

PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA ORGANISASI DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA TK MADINAH

DESIGN OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE *BALANCED SCORECARD* METHOD IN MADINAH TK

Muhammad Rasyid Ridha

Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University
rasyidridha2103@gmail.com

Abstrak

TK/RA Madinah adalah suatu lembaga pendidikan yang mendidik anak usia dini dengan tenaga kerja sebanyak 14 orang yang 9 orang diantaranya adalah guru. RA Madinah saat ini fokus pada penyelenggaraan pendidikan usia dini yang memiliki 6 rombongan belajar, 2 rombongan belajar kelompok bermain (usia 3-4 tahun), 2 rombongan belajar kelompok A (usia 5-6 tahun), 1 rombongan belajar kelompok B (usia 6-7 tahun). Saat ini, RA Madinah hanya terpaku pada strategik yang berhubungan dengan aspek keuangan saja dimana lembaga terlalu berfokus pada kualitas pembelajaran walau begitu lembaga memiliki kesulitan dalam penilaian non keuangan yang dapat diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan. Didapatkan lembaga tidak mencapai target pendapatan sehingga perusahaan mengalami penurunan pertumbuhan pendapatan. Hal tersebut dikarenakan peramalan pengeluaran yang tidak tepat sehingga lembaga mengalami kerugian. Untuk solusi saat ini, lembaga masih ingin memotong cost yang digunakan agar meminimalisir pengeluaran. Solusi yang terbaik terkait metode pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada kondisi keuangan namun juga berfokus kepada kondisi non keuangan salah satunya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Perancangan *Balanced Scorecard* menurut empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran dikelompokkan untuk menentukan sasaran strategi, CSF dan KPI yang dapat mempengaruhi keempat perspektif dalam merancang sebuah pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, didapatkan 17 strategi, 27 CSF dan 27 KPI. Dengan metode AHP untuk perhitungan pembobotan, didapatkan bobot untuk empat perspektif yang pertama adalah keuangan dengan 18%, pelanggan dengan 26%, proses bisnis internal 39% dan pertumbuhan dan pembelajaran 17%.

Kata Kunci: Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, *Critical Success Factor*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Abstract

TK / RA Madinah is an educational institution that educates early childhood with a workforce of 14 people, of whom 9 are teachers. RA Madinah currently focuses on organizing early education that has 6 study groups, 2 play group study groups (3-4 years), 2 group A study groups (ages 5-6 years), 1 group B study group (age 6 -7 years). At present, RA Madinah is only focused on strategies related to financial aspects where the institution is too focused on the quality of learning even though the institution has difficulties in non-financial assessments that can be aligned with the company's vision and mission. It was found that the institution did not reach the revenue target so that the company experienced a decline in revenue growth. This is due to forecasting improper expenditure so that the institution experiences losses. For the current solution, the institution still wants to cut the costs used to minimize expenditure. The best solution is related to performance measurement methods that not only focus on financial conditions but also focus on non-financial conditions, one of them is by using the *Balanced Scorecard* method. Designing the *Balanced Scorecard* according to four perspectives, financial, customer, internal business processes and growth perspective and learning grouped to determine the target strategy, CSF and KPI that can influence the four perspectives in designing a performance measurement. Based on the results of the analysis that has been done using the *Balanced Scorecard* method, 17 strategies, 27 CSF and 27 KPI were obtained. With the AHP method for scoring calculations, score for the first four perspectives are financial with 18%, customers with 26%, internal business processes 39% and growth and learning 17%.

Keywords: Performance measurement, *Balanced Scorecard*, *Critical Success Factor*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

1. Pendahuluan

RA Madinah dengan diawali dengan mendirikan Raudhatul Athfal Madinah. Setelah berdiri 18 tahun telah

banyak mengalami perubahan dari segi kinerja ataupun fasilitas yang ada. Peningkatan RA Madinah dalam berbagai aspek telah menjadi suatu keharusan karena adanya persaingan yang semakin ketat, dimana TK/RA baru pun terus bermunculan. Adanya persaingan yang semakin ketat serta tuntutan perubahan sistem Pendidikan usia dini menyebabkan TK/RA harus menggunakan sistem pengukuran kinerja yang representatif agar dapat mewujudkan sasaran dan strategi lembaga usia dini, sehingga memberikan kontribusi terhadap masyarakat dalam mencapai sasarnya. Model pengukuran kinerja tradisional tidak dapat memadai lagi apabila dipergunakan sebagai sarana dalam mengelola sekolah. Dalam kondisi tersebut RA Madinah harus dapat merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan persaingan, meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan anak usia dini.

Saat ini sistem penilaian kinerja pada TK Madinah hanya dilakukan secara garis besar saja. Walaupun lembaga tidak memfokuskan penilaian kinerja pada aspek keuangan saja, tetapi pada aspek lain pun lembaga tidak memiliki penilaian kinerja yang jelas. Pada aspek keuangan, lembaga tidak memfokuskan pada pencapaian pendapatan atau pun target. Penilaian hanya dilakukan secara kasat mata, selama lembaga bisa berjalan dengan baik, maka performansi dianggap baik. Hal itu juga berlaku pada aspek-aspek lain. Oleh karenanya pengukuran kinerja yang jelas dan representatif diperlukan agar lembaga pendidikan RA Madinah dapat melihat nilai dari kinerja secara jelas dan terukur.

Di dalam penelitian ini akan dikembangkan alat untuk melakukan pengukuran kinerja bagi TK RA Madinah dengan menggunakan Balanced Scorecard. Diharapkan nantinya TK RA Madinah dapat mengukur kinerja perusahaannya secara maksimal.

2. Dasar Teori

2.1. Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. (Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2007).

2.2. Balance Scorecard

Balance Scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target yang bersifat jangka panjang. Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif *Balanced Scorecard* yaitu :

- a. Perspektif Keuangan
BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif finansial disini adalah terkait *financial sustainability*.
- a. Perspektif Pelanggan
Perspektif Pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk / jasa yang dihasilkan organisasi.
- b. Perspektif Proses Bisnis Internal
Perspektif Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan.
- c. Perspektif perkembangan dan pembelajaran
Perspektif perkembangan dan pembelajaran adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. [2].

2.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode dasar untuk menganalisa permasalahan dari empat sisi. Analisis SWOT merupakan analisis pengamatan dari berbagai faktor agar dapat merumuskan strategi yang sesuai untuk perusahaan (Rangkuti, 2001).

1. *Strength* (Kekuatan) *Strength* merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat memaksimalkan potensi dan keadaan yang ada untuk mengalahkan rival atau pesaingnya..
2. *Weakness* (Kelemahan) *Weakness* merupakan hal yang dapat menjadi penghalang kinerja suatu perusahaan berupa kekurangan sumber daya manusia, modal, proses produksi, maupun yang lainnya.
3. *Opportunity* (Peluang) *Opportunity* merupakan peluang bagi perusahaan untuk semakin melebarkan sayapnya untuk menjadi lebih besar.
4. *Threat* (Ancaman) adalah suatu kondisi negatif dimana kondisi atau sesuatu yang dapat memberikan ancaman bagi perusahaan.[2].

2.4 Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) atau disebut juga *Key Success Indicator* (KSI) adalah alat ukur kuantitatif untuk peningkatan dari performa suatu aktifitas yang menjadi faktor kunci kesuksesan suatu organisasi (Cranfield School of Management 2007)

2.4 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan metode untuk memecahkan suatu situasi kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi. AHP dikembangkan di Wharton School of Business oleh Thomas Saaty pada tahun 1970-an.

3. Pembahasan

3.1. Analisis SWOT

Dalam identifikasi kebutuhan yang dibutuhkan untuk pengukuran kinerja dari RA Madinah, dilakukan terlebih dahulu wawancara terhadap kepala sekolah lembaga tersebut yaitu Ibu Eva Delva. Didapatkan hasil pemetaan SWOT ke dalam 4 perspektif Balanced Scorecard.

Tabel III.1SWOT

Strength	Jumlah pendaftar tinggi
	Jumlah pendapatan dari SPP tinggi
	Jumlah pendapatan dari Seragam tinggi
	SDM guru mampu melayani 10 jam
	Lokasi dihampit oleh 2 margahayu dan riung bandung
	Struktur keuangan dan hasil profit usaha yang relatif stabil
	Kemudahan penetapan tarif pelanggan dan Infaq bangunan
	Ikatan alumni yang kuat
	SDM sangat terampil
	Kurikulum yang terintegrasi
	Seminar rutin bagi orang tua
	Guru minimal memiliki gelar s1
Weakness	Luas lahan yang terbatas
	sarana bermain anak yang terbatas
	sistem informasi yang belum lengkap
	pendapatan <i>Full Day</i> rendah
	kurangnya apresiasi terhadap kinerja guru
	Tata kelola manajemen kurang baik
	Harga yang tergolong mahal
	kurangnya tata kelola manajemen keuangan
Opportunities	Memiliki pangsa pasar
	Permintaan cukup besar
	Tingkat persaingan tk tidak terlalu ketat
	Orang tua dan sekolah memiliki ikatan yang kuat
	Mayoritas penduduk Bandung Timur adalah muslim
	Pertumbuhan TK/RA terus berkembang
	Kepedulian masyarakat akan kualitas pendidikan semakin meningkat
	terdapat banyak pelanggan yang loyal
Threat	Pandangan rendah atas kebutuhan terhadap TK/RA masih cukup tinggi
	Kebijakan pemerintah tentang tidak harus masuk TK dulu untuk memasuki SD
	Terbatasnya ikatan lembaga profesi anak usia dini.
	Harga dari supplier tidak stabil
	Daya beli rendah
	Masih banyak TK/RA yang memberikan harga rendah
	Pandangan masyarakat tentang kualitas TK/RA masih banyak ditekankan pada fasilitas

3.2. Perancangan Pengukuran Indikator Kinerja Balanced Scorecard

Pada tahap berikut, dilakukan penentuan *Critical Success Factors* ke dalam setiap strategi usulan sehingga dimaksudkan untuk merumuskan seluruh faktor kritis apa saja yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Setelah menetapkan CSF perusahaan yang baru, langkah selanjutnya adalah menentukan KPI pada setiap CSF

tersebut. KPI berikut akan menggambarkan indikator apa saja yang akan digunakan sebagai pengukur kinerja sesuai dengan perspektif yang telah di tentukan.

Tabel III.2 Ringkasan *Key Performance Indicator*

Perspektif	Sasaran Strategis	CSF	KPI
Keuangan	Tata kelola manajemen keuangan yang efisien, transparan dan akuntanbel	Piutang siswa rendah	Persentase piutang siswa
		Laporan keuangan akuntanble	Persentase laporan keuangan akuntanble
	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	Peningkatan Profit	Persentase peningkatan Profit
		Peningkatan pendapatan	Persentase pertumbuhan Pendapatan
Mengurangi biaya pengeluaran	Efisiensi biaya operasional	Persentase <i>Net Profit Margin</i>	
Pelanggan	Melaksanakan pelatihan parenting bagi kedua orang tua	Orang tua yang mengikuti pelatihan	Persentase orang tua yang mengikuti pelatihan
	Melaksanakan pertemuan rutin formal dan non formal antara sekolah dan orang tua guna mengontrol dan membangun tahapan perkembangan anak	Kepuasan orang tua terhadap perkembangan anak yang masih belajar di RA madinah	Persentase kepuasan orang tua terhadap perkembangan anak yang masih belajar
		Kepuasan orang tua terhadap anak yang telah tamat RA Madinah	Persentase kepuasan orang tua terhadap anak yang telah tamat
		Keputusan orang tua melanjutkan pendidikan anak di RA Madinah tahun berikutnya	Persentase keputusan orang tua melanjutkan pendidikan anak tahun berikutnya
		Calon murid baru mendaftar berdasarkan promosi orang tua	Persentase calon murid baru mendaftar berdasarkan promosi orang tua
		Mengoptimalkan pemasaran lembaga sehingga meningkatkan jumlah dan loyalitas pelanggan yang telah menggunakan jasa Lembaga	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
	Peningkatan Loyalitas Pelanggan		Persentase Retensi Pelanggan
	Memperluas pemasaran sehingga memperbesar pangsa pasar dengan harga yang bersaing	Peningkatan Pertumbuhan Pelanggan	Persentase Akuisisi Pelanggan
Bisnis Internal	Berinovasi dalam perkembangan layanan jasa baru yang mengutamakan kualitas dan dapat bersaing dengan produsen lain	Inovasi	Jumlah inovasi
	Tata kelola manajemen operasional yang efektif dan professional	Operasional manajemen berdasarkan SOP	Persentase operasional manajemen berdasarkan SOP
	Melaksanakan metode sentra: Sentra Bahan Alam, Imtaq, seni, Balok, Main Peran besar, Main peran kecil, dan Sentra persiapan	Kegiatan sentra sesuai standar dan prosedur	Persentase kegiatan sentra sesuai standar dan prosedur

	Menyiapkan sarana prasarana pada 7 sentra yang memadai dan memenuhi standar	Tersedia ruang 7 sentra berfungsi efektif	Jumlah ruang sentra
		Tersedia peralatan masing-masing sentra secara lengkap	Persentase peralatan sentra
		Peningkatan/ penambahan sarana pra sarana baru ter tahun	Jumlah sarana baru
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan produktivitas karyawan	Presensi karyawan	Presensi karyawan
		Pemberian reward	Jumlah <i>Reward</i>
	Meningkatkan kompetensi karyawan	Pelatihan karyawan	Jumlah Pelatihan
		Persentase <i>turnover</i> karyawan	Persentase <i>turnover</i> karyawan
	Hanya merekrut pendidik usia dini yang profesional dan berakhlak sesuai Syariah	Penilaian tes seleksi guru/ karyawan	Jumlah nilai tes seleksi guru/ karyawan
	Melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga pendidik dan kependidikan secara periodik	Jumlah buku baru terkait pendidikan usia dini yang dibaca guru per bulan	Jumlah buku baru terkait pendidikan usia dini yang dibaca guru
	Aktif berpartisipasi dalam lembaga profesi anak usia dini dalam dan luar negeri	Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini dalam negeri yang diikuti guru	Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini dalam negeri yang diikuti guru
		Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini luar negeri yang diikuti guru	Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini luar negeri yang diikuti guru
	Aktif membangun kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan anak usia dini dalam dan luar negeri	Kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini dalam negeri per tahun	Jumlah kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini dalam negeri
Kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini luar negeri per tahun		Jumlah kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini luar negeri	

3.3. Proses Pembobotan Indikator *Balanced Scorecard* menggunakan AHP

Pembobotan terhadap empat persepektif didapatkan dengan cara melakukan perhitungan berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari empat responden perusahaan. Hasil tingkat kepentingan dari setiap reseponden kemudian digunakan untuk mendapatkan matriks awal dari keempat perspektif. Selanjutnya hasil dari matriks tersebut dilakukan uji normalisasi dan konsistensi.

1. Melakukan rekapitulasi dari kuesioner yang telah bagikan dan diisi setelah itu dilakukan perhitungan geomean. Hasil Geomean yang telah ada selanjutnya dimasukkan pada matriks awal

Tabel III.3 Matriks Awal

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Keuangan	1.000	0.707	0.707	0.707
Pelanggan	1.414	1.000	0.408	2.449
Proses Bisnis Internal	1.414	2.449	1.000	2.449
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1.414	0.408	0.408	1.000
Total	5.243	4.565	2.524	6.606

- Dilakukan proses normalisasi dan matriks awal yang akan menghasilkan matriks baru yaitu matriks normalisasi.

Tabel III.3 Matriks Normalisasi

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Keuangan	0.191	0.155	0.280	0.107
Pelanggan	0.270	0.219	0.162	0.371
Proses Bisnis Internal	0.270	0.537	0.396	0.371
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.270	0.089	0.162	0.151

Tabel III.3 Uji Konsistensi

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Keuangan	0.183	0.181	0.278	0.119
Pelanggan	0.259	0.255	0.161	0.412
Proses Bisnis Internal	0.259	0.625	0.393	0.412
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.259	0.104	0.161	0.168

Tabel III.3 Hasil Uji Konsistensi

Lamda max	4.205
CI	0.068
RI	0.99
CR	0.076
	Konsisten

3.4. Hasil Normalisasi Pembobotan KPI menggunakan AHP

Selanjutnya perspektif dan KPI dikelompokkan sesuai dengan bobot normalisasinya masing-masing untuk mengetahui mana yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah.

Tabel III.3 Hasil pembobotan 4 perspektif

4 perspektif		Sasaran Strategis	CSF	KPI	
--------------	--	-------------------	-----	-----	--

Nama	Bobot	Nama	Nama	Nama	Bobot		
Keuangan	18%	Tata kelola manajemen keuangan yang efisien, transparan dan akuntanbel	Piutang siswa rendah	Persentase piutang siswa	4%		
			Laporan keuangan akuntanble	Persentase laporan keuangan akuntanble	8%		
		Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	Peningkatan Profit	Persentase peningkatan Profit	33%		
			Peningkatan pendapatan	Persentase pertumbuhan Pendapatan	34%		
		Mengurangi biaya pengeluaran	Efisiensi biaya operasional	Persentase <i>Net Profit Margin</i>	21%		
Pelanggan	26%	Melaksanakan pelatihan parenting bagi kedua orang tua	Orang tua yang mengikuti pelatihan	Persentase orang tua yang mengikuti pelatihan	4%		
		Melaksanakan pertemuan rutin formal dan non formal antara sekolah dan orang tua guna mengontrol dan membangun tahapan perkembangan anak	Kepuasan orang tua terhadap perkembangan anak yang masih belajar di RA madinah	Persentase kepuasan orang tua terhadap perkembangan anak yang masih belajar	11%		
			Kepuasan orang tua terhadap anak yang telah tamat RA Madinah	Persentase kepuasan orang tua terhadap anak yang telah tamat	9%		
			Keputusan orang tua melanjutkan pendidikan anak di RA Madinah tahun berikutnya	Persentase keputusan orang tua melanjutkan pendidikan anak tahun berikutnya	17%		
			Calon murid baru mendaftar berdasarkan promosi orang tua	Persentase calon murid baru mendaftar berdasarkan promosi orang tua	11%		
			Mengoptimalkan pemasaran lembaga sehingga meningkatkan jumlah dan loyalitas pelanggan yang telah menggunakan jasa Lembaga	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Persentase Keluhan pelanggan	8%	
		Peningkatan Loyalitas Pelanggan		Persentase Retensi Pelanggan	20%		
		Memperluas pemasaran sehingga memperbesar pangsa pasar dengan harga yang bersaing	Peningkatan Pertumbuhan Pelanggan	Persentase Akusisi Pelanggan	20%		
		Bisnis Internal	39%	Berinovasi dalam perkembangan layanan jasa baru yang mengutamakan kualitas dan dapat bersaing dengan produsen lain	Inovasi	Jumlah inovasi	5%
				Tata kelola manajemen operasional yang	Operasional manajemen berdasarkan SOP	Persentase operasional manajemen	35%

		efektif dan professional		berdasarkan SOP	
		Melaksanakan metode sentra: Sentra Bahan Alam, Imtaq, seni, Balok, Main Peran besar, Main peran kecil, dan Sentra persiapan	Kegiatan sentra sesuai standar dan prosedur	Persentase kegiatan sentra sesuai standar dan prosedur	20%
		Menyiapkan sarana prasarana pada 7 sentra yang memadai dan memenuhi standar	Tersedia ruang 7 sentra berfungsi efektif	Jumlah ruang sentra	17%
			Tersedia peralatan masing-masing sentra secara lengkap	Persentase peralatan sentra	10%
			Peningkatan/ penambahan sarana pra sarana baru ter tahun	Jumlah sarana baru	13%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	17%	Meningkatkan produktivitas karyawan	Presensi karyawan	Presensi karyawan	17%
			Pemberian reward	Jumlah <i>Reward</i>	3%
		Meningkatkan kompetensi karyawan	Pelatihan karyawan	Jumlah Pelatihan	7%
			Persentase <i>turnover</i> karyawan	Persentase <i>turnover</i> karyawan	22%
		Hanya merekrut pendidik usia dini yang profesional dan berakhlak sesuai Syariah	Penilaian tes seleksi guru/ karyawan	Jumlah nilai tes seleksi guru/ karyawan	4%
		Melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga pendidik dan kependidikan secara periodic	Jumlah buku baru terkait pendidikan usia dini yang dibaca guru per bulan	Jumlah buku baru terkait pendidikan usia dini yang dibaca guru	6%
		Aktif berpartisipasi dalam lembaga profesi anak usia dini dalam dan luar negeri	Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini dalam negeri yang diikuti guru	Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini dalam negeri yang diikuti guru	8%
			Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini luar negeri yang diikuti guru	Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini luar negeri yang diikuti guru	13%
		Aktif membangun kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan anak usia dini dalam dan luar negeri	Kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini dalam negeri per tahun	Jumlah kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini dalam negeri	8%
			Kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini luar negeri per tahun	Jumlah kerjasama dengan lembaga pendidikan anak	12%

				usia dini luar negeri	
--	--	--	--	-----------------------	--

3.5. Perhitungan GAP Analisis pada KPI

Tabel 3.1 Perhitungan GAP

KPI			
Nama	Capaian	Target	GAP
Persentase piutang siswa	0%	5%	+ 5
Persentase laporan keuangan akuntanble	85%	100%	- 15
Persentase Profit	54,5%	25%	+ 29.5
Persentase pertumbuhan Pendapatan	15,5%	10%	+ 5,5
Persentase orang tua yang mengikuti pelatihan	100%	95%	+ 5
Persentase kepuasan orang tua terhadap perkembangan anak yang masih belajar	95%	95%	0
Persentase kepuasan orang tua terhadap anak yang telah tamat	98%	95%	+ 3
Persentase keputusan orang tua melanjutkan pendidikan anak tahun berikutnya	100%	95%	+ 5
Persentase calon murid baru mendaftar berdasarkan promosi orang tua	85%	75%	+ 10
Persentase Keluhan pelanggan	3%	5%	+ 2
Persentase Retensi Pelanggan	97%	90%	+7
Persentase Akusisi Pelanggan	12%	10%	+2
Jumlah inovasi	3	4	-1
Persentase operasional manajemen berdasarkan SOP	75%	100%	-25
Persentase kegiatan sentra sesuai standar dan prosedur	95%	100%	-5
Jumlah ruang sentra	6	7	-1
Persentase peralatan sentra	95%	100%	-5
Jumlah sarana baru	1	2	-1
Presensi guru karyawan	95%	90%	+5
Jumlah <i>Reward</i>	0	1	-1
Jumlah Pelatihan	8	8	0
Persentase <i>turnover</i> karyawan	0%	5%	+5
Jumlah nilai tes seleksi guru/karyawan	90/100	85/100	+5
Jumlah buku baru terkait pendidikan usia dini yang dibaca guru	16	24	-8
Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini dalam negeri yang diikuti guru	3	4	-1
Jumlah kegiatan organisasi anak usia dini luar negeri yang diikuti guru	1	2	-1
Jumlah kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini dalam negeri	5	4	+1
Jumlah kerjasama dengan lembaga pendidikan anak usia dini luar negeri	0	2	-2

Hasil dari perhitungan gap antara target dengan pencapaian dari setiap KPI, diketahui bahwa terdapat 16 KPI yang telah mencapai target dan 12 KPI yang tidak mencapai target antara lain, yang telah ditentukan lembaga. Dengan jumlah ini, perusahaan akan menerapkan perubahan guna meningkatkan capaian demi kelangsungan hidup lembaga.

4. Kesimpulan

Setelah melakukan perancangan *Balanced Scorecard* terhadap perusahaan TK RA Madinah, terdapat masing-masing strategi, CSF dan KPI yang telah dikelompokkan terhadap masing-masing perspektif, antara lain :

1. Perspektif Keuangan
 Perspektif keuangan: meliputi tata kelola manajemen keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel, meningkatkan pertumbuhan pendapatan, mengurangi biaya pengeluaran.
2. Perspektif Pelanggan
 Meliputi melaksanakan pelatihan parenting bagi kedua orang tua, melaksanakan pertemuan rutin formal dan non formal antara sekolah dan orang tua guna mengontrol dan membangun tahapan perkembangan anak, mengoptimalkan pemasaran lembaga sehingga meningkatkan jumlah dan loyalitas pelanggan yang telah menggunakan jasa lembaga,
3. Perspektif Bisnis Internal:
 Meliputi inovasi dalam perkembangan layanan jasa baru yang mengutamakan kualitas dan dapat bersaing dengan sekolah lain, Tata kelola manajemen operasional yang efektif dan profesional, pelaksanaan metode sentra: Sentra Bahan Alam, Imtaq, seni, Balok, Main Peran besar, Main peran kecil, dan Sentra persiapan, serta menyiapkan sarana prasarana pada 7 sentra yang memadai dan memenuhi standar.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 peningkatan produktivitas guru karyawan, peningkatan kompetensi guru karyawan, perekrutan pendidik usia dini yang profesional dan berakhlak sesuai syariah, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga pendidik dan kependidikan secara periodik, aktif berpartisipasi dalam lembaga profesi anak usia dini dalam dan luar negeri, serta aktif membangun kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan anak usia dini dalam dan luar negeri. Pada perspektif keuangan, telah ditentukan strategi yang dapat mencapai tujuan dari perusahaan yaitu dengan meningkatkan pertumbuhan penjualan dan mengurangi biaya produksi. Pada strategi meningkatkan pertumbuhan penjualan, didapatkan CSF peningkatan pendapatan, peningkatan profit dan biaya operasi. *Key performance indikator* yang digunakan adalah persentase pertumbuhan pendapatan dan *net profit margin*. Sedangkan pada strategi pendapatan dan pemodal optimal, didapatkan CSF biaya operasi dengan indikator kunci persentase perbandingan biaya operasional dengan pendapatan.

Seluruh aspek dari setiap perspektif saling berkesinambungan untuk mewujudkan tujuan utama perusahaan sesuai dengan peta strategi yang telah ditentukan. Untuk setiap CSF, ditetapkan indikator kunci yang dapat digunakan dalam pengukuran performansi. Dari hasil pengukuran kinerja TK RA Madinah, didapatkan bahwa yang sangat perlu ditingkatkan adalah performansi dalam hal pertumbuhan pendapatan dan retensi pelanggan serta proporsi biaya operasional terhadap pendapatan.

5. Daftar Pustaka

- [1] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*.
- [2] Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPNN.
- [3] Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [4] Rangkuti, Freedy. 2001. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis – Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta. Gramedia Pustaka Umum
- [5] Saaty, T. L., 1993. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy. Ltd. : Pittsburgh.
- [6] Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Bandung: Penerbit Erlangga.