

Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia

¹Muallim Daud. ²Anwar Rahim. ²Abdul Kohar

¹Guru SMA Madania Bogor. ²Universitas Ibn Khaldun Bogor

Email: muallimdaud@madania.sch.id

ABSTRACT

Performance improvement strategy is a method to find new techniques in solving problems faced by organization and improve its performance. This is a quantitative research in a descriptive design, the chosen sample are 95 students of 11 and 12 graders as the perspective of customers, 44 teachers and employees as the perspective of learning and growth.

This study aims to measure SMA Madania's performance using balanced scorecard, analyzing the main strategy that SMA Madania has to improve. Analyzing the targeted strategy that has become SMA Madania's priority to realize vision, mission, and organization goals. Analyzing the performance standard that can be implemented to measure the achievement of targeted strategy conducted by SMA Madania. The measurement has been done on four perspectives of balanced scorecard; financial, customers, internal business process, and SMA Madania's learning and growth.

The results showed: finances were managed economically, effectively and efficiently in 2013 – 2015. Customer's aspect has shown in the level of satisfaction (student) on a scale of 70 per cent scored 4 (satisfied). Internal Business Process' aspects such as innovation, business process, and after sales services (alumni) scored 48 per cent (very good). Learning and growth's aspect shown employees' satisfaction 42.71 per cent on a scale of 2 (unsatisfied). Based on SWOT analysis, Balanced Scorecard recommended some strategies, finance performance improvement through billings and savings, rejuvenation of facilities and infrastructure, and compensation improvement for employees and employees' retention, mapping and re-planning of human resources for the appropriate department and function in accordance with competencies and qualifications.

Keywords: Standard Performance, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.

PENDAHULUAN

Sekolah SMA Madania adalah salah satu lembaga pendidikan yang di kelola di bawah Yayasan Pendidikan Madania Indonesia (YPMI), dan merupakan sekolah Indonesia dengan standar Internasional. Sekolah ini memiliki visi “A True Indonesian School for the Next Generation of Leaders” dan dengan tag line “World Class Standard Indonesian School”.

Sekolah SMA Madania telah berdiri sejak tahun 1996, lokasi sekolah ini berada di Jalan Parung - Bogor km. 46, Desa Jampang, Kecamatan Kemang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Pada awal pendiriannya Sekolah Madania merupakan perpaduan semangat pesantren dan sekolah umum yang berorientasi pada ilmu pengetahuan dan teknologi. Cita-cita para pendirinya adalah untuk menjadi media dimana ide-ide besar Prof. DR. Nurcholis Madjid diajarkan di sana. Sekolah SMA Madania sangat diminati oleh masyarakat kelas menengah atas pada awal berdirinya. Namun dalam lima tahun terakhir SMA Madania mengalami penurunan kinerja yang ditunjukkan oleh menurunnya jumlah siswa dari tahun ke tahun. Sejak tahun 2013 fenomena turunnya jumlah siswa telah terlihat, dan tahun-tahun terakhir ini jumlah siswa semakin menurun. Tren penurunan siswa ditunjukkan oleh grafik berikut:



Gambar 1 Grafik Jumlah Siswa Sekolah SMA Madania

Dengan memperhatikan grafik di atas jelas terlihat bahwa jumlah siswa semakin menurun dari tahun ke tahun, maka

bagaimana kecendrungan jumlah siswa dimasa mendatang? Bila kondisi ini terus berlanjut maka SMA Madania akan mengalami krisis yang sangat mengganggu operasional. Sehingga diperlukan evaluasi agar dapat diketahui faktor-faktor penyebabnya.

Selain masalah penurunan siswa, *turnover* guru dan karyawan juga meningkat tajam. Pada Bulan Juni tahun 2017 karyawan dan guru yang mengundurkan diri (*accession*) sebesar 12,7%, angka ini tergolong sangat besar untuk sebuah lembaga pendidikan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004, p125) *turnover* berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Turnover adalah proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera digantikan. Hal ini merupakan salah satu kerugian terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawannya yang meninggalkan perusahaannya, apalagi karyawan yang keluar adalah karyawan yang berpotensi.

Berdasarkan masalah diatas, maka perlu dirancang strategi bagaimana cara meningkatkan jumlah siswa dan meningkatkan loyalitas guru serta karyawan agar kinerja SMA Madania lebih baik dimasa mendatang.

Balanced scorecard merupakan sistem perencanaan manajemen dan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan & Nonton. *Balanced Scorecard* dipublikasikan pada tahun 1992 dalam Jurnal *Harvard Review* yang berjudul *Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai kinerja entitas dari aspek keuangan saja, namun dengan menerjemahkan visi dan strategi entitas ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dally (2010:90), menyatakan bahwa dengan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif, *Balanced Scorecard* kini

diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi termasuk pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Pendekatan *Balanced Scorecard* sangat baik untuk diterapkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan Penelitian ini adalah untuk;1) Menganalisis strategi utama yang harus dikembangkan oleh Sekolah SMA Madania 2) Menganalisis sasaran strategi yang menjadi prioritas Sekolah SMA Madania untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi 3) Menganalisis ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategi yang dijalankan Sekolah SMA Madania 4) Merekomendasikan implikasi manajerial bagi Sekolah SMA Madania.

Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif untuk menggambarkan kinerja Sekolah SMA Madania dengan pendekatan *balanced scorecard*, Analisis kuantitatif dijabarkan kembali dalam bentuk kualitatif agar mudah dipahami. Implementasi strategi yang selama ini diterapkan di sekolah diukur, dievaluasi dan dianalisa dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Selain itu, analisis kuantitatif juga digunakan dalam pembobotan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai SMA Madania yang terdiri dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, yang berjumlah 115 orang dan seluruh siswa yang berjumlah 256 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus *Slovin* (Husein, 78) dengan tingkat kesalahan 10 persen.

Pengambilan sampel untuk variabel perspektif pelanggan dilakukan dengan cara *Simple Random Sampling*. Pada

variabel ini pelanggan yang dipilih sebagai sampel adalah seluruh siswa SMA Madania yang berjumlah 256 siswa SMA Madania dengan menggunakan rumus *Slovin*, yaitu berjumlah 95 siswa. Dengan mempertimbangkan masa sekolah atau lamanya masa belajar maka untuk penelitian ini penulis mengambil kelas XI dan XII.

Pengambilan sampel untuk variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan cara *Disproportioned Stratified Random Sampling*. Jumlah guru dan karyawan sebanyak 115 orang. Dengan menggunakan rumus *Slovin* pada tingkat kesalahan 10 % maka jumlah sampel adalah 44 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode: Kuesioner, Wawancara, Dokumentasi, Observasi.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja Sekolah SMA Madania menggunakan metoda BSC terhadap empat perspektif; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Deskripsi setiap variabel menggunakan persentase dan pembobotan model Dally. Uji validitas terhadap kuesioner kepuasan pelanggan menggunakan *product moment* dari *Pearson* dengan hasil seluruh pertanyaan **valid** kecuali pertanyaan nomor 6 tentang ketersediaan komputer disekolah **tidak valid** dengan **r-hitung 0,245** dan nomor 13 tentang keramahan pelayan perpustakaan **r-hitung 0,286** . untuk mengukur reliabilitas menggunakan alpha crombach:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$$

reliabilitas terhadap kuesioner mencapai **0,844** dan berada di atas **0,7** dapat disimpulkan sudah reliabel.

Setelah melakukan pengukuran kinerja, analisa dan pembahasan terhadap hasil pengukuran kinerja SMA Madania dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka tingkat kinerja SMA Madania Parung Bogor secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Berdasarkan data hasil penelitian di Sekolah SMA Madania Parung Bogor, maka diperlukan interpretasi terhadap hasil penelitian untuk mengarah pada kesimpulan penelitian. Pertama kita membandingkan skor keseluruhan yang diperoleh dengan skala Nilai Akhir Balance

No	Perspektif	Peta strategi	Indikator Kerja Utama	Skor (1-5)
I	Finansial	Penyediaan anggaran secara rutin	a. Ekonomis	3
			b. Efisien	3
			c. Efektifitas	4
Jumlah skor keuangan/Finansial				10
II	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	a. Tingkat kualitas layanan	5
			b. Tingkat kepuasan pelanggan	4
Jumlah skor Pelanggan/stakeholder				9
III	Proses Bisnis Internal	Inovasi	a. Penerapan kurikulum unggulan	5
		Proses	b. Standar proses	5
			c. Standar Pendidikan dan Tenaga kependidikan	5
			d. Sarana dan Prasarana	5
			e. Standar kompetensi lulusan	5
			f. Standar Penilaian pendidikan	5
			g. Standar pengelolaan	5
		Layanan Purna jual	h. Website sekolah	4
			i. Organisasi Alumni	4
			j. Data telusur alumni	5
Jumlah skor Proses Bisnis Internal				48
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Pegawai	a. Tingkat kepuasan pegawai	2
		Sistem Imformasi sekolah	a. Tingkat kemampuan pegawai	5
Bobot <i>Balanced Scorecard</i> Kinerja SMA Madania (Sumber: Penelitian, 2018)				7
Total Skor				74

Total bobot skor hasil pengukuran kinerja pada SMA Madania dengan menggunakan metoda *Balanced Scorecard* adalah **74** dengan penyebaran:
 Skor Perspektif Keuangan = 10
 Skor Perspektif Pelanggan = 9
 Skor Perspektif Bisnis Internal = 48
 Skor Pembelajaran dan Pertumbuhan = 7

Scorecard berikut:

Nilai Skor	Skala	Kategori
73 - 85	5	Sangat Baik
59 - 72	4	Baik
45 - 58	3	Cukup Baik
31 - 44	2	Tidak Baik
17 - 30	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

Dengan menggunakan standar di atas maka Kinerja Sekolah SMA Madania berada pada posisi “**Sangat Baik**” Namun bila dibandingkan skor capaian untuk setiap

internal sekolah akan melahirkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki SMA Madania Parung Bogor, sedangkan kajian terhadap faktor lingkungan eksternal akan

Rumusan Temuan	Analisa BSC				Analisa SWOT			
	K	P	PBI	P&P	S	W	O	T
Kondisi Internal								
Biaya rekrutmen dan PHK	*					*		
Biaya utilitas	*					*		
Biaya pemeliharaan	*					*		
Inovasi kurikulum dan pembelajaran		*			*			
Proses Operasi		*			*			
Layanan alumni		*			*			
Kepuasan pegawai				*		*		
Penguasaan teknologi informasi				*	*			
Kondisi Eksternal								
Kebijakan anggaran pendidikan 20 %	*						*	
Image positif di mata masyarakat		*					*	
Kemajuan ICT				*			*	

(Sumber: Olahan Penelitian, 2018)

perspektif, maka untuk perspektif keuangan skor capaiannya 10 sedangkan skor maksimal adalah 15. Skor aspek pelanggan skor capaian 9 sedangkan skor maksimal 10 Skor proses bisnis internal angka capaiannya 48 skor maksimal 50, pembelajaran dan pertumbuhan skor kenyataan 7 skor maksimalnya 10.

Identifikasi SWOT *Balanced Scorecard* SMA Madania Parung Bogor

Untuk rencana strategi dimasa yang akan datang bagi Sekolah Madania, maka diperlukan analisis tentang kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) terhadap keberlanjutan sekolah berdasarkan hasil analisis BSC sebagai hasil temuan. Dengan mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal diperoleh hasil untuk analisis SWOT dan pemetaan dalam analisa kinerja perspektif BSC. Kajian terhadap faktor lingkungan

ditemukan peluang dan ancaman sehingga dapat dirumuskan strategi dan kebijakan yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja SMA Madania. Sesuai dengan penelitian Dally (2010) bahwa terkait dengan Manajemen Berbasis Sekolah, pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dapat digunakan sebagai dasar penyusunan perencanaan strategis sekolah dalam peningkatan kinerja.

Berdasarkan analisis SWOT *Balanced scorecard* di atas, dapat disusun rencana operasi (*action plan*) dalam rangka meningkatkan kinerja SMA Madania Parung Bogor. *Action plan* peningkatan kinerja SMA Madania dapat disusun sebagai berikut:

(Sumber: Data Primer, Madania, 2018)

No	Variabel Penentu Kualitas Layanan	Strategi Peningkatan	Tindak Lanjut
I	Finansial a. Ekonomis b. Efisien c. Efektifitas	Strategi peningkatan pengelolaan keuangan ekonomis, efisien dan efektif	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan cara dan durasi tagihan pada orang tua siswa. • Mencari sumber pendapatan lain, selain SPP dan SSP. • Melakukan Penghematan pengeluaran sekolah
II	Pelanggan a. Tangibility	Strategi peningkatan tangibility,	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara melakukan peremajaan Sarana dan prasarana terutama dalam kelas • Perluasan parkir dan kantin sekolah • Perencanaan lokasi untuk jangka panjang
III	Proses Bisnis Internal a. Inovasi b. Layanan Purna jual	Strategi peningkatan Inovasi, proses	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kerja bagian ICT dalam meng <i>up to date web site</i> agar alumni dapat mengakses informasi terbaru.
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan a. Kepuasan Pegawai b. Sistem Informasi sekolah	Strategi peningkatan kepuasan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kompensasi yang seimbang sesuai kinerja yang diberikan oleh pegawai • Menjaga retensi pegawai agar <i>turnover</i> tidak tinggi dan berefek pada <i>financial</i> • Kekuatan Madania dalam aspek proses operasi membuka kesempatan untuk menjadi konsultan dan atau kerjasama dengan pihak lain untuk membuka sekolah sejenis sekolah Madania.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada empat aspek menunjukkan: (1) Aspek keuangan menunjukkan pengelolaan keuangan cukup ekonomis dan efektif serta cukup efisien (2) Aspek Pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan stakeholder (siswa) pada skala puas 70% dengan skor 4 (puas). (3) Aspek Proses Bisnis Internal terdiri dari inovasi, proses bisnis, dan layanan purna jual (alumni) dengan skor 48 (sangat baik). (4) Aspek pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan pegawai 42,71 persen dengan skala 2 (tidak puas). (5) Berdasarkan analisis SWOT *Balanced Scorecard* memberikan beberapa rekomendasi strategi, peningkatan kinerja keuangan melalui penagihan dan

penghematan, peremajaan sarana dan prasarana, serta peningkatan kompensasi bagi pegawai dan retensi pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyarankan agar Manajemen Sekolah Madania melakukan istrospeksi pengelolaan organisasi terutama dalam pemetaan dan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan SDM yang tepat sasaran akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi Sekolah Madania. Setiap divisi harus memiliki pemimpin yang kuat dan mampu mengayomi bawahan sehingga struktur organisasi berjalan dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan *intangible asset* yang sangat berharga, penting untuk menjaga dan memeliharanya.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan berdasarkan hasil analisis kinerja yaitu: *Balance ScoreCard* layak untuk diterapkan dalam pengelolaan Sekolah Madania, sebagai upaya dalam peningkatan kinerja, karena *Balance ScoreCard* tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tapi juga mencakup perspektif non keuangan; pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Retensi pegawai Sekolah Madania mutlak harus dilakukan, karena kehilangan pegawai berkualitas dapat berefek pada menurunnya tingkat kepercayaan orang tua murid pada sekolah Madania.

Tingkat kepuasan pegawai yang sangat rendah harus segera dipulihkan karena dapat memberi efek negative pada atmosfer organisasi Sekolah Madania dan menurunnya jumlah siswa.

Kepuasan pelanggan internal (pegawai) sangat penting karena dapat berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi, sehingga dapat memicu kepuasan pelanggan eksternal (siswa dan orang tua) dan meningkatkan penerimaan keuangan agar organisasi dapat berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Hafid, Abdul. 2011. *Model Manajemen Berbasis Sekolah*. Lentera pendidikan Volume 14 no 2.
- Kaplan, R. S dan D. P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Nur'aini, F (2016) *Teknik Analisis SWOT Pedoman menyusun Strategi yang Efektif dan Efisien serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman. Quadrant*. Yogyakarta.
- Pramono, J (2014) *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta*, Tesis. Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Putri, B. A (2011) *Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan Xtion My Creative Station Bogor*. Institut Pertanian Bogor Bogor
- Rangkuti, F (2016) *Personal SWOT Analysis Peluang di Balik Kesulitan*. Gramedia. Jakarta
- Robert L.Mathias;John H. Jackson (2004) *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Umar H. (2014) *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*.Rajawali Press, Jakarta.
- Yulianto, Muharyo Indro. 2008. *Perancangan Balanced Scorecard pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama*. Tesis, Jakarta: Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.