

PENARAPAN BALANCED SCORECARD DALAM PENCAPAIAN VISI DAN MISI PADA SMA IPIEMS SURABAYA

Muhamad Joni Pranata

Jonymoon18@yahoo.com

Farida Idayati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to measure how the performance of Ipiems Senior High School Surabaya is by using Balanced Scorecard method which is based on the 4 perspectives, so it is can support the Ipiems Senior High School Surabaya in achieving its mission and vision. Based on the analysis which has carried out in the year of 2010/2011 until 2010/2013, it can be found that: (1) Financial perspective is increase and Cost Efficiency, but which is decrease in the Increase Revenue. (2) Customers' perspective is well enough in the Ipiems Senior High School Surabaya with the increase of the Service Excellence, Price, and Availibility. (3) Internal Business perspektive increase to Space Management and Operational Excellence but the Public Relations should decrease in one cooperation in the year of 2012/2013. (4) The perspective of growth and learning is well enough by means of solve the customers' complaint, as well as the consistency of the competency and skill in the numbers of 100%, nevertheless the motivation decrease of 9.25%, in the culture which is well enough with the complementary each of the employee, in the information system is already carried out well enough by means of email as the the instrument of long distance communication media.

Keywords: *Performance, Balanced Scorecard, Vision and Mission.*

ABSTRAK

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengukur bagaimana kinerja pada SMA Ipiems Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang didasarkan pada 4 perspektif, sehingga mampu membantu SMA Ipiems dalam mencapai visi dan misinya. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan tahun ajaran 2012/2013, dapat diketahui bahwa: (1) Perspektif keuangan terjadi kenaikan pada *Increase Net Profit* dan *Cost Efficiency*, tetapi turun pada *Increase Revenue*. (2) Perspektif pelanggan cukup baik di SMA Ipiems dengan kenaikan pada *Service Excellence*, *Price*, juga *Availability*. (3) Pada perspektif bisnis internal juga mengalami peningkatan yang cukup baik pada *Space Management*, *Operational Excellence* juga naik sebesar, namun *Public Relations* harus turun 1 kerjasama pada tahun ajaran 2012/2013. (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga cukup baik dengan selalu dapat menyelesaikan komplain pelanggan, dengan begitu skill dan kompetensi konsisten di angka 100%, namun pada Motivasi harus turun sebesar 9.52%, pada budaya cukup baik penerapannya dengan saling mengisi bila ada karyawan yang tidak masuk, pada sistem informasi juga telah diterapkan dengan baik melalui e-mail sebagai media komunikasi jarak jauh.

Kata Kunci : *Kinerja, Balanced Scorecard, Visi dan Misi.*

PENDAHULUAN

Perkembangan pendidikan kini tidak hanya didominasi oleh sekolah-sekolah negeri tapi kini sekolah swasta juga mulai menunjukkan keberadaannya. Hal ini ditunjukkan banyak sekolah swasta yang terakreditasi A. Para pelanggan atau orang tua murid harus cerdas memilihkan sekolah swasta yang benar-benar berkualitas, karena pendidikan menjadi fokus utama dalam masa depan seorang kelak dalam dunia kerja.

SMA Ipiems Surabaya menjadi salah satu sekolah swasta yang berakreditasi A sejak dibangun pada tahun 1983 hingga kini mampu mempertahankan keberhasilannya menyematkan status tercatat, status disamakan, dan yang terbaru status akreditasi A. Untuk mencapai status akreditasi tersebut SMA Ipiems selalu mengacu pada visi selalu mengutamakan layanan yang prima dan unggul dalam prestasi bagi para pelanggan (muridnya) dan misi meningkatkan kualitas layanan pembelajaran, kualitas layanan kegiatan siswa, profesionalisme guru, layanan kegiatan pendalaman iman, IPTEK, komputerisasi, dan manajemen partisipatif komite sekolah dengan sekolah.

Disamping menjadikan visi dan misi sebagai acuan mencapai kesuksesan dan mempertahankan akreditasi tersebut, SMA Ipiems tidak bisa hanya diukur dengan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, namun juga harus memperhatikan perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk dapat memperhatikan setiap perspektif tersebut, SMA Ipiems harus menggunakan metode penyeimbang pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para pengurus yayasan akan mampu mengukur bagaimana kualitas pelayanan pendidikan dan pencapaian dari visi dan misi SMA Ipiems ditahun-tahun berikutnya.

Konsep *balance scorecard* yang dikemukakan oleh (Kaplan dan Norton, 1996) menyatakan bahwa konsep *balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam *era competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *balanced scorecard*, maka peneliti tertarik untuk menerapkan *balanced scorecard* di SMA Ipiems dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *balanced scorecard* untuk pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Dengan begitu rumusan masalah yang diangkat yaitu Apakah visi dan misi SMA Ipiems Surabaya dapat dicapai menggunakan penerapan *balanced scorecard* yang dipandang dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan? dan tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini yaitu, visi dan misi SMA Ipiems Surabaya dapat dicapai menggunakan penerapan *balanced scorecard* yang dipandang dari perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN TEORETIS

Teori Kinerja

Menurut (Ruky, 2002: 15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : "performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang

diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut (Gibson, 2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut (Ilyas, 1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Balanced Scorecard

(Kaplan dan Norton, 1996) mempelajari bahwa laporan kinerja keuangan organisasi/yayasan bukanlah alat prediksi yang baik bagi pengukuran kinerja dan kelangsungan hidup organisasi/yayasan di masa depan. Studi yang mereka lakukan atas sedemikian banyak organisasi/yayasan memperlihatkan bahwa faktor-faktor non-finansial seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi pelayanan jasa, maupun efisiensi proses kerja mempengaruhi kinerja organisasi di masa depan.

Balanced scorecard menyampaikan visi dan strategi dari tingkat pimpinan pada tingkat pelaksana, dan menyampaikan tujuan organisasi/yayasan kepada semua karyawan, sehingga semua karyawan. Berikut ini adalah gambar penterjemahan visi dan strategi ke dalam 4 perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan (*finansial*), perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Prinsip - Prinsip *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard membentuk jalinan sebab akibat antara tolok ukur kinerja operasional (*lead indicator*), dengan sasaran umum (*lag indicator*), masing - masing perspektif juga menghubungkan jalinan tersebut dengan strategi dan misi yang akan diraih. Dalam *balanced scorecard* strategi dipandang sebagai seperangkat hipotesis (hubungan), atau yang dikenal dengan istilah *the cause - effect relationships hypothesized*, tujuan dipandang sebagai akibat dan tolok ukur kinerja non finansial ke arah pencapaian perspektif finansial dalam jangka panjang. Keseimbangan indikator internal dan eksternal yang berkaitan dengan hubungan sebab akibat dimana faktor internal sebagai penyebab/input dan outputnya berdampak pada faktor eksternal dan keseimbangan antara indikator yang memicu kinerja bersifat *leading (cause/drivers)* dan *lagging (effect/outcome)* sebagai bauran hasil yang memetakan penyebab yang mendorong terciptanya kinerja baik/buruk. *Balance scorecard* dapat menjaga keseimbangan diantara indikator-indikator tersebut

Sebagai ilustrasi, organisasi/yayasan mendapatkan angka pendapatan dan keuntungan yang tinggi ("akibat") karena berhasil memuaskan pelanggan ("sebab"). Kepuasan pelanggan ("akibat") bisa didapatkan karena organisasi/yayasan melakukan pelayanan yang maksimal ("sebab") yang dihasilkan melalui proses kerja yang efisien, dan proses kerja yang efisien itu dihasilkan oleh pekerja-pekerja yang kompeten dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Mekanisme *Balanced Scorecard*

Agar *balanced scorecard* dapat digunakan atau diukur dengan baik, perusahaan mengetahui perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* tersebut :

1. Perspektif Keuangan

Pembentukan *balanced scorecard* dapat mendorong organisasi/yayasan untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi, tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *balanced scorecard* lainnya dan merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* menjelaskan strategi perusahaan yang dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang dan mengaitkannya dengan perspektif lainnya, bagi sebagian besar perusahaan perspektif finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan dengan perspektif lainnya. Tujuan dan ukuran finansial mempunyai peran ganda yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif yang lain.

Dalam dimensi ini beberapa indikator kinerja (*key performance indicators* atau KPI) yang kerap digunakan sebagai acuan antara lain adalah : tingkat profitabilitas organisasi/yayasan, jumlah pelanggan/murid dalam setahun (*sales revenue*), tingkat efisiensi biaya operasi (*operation cost* dibanding *sales*), ataupun juga sejumlah indikator.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, organisasi/yayasan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, berusaha mengetahui apa yang diharapkan pelanggan, dan berusaha memuaskan pelanggan. Tentang kepuasan pelanggan (Kotler, 2000: 36) menyatakan "*Satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectation.*" Memuaskan berarti membangun loyalitas pelanggan, suatu hal yang tidak mudah dilakukan sehingga mencapai *customer delight* dimana apa yang diberikan melebihi dari harapan konsumen, terdapat dua tolok ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition*.

Sejumlah *key performance indicator* (KPI) yang lazim digunakan dalam dimensi pelanggan ini antara lain adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction index*), *brand image index*, *brand loyalty index*, persentase market share, ataupun *market penetration level*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal adalah bagaimana operasional yang baik untuk mencapai hasil maksimum dengan mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis sebagai keunggulan organisasi/yayasan. Aktivitas organisasi/yayasan terangkai pada rantai nilai (*Value Chain*) yang dimulai dari mulai dari penanganan pelanggan, peningkatan produktivitas, pengendalian mutu, sampai pemanfaatan asset secara maksimal.

(Hathem El Shishini, 2001: 6) menyatakan : *In the Internal business perspective, the key measures include product design, product development postsales service, manufacturing efficiency, quality and so on*

Tiga hal penting bagi organisasi/yayasan. Pertama, keunggulan pelayanan dibandingkan pesaing. Kedua, kedekatan organisasi/yayasan dengan pelanggan. Ketiga keunggulan proses bisnis, mulai dari desain, infrastruktur, promosi, kualitas, pelayanan. Hal ini dapat menciptakan nilai yang menarik dan berbeda dengan pesaing.

Pada *Customer Core Measurement*, terdiri beberapa komponen pengukuran yaitu: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

Beberapa contoh *key performance indicator* (KPI) yang lazim digunakan dalam dimensi ini antara lain adalah infrastruktur yang rusak (*defect rate*), tingkat kecepatan dalam pelayanan kepada pelanggan, jumlah inovasi proses dan prestasi yang dihasilkan dalam setahun, jumlah pelayanan jasa yang di-*delivery* dengan tepat waktu, ataupun jumlah pelanggaran SOP (*standard operating procedures*).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada akhirnya kemampuan untuk mencapai sasaran-sasaran ambisius tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal bergantung pada kapabilitas organisasi/yayasan dalam pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor *enabler* berasal dari tiga sumber yaitu pekerja, sistem dan keselarasan organisasi/yayasan.

Faktor karyawan merupakan hal yang penting yang mendukung keberhasilan suatu organisasi/yayasan, karena apabila faktor karyawan sebagai faktor intern organisasi/yayasan terabaikan maka tujuan pada tiga perspektif yang lain dalam *balanced scorecard* tidak akan dapat tercapai secara maksimal. Organisasi/yayasan harus meningkatkan kompetensi, mempertajam keunggulan dengan memanfaatkan teknologi, serta memberikan suasana yang kondusif untuk bertindak.

(El Shishini, 2001: 3) menyatakan: "*Learning and Growth perspective measures the ability of employees, information system and organisational procedures to manage the business and adapt to change*".

Contoh KPI (*key performance indicators*) yang lazim digunakan untuk mengukur kinerja pada dimensi ini antara lain adalah tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction index*), level kompetensi rata-rata karyawan, indeks kultur organisasi (*organizational culture index*), ataupun jumlah jam pelatihan dan pengembangan tiap karyawan. Setelah perusahaan mengetahui semua perspektif yang digunakan untuk menerapkan *balanced scorecard* maka selanjutnya menyelaraskan dengan visi misi perusahaan.

Visi

Organisasi dalam upaya mengembangkan eksistensinya memerlukan perencanaan yang berskala besar dan berorientasi pada masa depan sehingga diperlukan visi dalam organisasi sebagai acuan perkembangan organisasi, terdapat beberapa definisi tentang visi, antara lain :

Menurut (Hitt, 2007: 19) "*vision is a picture of what the firms wants to be and in board terms, what it wants to ultimately achieve*". Sedangkan menurut (Jogiyanto, 2005: 67) definisi visi adalah "suatu konsep petunjuk tentang apa yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dan ingin menjadi apa dimasa depan". Dan menurut (Amin Wijaya, 2001: 29) *The vision of an organization is a concise statement that defines success. It is the organization's "picture of the future"*. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa visi perusahaan merupakan "*ambitious aspiration*" tentang "*what we want to become*" berupa pernyataan tentang pandangan yang jauh, merupakan petunjuk atau arahan tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Visi harus sederhana, praktis, realistis, memberikan tantangan dan diharapkan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Misi

Selain visi juga terdapat misi dalam organisasi, misi umumnya lebih memberikan gambaran yang jelas dibandingkan visi, umumnya misi memiliki empat syarat yaitu : *measurable, understandable, relevant* dan *reliable*, terdapat beberapa definisi tentang misi, antara lain:

Menurut (Hitt, 2007: 20) misi didefinisikan sebagai "*is a specific the business or the business in which the firm intends to compete and customer it intends to serve*". Sedangkan

(Jogiyanto, 2005:64) “misi diartikan untuk apa perusahaan didirikan dan apa yang sekarang dilakukan perusahaan untuk pelanggannya”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa misi adalah pernyataan tentang sikap (*attitude*), pandangan (*outlook*), dan orientasi (*orientation*) tentang “*what business we are in*” atau rumusan yang luas tentang keinginan mengambil keputusan strategis, menyatakan tujuan yang ingin dicapai. Misi juga dapat diartikan sebagai alasan mengapa organisasi ada. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai landasan yaitu penelitian dari (Suripto, 2009) “Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Pendidikan: Pengukuran Kinerja Administrator Kampus” Kesimpulan pada penelitian ini *Balanced scorecard* telah dinyatakan sebagai suatu alat yang efektif untuk mengevaluasi suatu organisasi, dan pencapaian kinerjanya. Kinerja ini dikenali sebagai hubungan antara hasil dan berbagai faktor yang mempengaruhi hasil strategis itu kemudian dengan menekankan analisis yang menyeluruh *balanced scorecard* membantu Administrator untuk lebih memusatkan pada proses internal dalam rangka meningkatkan efektivitas kelembagaan, dan mempertunjukkan tanggung-jawabnya ke pemerintah dan masyarakat. Persamaan dengan penelitian terdahulu ini yakni sama-sama meneliti pada yayasan atau bisnis pendidikan. Perbedaannya adalah peneliti Suripto mengkhususkan pada pengelolaan administrator kampus, sedangkan yang saya teliti meliputi 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Proposisi Penelitian

Pengaitan Logis Antara Data Dengan Proposisi

Logika yang menghubungkan antara data dengan proposisi dapat dilakukan dengan banyak cara sehingga dapat memberikan arahan apakah data yang didapat memiliki hubungan terhadap proposisinya. Pengumpulan data yang relevan sesuai dengan proposisi. Berikut ini menjelaskan mengenai logika penelitian dengan proposisi yang telah dibuat.

Tabel 1
Logika Pengkaitan Data Dengan Proposisi

| No | Proposisi | Data yang relevan | Kriteria | Logika pengaitan data dengan proposisi |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Penerapan Balance Scorecard pada SMA IPIEMS Surabaya bisa mencapai visi dan misi yang dilihat dari perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan | Deskripsi tentang kondisi aktual kinerja pada perspektif : 1. Keuangan 2. Pelanggan 3. Proses bisnis internal 4. Pembelajaran dan pertumbuhan | Target yang tertuang dalam <i>Key performance Indicator</i> (supaya mudah untuk diukur), yang meliputi : 1. Laporan pendapatan dan pengeluaran. 2. Penerimaan murid baru. 3. Penghematan biaya operasional. 4. Perbandingan harga SPP SMA Ipiems. 5. Efektifitas fasilitas sekolah. 6. Pemanfaatan area SMA Ipiems. 7. Perhitungan tingkat kehilangan. 8. Kerjasama 9. Pemahaman <i>job description</i> . 10. Melihat tingkat keluar masuk karyawan. 11. Budaya kerja. 12. Pemanfaatan teknologi informasi. | Deskripsi tersebut penting untuk menentukan kebenaran bahwa proposisi yang menyatakan bahwa dengan <i>Balance scorecard</i> akan mempermudah manajemen sekolah menentukan keberhasilan visi dan misinya. |

Sumber : Olahan Data Peneliti

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan penelitian kualitatif eksploratoris, karena dalam penelitian ini SMA Ipiems belum menerapkan *balanced scorecard* maka penelitian ini akan berusaha mencari informasi atau menjelajahi data-data yang ada dalam SMA Ipiems sehingga bisa kemudian dikembangkan menjadi penerapan *balanced scorecard* yang dapat mencapai visi dan misi melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian eksploratoris tidak memerlukan hipotesis atau teori tertentu. Peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan sebagai penuntun untuk memperoleh data primer berupa keterangan, informasi, sebagai data awal yang diperlukan.

Gambaran dari Obyek Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah semua komponen yang berada dalam SMA Ipiems Surabaya, komponen yang dimaksud meliputi: murid SMA Ipiems Surabaya, guru SMA Ipiems Surabaya, karyawan/staff SMA Ipiems Surabaya juga data-data yang terkait seperti : data laporan pendapatan dan pengeluaran tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013 dan buku panduan dari SMA Ipiems Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain :

1. Dokumen

Dalam studi lapangan diperoleh data-data sekunder mengenai SMA Ipiems, adapun dokumen yang dapat digunakan dalam penulisan penelitian ini, antara lain : Sejarah SMA Ipiems Surabaya, visi, dan Misi SMA Ipiems Surabaya, laporan pendapatan dan pengeluaran SMA Ipiems tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, laporan Penerimaan Murid Baru SMA Ipiems Surabaya tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, laporan Jumlah Murid SMA IPIEMS yang masuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, laporan prestasi SMA IPIEMS tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, laporan jumlah murid yang lulus Ujian Nasional (UNAS) tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengunjungi obyek penelitian yaitu SMA Ipiems Surabaya untuk mencocokkan keadaan dengan data yang diperoleh dari dokumentasi dan wawancara, proses ini dilakukan selama waktu penelitian.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan, hasilnya didokumentasikan dan disusun dalam bentuk laporan, adapun wawancara akan dilakukan dengan : Kepala Sekolah SMA Ipiems Surabaya, Wakil Kepala Sekolah SMA Ipiems Surabaya, Guru dan Karyawan SMA Ipiems Surabaya, Murid, Wali Murid dan Alumni SMA Ipiems Surabaya.

Satuan Kajian

Adapun hal-hal yang menjadi obyek pengamatan dalam skripsi ini adalah :

a. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan mempunyai *objective* berupa peningkatan sisa lebih SMA Ipiems Surabaya dengan isu-isu strategisnya adalah *Increase Net Profit* (laba bersih), *Increase Revenue* (pertumbuhan pendapatan setiap tahun), dan *Cost Efficiency* (mereduksi biaya operasional).

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mempunyai *objective* bagaimana mencapai kepuasan konsumen dengan tetap memperhatikan kualitas pelayanan, sehingga isu-isu strategis yang akan diangkat adalah pelayanan maksimal sebagai pemicu konsumen untuk datang seperti : *service excellent, price, availability* (sarana dan prasarana).

c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mempunyai *objective* bagaimana proses bisnis internal bisa menciptakan nilai dan berdampak pada perspektif pelanggan dan finansial, isu-isu strategis yang akan diangkat antara lain : *Space Management* (pemanfaatan ruang kosong), *Operational Shrinkage* (pengendalian stock inventaris), *Public Relations* (hubungan masyarakat sekitar).

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai *objective* bagaimana *intangible assets* (aktiva tak berwujud) berupa *human, information* dan *organizational capital* dapat menciptakan nilai pada internal bisnis prosesnya, isu-isu strategis yang akan diangkat antara lain : Skill dan kompetensi karyawan, motivasi karyawan, budaya kerja, *system information*.

Teknik Analisis Data

Analisis data adalah usaha untuk menganalisis atau mengubah data mentah yang dikumpulkan peneliti dari bentuk awal menjadi suatu bentuk sehingga data tersebut mempunyai makna untuk menjawab atas pertanyaan yang telah dirumuskan.

1. Perspektif Keuangan

- a. *Increase Net Profit* atau pendapatan bersih yang diterima SMA Ipiems setelah pendapatan dikurangi pengeluaran.

$$\text{Increase Net Profit} = \text{Pendapatan} - \text{Pengeluaran}$$

- b. *Increase Revenue* atau pendapatan atau pertumbuhan pendapatan setiap tahunnya dari jumlah murid dikali harga SPP ditambah harga sumbangan pembangunan (SP).

$$\text{Increase Revenue} = \text{Jumlah murid} \times (\text{harga SPP} + \text{harga SP})$$

- c. *Cost Efficiency* atau mereduksi biaya - biaya yang dikeluarkan SMA Ipiems.

2. Perspektif Pelanggan

a. *Service Excellent*

Merupakan perbandingan jumlah murid yang masuk SMA Ipiems setiap tahunnya (*Customer growth*) dan wawancara tentang kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction index*).

b. *Price*

Merupakan perbandingan kenaikan harga SPP setiap tahunnya sehingga terlihat tidak mahal para wali murid sebagai pelanggan jika dibandingkan dengan SMA lain.

c. *Availability*

Melihat keefektifan fasilitas atau sarana prasarana yang ada di SMA Ipiems dan penambahan fasilitas – fasilitas baru.

$$\text{Fasilitas Ratio} = \frac{\text{Fasilitas yang sering dipakai}}{\text{Total Fasilitas}} \times 100$$

3.) Perspektif Bisnis Internal

a. *Space Management*

Pemanfaatan lahan/area SMA Ipiems sehingga tidak terjadi lahan yang kosong atau sia – sia.

$$\text{Space productivity} = \frac{\text{Jumlah ruang yang digunakan}}{\text{Luasan sekolah}} \times 100\%$$

b. *Operational Excellence*

Melakukan pemeliharaan, perawatan, atau penggantian fasilitas di SMA Ipiems (*Shrinkage*).

$$\text{Shrinkage} = \frac{\text{Total nominal shrinkage}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

c. *Public Relations*

Peningkatan jumlah kerjasama dengan warga sekitar atau dengan sponsor yang ingin menawarkan produk di SMA Ipiems.

4.) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Skill dan kompetensi

Menggambarkan bagaimana pemahaman guru atau karyawan terhadap *job descriptionnya*. Selain itu juga karyawan atau guru SMA Ipiems juga harus bisa *handle complain* yang didapat dari pelanggan, agar pelanggan dapat terpuaskan dengan penyelesaian *complain* tersebut.

$$\text{Handle complain} = \frac{\text{Jumlah complain yang terselesaikan}}{\text{Jumlah complain}} \times 100\%$$

b. Motivasi

Merupakan keinginan karyawan untuk ingin terus bekerja di SMA Ipiems dengan berbagai alasan seperti : fasilitas, bonus yang diberikan sekolah, atau kenaikan jabatan. Motivasi dapat dikur dengan tingkat keluar masuk karyawan atau guru SMA Ipiems.

$$\text{Employee turn over} = \frac{\text{Jumlah keluar masuk karyawan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

c. Budaya Kerja

Adanya saling membantu atau sadar *team work* sehingga bila ada karyawan yang tidak masuk akan segera dapat digantikan tugasnya sehingga tidak terlambat tugas – tugasnya dan kemudian nantinya juga akan timbale balik dari karyawan yang lain.

d. *Information system*

Menggambarkan bagaimana SMA Ipiems memanfaatkan teknologi yang ada untuk mempermudah operasional di SMA Ipiems itu sendiri. Juga nantinya akan diterapkan menggunakan teknologi secara menyeluruh untuk setiap operasional SMA Ipiems.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Perspektif Keuangan

Kinerja SMA Ipiems utamanya dilihat dari kondisi keuangan, dengan kondisi keuangan tersebut nantinya dapat disimpulkan bahwa SMA Ipiems termasuk sekolah yang sehat. Perspektif keuangan memiliki beberapa isu-isu strategis yang memiliki tujuan pertumbuhan pendapatan bersih, beberapa isu-isu strategisnya antara lain :

1. *Increase net profit*

Merupakan pendapatan bersih dari SMA Ipiems atau pendapatan setelah dikurangi biaya operasional dan biaya lain-lain atau pengeluaran, semakin tinggi *nilai increase net profit* semakin baik untuk yayasan.

Tabel 2
Increase Net Profit
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| ANALISA FAKTOR | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Pendapatan | 440.864.000 | 458.320.000 | 442.543.000 |
| Pengeluaran | 230.641.000 | 246.632.000 | 199.988.000 |
| Laba Rugi | 210.223.000 | 211.688.000 | 242.555.000 |
| Growht Rp / tahun | - | 1.465.000 | 30.867.000 |
| Growth (%) | - | 0.69 | 14.58 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Berdasarkan hasil data yang telah diolah diatas dapat diketahui bahwa *Increase Net Profit* menunjukkan peningkatan yang cukup baik. *Increase Net Profit* pada tahun ajaran 2011/2012 naik sebesar Rp 1.465.000 dari tahun ajaran sebelumnya, kemudian kembali naik sebesar Rp 30.867.000 pada tahun ajaran 2012/2013 dari tahun ajaran sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa sisa lebih SMA Ipiems yang terus naik diharapkan dapat digunakan untuk pengembangan atau operasional tahun berikutnya.

2. *Increase revenue*

SMA Ipiems dalam menjalankan operasional hariannya memiliki tujuan mendapatkan keuntungan dari jumlah penerimaan murid yang diterima dikalikan dengan harga sumbangan pembangunan (SP) dan harga SPP, semakin tinggi nilai *increase revenue* semakin baik untuk yayasan, karena dalam *increase revenue* nantinya dapat dimanfaatkan SMA Ipiems untuk operasional dan pengembangan.

$$\text{Increase Revenue} = \text{Jumlah murid} \times (\text{Harga SP} + \text{Harga SPP})$$

Tabel 3
Increase Revenue
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| ANALISA FAKTOR | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Murid yang diterima | 400 | 370 | 287 |
| Harga Sumbangan Pembangunan | 977.160 | 1.088.700 | 1.366.960 |
| Harga SPP | 125.000 | 150.000 | 175.000 |
| Increase Revenue | 440.864.000 | 458.320.000 | 442.543.000 |
| Growth / tahun | - | 17.456.000 | 15.777.000 |
| Growth (%) | - | 3.95 | 3.44 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Berdasar hasil olahan data diatas menunjukkan bahwa walaupun murid yang masuk SMA Ipiems turun selama tahun ajaran 2011/2012 sebanyak 30 murid namun pendapatannya dapat meningkat sebesar 3,95%, karena SMA Ipiems menyiasati dengan menaikkan uang sumbangan pembangunan (SP) juga uang SPP, tapi pada tahun ajaran 2012/2013 pendapatan SMA Ipiems turun sebesar 3,44% dari tahun sebelumnya, hal ini sebanding dengan penerimaan murid yang juga turun cukup banyak hingga 83 murid.

3. *Cost efficiency*

Sekolah juga berusaha melakukan efisiensi pada biaya-biaya operasional yang timbul dari aktivitas operasionalnya agar dapat menyeimbangkan keuangan sekolah, semakin sedikit nilai *cost efficiency* semakin baik untuk yayaasan.

Tabel 4
Cost Efficiency
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| ANALISA FAKTOR | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Pengeluaran | 230.641.000 | 246.632.000 | 199.988.000 |
| Growht Rp / tahun | - | 15.991.000 | 46.644.000 |
| Growth (%) | - | 6.93 | 18.91 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari olahan data diatas menunjukkan bahwa SMA Ipiems mampu mereduksi pengeluaran pada tahun ajaran 2011/2012 sebesar Rp 15.991.000 dari tahun ajaran sebelumnya, begitu juga pada tahun ajaran 2012/2013 yang juga turun sebesar Rp 46.644.000 dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa SMA Ipiems sangat jeli dalam pengeluarannya agar menjadi seminim mungkin dan diharapkan mendapatkan laba rugi yang tinggi agar dapat digunakan untuk pengembangan SMA Ipiems kedepan.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dapat digunakan SMA Ipiems untuk berusaha mengambil tindakan positif agar dapat mencapai kepuasan pelanggan yang nantinya sesuai dengan visi dan misi SMA Ipiems yang menyatakan prima dalam layanan dan menyediakan sarana prasarana untuk mendukung murid - muridnya. Isu-isu strategis bertujuan untuk menciptakan kepuasan pelanggan, beberapa isu-isu strategis antara lain :

1. *Service excellence*

Isu strategis *service excellence* memiliki *Key Performance Indicator* berupa *customer growth* yang merupakan peningkatan jumlah murid baru yang masuk SMA Ipiems dari tahun-tahun sebelumnya dalam bentuk prosentase yang progresif. Selain itu juga terdapat *Key Performance Indicator* berupa *customer satisfaction* yang didapat dari wawancara kepuasan

konsumen terhadap pelayanan SMA Ipiems dengan acuan 1-10 dari penilaian pelanggan yang diwawancarai. Wawancara ini menggambarkan seberapa besar kepuasan yang dirasakan pelanggan saat bersekolah di SMA Ipiems, dimana semakin terpuaskan maka indeksinya semakin mendekati angka 10 sehingga diketahui apa yang diharapkan konsumen hingga mencapai *customer delight*.

Tabel 5
Service Excellence
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| Perspektif | Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|------------|--------------------|-----------------------------|--------------|-----------|-----------|
| | | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| Pelanggan | Service excellence | Penerimaan murid baru | 400 | 370 | 287 |
| | | Customer growth | - | - 7,5% | - 22,43% |
| | | Customer satisfaction index | 8 | 8,5 | 9 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari olahan data diatas menunjukkan *customer growth* mengalami penurunan murid yang diterima SMA Ipiems sebesar 7,5% pada tahun ajaran 2011/2012 dari tahun ajaran sebelumnya, begitu juga pada tahun ajaran 2012/2013 kembali turun 22,43% dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan SMA negeri di Surabaya menambah kapasitas kelasnya dan maraknya SMK yang membuat pilihan pelanggan di dua arah SMA dan SMK.

Dari hasil wawancara dengan 3 murid SMA Ipiems dengan angkatan yang berbeda menunjukkan kepuasan pelanggan SMA Ipiems meningkat setiap tahunnya. Pada tahun ajaran 2010/2011 Kaiser Wicaksono memberi penilaian 8 untuk kepuasannya selama menjadi murid SMA Ipiems. Pada tahun ajaran 2011/2012 Lutfi Oktoria memberi penilaian 8,5. Pada tahun ajaran 2012/2013 Tika Anggraeni memberikan nilai 9 untuk kepuasannya menjadi murid SMA Ipiems, karena pada tahun ajaran 2012/2013 sudah banyak fasilitas yang diperbaiki dan lengkap sarana prasarannya.

2. Price

Isu strategis *price* memiliki *Key Performance Indicator* berupa kenaikan harga *SPP* yang merupakan peningkatan harga *SPP* yang meningkat pada SMA Ipiems dibandingkan dengan tahun sebelumnya dalam bentuk prosentase yang progresif. Hal ini dapat menggambarkan bagaimana pelanggan melihat posisi SMA Ipiems sebagai sekolah yang memiliki "*low price*" bila dibandingkan dengan sekolah swasta lainnya sehingga berdampak pada meningkatnya jumlah pelanggan, semakin kecil prosentase *price* semakin baik bagi pelanggan.

Tabel 6
Price
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| Perspektif | Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|------------|---------------|--------------------|--------------|-----------|-----------|
| | | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| Pelanggan | Price | Harga SPP | 125.000 | 150.000 | 175.000 |
| | | Growth/ tahun | - | 25.000 | 25.000 |
| | | Kenaikan harga SPP | - | 20% | 16.6% |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari olahan data diatas menunjukkan bahwa walaupun SPP di SMA Ipiems naik sebesar Rp 25.000 tiap tahun, tapi jika dilihat prosentase dari kenaikan tersebut bahkan turun 3,4%, itu berarti bahwa SMA Ipiems memang menyesuaikan harga agar tetap dapat berjalan operasionalnya tapi meminimalisir kenaikan yang membuat pelanggan merasa harga SPP SMA Ipiems tidak mahal. Harga yang naik dari SMA Ipiems juga dirasa sangat wajar dan dapat dimengerti oleh para wali murid yang juga sebagai pelanggan SMA Ipiems yang telah diwawancarai. Hal ini harus dicermati SMA Ipiems dengan selalu membandingkan harga SPP dari sekolah lain yang berstandart sama, sehingga tetap terjalin komunikasi dengan pelanggan yang nantinya akan loyal terhadap SMA Ipiems.

3. *Availability*

Isu strategis *availability* memiliki *Key Performance Indicator* berupa *rasio* fasilitas yang merupakan perbandingan antara jumlah fasilitas yang sering dipakai dengan jumlah fasilitas yang ada di SMA Ipiems yang nanti dapat diketahui bahwa efektif atau tidak semua fasilitas yang ada di SMA Ipiems, bila mendekati 100% maka semakin efektif fasilitas yang ada di SMA Ipiems, dapat digambarkan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Fasilitas Ratio} = \frac{\text{Fasilitas yang seringdipakai}}{\text{Total Fasilitas}} \times 100$$

Availability merupakan bentuk pelayanan SMA Ipiems kepada muridnya berupa penyediaan kebutuhan muridnya. Sarana prasarana dan ekstrakurikuler yang lengkap adalah suatu bukti bahwa SMA Ipiems berusaha menyediakan kebutuhan muridnya.

Tabel 7
Availability
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|
| | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| Perspektif Pelanggan <i>Availability</i> | Jumlah Fasilitas | 15 | 16 | 17 |
| | Fasilitas yang Sering Dipakai | 12 | 14 | 16 |
| | Fasilitas yang Jarang Dipakai | 3 | 2 | 1 |
| | Growth/ tahun Jumlah Fasilitas | - | 1 | 1 |
| | Growth/ tahun Fasilitas yang Sering Dipakai | - | 2 | 2 |
| | Growth (%) | 80 | 87,5 | 94,1 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari hasil olahan diatas dapat menggambarkan bagaimana fasilitas yang ada di SMA Ipiems semakin disukai oleh muridnya semakin tahun, hanya beberapa fasilitas seperti galeri seni, studio siaran kampus dan ruang kesehatan yang masih belum efektif karena peralatan yang ada belum lengkap. *Key Performance Indicator* lain dalam isu strategis *availability* adalah penambahan fasilitas baru pada SMA Ipiems yang nanti dapat diketahui bahwa SMA Ipiems selalu memperhatikan kemajuan zaman dengan memperhatikan teknologi dan kebutuhan yang diinginkan pelanggan (muridnya). Pada tahun ajaran 2011/2012 SMA Ipiems menambah 1 (satu) failitas yaitu kedai untuk ekstrakurikuler wirausaha, dengan kedai tersebut murid ekstrakurikuler kewirausahaan bisa langsung

mempraktekkan melalui kedai yang dibuat SMA Ipiems tersebut. Pada tahun 2012/2013 SMA Ipiems menambah 1 (satu) fasilitas lagi yaitu memasang wifi, dengan begitu murid SMA Ipiems bisa mengali ilmu dari internet sebanyak-banyaknya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja SMA Ipiems dapat dilihat dari proses bisnis internalnya, karena didalamnya menyangkut beberapa hal yang berhubungan dengan keberhasilan SMA Ipiems, antara lain bagaimana menjalankan operasional dengan benar hingga bagaimana SMA Ipiems menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar. Semua proses bisnis internal ini mempunyai dampak pada pelanggan yang terpuaskan dan peningkatan pendapatan SMA Ipiems, juga dapat mencapai visi dan misi SMA Ipiems yang menyatakan pengembangan pribadi murid yang berwawasan Imtaq dan Iptek sehingga mampu menjawab tantangan zaman dan unggul dalam system informasi sekolah (SIS) juga meningkatkan daya serap murid.

1. *Space management*

Isu strategis *space management* memiliki *Key Performance Indicator* berupa pengaturan ruang (*layout*) yang efektif sehingga dapat memanfaatkan *space* di SMA Ipiems agar tidak menjadi ruang yang kosong dan sia- sia. Karena SMA Ipiems juga memiliki banyak ekstrakurikuler. SMA Ipiems harus mempertimbangkan pertumbuhan *space productivity* ini agar luas SMA Ipiems tidak kosong atau sia-sia. Pada tahun ajaran 2010/2011 terdapat sekitar 39 ruang yang digunakan dan 4 ruang kosong di SMA Ipiems, yang terdiri dari 24 kelas, 15 fasilitas dari luas sekitar 934 m2. Semakin tinggi prosentase *space management* maka semakin baik untuk SMA Ipiems, untuk mengukur efektifitas *space management* dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya digambarkan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$Space\ productivity = \frac{Jumlah\ ruang\ yang\ digunakan}{Luasan\ sekolah} \times 100\%$$

Tabel 8
Space Management
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|
| | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | Jumlah Fasilitas | 15 | 16 | 17 |
| | Ruang Kelas | 24 | 24 | 24 |
| | Ruang Kosong | 4 | 2 | 1 |
| | Space Management Total Ruang yang Digunakan | 39 | 42 | 43 |
| | Space Productivity (%) | 4,17 | 4,49 | 4,6 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari olahan data diatas menunjukkan bahwa SMA Ipiems mampu menunjukkan *space management* yang cukup dan sangat produktif, pada tahun ajaran 2010/2011 masih terdapat banyak ruang kosong sebanyak 4 ruang. Pada tahun ajaran 2011/2012 SMA Ipiems memanfaatkan 2 ruang yang kosong pada tahun sebelumnya, dengan memperlebar mushola sehingga dapat meningkatkan *space productivity* sebesar 40,32% dari tahun ajaran sebelumnya. Pada tahun ajaran 2012/2013 SMA Ipiems juga tidak mau melihat ruang kosong yang sia-sia dengan menggunakan 1 ruang kosong untuk memperlebar kantin, dengan begitu *space productivity* kembali meningkat sebesar 0,11% dari tahun ajaran

sebelumnya. Hal ini dapat digunakan SMA Ipiems untuk terus memanfaatkan atau mencari ruang kosong yang nantinya dapat digunakan menjadi bermanfaat, sehingga dapat memberi kenyamanan untuk murid dan dapat mencapai kepuasan pelanggan.

2. *Operational excellence*

Isu strategis *operational excellence* memiliki *Key Performance Indicator* berupa *shrinkage* yang dapat menggambarkan tingkat kehilangan/kerusakan fasilitas sekolah, semakin kecil prosentase semakin baik untuk SMA Ipiems. Angka *shrinkage* dapat dihitung dari jumlah nominal fasilitas yang hilang dibandingkan dengan pendapatan sekolah dengan perhitungan sebagai berikut.

$$\text{Shrinkage} = \frac{\text{Total nominal shrinkage}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 9
Operational Excellence
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| | Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|--------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| | | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | Operational Excellence | Nominal Kehilangan | 8.000.000 | 5.950.000 | 4.376.000 |
| | | Rp/ tahun Pendapatan Rp/ tahun | 440.864.000 | 458.320.000 | 442.543.000 |
| | | Growth (%) | 1,81 | 1,29 | 0,98 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari hasil olahan data diatas menunjukkan bahwa SMA Ipiems mampu mereduksi nilai *shrinkage* setiap tahunnya. Pada tahun ajaran 2011/2012 SMA Ipiems mampu mereduksi nilai kehilangan sebesar 0,52% pada tahun ajaran sebelumnya. Pada tahun ajaran 2012/2013 SMA Ipiems kembali mereduksi nilai kehilangan sebesar 0,31%. Walaupun SMA Ipiems menunjukkan reduksi nilai kehilangan yang baik setiap tahunnya, tapi SMA Ipiems juga harus terus memperhatikan atau terus melakukan pengecekan secara berkala dengan pemasangan cctv dan cermin pada sudut-sudut sekolah agar kedepan tidak terdapat nilai kehilangan yang nantinya mempengaruhi pendapatan SMA Ipiems.

3. *Public Relations*

Isu strategis *public relation* memiliki *Key Performance Indicator* yaitu berupa peningkatan jumlah kerjasama dengan masyarakat sekitar atau peningkatan kerjasama dengan pihak lain atau sponsor yang ingin mempromosikan produknya di SMA Ipiems. Dengan banyaknya kerjasama yang ada dengan masyarakat maupun sponsor maka dapat menambah pemasukan SMA Ipiems dikemudian hari, semakin banyak prosentase *public relations* maka semakin baik untuk SMA Ipiems. Pengukuran pertumbuhan *public relations* dengan membandingkan jumlah kerja sama dengan tahun sebelumnya.

Tabel 10
Public Relations
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| Perspektif | Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------|-----------|-----------|
| | | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| Proses Bisnis Internal | Public Relations | Kerjasama dengan Sponsor | 8 | 11 | 13 |
| | | Kerjasama dengan Masyarakat | 3 | 5 | 6 |
| | | Growth / tahun | - | 5 | 4 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari hasil olahan diatas menunjukkan bahwa SMA Ipiems selalu membuka pintu untuk kerjasama dengan semua kalangan, setiap tahunnya SMA Ipiems meningkatkan kerjasama dengan sponsor (IM3, Shee, Coca Cola, dll) juga kerjasama dengan masyarakat (kerja bakti, bakti sosial, dll).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan bagaimana *intangible assets* yang dimiliki SMA Ipiems berupa *human, information* dan *organization capital* dapat menciptakan nilai pada proses bisnis internal dan mempunyai dampak pada perspektif pelanggan dan keuangan, juga dapat mencapai visi dan misi yang menyatakan unggul dalam kedisiplinan, dalam ketrampilan komputer, dan meningkatkan profesionalisme guru juga karyawan melalui kegiatan pengembangan karier. Karena sekolah merupakan pelayanan jasa maka isu-isu strategis pada perspektif ini menjadi bagian penting yang dapat mendukung perspektif lainnya.

1. Skill dan kompetensi

Isu strategis skill dan kompetensi memiliki *Key Performance Indicator* berupa prosentase *handle complain*. Terdapat prosentase *handle complain* yang menggambarkan seberapa besar kemampuan karyawan SMA Ipiems dalam mengatasi *complain* dari murid atau wali murid melalui pengetahuan yang dimiliki karyawan atau guru sehingga pelanggan dapat terpuaskan, dapat digambarkan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Handle complain} = \frac{\text{Jumlah complain yang terselesaikan}}{\text{Jumlah complain}} \times 100\%$$

Handle complain dinyatakan terselesaikan jika karyawan atau guru SMA Ipiems dapat mengatasi *complain* yang dilontarkan pelanggan baik mengenai pelayanan maupun sarana prasarana yang ada, pemahaman yang dimiliki dan sikap yang sopan sehingga membuat pelanggan menghentikan *complainnya* kepada dan juga dengan perbaikan sarana prasarana SMA Ipiems.

Pelayanan adalah hal yang paling penting dalam SMA Ipiems, dimana peran sumberdaya manusia memiliki pengaruh yang besar didalamnya, oleh karena itu peningkatan *skill* dan kompetensi karyawan dapat diangkat sebagai isu strategis dengan tujuan agar dapat mendukung proses peningkatan kapabilitas karyawan dalam rangka penciptaan kepuasan pelanggan.

Tabel 11
Skill dan Kompetensi
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------|-----------|-----------|
| | | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| | | Jumlah Komplain | 28 | 16 | 12 |
| | Skill dan Motivasi | Komplain yang Terselesaikan | 28 | 16 | 12 |
| | | Growth (%) | 100 | 100 | 100 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari olahan data diatas menunjukkan bahwa SMA Ipiems mampu menyelesaikan semua komplain yang diberikan untuk SMA Ipiems, sehingga pelanggan dapat merasakan kepuasan tersendiri dengan penyelesaian komplain tersebut, tapi disamping itu SMA Ipiems juga harus terus berbenah agar tidak ada komplain pada tahun berikutnya.

2. Motivasi

Motivasi dapat diukur melalui berbagai hal, antara lain seberapa besar peningkatan kinerja karyawan, kedisiplinan terhadap *Standart Operation Procedure*, tingkat kemangkiran karyawan, ketepatan kedatangan karyawan hingga seberapa tingkat *employee turn over* yang menggambarkan seberapa besar keluar masuk karyawan SMA Ipiems dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Employee turn over} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 12
Motivasi
Tahun Ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013

| Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | Isu strategis | Pengukuran | Tahun Ajaran | | |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------------------|--------------|-----------|-----------|
| | | | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
| | | Jumlah Karyawan Keluar | 4 | 2 | 8 |
| | Motivasi | Jumlah Karyawan Masuk | 4 | 2 | 8 |
| | | Jumlah Karyawan | 63 | 63 | 63 |
| | | Growth (%) | 6,34 | 3,17 | 12,69 |

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dari hasil olahan data diatas menunjukkan bahwa SMA Ipiems masih memiliki masalah dengan karyawannya yang masih cukup banyak yang keluar setiap tahunnya, pada tahun ajaran 2011/2012 motivasi karyawan SMA Ipiems naik sebesar 3,17% dari tahun sebelumnya atau 4 guru keluar yang disebabkan menjadi guru SMA Negeri dapat direduksi dengan hanya 2 guru keluar karena pindah rumah ke luar kota dan kriminal di luar sekolah, pada tahun ajaran 2012/2013 motivasi karyawan SMA Ipiems malah turun sebesar 9,52% dari tahun sebelumnya atau 8 guru keluar karena menjadi guru SMA Negeri.

3. Budaya kerja/culture

Key Performance Indicator pada isu strategis budaya adalah seberapa jauh *team work* pada SMA Ipiems telah berjalan, jumlah karyawan yang terbagi dalam managerial dan *operational staff* dalam operasional SMA Ipiems harus saling membantu dan menggantikan, budaya ini juga terjalin dari hubungan yang harmonis oleh semua karyawan yang terdapat pada SMA

Ipiems sehingga dapat melakukan tugasnya secara bersama-sama untuk mencapai visi dan misi SMA Ipiems. Budaya kerja harus selalu dibina sehingga karyawan secara bersama sama bekerja untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan.

4. *Information system*

Dalam SMA Ipiems *information technology* memiliki pengaruh yang besar dalam operasional prosesnya, karena semua transaksi harus terdokumentasi dalam sistem informasi yang mendukung sehingga data-data tersebut dapat berfungsi sebagai sistem laporan dan sebagai acuan *management* dalam pengambilan keputusan. *Information system* yang berjalan dengan baik juga berhubungan dengan *human resource* yang ada karena dapat membantu kerja karyawan. *Information system* merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan karena membutuhkan kecepatan dan keakuratan data dalam menjalankan operasionalnya. SMA Ipiems menggunakan e-mail sebagai sarana untuk menyampaikan segala informasi kepada kepala sekolah atau yang berhubungan, karena kadang memang sulit untuk saling bertemu.

SIMPULAN DAN KETERBATASAN

Simpulan

Balanced scorecard sangat berguna jika digunakan pada SMA Ipiems untuk alat ukur mencapai visi dan misi melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam hal ini sudah cukup baik bila *balanced scorecard* diterapkan di SMA Ipiems, hanya beberapa perbaikan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kurang untuk isu *strategy* motivasi. Hasil pengukuran pada perspektif keuangan yang menggunakan *increase net profit* sebagai acuan sudah cukup baik di SMA Ipiems dengan naik sebesar 13.89% pada tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, peningkatan *increase net profit* tidak terlepas dari *cost efficiency* yang direduksi hingga 11.98% pada tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, sehingga mampu menyeimbangkan penurunan *increase revenue* sebesar 0.51% pada tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013. Hasil pengukuran perspektif pelanggan yang mengutamakan kepuasan pelanggan juga telah dicapai SMA Ipiems dengan nilai kepuasan pelanggan atau *service excellence* yang hampir mencapai angka 10 atau paling besar 8.14 pada tahun ajaran 2012/2013 itu juga didapat dari manajemen SMA Ipiems yang hanya menaikkan harga atau *price SPP* sebesar Rp 50.000 selama tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, selain itu kepuasan pelanggan juga didapat dari kelengkapan fasilitas yang dipunya SMA Ipiems dan keefisienan fasilitas yang dipunya hingga peningkatan *availability* sebesar 14.1% pada tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013. Adanya formulasi *balance scorecard* yang didalamnya terdapat empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan beserta isu-isu strategis yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan SMA Ipiems. Hasil pengukuran perspektif bisnis internal yang mengutamakan perkembangan sekolah dengan membangun sarana prasarana atau memanfaatkan ruang kosong atau *space management* dengan nilai keefektifan pemanfaatan ruang kosong sebesar 0.43% selama tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, keefektifan SMA Ipiems memanfaatkan ruang kosong juga tak terlepas dari pereduksian angka kehilangan atau *operational excellence* sebesar 0.83% tersebut, walaupun *public relations* turun 1 (satu) kerjasama pada tahun ajaran 2012/2013 tetap dapat menunjukkan bahwa SMA Ipiems masih menarik minat sponsor dan masyarakat sekitar untuk bekerjasama dengan SMA Ipiems yang memiliki fasilitas dan sarana prasarana yang memadai untuk diadakan kerjasama. Hasil pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan yang mengutamakan skill dan kompetensi sudah dapat dicapai SMA Ipiems dengan menunjukkan penyelesaian komplain sebesar 100% pada tahun ajaran

2010/2011 sampai dengan 2012/2012, agar skill dan kompetensi karyawan dapat dicapai maka motivasi karyawan SMA Ipiems harus ditingkatkan, sayangnya motivasi karyawan justru turun hingga 9.52% pada tahun ajaran 2010/2011 sampai dengan 2012/2013, namun dengan turunnya motivasi pada SMA Ipiems dapat diminimalisir dengan budaya yang ada, sehingga lingkungan kerja yang nyaman terbentuk hingga peningkatan loyaltas dan dengan harapan menambah motivasi karyawan pada tahun selanjutnya, disamping itu sistem informasi yang digunakan SMA Ipiems diharapkan dapat menjalankan komunikasi yang lancar antar seluruh pegawai hingga *stake holders*.

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas menunjukkan bahwa SMA Ipiems mampu menggunakan *balanced scorecard* dengan baik, sehingga ditemukan kendala yang belum sempurna dalam operasional SMA Ipiems yang nantinya dapat segera dilakukan perbaikan, sehingga kedepan SMA Ipiems dapat menjadi sekolah yang diminati masyarakat dan berkembang pada tahun - tahun berikutnya dan pastinya selalu mencapai visi dan misi yang telah dibuat.

Saran

SMA Ipiems harus siap dalam persaingan sebagai lembaga pendidikan yang berdampingan dengan SMA Negeri milik pemerintah. Dengan adanya *balanced scorecard*, SMA Ipiems dapat memperhatikan setiap bagian-bagian terkecil yang menjadi penghalang dari penurunan prestasi maupun jumlah murid. SMA Ipiems harus aktif memperhatikan perspektif keuangan setiap tahun agar menjadi evaluasi, bila pendapatan berkurang kemudian dapat dicari dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, maupun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diperspektif mana yang harus dibenahi agar selalu mencapai visi dan misi dari SMA Ipiems itu sendiri. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, harusnya diadakan sumber daya manusia yang fokus menangani implementasi dari *balance scorecard* pada SMA Ipiems sehingga dapat terukur perkembangannya, diperlukan sosialisasi kepada seluruh karyawan SMA Ipiems mengenai latar belakang dan tujuan adanya implementasi *balance scorecard* sehingga semua karyawan memahami dan memiliki komitmen yang sama serta kesatuan langkah dalam mewujudkan tujuan SMA Ipiems hingga pada tindakan operasionalnya, sering diadakan rapat untuk membahas target atau hasil ukuran *balanced scorecard* sehingga dapat diketahui perkembangan SMA Ipiems, selalu diadakan perbaikan yang cepat bila terjadi kesalahan dalam penyusunan *balanced scorecard* sehingga tidak terjadi kesalahan yang lebih fatal dan mempengaruhi perlambatan operasional.

Dari saran-saran tersebut agar dapat dijadikan masukan yang membangun untuk yayasan SMA Ipiems, agar pada tahun-tahun selanjutnya SMA Ipiems dapat mencapai visi dan misi dengan menggunakan *balanced scorecard* dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, juga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Keterbatasan

Keterbatasan utama yang terdapat dalam penelitian ini adalah bahwa Penulis melakukan penelitian dengan hanya melihat dari segi bisnis atau mengutamakan pendapatan dari yayasan Ipiems tersebut. Seharusnya dari segi prestasi juga harus dikembangkan dengan adanya fasilitas yang sudah ada, karena apabila prestasi SMA Ipiems juga dibahas maka juga akan memperlihatkan efektifitas dari perkembangan SMA Ipiems setiap tahunnya. Dengan membahas prestasi juga akan memberikan evaluasi kepada pihak yayasan untuk terus berbenah juga menjadikan nama baik dari SMA Ipiems tersebut menjadi semakin dikenal oleh masyarakat luas, disamping itu prestasi juga dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi para karyawan, guru, murid, bahkan kepuasan pada orang tua murid itu sendiri.

Sehingga mungkin belum dirasakan kontribusi dari fasilitas dan sarana yang ada di SMA Ipiems Surabaya. Untuk peneliti selanjutnya yang mengkaji topik serupa dapat mempertimbangkan atau membahas prestasi dari SMA Ipiems dengan fasilitas dan sarana yang ada atau telah dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- El-Shishini, H. 2001. *In the Internal business perspective, the key measures include product design, product development postsales service, manufacturing efficiency, quality and so o.* (2001:6).
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen.* Jakarta : Erlangga 5
- Hitt, M.A., R.E. Hoskisson, and R.D. Ireland. 2007. *Strategic Management : Concept and Cases.* Thomson Corporation. South Western.
- Ilyas, Y. 1991. *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian.* Penerbit Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan.FKMUI. Jakarta
- Jogiyanto. 2005. *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif.* Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Kaplan, R.S and D.P. Norton. 2004. *Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System.* Boston, Massachusetts "Harvard Business Review (Januari-Februari 1996:76)".
- Kotler. 2000. *Satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectation* (2000:36).
- Ruky, S.A. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja.* Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Suripto. 2009. Penerapan Balance Scorecard Pada Lembaga Pendidikan: Pengukuran Kinerja Administrator Kampus. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.3, No.6 Unila. Lampung.
- Wijaya. 2001. *The vision of an organization is a concise statement that defines success. It is the organization's "picture of the future".*

