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas guru serta tenaga kependidikan lainnya. Untuk itulah, pada tahun 2000 Departemen Agama mendirikan Pusat Sumber Belajar Bersama di wilayah propinsi Jawa Timur sebanyak 6 PSBB, yakni di MAN 3 Malang, MAN Bangkalan, MAN Bojonegoro, MAN Jember, MAN Madiun, dan MAN Jombang. Hingga saat ini, dari ke 6 PSBB tersebut PSBB MAN 3 Malang merupakan satu-satunya yang masih bertahan, tumbuh, dan berkembang. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa keberlangsungan hidup PSBB MAN 3 Malang disebabkan karena organisasi tersebut dikelola dengan mengimplementasikan nilai-nilai kewirausahaan. Madrasah Aliyah Negeri 3 (MAN 3) Malang sebagai organisasi sekolah di bawah naungan Kementerian Agama memiliki visi dan misi yang mendukung nilai-nilai kewirausahaan.

Proses manajemen strategis merupakan proses yang kritikal bagi kesuksesan suatu organisasi, merupakan serangkaian penuh komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan sebuah organisasi untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan penghasilan di atas rata-rata (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2002). Daya tahan dan keunggulan bersaing muncul ketika sebuah organisasi menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat atau sulit ditiru manfaatnya oleh organisasi lain atau terlalu tinggi biaya untuk menirunya. Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan landasan menyusun rencana strategis, apakah strategi agresif, bersaing, stabilitas, atau bertahan. Sedangkan keefektivan suatu strategi usaha dapat dilihat dari kinerja manajemen organisasi yang bersangkutan. Penilaian kinerja tidak mungkin terlepas dari visi, misi, dan tujuan organisasi. Pengukuran tingkat pencapaian visi, misi dan tujuan untuk periode tertentu menjadi dasar penilaian kinerja organisasi. Pengukuran kinerja yang objektif dan komprehensif akan ber-

manfaat dalam memberikan informasi yang sebenarnya mengenai kinerja instansi. Dengan informasi yang benar, hasil analisis kinerja instansi akan berpengaruh terhadap ketepatan penyusunan strategi peningkatan kinerja. Karakteristik pengukuran kinerja yang objektif dan komprehensif dapat ditemukan dalam model pengukuran *Balanced Scorecard* (Rahmawati, 2006). *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kegiatan wirausaha tidak dapat dilepaskan dari unsur individu wirausahawan itu sendiri. Maju mundurnya usaha wirausahawan akan sangat ditentukan oleh inisiatif, gagasan dan inovasi, karya dan kreatifitas serta berfikir positif. Keberhasilan wirausaha dicapai apabila wirausahawan menggunakan gagasan terhadap produk, proses, dan jasa-jasa inovasi sebagai alat untuk mengendalikan perubahan.

Harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus diikat pula oleh nilai-nilai budaya organisasi (Nimran, 2007). Budaya organisasi dapat terbentuk secara *prescriptive*, yaitu melalui penurutan, peniruan, penganutan dan penataan suatu skenario dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan; dapat pula secara terprogram melalui *learning process*, yaitu bermula dari dalam diri pelaku budaya, dari suatu kebenaran, keyakinan, anggapan dasar atau kepercayaan dasar yang dipegang teguh sebagai pendirian dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku yang diyakini oleh manajer dan bawahannya. Jejaring budaya merupakan sarana komunikasi utama dalam internalisasi nilai budaya (Susanto, 2008). Pembentukan budaya kewirausahaan salah satu pendekatannya adalah melalui proses pendidikan. Winarno (2009) menyatakan bahwa martabat yang mulia harus dibina melalui proses mental dan rasionalitas dalam pendidikan.

Penelitian ini bertujuan mengungkapkan derajat kesesuaian visi, misi, tujuan PSBB dengan visi, misi, tujuan Madrasah Aliyah Negeri model yang menaunginya; posisi strategis dan kinerja manajemen PSBB berdasarkan analisis *balanced scorecard*; strategi implementasi kewirausahaan dalam manajemen PSBB, dan implikasi implementasi kewirausahaan dalam pembelajaran.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan gabungan deskriptif kuantitatif dan kualitatif dan termasuk jenis penelitian studi kasus. Dinyatakan sebagai penelitian studi kasus karena berusaha menemukan makna, menyelidiki proses dan memperoleh pengertian dan

pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi, yakni sistem yang berlaku di sebuah organisasi pendidikan, yaitu PSBB MAN 3 Malang. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, pelanggan, proses kewirausahaan dan internalisasi nilai kewirausahaan dalam budaya organisasi, serta implikasi atas implementasi kewirausahaan terhadap proses pembelajaran).

Kuesioner dan dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data tentang posisi strategis usaha dan mengukur kinerja manajemen. Observasi dan wawancara mendalam digunakan untuk mengumpulkan data tentang makna proses internalisasi nilai-nilai kewirausahaan dalam budaya sekolah, serta implikasi terhadap pembelajaran. Agar terpenuhi keabsahan data, informan dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, kepala unit usaha (PSBB), guru mata pelajaran Ekonomi/Akuntansi, dengan teknik *snowballing sampling*. Validasi keabsahan data dilakukan melalui triangulasi, *member check*, *audit trail*, dan *expert opinion*.

Untuk kepentingan analisis data dipilih strategi analisis data deskriptif kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Penentuan posisi strategi usaha menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*), dan Matrik Ruang. Untuk mengukur kinerja manajemen berdasar analisis *balanced scorecard* dengan pilihan: perspektif keuangan menggunakan perhitungan profit margin dan pertumbuhan pendapatan, perspektif pelanggan berdasar persentase sasaran kompetensi, loyalitas, dan cakupan wilayah, perspektif proses internal menggunakan ukuran peningkatan kapasitas dan fasilitas, serta pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan ukuran kualifikasi dan kompetensi serta kepuasan karyawan. Deskripsi kualitatif untuk mendeskripsikan isi terkait proses dan makna internalisasi nilai-nilai kewirausahaan dalam budaya sekolah dan implikasinya terhadap proses pembelajaran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kesesuaian Visi, Misi, Tujuan PSBB dengan Visi, Misi, Tujuan Sekolah

Atas dasar identifikasi kata-kata kunci dalam visi, misi, dan tujuan dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara visi, misi, tujuan dan fungsi PSBB dengan visi, misi, tujuan madrasah yang menaunginya. Keberadaan PSBB sangat mendukung upaya madrasah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah (sekolah). Visi PSBB sebagai pusat layanan peningkatan kemampuan profesional tenaga

kependidikan yang berdayaguna dan mandiri; dengan misi meningkatkan kemampuan profesional, meningkatkan kesejahteraan, dan menjadikan MAN 3 sebagai standar keunggulan; dan dengan tujuan meningkatkan SDM dan menggalang kerjasama dengan instansi terkait, memiliki kesesuaian sangat tinggi dengan visi MAN 3 Malang, yakni terwujudnya madrasah model sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam kualitas akademik dan non akademik serta akhlak karimah; dan dengan misi dan tujuan membangun budaya madrasah yang membelajarkan dan mendorong semangat keunggulan, menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan berkualitas akademik dan non akademik serta akhlak karimah, mengembangkan SDM manajemen berbasis penjaminan mutu, mewujudkan madrasah yang memenuhi standard nasional pendidikan, dan berorientasi pada standard internasional.

Produk utama PSBB adalah peningkatan kinerja profesional tenaga kependidikan sebagai pusat layanan untuk menjadi pusat keunggulan. Hal ini tampak pada program kegiatan yang telah dilaksanakan PSBB, yakni: menyelenggarakan lokakarya persiapan dan penyusunan perangkat pembelajaran, lokakarya menyusun KTSP, lokakarya menyusun Renstra dan Program Kerja MAN 3 Malang, menyelenggarakan forum Guru Bina antar PSBB yang ada di Jawa Timur, lokakarya menyusun buku ajar untuk siswa MA, mengembangkan fasilitas sarana dan prasarana Diklat dan penginapan serta fasilitas pendukung lainnya.

Terkait jiwa kewirausahaan, terdapat beberapa kata kunci yang bersesuaian dengan semangat kewirausahaan PSBB, yakni: perluasan fungsi, keunggulan, kemandirian, peningkatan kesejahteraan. Perluasan fungsi berimplikasi pada operasional PSBB, yakni tidak hanya fungsi non-komersial, tetapi juga menjalankan fungsi komersial yang menghasilkan pendapatan dalam rangka peningkatan kesejahteraan. Hal ini sesuai dengan harapan Kementerian Agama agar institusi madrasah lebih mandiri dalam mengelola organisasinya.

Temuan di lapangan juga menunjukkan, bahwa disamping memiliki usaha komersial PSBB, MAN 3 Malang juga memiliki unit usaha lain yaitu asrama siswa dan koperasi. Koperasi sekolah dengan nama At-Taufiq memiliki visi: terwujudnya usaha layanan dan pengembangan yang kreatif, inovatif, dinamis dan terpercaya dalam rangka mendukung visi MAN 3 Malang. Misi koperasi adalah mengawal kebijakan madrasah dalam usaha dan pengembangan kebutuhan yang diperlukan guru dan siswa, mengembangkan jaringan kerja sama dengan berbagai usaha/rekanan, mendorong terciptanya dunia kewirausahaan bagi

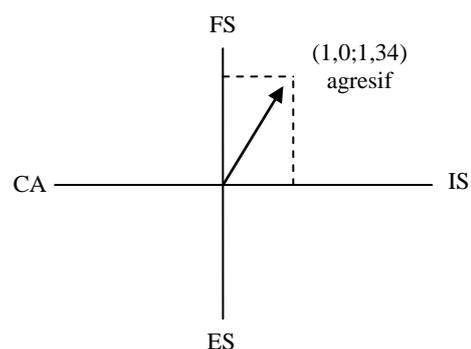
siswa, menjadikan dunia usaha sebagai laboratorium belajar ekonomi/akuntansi, dan ikut berperan aktif mendukung program madrasah. Sedangkan tujuan koperasi adalah menyediakan sarana kebutuhan terkait: Pertokoan, kantin, buku/LKS, seragam/topi kaos, fotokopi, pariwisata, *car rental*, percetakan, periklanan.

Dengan memperhatikan visi, misi, tujuan, program kegiatan PSBB maupun koperasi di atas, dapat dipahami bahwa MAN 3 Malang memiliki semangat untuk menjadikan kewirausahaan sebagai budaya sekolah. Keberadaan usaha ini akan mendukung semangat untuk meraih predikat sebagai madrasah model dan sebagai pusat keunggulan dan rujukan. Dengan demikian, MAN 3 Malang telah merespon secara positif penunjukkan kementerian agama untuk menjadikan MAN 3 sebagai MAN model. Sedangkan PSBB secara kongkrit mendukung upaya meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan.

### Posisi Strategis dan Kinerja Manajemen PSBB

Perhitungan analisis kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal untuk menentukan posisi usaha strategis, diperoleh hasil berikut: rata-rata score CA (*competitive advantage*) - 2,16, dan rata-rata score IS (*industrial strength*) 3,16, sehingga nilai sumbu x adalah  $3,16 - 2,16 = 1,00$ . Sedangkan rata-rata score ES (*environmental stability*) -1,66 dengan rata-rata score FS (*financial strength*) sebesar 3,00, sehingga nilai sumbu y = 1,34.

Atas dasar hasil perhitungan CA, IS, ES,FS, maka berikut diagram matrik ruang analisis strategis sebagaimana gambar berikut.



**Gambar 1. Matrik Ruang posisi strategis usaha**

Gambar 1 menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis kekuatan dan kelemahan internal, dan peluang-ancaman eksternal melalui perhitungan CA, IS, ES, FS, setelah dimasukkan dalam matrik ruang, menunjukkan bahwa profil usaha PSBB berada pada kuadran I, artinya perusahaan kuat secara finansial dan memiliki keunggulan bersaing pada industri yang stabil

dan sedang bertumbuh. Kondisi demikian menjadikan PSBB memiliki peluang untuk mengimplementasi strategi usaha yang agresif dengan memanfaatkan kekuatan keuangan untuk mengisi peluang pasar dalam rangka mengembangkan usaha.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa semenjak pemerintah dalam hal ini departemen Agama tidak lagi memberikan anggaran pengelolaan PSBB, para pengelola PSBB berupaya mengelola PSBB dengan manajemen berbasis kewirausahaan. Upaya yang dilakukan pengurus antara lain berbenah diri memperbaiki dan merenovasi sarana, prasarana, dan fasilitas yang ada. Menyadari akan lokasinya yang strategis para pengelola proaktif mendatangi kantor pusat dan wilayah departemen agama juga instansi-instansi pemerintah yang lainnya termasuk perguruan tinggi agar menyelenggarakan diklat di PSBB MAN 3 Malang. Upaya ini senada dengan pandangan Umar (1999) dan Christiananta (2000), apabila hasil analisis menunjukkan kondisi pada kuadran I, menurut Umar (1999) perusahaan berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internalnya dalam hal mengambil manfaat lebih dari kesempatan eksternal, menanggulangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Oleh karena itu, strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan maupun ke belakang, diversifikasi konsentrik maupun horizontal atau strategi kombinasi semuanya dapat dilakukan.

Sementara itu, berdasarkan hasil analisis SWOT, menurut Chritiananta (2000) dan Rangkuti (2001), PSBB seharusnya mengembangkan strategi *Strength Opportunity* melalui kolaborasi dengan instansi penyelenggara diklat; strategi *Weakness Opportunity* dengan meningkatkan promosi; strategi *Strength Threats* dengan meningkatkan fasilitas dan kualitas layanan; strategi *Weakness Threats* dengan peningkatan kompetensi SDM dan pengusaha sejenis. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa strategi *Strength Opportunity* telah dilaksanakan PSBB dengan proaktif menjalin hubungan dengan kantor wilayah departemen agama dan perguruan tinggi. Strategi *Strength Threats* telah dilakukan PSBB dengan peningkatan sarana dan fasilitas. Namun, intensitas promosi dan peningkatan kompetensi karyawan kurang memperoleh perhatian serius.

Sebagai unit usaha dibawah institusi pemerintah, PSBB MAN 3 Malang sebenarnya tidak perlu berorientasi pada pencapaian pendapatan/manfaat yang sebesar-besarnya. Namun demikian, dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misinya, yakni perluasan fungsi, peningkatan kesejahteraan dan kemandirian, seharusnya kekuatan internal (lokasi yang strategis, citra yang baik, kapabilitas SDM yang baik)

dapat dikembangkan secara optimal. Mengapa demikian, karena peluang eksternal, yakni kebijakan pemerintah tentang peningkatan kinerja professional guru melalui program sertifikasi, merupakan peluang emas untuk penyelenggaraan berbagai kegiatan diklat. Untuk itu, optimalisasi sumberdaya dapat ditembus dengan cara berkolaborasi dengan lembaga/institusi penyelenggara diklat (perguruan tinggi, diknas, pemda), melakukan promosi yang intensif, peningkatan kinerja karyawan, dan berkolaborasi dengan pengusaha sejenis. Upaya ini sejalan dengan kebijakan kementerian agama, agar supaya madrasah-madrasah/sekolah-sekolah di lingkungan Kementerian Agama ditumbuh kembangkan jiwa kemandirian dan kewirausahaan.

Terkait kinerja PSBB berdasarkan analisis *balanced scorecard*, berikut adalah tabel tentang capaian indikator masing-masing perspektif analisis kinerja *balance scorecard*:

**Tabel 1. Capaian indikator analisis *balanced scorecard***

Unsur	Indikator	Capaian
1. Perspektif keuangan	• Profit margin	tinggi
	• Pertumbuhan pendapatan	sedang
2. Perspektif pelanggan	• Kesesuaian visi, misi, tujuan	tinggi
	• Loyalitas pelanggan	tinggi
	• Cakupan (lokal, regional, nasional)	luas
3. Perspektif proses internal	• Struktur organisasi	efektif
	• Mekanisme kerja	efektif
	• Peningkatan kapasitas	tinggi
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	• Kapabilitas pengelola & guru bina	sedang
	• Kompetensi karyawan	cukup
	• Kepuasan karyawan	cukup

Dari perspektif keuangan, pencapaian manfaat lebih sebesar 14,21% menunjukkan kinerja keuangan yang tinggi. Kinerja keuangan PSBB ini berada di atas rata-rata kinerja keuangan untuk perusahaan yang berorientasi keuntungan dan berada di atas rata-rata suku bunga bank yang berlaku. Dari perspektif pelanggan, dilihat dari sasaran kompetensi diklat sesuai visi misi, sebagian besar diselenggarakan dalam rangka peningkatan kompetensi guru dan siswa (49,99%), disusul untuk kompetensi pengelolaan sekolah (16%); loyalitas pelanggan tinggi (63%); sebaran wilayah luas (lokal 49,56%, regional 33,18%, nasional 17,26%). Dari perspektif proses internal, terdapat struktur organisasi dan mekanisme kerja yang jelas, serta peningkatan kapasitas yang tinggi (naik 130%). Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kapabilitas para pengelola dan guru bina cukup tinggi, kompetensi

dan kepuasan karyawan cukup (Pendidikan SLTA ke bawah, 43%). Dengan memperhatikan capaian indikator masing-masing unsur analisis *balanced scorecard*, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan dan proses internal tergolong baik. Sedangkan kinerja menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu ditingkatkan.

Dari perspektif keuangan, sebagai unit usaha dibawah institusi pemerintah, orientasi utama usaha PSBB bukanlah laba usaha, tetapi memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Oleh karena itu, sebagai usaha yang dikelola dengan manajemen bisnis, pencapaian manfaat lebih sebesar 14,21% menunjukkan kinerja keuangan yang tinggi. Kinerja keuangan PSBB ini berada di atas rata-rata kinerja keuangan untuk perusahaan yang berorientasi keuntungan dan berada di atas rata-rata suku bunga bank yang berlaku. Temuan berdasarkan hasil wawancara dan catatan lapangan menunjukkan bahwa sejak tahun 2002 sampai dengan 2004 biaya operasional PSBB didanai oleh Depag. Pusat, dengan bantuan anggaran 100 juta rupiah setiap tahun. Dana tersebut dialokasikan untuk biaya perawatan prasarana dan fasilitas serta honorarium pengelola PSBB. Namun, mulai tahun 2005 anggaran dari pusat tersebut diputus dan PSBB harus mandiri. Sejak itulah pengelola PSBB memperoleh tantangan untuk mengelola PSBB secara mandiri dengan mengimplementasikan semangat jiwa kewirausahaannya. Kinerja menurut perspektif ini sejalan dengan salah satu jiwa wirausaha, yakni pandai menghargai uang dan sesuai dengan prinsip bisnis harus menghasilkan keuntungan. Kinerja menurut perspektif keuangan ini sangat mendukung misi PSBB, yakni terlaksananya peran PSBB sebagai sumber alternatif pendanaan pendidikan di sekolah yang menaunginya dengan cara memberikan kontribusi secara reguler terhadap beberapa kegiatan yang disepakati dan dalam peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan.

Dari perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa: sasaran kompetensi diklat sebagian besar diselenggarakan dalam rangka peningkatan kompetensi guru dan siswa, disusul untuk kompetensi pengelolaan sekolah; loyalitas pelanggan cukup tinggi; sasaran instansi lingkungan pendidikan, cakupan sangat luas. Dari perspektif proses internal, fasilitas sebagai kekuatan internal, menunjukkan peningkatan jumlah sarana dan fasilitas. Hasil wawancara dan catatan lapangan menunjukkan bahwa terjadi perbaikan dan peningkatan fasilitas penginapan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja berdasarkan perspektif ini menunjukkan peningkatan kinerja yang baik.

Kinerja menurut perspektif ini sesuai dengan fungsi Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) sebagai

(1) penunjang dalam upaya peningkatan mutu akademik dan kelembagaan Madrasah Aliyah, (2) pelayanan dalam upaya peningkatan kemampuan dan kompetensi profesional guru dan tenaga kependidikan lainnya, (3) pelayanan dalam upaya peningkatan kepemimpinan dan kemampuan manajerial Kepala Madrasah, (4) penyelenggaraan berbagai kegiatan yang terkait dengan pengembangan kegiatan Kelompok Kerja Madrasah, (5) penyelenggaraan berbagai kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran, (6) pelayanan informasi bagi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, dan (7) penyediaan sarana dan fasilitas yang dapat digunakan untuk kegiatan akademik dan kemasyarakatan. Kinerja ini juga sesuai tujuan utama PSBB yakni untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas profesional guru dan pengelola Madrasah Aliyah serta tenaga kependidikan lainnya yang mengarah pada implementasi madrasah aliyah negeri sebagai MAN Model.

Dengan demikian, menurut perspektif ini PSBB memiliki kinerja yang baik, yang relevan dengan visi misi organisasi, yaitu pusat layanan peningkatan kemampuan profesional tenaga kependidikan yang berdayaguna dan mandiri, memberikan kemanfaatan masyarakat yang luas sesuai visi, misi, dan tujuan. Hal ini sebagaimana pandangan berbagai ahli (Umar, 1999; Rangkuti, 1999; Rahmawati, 2006; Rohman, 2002), bahwa ukuran kinerja harus terkait dukungannya pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi demikian juga sesuai pandangan Hitt dkk (2002) bahwa, visi, misi, dan tujuan organisasi harus menjadi orientasi utama dalam operasional suatu organisasi. Proses internal harus mendukung peningkatan kinerja keuangan dan upaya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada bagaimana organisasi berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing pada masa datang (Rahmawati, 2006). Proses ini tumbuh dan berkembang dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi yang akan mendorong organisasi menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*), yakni organisasi dimana orang-orangnya secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan tujuan organisasi. Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ketiga perspektif lainnya dapat dicapai. *Balanced scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, yaitu investasi terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik. Pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian pegawai merupakan salah satu ukuran dalam perspektif ini. Adapun komitmen dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan diharapkan tumbuh seiring terwujudnya kepuasan pegawai.

Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar (54%) sumberdaya manusia PSBB berpendidikan Sarjana dan Pascasarjana yaitu bagi guru bina dan pengurus. Sedangkan sisanya berpendidikan SLTA ke bawah untuk karyawan. Sehingga, dari perspektif ini, untuk pelaksanaan diklat memiliki perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang baik. Namun dari sumberdaya karyawan, dalam perspektif ini kinerja masih tergolong rendah.

Menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PSBB harus berbenah diri, peningkatan kinerja karyawan harus ditingkatkan untuk mendukung perspektif pelanggan. Menurut Hitt dkk (2002), Umar (1999), Rangkuti (1999), dan Christiananta (2000), untuk mengimplementasikan strategi agresif dalam rangka mengambil peluang pasar, maka kekuatan internal harus didayagunakan secara optimal. Upaya yang dapat dilakukan PSBB untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif ini antara lain adalah mengikut sertakan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan terkait dengan manajemen perhotelan dan atau pengelolaan usaha jasa.

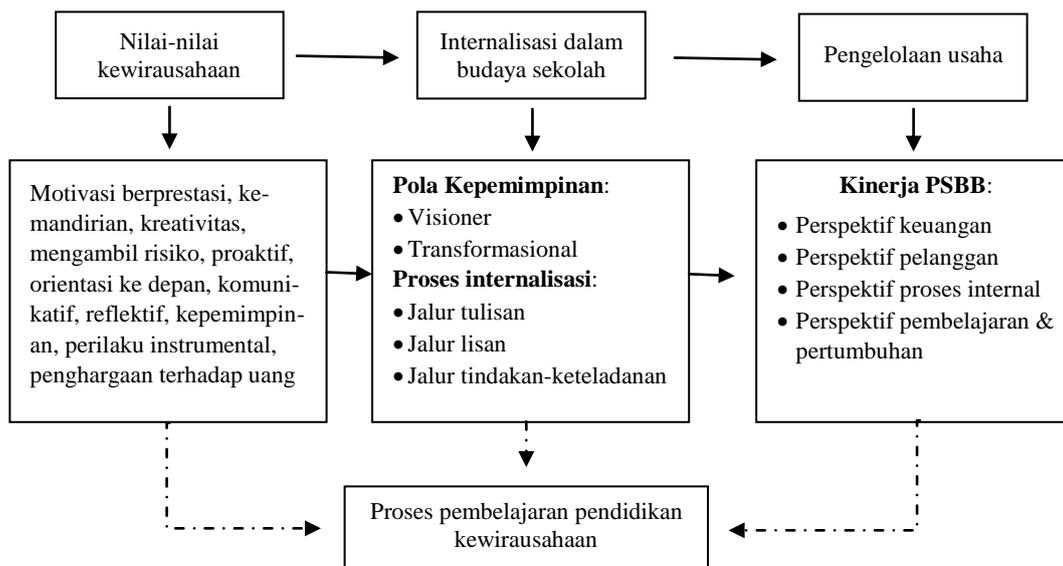
### Strategi Implementasi Perilaku Kewirausahaan dalam Manajemen PSBB

Berikut ini hasil analisis isi tentang indikator-indikator nilai-nilai kewirausahaan yang diimplementasikan dalam pengelolaan PSBB, sebagaimana tampak pada Gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2, diketahui bahwa nilai-nilai kewirausahaan yang terinternalisasi dalam budaya

sekolah meliputi motivasi berprestasi (keunggulan, orientasi standar nasional dan internasional), kemandirian, kreativitas, pengambilan risiko, proaktif dan keuletan, orientasi masa depan, komunikatif dan reflektif, kepemimpinan, perilaku instrumental, penghargaan terhadap uang.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai kewirausahaan terinternalisasi dalam budaya sekolah (madrasah) melalui 3 jalur yakni: bahasa tulis, bahasa lisan dan tindakan yang didukung oleh pola kepemimpinan yang visioner dan transformasional. Jalur bahasa tulisan tampak pada visi, misi, tujuan sekolah yang ditulis di atas *banner* dipasang di berbagai tempat. Berbagai motto dan slogan ditulis dan dipasang di berbagai sudut ruang, kalender sekolah, spanduk pintu gerbang sekolah. Jalur lisan tampak pada berbagai kesempatan rapat guru dan staf, kepala sekolah mengingatkan para guru dan staf untuk memperhatikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya sekolah. Para guru dan staf mengingatkan kepada siswa tentang nilai-nilai budaya sekolah. Jalur perilaku keteladanan tampak pada berbagai pengambilan keputusan penting, kepala sekolah melibatkan guru dan dewan sekolah, kepala sekolah memberikan keteladanan dalam implementasi nilai-nilai budaya sekolah, mendorong pengelolaan unit usaha sekolah untuk peningkatan kinerja dan kesejahteraan guru dan karyawan. PSBB sebagai unit usaha pendukung madrasah mengimplementasi nilai-nilai kewirausahaan dan praktek pengelolaan usaha. Sehingga menghasilkan kinerja manajemen usaha PSBB sebagaimana yang telah diungkapkan pada analisis kinerja.



Gambar 2. Proses Internalisasi Jiwa Kewirausahaan

Proses internalisasi nilai budaya organisas ini sesuai dengan pandangan Nimran (2007), bahwa terbentuknya budaya organisasi, dapat secara *prescriptive*, yaitu melalui penurunan, peniruan, penganutan dan penataan suatu skenario dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan; dapat secara terprogram melalui *learning process*, yaitu bermula dari dalam diri pelaku budaya, dari suatu kebenaran, keyakinan, anggapan dasar atau kepercayaan dasar yang dipegang teguh sebagai pendirian dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Pendiri, pemilik, dan pimpinan organisasi memiliki andil kuat terbentuknya budaya organisasi. Namun, pada zaman yang sudah berubah karyawan memiliki andil kuat dalam membentuk budaya organisasi. Dijelaskan bahwa, sejumlah organisasi memperlakukan karyawan tidak lagi sebagai objek tetapi sebagai subjek, kepentingan karyawan meningkat dari kepentingan singgah menjadi kepentingan tertanam. Dengan demikian, nilai yang disumbangkan oleh karyawan pada akhirnya tidak hanya nilai kerja, melainkan nilai organisasional tertinggi, berupa tanggungjawab dalam arti luas. Sesuai juga pandangan Susanto (2008), bahwa jejaring budaya merupakan sarana komunikasi utama dalam internalisasi nilai budaya Internalisasi budaya perusahaan dapat dilakukan dengan ceritera-ceritera tentang perjuangan pendiri, ritual/upacara-upacara, simbol-simbol material yang merupakan alat identifikasi fisik.

### **Implikasi Implementasi Kewirausahaan terhadap Proses Pembelajaran**

Terkait implikasi terhadap pembelajaran siswa, temuan di lapangan menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai kewirausahaan pada budaya sekolah belum dibarengi dengan internalisasi pendidikan kewirausahaan dalam proses pembelajaran secara formal. Hasil wawancara dan catatan lapangan menunjukkan bahwa dilihat dari KTSP, selama ini materi tentang kewirausahaan belum dimasukkan sebagai kurikulum muatan lokal. Dilihat dari bahan ajar, model pembelajaran, dan situasi belajar-mengajar, selama ini keberadaan PSBB belum dimanfaatkan langsung untuk proses pembelajaran bagi siswa. Siswa lebih banyak dilibatkan pada bagaimana mengelola usaha (materi mata pelajaran Ekonomi/Akuntansi) pada unit Usaha Koperasi Sekolah. Implikasi pada proses pembelajaran, keberadaan PSBB baru sebatas peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan.

Pembentukan budaya kewirausahaan salah satu pendekatannya adalah melalui proses pendidikan. Sektor pendidikan utamanya sekolah, merupakan jalur paling strategis dalam penanaman nilai-nilai kewira-

usaha. Pendidikan adalah proses dimana suatu budaya secara formal ditransmisikan kepada si pembelajar, yang berfungsi sebagai transmisi pengetahuan, pengemongan manusia muda, mobilitas sosial, pembentukan jati diri dan kreasi pengetahuan. Internalisasi budaya kewirausahaan melalui jalur sekolah merupakan jalur formal, yakni dilaksanakan lewat pembelajaran yang terancang secara terarah berdasarkan kurikulum yang sarasannya adalah ranah kognitif, afektif dan psikomotor terkait konten tentang nilai-nilai kewirausahaan (Sudarmiatin, 2009). Indikator internalisasi melalui jalur pendidikan formal akan tampak pada kurikulum (KTSP), RPP, dan pelaksanaan pembelajaran serta evaluasi pembelajaran. Internalisasi melalui jalur pendidikan formal nampak pada bahan ajar dan media, dan situasi belajar-mengajar.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sekolah belum merespon secara sungguh-sungguh kebijakan kementerian agama, bahwa arah pendidikan agama dan keagamaan mengarah pada program kemandirian atau kewirausahaan. Lulusan madrasah, diharapkan mampu menolong dirinya sendiri dan membantu membuka lapangan kerja baru di masyarakat (Ali, 2009). Ada empat sasaran yang menjadi perhatian Kementerian Agama dalam mewujudkan percepatan pendidikan Islam mengarah kemandirian, yakni madrasah (organisasi sekolah), tenaga pengajar, siswa, dan sarana/prasarasannya.

Implementasi kewirausahaan yang positif akan sangat memberikan manfaat yang lebih berarti manakala diinternalisasi melalui jalur pendidikan formal. MAN 3 Malang yang ditunjuk Kementerian Agama sebagai MAN Model, dengan visi sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam kualitas akademik dan non akademik serta akhlak karimah, dan dengan misi membangun budaya madrasah yang membela-jarkan dan mendorong semangat keunggulan, seharusnya berkomitmen memprakarsai pendidikan kewirausahaan menjadi bagian dalam KTSP, situasi belajar-mengajar dan pengembangan perangkat pembelajaran memanfaatkan unit-unit usaha di lingkungan MAN 3 Malang.

### **SIMPULAN**

Visi, misi, dan tujuan PSBB sangat bersesuaian dengan visi, misi, dan tujuan madrasah yang menaunginya. Berdasarkan analisis *balanced scorecard*, implementasi strategi agresif atas hasil analisis kekuatan internal dan eksternal menghasilkan kinerja manajemen yang baik, khususnya menurut perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal. Sedangkan kinerja menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih perlu ditingkatkan. Semakin tinggi

komitmen pengelola PSBB menerapkan jiwa kewirausahaan, maka akan semakin baik kinerja manajemen PSBB. Pola kepemimpinan yang visioner dan transformasional, sangat mendukung efektivitas proses internalisasi nilai-nilai kewirausahaan dalam budaya sekolah. Demikian juga, penggunaan jalur bahasa tulis,

dan tindakan dirasa sangat efektif dalam proses internalisasi jiwa kewirausahaan dalam budaya sekolah dan PSBB. Implementasi nilai-nilai kewirausahaan PSBB belum berimplikasi langsung pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ali, M. 9 Desember 2009. Program Kemandirian dan Lulusan Madrasah. *Republika*, hlm.8.
- Ariyanti. 19 Januari 2010. Pelatihan Kewirausahaan. *Bisnis Indonesia*, hlm.14.
- Christiananta, B. 2000. *Manajemen Strategik*. Surabaya: PPS Unair
- Hitt, M. Ireland. & Hoskisson, R. 2002. *Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nimran, U. 2007. *Budaya Organisasi*. Catatan Kuliah S3. Malang: PPS UM
- Rahmawati, M. 2006. Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode Balanced Scorecard. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Public*. Vol.3, hal. 78-88. Semarang: MAP UNDIP
- Rangkuti, F. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sudarmiati. 2009. Entrepreneurship dan Metode Pembelajaran di SMK. *Jurnal Ekonomi Bisnis FE UM*, Th.14. No.2, hal.102-113
- Susanto, A.B. Sujanto, F.X.; Wijanarko, H. Susanto, P. Mertosono, S. & Ismangil W. 2008. *A Strategic Management Approach Corporate Culture & Organization Culture*. Jakarta: Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group
- Tim Dosen Kewirausahaan.2010. *Modul Kewirausahaan*. Jakarta: Yayasan Rumah Perubahan.
- Umar, H. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Winarno, A. 2009. Pengembangan Model Pembelajaran Internalisasi Nilai-Nilai Kewirausahaan pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Malang. *Jurnal Ekonomi Bisnis*: Tahun 14, No. 2, hal.124-131.