

PENGUKURAN KINERJA DI YAYASAN HPI MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD (AHP) DAN ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)*

Deni Supriyadi¹, Suharyanto²
Teknik Informatika¹, Teknik Industri², Universitas Kebangsaan RI^{1,2}
deni.supriyadi99@gmail.com¹, yanto.sy2008@gmail.com²

Informasi Artikel

Tanggal masuk	28-01-2023
Tanggal revisi	01-03-2023
Tanggal diterima	06-03-2023

Keywords:

*Balanced Scorecard
Performance
Perspective*

Abstract

In the complicated and growing fast education environment now, we need effective performance measurement methods and able to measure education institution properly. Method which able to apply is Balance Score Card (BSC), which it considers aspects of human resources, system used in, operating process, finance, and customer satisfactions. The result of performance measurement of HPI institution gives 14 strategic targets, quality improvement, widening network, optimization income and efficiency of operating cost, effective investments, research and innovations, time of service reduction, human resource empowerment, teachers effectiveness of teaching process, satisfaction and improvement of mentality of employees, and good information system. Scoring of OMAX performance indicator give point 4.538 or level 4-7 yellow color (middle performance). The performance of the institution is below the targets and need improvements to meet targets. The productivity index is 18,3% or increase 18,3% from period before.

Kata kunci:

*Balanced Scorecard
Kinerja
Perspektif*

Abstrak

Dalam suasana lingkungan pendidikan yang semakin kompleks dan berkembang pesat sekarang, diperlukan metode pengukuran kinerja yang efektif dan dapat menilai kinerja lembaga pendidikan secara akurat dan menyeluruh. Metode yang dapat digunakan yaitu *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced Scorecard* mengangkat aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam lembaga, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan. Hasil metode pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* lembaga HPI, dalam empat perspektif, diperoleh 14 sasaran strategis, peningkatan kualitas pendidikan, kepuasan pelanggan, perluasan jaringan, optimalisasi pendapatan, efisiensi biaya operasional, pemanfaatan investasi, peningkatan inovasi dan riset, efisiensi waktu pelayanan, pemberdayaan dan keselarasan SDM, efektifitas pengajaran guru, peningkatan kepuasan pegawai, kelancaran informasi dan komunikasi, peningkatan kompetensi pegawai dan pembinaan akhlaq pegawai. Hasil *scoring OMAX performance indicator* bernilai 4.538 atau pada *level 4-7* yaitu warna kuning, performa cukup. Kinerja Lembaga Pendidikan belum mencapai target dan perlu perbaikan untuk mencapai target. Indeks produktivitas 18,3% atau kenaikan kinerja lembaga pendidikan dari periode sebelumnya sebesar 18,3%.

1. Pendahuluan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), salah satu tugas penting dan fundamental dari perangkat manajemen lembaga sekolah di bawah kepemimpinan kepala sekolah. Tugas tersebut meliputi penyusunan rencana strategis yang komprehensif, sistematis, dan realistis sebagaimana digambarkan di atas yang disesuaikan dengan potensi sumber daya dan keunikan-keunikan yang dimiliki lembaga dan lingkungan lokalnya. Implementasi MBS di lembaga YPI belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Kendala utamanya adalah faktor pengetahuan dan kemampuan dari perangkat manajemen sekolah yang masih lemah tentang penyusunan perencanaan strategis lembaga dan penjabarannya ke dalam perencanaan yang lebih operasional.

Yayasan HPI merupakan yayasan yang merupakan lembaga non-profit, memiliki 1 (satu) unit sekolah yaitu SMK Bahagia Bandung. Sekolah ini memiliki jumlah siswa yang sudah cukup banyak tetapi selama ini masih belum bisa ditunjang dengan fasilitas dan kualitas yang cukup baik. Selama ini sekolah SMK Bahagia berjalan dengan sarana dan prasarana yang seadanya dengan tenaga guru yang masih kurang baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Dari segi manajemen pengelolaan sekolah, lembaga belum memiliki kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang jelas sehingga hanya terdapat visi dan misi lembaga yang cenderung hanya merupakan slogan saja, karena tanpa didukung perencanaan strategis yang sinergis antara visi dan misi dengan program operasional.

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka, tujuan penulisan sebagai berikut:

1. Memperoleh Key Performance Indicator dan Strategy Map yang dapat digunakan dalam menentukan langkah-langkah strategis dan mengukur kinerja unit secara menyeluruh.
2. Memperoleh hasil pengukuran kerja dengan metode *balanced scorecard* Lembaga Pendidikan HPI.
3. Menentukan usaha apa saja yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja sesuai dengan visi dan misi Lembaga Pendidikan HPI.

2. Metode dan Kajian Pustaka

2.1. Metode Penelitian

Metodologi penelitian ini merupakan suatu tahapan proses yang berkaitan untuk menyelesaikan masalah. Tahapan-tahapan dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengamatan awal, perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian.
2. Tinjauan Pustaka, terdiri dari:
 - a. Pengukuran kinerja pada organisasi publik
 - b. Metode *Balanced scorecard*
 - c. Metode *Analytical Hierarchy Process*
3. Pengumpulan dan Pengolahan Data. Data yang diperlukan berupa data pengukuran kinerja Yayasan HPI. Metode pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan (observasi), metode daftar pertanyaan (kuesioner) dan wawancara (interview). Semua metode ini digunakan dan ditujukan kepada jajaran pengurus satuan unit pendidikan Yayasan HPI. Pengolahan data tiap perspektif dengan menggunakan metode AHP dan bantuan *software Expert Choice*.
4. Analisis hasil penelitian berupa analisis berdasarkan hasil pengolahan data.
5. Kesimpulan dan saran, berisikan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan saran kepada manajemen lembaga pendidikan yang terkait dengan tujuan penelitian.

2.2. Kajian Pustaka

Banyak metode untuk mengukur kinerja organisasi, salah satunya adalah *Balanced Scorecard*. Thomas L. Saaty dan Vargas pada tahun 2000, menerapkan konsep pengambilan keputusan dalam penentuan pekerjaan terbaik, dengan menerapkan enam kriteria keputusan berupa fleksibilitas, oportunitas, sekuritas, reputasi, gaji, prioritas (Saaty, 2008). Keenam kriteria ini secara umum merupakan hal-hal yang ada di dalam organisasi dan dapat menjadi pendukung untuk perkembangan organisasi. *Balanced Scorecard* adalah salah metode untuk mengukur kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan aspek-aspek (perspektif) dalam organisasi. Perspektif ini berupa perspektif keuangan (*finance perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan and Norton, 1996).

Analytic hierarchy process (AHP), teknik terstruktur untuk mengorganisir dan menganalisis keputusan-keputusan kompleks, berdasarkan matematika dan ilmu psikologi. Metode ini dikembangkan oleh Thomas L. Saaty tahun 1970an. Secara bersama-sama dengan Ernest Forman, mengembangkan software aplikasi *Expert Choice* tahun 1983. Kemudian AHP berkembang setelah itu. Metode ini menunjukkan pendekatan akurat untuk mengkuantifikasi bobot dari kriteria keputusan. Pengalaman individual dari ahli (*expert*) digunakan untuk mengestimasi nilai relatif dari faktor-faktor yang ada dengan cara perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Setiap responden membandingkan tingkat kepentingan relatif setiap pasangan item menggunakan kuesioner yang dirancang khusus (<https://en.wikipedia.org/>).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Pengumpulan Data

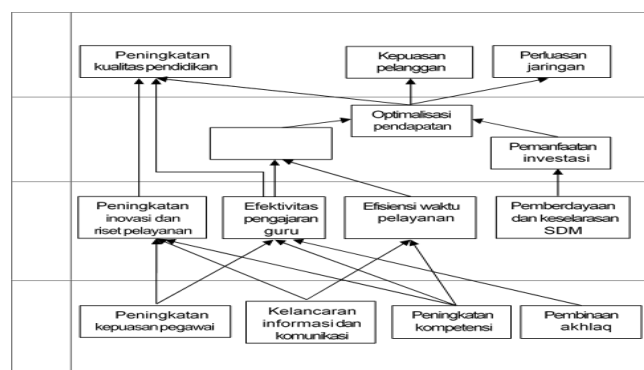
Proses pengumpulan data dapat dimulai dengan identifikasi sasaran strategis dan *key performance indicator* pada semua perspektif. Perspektif yang ada yaitu perspektif pelanggan (orang tua murid), keuangan, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Juga dari hasil metode kuesioner, kemudian dilakukan perbandingan berpasangan dari jajaran pengurus satuan unit pendidikan yang berjumlah 20 orang. Setelah diketahui sasaran strategis dan *key performance indicator* kemudian disusun dalam suatu hierarki yang menunjukkan hubungan kriteria-kriteria tersebut dengan sub kriterianya. Setelah itu melakukan pengumpulan data Yayasan HPI sesuai dengan sasaran strategis dan *key performance indicator* yang sudah tersusun. Parameter kinerja yayasan HPI yang telah teridentifikasi tercantum dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Daftar Parameter Kinerja Yayasan HPI

Sasaran Strategi	Indikator Kinerja Utama (<i>Key Performance Indicator</i>)	Simbol
Perspektif Pelanggan (Orang Tua Murid)		
Peningkatan kualitas pendidikan	Penilaian Intelektual (IQ)	PL1.1
	Penilaian Spiritual (SQ)	PL1.2
	Peningkatan prestasi sekolah	PL1.3
Kepuasan pelanggan (orang tua murid)	Kepuasan pelanggan/siswa didik terhadap pelayanan pendidikan	PL2.1
	Pemenuhan sarana prasarana pendidikan	PL2.2
	Jumlah siswa yang melanjutkan sekolah di yayasan HPI	PL2.3
Perluasan jaringan	Jalinan kerjasama dengan instansi lain	PL3.1
	Peningkatan citra masyarakat	PL3.2
Perspektif Keuangan		
Optimalisasi pendapatan	Prosentase kenaikan pendapatan per siswa	KU1.1
Efisiensi biaya operasional	Prosentase biaya per siswa terhadap pendapatan per siswa	KU2.1
Pemanfaatan investasi	<i>Return on investment (ROI)</i>	KU3.1
Perspektif Proses Bisnis Internal		
Peningkatan inovasi dan riset pelayanan	Prosentase jumlah pekerjaan yang sudah terkomputerisasi	PB1.1
	Penerapan metode <i>quantum learning</i> dan <i>quantum teaching</i> dalam proses belajar mengajar	PB1.2
Efisiensi waktu pelayanan	Prosentase penurunan waktu pelayanan	PB2.1
Pemberdayaan dan keselarasan SDM	Prosentase guru yang memiliki jam mengajar yang berlebihan (<i>overload</i>)	PB3.1
	Pemberdayaan Sumber daya manusia	PB3.2
	Kesesuaian kompetensi guru dalam pengajaran	PB3.3
Efektifitas Pengajaran Guru	Kelengkapan perangkat mengajar Guru	PB4.1
	Prosentase ketercapaian PBM (proses belajar mengajar) sesuai dengan perangkat mengajar.	PB4.2

	Kehadiran Guru	PB4.3
	Kedisiplinan dalam mengajar	PB4.4
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Guru		
Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan fasilitas untuk pegawai	PP1.1
	Kepuasan pegawai terhadap kritik dan saran yang diimplementasikan	PP1.2
Kelancaran informasi dankomunikasi	Intensitas pertemuan	PP2.1
	Keterpaduan sistem informasi dengan pegawai	PP2.2
Peningkatan kompetensi pegawai	Intensitas pelatihan	PP3.1
Pembinaan akhlaq	Penambahan materi agama kepada pegawai	PP4.1

Setelah kriteria-kriteria yang dibutuhkan terbentuk, kemudian dirumuskan *Strategy Map* untuk melihat hubungan atau keterkaitan antara sasaran-sasaran strategi yang sudah terbentuk sebelumnya. *Strategy Map* memberikan gambaran keterkaitan antar sasaran-sasaran strategis dari tiap-tiap perspektif. Gambar 1. di bawah ini merupakan *Strategy Map* dari Yayasan HPI:



Gambar 1. Strategy Map

3.2. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan metode AHP dan bantuan *Software Expert Choice*. Proses pengolahan data dimulai dari hasil kuesioner yang terkumpul dari jajaran pengurus satuan unit pendidikan. Hasil kuesioner perbandingan berpasangan jajaran pengurus satuan unit pendidikan Yayasan HPI akan dihitung dengan menggunakan AHP, diperoleh berapa nilai bobot prioritas dari kriteria dan sub-kriteria yang ada tersebut. Kemudian, dari data yang diperoleh dari butir-butir tersebut, kemudian dihitung dengan menggunakan metode AHP. Tahap-tahapan yang dilakukan adalah: 1) Mencari bobot prioritas; 2) Mencari Nilai Matriks; 3) Mencari nilai *Consistency Index*; dan 4) Mencari nilai *Consistency Ratio*; serta 5) Mencari Bobot yang dinormalkan.

Langkah berikutnya setelah diperoleh hasil pembobotan, diperoleh nilai pembobotan nilai KPI setelah dinormalkan seperti ditunjukkan dalam tabel 2. di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Pembobotan Seluruh KPI

KPI	BOBOT	KPI	BOBOT	KPI	BOBOT	KPI	BOBOT
PL1.1	0.0889	KU1.1	0.1205	PB3.1	0.0041	PP1.1	0.0180
PL1.2	0.0889	KU2.1	0.1053	PB3.2	0.0066	PP1.2	0.0180
PL1.3	0.0296	KU3.1	0.0460	PB3.3	0.0157	PP2.1	0.0073
PL2.1	0.1206	PB1.1	0.0124	PB4.1	0.0317	PP2.2	0.0073
PL2.2	0.0640	PB1.2	0.0249	PB4.2	0.0298	PP3.1	0.0283
PL2.3	0.0226	PB2.1	0.0091	PB4.3	0.0119	PP4.1	0.0092
PL3.1	0.0173	PB2.2	0.0030	PB4.4	0.0078		
PL3.2	0.0518						

Total Bobot = 1,000

3.3. Perhitungan dengan Scoring OMAX

Dari hasil *scoring OMAX* semua KPI, maka dapat dihitung *performance indicator* dan juga indeks produktivitas. Nilai *performance indicator* dihitung dari *total value* dari semua KPI. Berikut ini adalah perhitungan dari Indeks Produktivitas.

- *Performance indicator* = 4,538
- *Performance indicator* periode sebelumnya = 3,835
- *Indeks Produktivitas* = $[(4,538 - 3,835) / 3,835] * 100\% = 18,3\%$

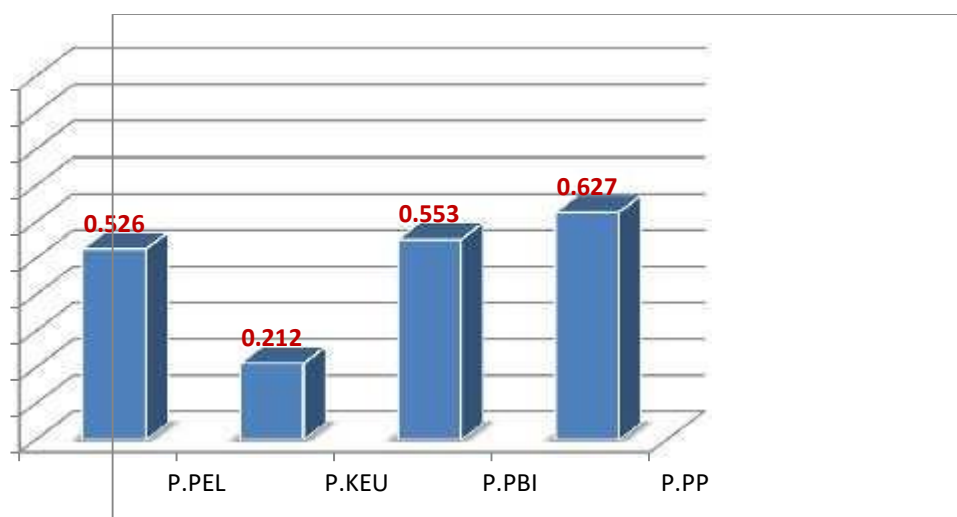
Hasil dari perhitungan diatas bahwa performa Lembaga Pendidikan HPI memiliki nilai 4,538 yang berada pada warna kuning yang artinya kinerja Lembaga Pendidikan sudah cukup baik tetapi masih membutuhkan perbaikan untuk menuju ke target yang diinginkan. Sedangkan indeks produktivitas 18,3% berarti bahwa kenaikan kinerja Lembaga Pendidikan dari periode sebelumnya sebesar 18,3%.

3.4. Rasio Pencapaian Target

Rasio pencapaian target adalah tingkat pencapaian target yang ditetapkan pada setiap perspektif dibandingkan dengan indeks target realistis (Kaplan, 2000). Pembacaan rasio pencapaian target ini adalah semakin mendekati nilai 1, semakin baik tingkat pencapaian target atas perspektif tersebut. Tabel 3 di bawah ini ditampilkan Rasio Pencapaian Target.

Tabel 3. Rasio Pencapaian Target

Perspektif	Bobot	Kinerja Tertinggi	Indeks Pencapaian	Indeks Target Realistis	Rasio Pencapaian Target
Pelanggan	0,483	10	2,543	4,83	0,526
Keuangan	0,272	10	0,576	2,72	0,212
Proses Bisnis Internal	0,157	10	0,868	1,57	0,553
Pertumbuhan dan pembelajaran	0,088	10	0,552	0,88	0,627



Gambar 2. Grafik Rasio Pencapaian Target

Sebagai perbandingan penerapan metode BSC dan AHP di lembaga pendidikan misalnya, hasil penelitian Roikhan dan Husada pada lembaga pendidikan menengah, menunjukkan hasil bahwa target efektivitas penggunaan keuangan 98,75% sedangkan realisasi penggunaan 80,59%. Perspektif kepuasan

dengan 18 indikator pengukuran kinerja masih kurang maksimal dengan nilai 3,93. Proses internal belum tercapai karena banyak kekurangan dari sarana dan prasarana, proses aktivitas kerja, dan rendahnya kepuasan kerja bagi tenaga didik. Pertumbuhan dan pembelajaran untuk memberikan motivasi, pengembangan diri, inovasi dan suasana kerja masih kurang diberikan oleh lembaga (Roikhan dan Husada, 2019). Hasil penelitian Fithriyah et.al. (2017), menunjukkan bahwa dari beberapa perspektif, perspektif pelanggan nilainya sangat signifikan sangat berpengaruh. Perspektif pelanggan bobotnya terbesar yaitu 0,483, kedua perspektif financial bernilai 0,272, ketiga perspektif proses bisnis internal nilainya 0,157 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bernilai 0.088.

4. Kesimpulan

Dari hasil pengukuran kinerja lembaga HPI menggunakan metode *balanced scorecard* dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif, dan 14 sasaran strategis lembaga pendidikan HPI, diperoleh antara lain peningkatan kualitas pendidikan, kepuasan pelanggan, perluasan jaringan, optimalisasi pendapatan, efisiensi biaya operasional, pemanfaatan investasi, peningkatan inovasi dan riset pelayanan, efisiensi waktu pelayanan dan anggaran operasional, pemberdayaan dan keselarasan SDM, efektivitas pengajaran guru, peningkatan kepuasan pegawai, kelancaran informasi dan komunikasi, peningkatan kompetensi pegawai dan pembinaan akhlak pegawai.
2. Hasil perhitungan dengan *scoring* OMAX terlihat bahwa *performance indicator* lembaga pendidikan HPI memiliki nilai skor 4,538 atau pada *level* 4-7 yang bermakna performa/kinerja cukup. Sedangkan indeks produktivitas 18,3%, artinya ada kenaikan kinerja Lembaga Pendidikan dari periode sebelumnya.
3. Kinerja lembaga pendidikan belum mencapai target dan membutuhkan perbaikan yang dilakukan oleh pihak manajemen dan stafnya untuk mencapai target yang ditentukan.

Ucapan terima kasih

Kami ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini.

Referensi

- Fithriyah, J., Narto dan Tarigan, Zeplin J.H. (2017). Integrasi Metode *Balance Scorecard* dan *Analytic Hierarchy Process* Untuk Pengukuran Kinerja di Perguruan Tinggi Swasta. Prosiding SNST ke-8 Tahun 2017. Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton, (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Roikhan, Roikhan dan Husada, Zeplin Jiwa. (2019). Aplikasi Metode Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Menengah. *Jurnal INTECH* Teknik Industri Universitas Serang Raya Vol 5 No 2, Desember 2019, h. 93-99.
- Saaty, Thomas .L. (2008) Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1, 83. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>.
- <https://en.wikipedia.org/w/index.php?search=Analytic+hierarchy+process+%E2%80%93+leader+example&title=Special:Search&profile=advanced&fulltext=1&ns=1>, diakses 21 Desember 2022.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Expert_Choice, diakses 21 Desember 2022. Diurutkan berdasarkan abjad (A-Z) nama belakang penulis, tahun. Judul Artikel. Judul Jurnal, Volume (edisi), hlm. halaman-halaman