
Integration of the Balanced Scorecard and EFQM for Quality Evaluation and Improvement

Integrasi Balanced Scorecard dan EFQM untuk Evaluasi dan Peningkatan Mutu Sekolah

Syahrul Ramadhan Ardiansyah^{1*}, Rony Prabowo²

^{1,2}Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya, Indonesia

Email: sahruldian37@gmail.com, rony.prabowo@itats.ac.id

ABSTRACT

The study aims to evaluate the quality of education at SMK XYZ based on education report card data and accreditation guidelines, map quality indicators into the Balanced Scorecard (BSC) perspective and European Foundation for Quality Management (EFQM) criteria, and develop quality improvement strategies and KPI dashboards based on BSC- EFQM integration. A sequential explanatory mixed methods approach was used through gap analysis and Importance Performance Analysis (IPA). Quantitative data were collected through a Likert scale questionnaire from 31 certified teachers selected using the Slovin formula from a population of 45 teachers, while qualitative data were obtained through document analysis of the school's education report card and budget planning records (RKAS) to deepen the interpretation of the results. The research instrument consisted of 35 items of BSC-EFQM integration with high reliability (Cronbach's Alpha 0,986). The results showed a high gaps the aspects of finance and efficiency (gap 1.97), parent and community satisfaction (1.94), and quality strategy and planning (1.84). The KPI dashboard was successfully designed as a tool for monitoring improvement priorities. This model provides practical contributions to measurable and sustainable quality improvement in vocational schools.

Keywords: *Balanced Scorecard, Dashboard, EFQM, Quality*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi mutu pendidikan di SMK XYZ berdasarkan data rapor pendidikan dan pedoman akreditasi, memetakan indikator mutu ke dalam perspektif *Balanced Scorecard (BSC)* dan kriteria *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, serta mengembangkan strategi peningkatan mutu dan dashboard KPI berdasarkan integrasi BSC-EFQM. Pendekatan mixed methods sequential explanatory digunakan melalui analisis kesenjangan dan Importance Performance Analysis (IPA). Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner skala likert dari 31 guru bersertifikasi yang dipilih menggunakan rumus slovin dari populasi 45 guru, sedangkan data kualitatif diperoleh dari analisis dokumen rapor pendidikan dan RKAS sekolah untuk memperdalam interpretasi hasil. Instrumen penelitian terdiri dari 35 item integrasi BSC-EFQM dengan reliabilitas tinggi (Cronbach's Alpha 0,986). Hasil menunjukkan kesenjangan tinggi pada aspek keuangan dan efisiensi (gap 1.97), kepuasan orang tua dan masyarakat (1.94), serta strategi dan perencanaan mutu (1.84). Dashboard KPI berhasil dirancang sebagai alat monitoring prioritas perbaikan, model ini memberikan kontribusi praktis untuk peningkatan mutu SMK yang terukur dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kartu Skor Seimbang, Dasbor, EFQM, Mutu

Integration of the Balanced Scorecard and EFQM for Quality Evaluation and Improvement / Syahrul Ramadhan Ardiansyah, Rony Prabowo

Peer reviewed under responsibility of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

© 2026 Syahrul Ramadhan Ardiansyah, Rony Prabowo

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan mempunyai peran strategis dalam membentuk generasi penerus yang berkualitas serta berdaya saing global. Seiring dengan perkembangan zaman, pendidikan tidak lagi sekedar aktivitas pengajaran konvensional, tetapi telah berkembang menjadi sistem yang lebih kompleks dan dinamis. Perubahan menyeluruh dalam sistem pendidikan menjadi kebutuhan agar dapat mencetak lulusan yang unggul dan siap menghadapi tantangan global. Mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada proses dan hasil pendidikan yang mencakup bahan ajar, metodologi, sarana prasaana, pembiayaan, lingkungan, dan prestasi yang dicapai sekolah. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sebuah sekolah diperlukan perubahan sikap dan perilaku dari seluruh elemen yang terlibat, termasuk kepala sekolah, guru, serta peran aktif dari orang tua dan masyarakat. Oleh sebab itu pendekatan manajemen yang efektif diperlukan dalam mengelola seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan agar berjalan secara optimal dan berkelanjutan [1]. Sekolah yang bermutu selalu berorientasi pada pelanggan dengan memastikan bahwa kebutuhan dan harapan siswa menjadi prioritas utama, serta menempatkan pentingnya kualitas mutu secara terus menerus sebagai suatu keharusan. Apabila mutu sekolah tidak segera diatasi, maka dampaknya akan sangat luas bagi siswa, tenaga pendidik, maupun masyarakat secara umum. Kualitas pendidikan cenderung menurun dan menimbulkan ketidakpuasan siswa dan orang tua, daya saing sekolah berkurang sehingga penerimaan peserta didik baru tidak dapat terpenuhi sesuai rencana, serta banyak lulusan yang kurang siap kerja sehingga berkontribusi pada peningkatan angka pengangguran [2]. Pada level yang lebih luas, rendahnya mutu pendidikan dapat menghambat pertumbuhan ekonomi dan sosial suatu daerah karena kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan tidak dapat memenuhi kebutuhan industri dan masyarakat. Permasalahan mutu sekolah harus segera diatasi untuk menghindari dampak negatif jangka panjang tersebut [3].

Berbagai penekatan manajemen mutu telah dikembangkan dan diuji untuk menjawab tantangan ini. BSC merupakan kerangka pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam indikator yang seimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan, sedangkan EFQM merupakan model keunggulan organisasi yang membagi kriteria ke dalam dimensi *enabler* dan *results* sehingga memungkinkan identifikasi hubungan sebab-akibat antar dimensi mutu secara sistemik [4]. Penelitian mengenai integrasi kedua model ini dilakukan pada berbagai jenis organisasi dengan hasil yang saling menguatkan. Gallo [5] melalui survei terhadap 378 usaha kecil dan menengah di kawasan Visegrad, menemukan bahwa intensitas penerapan BSC memberikan pengaruh signifikan terhadap sistem pengukuran kinerja organisasi, sedangkan penerapan EFQM secara mandiri belum menunjukkan pengaruh yang signifikan, sehingga kombinasi keduanya dipandang lebih strategis dibanding penerapan salah satu metode saja. Pada sektor kesehatan, Nabitz [6] menunjukkan bahwa penerapan EFQM sebagai instrumen *self-assessment* pada berbagai organisasi kesehatan di Belanda menghasilkan keselarasan dengan model akreditasi yang telah ada, sehingga EFQM membantu sektor kesehatan dalam mengadopsi praktik manajemen terbaik dari sektor bisnis lain. Pada sektor konstruksi Vukamovic dan Radujkovic [7] membuktikan bahwa integrasi BSC dan EFQM melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Processes* memungkinkan perusahaan melakukan *Benchmarking*, mengidentifikasi praktik terbaik, serta menyelaraskan strategi dengan dengan lingkungan kompetitif, yang sulit dicapai apabila BSC digunakan sendiri. Sementara itu, Andjelkovic Pesic dan Dahlgaard [8] melalui survei terhadap 150 organisasi di Serbia menemukan bahwa korelasi positif yang kuat antara perspektif-perspektif BSC dan kriteria-kriteria EFQM, yang memperkuat justifikasi penggunaan kedua model tersebut secara terintegrasi sebagai roadmap diagnostik menuju keunggulan organisasi. Sementara pada konteks pendidikan, Albara'y [9] telah mengusulkan visi penerapan EFQM di universitas Arab, Junior dan Alves [10] menemukan BSC di pendidikan masih terbatas pada dikti negara maju, Taraza [11] menemukan bahwa implementasi EFQM di negara berkembang masih sangat terbatas, dan Pujianti [12] menerapkan BSC di lembaga pendidikan Indonesia namun belum pada konteks SMK-PK. Dengan demikian, meskipun berbagai studi telah mengkonfirmasi kekuatan integrasi BSC-EFQM, penelitian secara khusus mengintegrasikan kedua model tersebut di sekolah kejuruan dengan menggunakan data rapor pendidikan sebagai instrumen evaluasi belum pernah dilakukan.

Selain celah teoritis tersebut, urgensi penelitian ini juga didorong oleh kondisi nyata yang dihadapi SMK XYZ sebagai objek penelitian. SMK XYZ merupakan sekolah menengah kejuruan dengan lebih dari 1.000 siswa menyelenggarakan tujuh program keahlian serta menyanggah status SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK) yang

Integration of the Balanced Scorecard and EFQM for Quality Evaluation and Improvement / Syahrul Ramadhan Ardiansyah, Rony Prabowo

menuntut pencapaian standar mutu nasional dan kesiapan lulusan yang relevan dengan dunia kerja [13]. Namun terdapat beberapa hal yang menjadi penghambat dalam peningkatan mutu, di antaranya regulasi sekolah yang belum jelas, sarana prasarana yang tersedia belum memadai, tuntutan kinerja administrasi sekolah, serta kurangnya investasi pada pengembangan kompetensi guru [14], [15]. Permasalahan tersebut terkonfirmasi dalam rapor pendidikan tahun 2024 yang menunjukkan penurunan signifikan pada dimensi karakter (turun 1,69 poin menjadi 55,24), kreativitas turun 4,75 poin, nalar kritis turun 2,82 poin, kompetensi lulusan SMK hanya mencapai 42,21%, serta proporsi pembelanjaan untuk peningkatan mutu guru tercatat 0% dengan kategori kurang. Berdasarkan kombinasi celah teoritis dan permasalahan praktis tersebut, penelitian ini menggunakan metode BSC dan EFQM sebagai pendekatan strategis guna menilai dan meningkatkan mutu manajemen sekolah, kualitas pembelajaran, dan kepuasan pemangku kepentingan. Sebagai luaran praktis, penelitian ini juga dirancang untuk menghasilkan dashboard evaluasi mutu sekolah berbasis BSC dan EFQM yang berisi Indikator Kinerja Utama (KPI) sebagai alat bantu pimpinan sekolah dalam proses monitoring, evaluasi, serta pengambilan keputusan peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan dan jumlah responden, pemilihan guru bersertifikasi sebagai responden tunggal termasuk untuk melihat variabel yang secara konseptual merepresentasikan persepsi tunggal, termasuk untuk menilai variabel yang secara konseptual merepresentasikan persepsi eksternal seperti Kepuasan Peserta Didik dan Kepuasan Orang Tua & Masyarakat yang didasarkan pada tiga pertimbangan: kerangka BSC-EFQM lazim diukur melalui persepsi sumber daya internal sebagaimana penelitian terdahulu, guru bersertifikasi memiliki intensitas interaksi rutin dengan siswa dan orang tua sehingga dipandang memahami konteks kepuasan kedua pihak, dan akses survei langsung kepada lebih dari 1.000 siswa beserta orang tuanya memerlukan izin serta prosedur administratif yang belum dapat diperoleh secara menyeluruh dalam cakupan penelitian ini.

Konsekuensinya, skor Kepuasan Peserta Didik, dan Kepuasan Orang Tua & Masyarakat mencerminkan persepsi guru, bukan pengalaman langsung dari siswa dan orang tua, sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi pihak ketiga (*proxy bias*) dan sebaiknya dimaknai sebagai persepsi internal sekolah. Selain itu sampel 31 guru meski valid secara statistik untuk populasi 45 guru bersertifikasi menggunakan rumus slovin, tetap terbatas untuk merepresentasikan kompleksitas mutu dengan lebih dari 1.000 siswa secara menyeluruh. Penelitian selanjutnya disarankan mengukur kepuasan pelanggan secara langsung kepada siswa dan orang tua melalui *mixed-methods*, serta memperluas cakupan responden ke berbagai pemangku kepentingan lain guna meningkatkan generalisasi temuan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *sequential explanatory*. Pendekatan dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dengan mengkombinasikan keunggulan data kuantitatif yang objektif dan terukur dengan data kualitatif yang bersifat kontekstual dan mendalam. Desain *sequential explanatory* diterapkan dengan menggunakan hasil analisis kuantitatif sebagai dasar pendalaman melalui data kualitatif [16]. Data kualitatif dalam penelitian ini diperoleh melalui analisis dokumen (*document analysis*) terhadap daya rapor pendidikan SMK XYZ tahun 2024 dan dokumen Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), yang digunakan untuk menginterpretasikan dan memperdalam temuan kesenjangan hasil analisis kuantitatif, khususnya pada variabel-variabel dengan kesenjangan tertinggi. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMK XYZ yang telah memiliki sertifikasi pendidik (Serdik) sebanyak 45 orang. Pemilihan guru bersertifikasi didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka telah melalui proses sertifikasi yang menunjukkan pemenuhan standar dan mempunyai kompetensi profesional, sehingga data yang dihasilkan cenderung lebih kredibel dan valid. Teknik penentuan sampel menggunakan rumus slovin dengan margin of error 10%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 31 orang.

$$n = \frac{n}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel yang diperlukan
- N = Jumlah populasi
- E = Batas toleransi kesalahan
- l = Konstanta

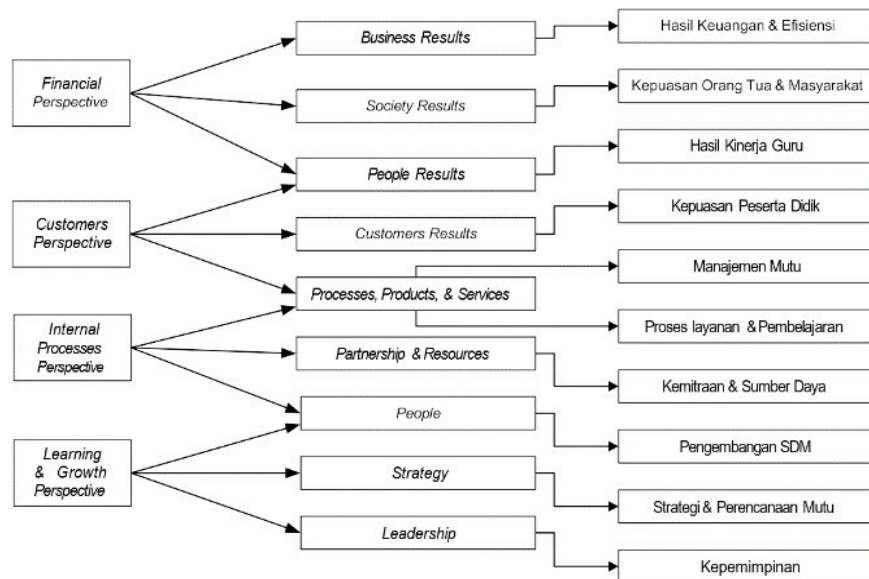
Berdasarkan rumus tersebut, perhitungan jumlah sampel dilakukan sebagai berikut:

$$n = \frac{45}{1 + 45(0,1)^2}$$

$$n = \frac{45}{1 + 0,45}$$

$$n = \frac{45}{1,45} = 31.$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh jumlah sampel sebanyak 31 orang guru bersertifikasi yang menjadi responden dalam penelitian ini. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan kerangka konseptual hasil integrasi empat prespektif *Balanced Scorecard (BSC)* dan sembilan kriteria *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Kerangka integrasi ini mengacu pada model yang dikembangkan oleh Andjelkovic Pestic & Dahlgard, dan selanjutnya diadaptasi oleh peneliti untuk konteks pendidikan kejuruan dengan menyelaraskan pada indikator dalam Panduan Akreditasi SMK. Gambar 1 menunjukkan kerangka integrasi BSC dan EFQM yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini.



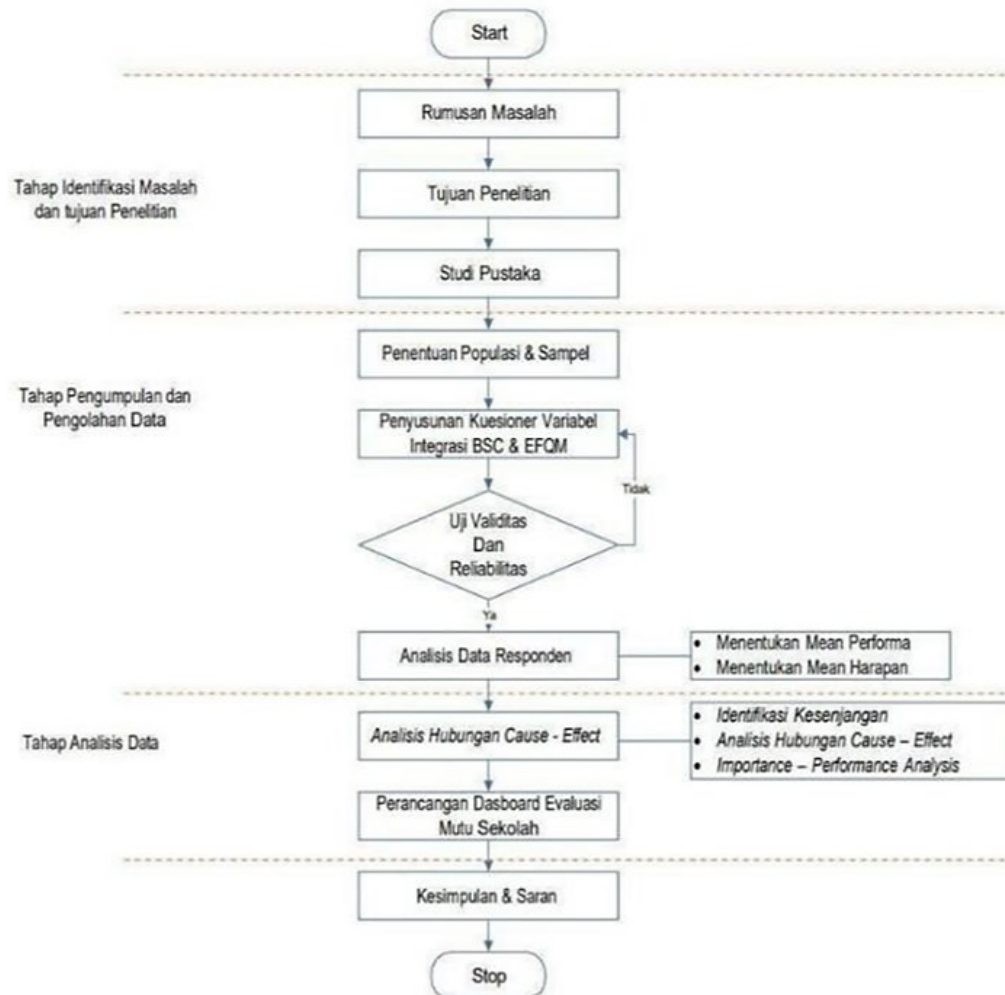
Gambar 1. Integrasi BSC & EFQM yang dikembangkan peneliti

Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 1, setiap perspektif BSC dipetakan ke dalam kriteria EFQM yang relevan sehingga menghasilkan sepuluh variabel penelitian. Pemetaan variabel beserta indikatornya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi operasional variabel

No.	Variabel	Perspektif/Kriteria
1	Kepemimpinan	BSC : <i>Learning & Growth</i> EFQM : <i>Leadership</i>
2	Strategi & perencanaan mutu	BSC : <i>Learning & Growth</i> EFQM : <i>Strategy</i>
3	Pengembangan SDM	BSC : <i>Internal Processes</i> EFQM : <i>People</i>
4	Proses pembelajaran & layanan	BSC : <i>Internal Processes</i> EFQM : <i>Process</i>
5	Hasil kinerja guru	BSC : <i>Customers</i> EFQM : <i>People Results</i>
6	Kepuasan peserta didik	BSC : <i>Customer</i> EFQM : <i>Customer Results</i>
7	Kepuasan orang tua & masyarakat	BSC : <i>Financial</i> EFQM : <i>Society Results</i>
8	Hasil keuangan & efisiensi	BSC : <i>Financial</i> EFQM : <i>Bussiness Results</i>
9	Kemitraan & sumber daya	BSC : <i>Internal Processes</i> EFQM : <i>Partnership & Resources</i>
10	Manajemen mutu	BSC : <i>Internal Processes</i> EFQM : <i>Process</i>

Pengumpulan data dilakukan melalui angket tertutup dengan skala Likert 5 poin. Instrumen terdiri dari 35 butir pernyataan yang mencakup aspek favourable dan unfavourable, disusun berdasarkan kisi-kisi dari variabel pada Tabel 1. Instrumen diuji coba untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya [17]. Uji validitas menggunakan teknik *Corrected Item-Total Correlation* dengan kriteria nilai $\geq 0,30$, dan seluruh 35 butir dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan menghasilkan nilai sebesar 0,986 yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat reliabilitas sangat tinggi [18]. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, analisis kesenjangan, dan *Importance-Performance Analysis (IPA)*, serta analisis dokumen terhadap rapor pendidikan dan RKAS sebagai sumber data kualitatif. Analisis kesenjangan dilakukan untuk mengukur selisih antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja actual [19]. Tingkat kepentingan ditetapkan berdasarkan standar akreditasi SMK (Skor ideal 4,00), sedangkan tingkat kinerja diperoleh dari persepsi responden. Nilai gap kemudian dikategorikan untuk menentukan prioritas perbaikan. Selanjutnya dilakukan pemetaan IPA digunakan untuk mengklasifikasikan variabel ke dalam empat kuadran berdasarkan nilai rata-rata kepentingan dan kinerja [20]. Variabel pada Kuadran 1 (Prioritas Utama) menjadi fokus dalam perumusan strategi peningkatan mutu dan perancangan dashboard KPI [21]. Alur lengkap penelitian disajikan pada Gambar 2 .



Gambar 2. Diagram alir penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian dan Karakteristik Responden

Sekolah yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah SMK XYZ, sebuah lembaga pendidikan kejuruan swasta di bawah naungan yayasan. SMK XYZ berdiri pada tahun 2008 dan saat ini memiliki lebih dari 1.000 siswa dengan tujuh program keahlian. Pada tahun 2024, sekolah ini memperoleh predikat sebagai Sekolah Pusat Keunggulan (SMK PK), yang menuntut pencapaian standar mutu nasional dan kesiapan lulusan yang relevan dengan dunia kerja. Visi sekolah adalah menjadi SMK unggul dan berprestasi di bidang teknologi dengan wawasan kebangsaan, lingkungan, kesetaraan gender, serta menguasai IMTAQ dan IPTEK. Responden dalam penelitian ini adalah guru SMK XYZ yang telah memiliki sertifikasi pendidik, berjumlah 31 orang yang dipilih dengan rumus slovin dari populasi 45 guru. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja yang disajikan pada Tabel 2

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	n	Persentase
Jenis kelamin	Laki	2	71
	Laki	2	
Usia	Perempuan	9	29
	< 30 tahun	1	35
	30-40 tahun	1	42
	> 40 tahun	3	23
Pendidikan	S1	7	23
	S1	2	77
	S2	4	23
Masa kerja	< 5 tahun	1	32
	5-10 tahun	0	
	10-15 tahun	1	39
	> 15 tahun	2	29

Hasil Pengukuran Kinerja Aktual dan Harapan

Hasil penelitian terdiri dari 35 butir pernyataan yang mewakili sepuluh variabel hasil integrasi BSC-EFQM. Uji reliabilitas menghasilkan *Chronbach's Alpha* sebesar 0,986 yang menunjukkan tingkat reliabilitas sangat tinggi. Hasil statistik deskriptif untuk tingkat kinerja aktual disajikan pada Tabel 3

Tabel 3. Statistik deskriptif tingkat kinerja aktual

Variabel	Jumlah Item	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	4	2,48	1,208
Strategi & perencanaan mutu	3	2,16	1,003
Pengembangan SDM	3	2,45	1,060
Proses pembelajaran & layanan	3	2,61	1,112
Hasil kinerja guru	3	2,71	1,089
Kepuasan peserta didik	4	2,32	1,202
Kepuasan orang tua & masyarakat	4	2,06	0,985
Hasil keuangan & efisiensi	4	2,03	1,251
Kemitraan & sumber daya	4	3,45	1,293
Manajemen mutu internal	3	2,61	1,080

Dari Tabel 3 hasil pengukuran kinerja aktual menunjukkan bahwa dari sepuluh variabel yang dianalisis, hanya satu variabel yang memiliki nilai mean di atas 3,00 yaitu Kemitraan & Sumber Daya (3,45) yang berada pada kategori kinerja sedang. Sementara itu, sembilan variabel lainnya memiliki nilai mean di bawah 3,00 yang mengindikasikan kinerja masih berada pada kategori rendah. Tiga variabel dengan nilai terendah adalah Hasil Keuangan & Efisiensi (2,03), Kepuasan Orang Tua & Masyarakat (2,06), dan Strategi & Perencanaan Mutu (2,16). Temuan ini menunjukkan bahwa aspek pengelolaan keuangan, kepuasan pemangku kepentingan eksternal, serta perencanaan strategis merupakan area yang paling membutuhkan perhatian dan perbaikan segera. Untuk tingkat harapan dalam penelitian

Integration of the Balanced Scorecard and EFQM for Quality Evaluation and Improvement / Syahrul Ramadhan Ardiansyah, Rony Prabowo

Peer reviewed under responsibility of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

ini ditetapkan berdasarkan standar akreditasi SMK yang mengacu pada kategori “sangat baik” dengan skor 4,00 maka untuk setiap variabel. dengan demikian seluruh variabel memiliki nilai harapan sebesar 4,00.

Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Analisis kesenjangan dilakukan dengan menghitung selisih antara tingkat harapan dan tingkat kinerja. Nilai gap kemudian dikategorikan berdasarkan rentang yang telah ditetapkan. Hasil analisis kesenjangan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil analisis kesenjangan

Variabel	Mean I	Mean P	Gap
Kepemimpinan	4,00	2,48	1,52
Strategi & perencanaan mutu	4,00	2,16	1,84
Pengembangan SDM	4,00	2,45	1,55
Proses pembelajaran & layanan	4,00	2,61	1,39
Hasil kinerja guru	4,00	2,71	1,29
Kepuasan peserta didik	4,00	2,32	1,68
Kepuasan orang tua & masyarakat	4,00	2,06	1,94
Hasil keuangan & efisiensi	4,00	2,03	1,97
Kemitraan & sumber daya	4,00	3,45	1,55
Manajemen mutu internal	4,00	2,61	1,39

Seluruh variabel menunjukkan gap positif yang menunjukkan bahwa kinerja aktual masih di bawah standar yang diharapkan. Tiga variabel dengan kesenjangan tertinggi adalah hasil keuangan & Efisiensi (1,97), kepuasan orang tua & masyarakat (1,94), dan strategi & perencanaan mutu (1,84). Hal tersebut menandakan bahwa aspek pengelolaan keuangan, kepuasan pemangku kepentingan eksternal, serta perencanaan strategis memerlukan perhatian dan perbaikan yang paling intensif.

Analisis Perspektif Finansial *Balanced Scorecard*

Mengingat variabel hasil keuangan & efisiensi mempunyai kesenjangan tertinggi, maka dilakukan analisis mendalam terhadap perspektif finansial. Berdasarkan data sekolah, total pendapatan SMK XYZ dalam satu tahun mencapai Rp2.700.000.000 yang bersumber dari SPP siswa sebesar (Rp1.800.000.000) dan dana BOS (Rp900.000.000). Anggaran yang direncanakan sebesar Rp2.700.000.000, namun realisasi anggaran tahun 2025 hanya sebesar Rp2.025.000.000 sehingga terdapat dana tidak terserap sebesar Rp675.000.000. (Persamaan 2) rasio realisasi anggaran dihitung sebagai berikut:

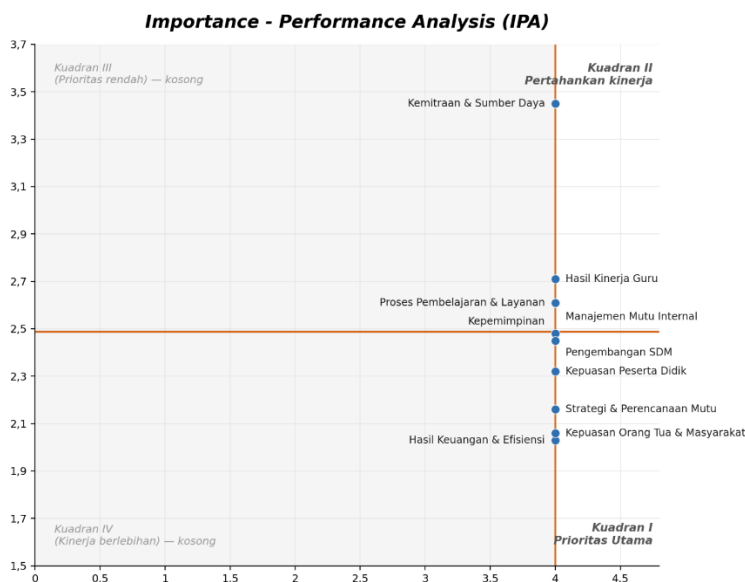
$$\begin{aligned} \text{Rasio Realisasi} &= \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\% \\ &= \frac{2.025.000.000}{2.700.000.000} \times 100\% = 75\% \end{aligned}$$

Angka rasio realisasi sebesar 75% tersebut mencerminkan penyerapan anggaran secara keseluruhan dari seluruh kategori belanja operasional sekolah. Namun penyerapan yang relatif sehat ini ternyata tidak merata ke seluruh kategori belanja. Berdasarkan data rapor pendidikan yang telah disampaikan pada bagian pendahuluan, proporsi pembelanjaan khusus untuk peningkatan mutu guru tercatat 0%, yang berarti tidak terdapat alokasi anggaran baik dana yang sudah terserap maupun dari sisa dana Rp675.000.000 yang tidak terserap, yang secara spesifik dipakai untuk pengembangan kompetensi guru. Dengan demikian sekolah secara umum cukup baik dalam menyerap anggaran operasionalnya, tetapi belum menjadikan pengembangan mutu guru sebagai prioritas alokasi anggaran. Kesenjangan antara realisasi anggaran total yang relatif tinggi dan ketiadaan alokasi untuk mutu guru ini

memperkuat temuan pada variabel Pengembangan SDM yang dibahas pada bagian pembahasan.

Importance-Performance Analysis (IPA)

Pemetaan seluruh variabel ke dalam matriks IPA dilakukan dengan menggunakan nilai rata-rata kepentingan (4,00) sebagai sumbu horizontal dan nilai rata-rata kinerja (2,49) sebagai sumbu vertikal. Hasil pemetaan menunjukkan posisi tiap variabel dalam empat kuadran seperti Gambar 3.



Gambar 3. Pemetaan variabel mutu berdasarkan IPA

Berdasarkan Gambar 3. Klasifikasi variabel ke dalam kuadran disajikan pada Tabel 5.

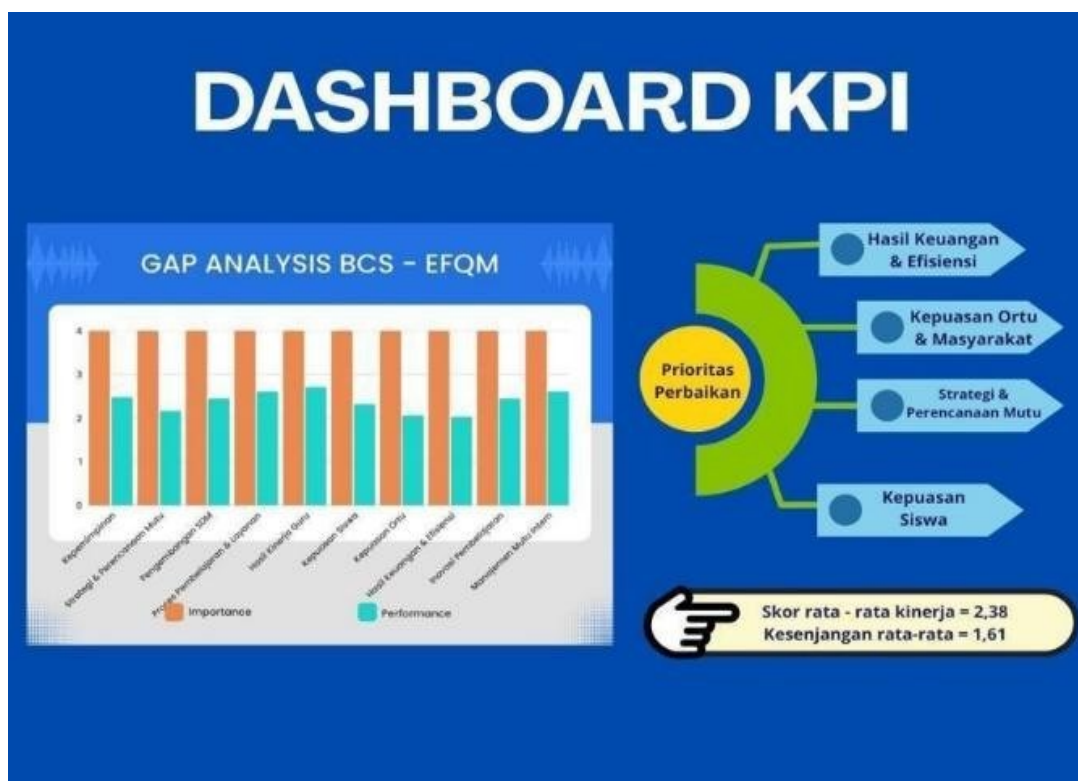
Tabel 5. Klasifikasi variabel berdasarkan kuadran IPA

Kuadran	Nama Kuadran	Variabel
I	Prioritas Utama (<i>Concentrate Here</i>)	Strategi dan perencanaan mutu, Pengembangan SDM, Kepuasan peserta didik, Kepuasan orang tua, Hasil keuangan dan efisiensi
II	Pertahankan kinerja (<i>Keep up the work</i>)	Kepemimpinan, Proses pembelajaran dan layanan, Hasil kinerja guru, Manajemen mutu internal, kemitraan dan sumber daya
III	Prioritas rendah (<i>Low priority</i>)	-
IV	Kinerja berlebihan (<i>possible overkill</i>)	-

Variabel terbagi merata antara Kuadran I dan Kuadran II, masing-masing lima variabel, yang menunjukkan bahwa separuh aspek mutu sekolah masih berada pada tingkat kepentingan tinggi namun kinerja di bawah rata-rata. Variabel hasil keuangan & efisiensi menempati posisi paling kritis dengan kinerja terendah, sementara lima variabel pada Kuadran II — termasuk Kemitraan & Sumber Daya yang mencatatkan kinerja tertinggi (3,45) — memiliki kinerja relatif baik dan perlu dipertahankan.

Rancangan Dashboard Evaluasi Mutu Sekolah

Berdasarkan hasil analisis kesenjangan dan pemetaan Importance-Performance Analysis (IPA), dirancang sebuah prototipe dashboard evaluasi mutu sekolah sebagai alat monitoring terpadu yang komprehensif. Dashboard ini mengintegrasikan indikator-indikator kunci dari sepuluh variabel *Balanced Scorecard (BSC)* dan *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, dengan fokus pada variabel prioritas utama. Komponen dashboard memiliki; (1) Indikator kinerja utama (KPI) untuk tiap variabel, (2) visualisasi perbandingan antara tingkat kepentingan dan kinerja, (3) informasi besaran kesenjangan, dan (4) penanda status prioritas perbaikan secara visual. Rancangan prototipe dashboard tersebut disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Dashboard KPI

Dashboard pada gambar 4 terdiri atas tiga elemen utama yang saling melengkapi secara operasional: grafik batang *gap analysis* BSC-EFQM yang membandingkan nilai kepentingan dan kinerja aktual untuk setiap variabel secara berdampingan, sehingga pimpinan sekolah dapat dengan cepat mengidentifikasi variabel dengan selisih (*gap*) paling lebar hanya dengan perbedaan panjang batang; panel prioritas perbaikan menyajikan variabel-variabel dari Kuadran 1 dalam diagram radial sebagai daftar prioritas visual untuk menentukan urutan penanganan; serta indikator

skor rata-rata kinerja (2,38) dan kesenjangan rata-rata (1,61) yang merangkum kondisi mutu sekolah dalam satu angka tunggal yang dapat dipantau dari waktu ke waktu sebagai tolak ukur keberhasilan perbaikan, di mana kenaikan skor kinerja dan penurunan kesenjangan pada periode evaluasi berikutnya mengindikasikan efektivitas intervensi yang telah dilakukan. Ketiga elemen tersebut memungkinkan manajemen sekolah memantau capaian mutu secara berkala, mengidentifikasi area yang memerlukan intervensi, serta mengevaluasi efektifitas strategi peningkatan mutu, dan direncanakan digunakan secara bertahap mulai dari sosialisasi hingga penggunaan rutin tiap semester dalam rapat tinjauan manajemen untuk membandingkan skor dashboard antar periode.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutu pendidikan SMK XYZ masih menghadapi kesenjangan yang signifikan antara harapan dan kinerja aktual pada seluruh variabel integrasi BSC-EFQM, dengan lima variabel pada Kuadran I menjadi prioritas perbaikan utama, berikut diuraikan interpretasi atas tiap variabel prioritas tersebut.

Hasil Keuangan & Efisiensi mencatatkan kesenjangan tertinggi dengan (gap 1,97). Secara kuantitatif, realisasi anggaran sekolah memang mencapai 75% dari total anggaran Rp2.700.000.000, namun penyerapan ini tidak merata ke seluruh kategori belanja proporsi belanja untuk peningkatan mutu guru tercatat 0% berdasarkan data rapor pendidikan. Pola ini mengindikasikan bahwa persoalan utama bukan pada ketersediaan dana secara keseluruhan, melainkan pada lemahnya perencanaan anggaran berbasis prioritas, sehingga dana yang tersedia tidak dialokasikan secara proporsional ke aspek yang paling membutuhkan investasi. Temuan tersebut juga sejalan dengan pandangan bahwa perspektif finansial dalam BSC, meskipun bukan tujuan akhir di organisasi nonprofit seperti sekolah, tetap berperan penting sebagai *enabler* bagi perspektif lain. Kondisi ini berbeda dengan temuan Susanti, pada MAN 3 Pekanbaru, yang menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel berkontribusi pada capaian kinerja sekolah yang sangat baik di seluruh perspektif BSC. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola dan transparansi anggaran bukan semata besaran dana yang menjadi faktor pembeda kunci keberhasilan implementasi BSC di lembaga pendidikan.

Kepuasan Orang Tua & Masyarakat menempati kesenjangan tertinggi kedua (gap 1,94). Skor tersebut merupakan persepsi guru terhadap kepuasan orang tua, sebagaimana yang sudah dijelaskan pada bagian keterbatasan penelitian. Tingginya kesenjangan ini selaras dengan data rapor pendidikan 2024 yang menunjukkan bahwa penurunan dimensi karakter, kreativitas, dan nalar kritis peserta didik, serta capaian lulusan yang hanya 42,21% kondisi yang secara logis berpotensi menurunkan kepercayaan orang tua terhadap mutu layanan sekolah, terlebih lagi dengan status SMK Pusat Keunggulan yang menuntut standar lebih tinggi dari masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip EFQM yang menekankan pentingnya orientasi pada hasil bagi masyarakat (*Society Results*) sebagai cerminan efektivitas proses internal organisasi.

Strategi & Perencanaan Mutu memiliki kesenjangan sebesar 1,84 berkaitan dengan regulasi sekolah yang belum jelas serta tuntutan kinerja administrasi yang tinggi sebagaimana yang telah diuraikan di pendahuluan. Ketidakjelasan tersebut cenderung menghambat penerjemahan visi dan strategi sekolah ke dalam rencana kerja yang terukur, sehingga terjadi *disconnect* antara kebijakan dan implementasi. Temuan ini relevan dengan filosofi dasar BSC yang dirancang untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam indikator kinerja yang seimbang dan terukur, ketika strategi tidak diturunkan menjadi KPI yang jelas, maka manfaat dari BSC sebagai alat manajemen strategis tidak tercapai secara optimal. Temuan dari Andjelkovic dan Dahlgaard, yang menunjukkan korelasi kuat antara perspektif BSC dan kriteria EFQM pada organisasi yang matang secara manajerial, turut menegaskan bahwa kekuatan relasi tersebut bergantung pada kejelasan arah strategis organisasi yang tampaknya belum sepenuhnya terpenuhi di SMK XYZ.

Pengembangan SDM mencatatkan kesenjangan sebesar 1,55 berkaitan dengan rendahnya investasi pada pengembangan kompetensi guru yang telah diidentifikasi sejak pendahuluan dan dikonfirmasi oleh data proporsi pembelanjaan mutu guru sebesar 0%. Sebagai salah satu dari kriteria *enabler* utama EFQM, *people* merepresentasikan sejauh mana organisasi mengelola, mengembangkan, dan memberdayakan sumber dayanya. Minimnya alokasi anggaran untuk pengembangan guru, ditengah realisasi anggaran total yang relatif sehat,

mengindikasikan bahwa pengembangan SDM belum menjadi prioritas nyata dalam pengambilan keputusan sekolah.

Kepuasan Peserta Didik mempunyai kesenjangan sebesar 1,68 sebagaimana variabel Kepuasan Orang Tua, skor ini diperoleh dari persepsi guru dan perlu dimaknai sebagai indikasi awal, dan bukan menjadi ukuran pasti dari pengalaman siswa itu sendiri [22]. Rendahnya skor ini selaras dengan prinsip EFQM yang menekankan orientasi pada pelanggan dan hasil, serta mengindikasikan bahwa layanan pendidikan dipersepsikan belum sepenuhnya memenuhi harapan peserta didik, sejalan dengan pandangan bahwa kepuasan pelanggan merupakan hasil kumulatif dari efektivitas proses internal organisasi.

Secara keseluruhan dari kelima temuan diatas menunjukkan pola yang konsisten yaitu kelemahan dari sisi *enabler* (Strategi, SDM, dan Keuangan) berkontribusi terhadap rendahnya hasil yang dirasakan oleh pemangku kepentingan (kepuasan siswa, orang tua, dan masyarakat). Pola sebab-akibat ini sejalan dengan logika dasar EFQM yang menghubungkan dimensi *enabler* dengan dimensi *results* secara sistemik, dan memperkuat relevansi pendekatan integrasi BSC-EFQM sebagai kerangka diagnostik bagi institusi pendidikan kejuruan.

Pemetaan IPA memberikan panduan prioritas perbaikan yang jelas. Fokus pada Kuadran I, diharapkan dapat mendorong perbaikan sistemik pada aspek-aspek yang paling kritis. Rancangan dashboard KPI yang komponennya telah diuraikan pada bagian sebelumnya, menjadi wujud konkret dari prinsip umpan balik berkelanjutan (*continuous feedback*) yang menjadi inti filosofi EFQM, di mana hasil pengukuran terus-menerus dipakai untuk menyempurnakan proses *enabler*. Dengan demikian, integrasi BSC-EFQM yang dipadukan dengan IPA dan dashboard terbukti efektif sebagai kerangka evaluasi mutu yang aplikatif bagi SMK.

SIMPULAN

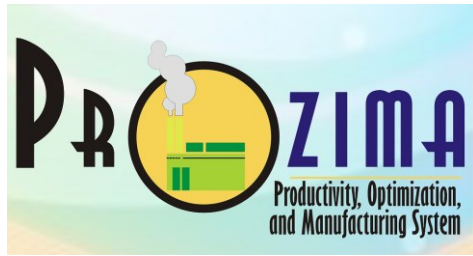
Berdasarkan hasil penelitian evaluasi mutu pendidikan di SMK XYZ menggunakan integrasi *Balanced Scorecard (BSC)* dan *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, dapat disimpulkan bahwa kondisi mutu sekolah secara umum masih berada pada tingkat kinerja yang perlu ditingkatkan, di mana sepuluh variabel yang diukur hanya hasil kinerja guru dan kemitraan sumber daya yang mencapai kinerja sedang, sementara delapan variabel yang lain berada pada kategori rendah dan masih jauh dari standar akreditasi nasional

Model pemetaan indikator mutu berbasis integrasi BSC dan EFQM yang dikembangkan dalam penelitian ini berhasil merepresentasikan keterkaitan antara faktor penggerak dan hasil sekolah melalui sepuluh variabel penelitian, serta terbukti efektif dalam mengidentifikasi titik-titik lemah strategis dan area prioritas perbaikan secara sistematis melalui analisis kesenjangan dan *Importance - Performance Analysis (IPA)*. Berdasarkan hasil tersebut, strategi peningkatan mutu di fokuskan pada variabel-variabel prioritas utama yang berada di kuadran I, yaitu strategi & perencanaan mutu, pengembangan SDM, kepuasan peserta didik, kepuasan orang tua & masyarakat, serta hasil keuangan & efisiensi, dengan perhatian khusus pada aspek Hasil Keuangan & Efisiensi yang memiliki kesenjangan tertinggi dengan (gap 1,97). Strategi ini diwujudkan dalam bentuk dashboard mutu sekolah yang mengintegrasikan indikator BSC dan kriteria EFQM sebagai sistem monitoring berbasis data untuk mendukung pengambilan keputusan secara objektif dan berkelanjutan.

Disarankan supaya pihak manajemen SMK XYZ mengimplementasikan dashboard secara periodik dan memfokuskan perbaikan pada variabel dengan kesenjangan tertinggi, sementara penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek ke beberapa SMK serta melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan untuk meningkatkan generalisasi model evaluasi mutu berbasis integrasi BSC dan EFQM.

REFERENSI

- [1] N. Gustini and Y. Mauly, "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar," *Jurnal ISEMA: Islamic Educational Management*, vol. 4, no. 2, pp. 229–244, 2019, doi: 10.15575/isema.v4i2.5695.
- [2] A. N. D. Riya, A. W. Ismail, and L. Heldayanti, "Pengaruh Kualitas Pendidikan Terhadap Tingkat Pengangguran di Pulau Jawa," *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sosial (JEMeS)*, vol. 7, no. 1, pp. 26–36, 2024. [Online]. Available: <https://ojs.ejournalunigoro.com/index.php/JEMeS/article/view/773>.
- [3] R. Barus, N. Wilfridus, I. M. Raihan, U. Rosyidi, and M. Takdir, "Analisis Pengendalian Mutu Sekolah Dalam Meningkatkan Hasil Belajar," *Journal on Education*, vol. 7, no. 2, 2025.
- [4] B. Oger and D. E. Platt, "Value Measurement and Value Creation Models in Europe and the US: A Comparison of the EFQM Excellence Model and the Baldrige Award Criteria," *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 8, no. 3, pp. 99–115, 2002, doi: 10.3917/cca.083.0099.
- [5] P. Gallo, R. Kušnirová, J. Váchal, J. Straková, and D. Raušer, "Application of BSC and EFQM Models in Small and Medium-Sized Enterprises," *Journal of Business Sectors*, vol. 1, no. 1, pp. 20–31, Dec. 2023, doi: 10.62222/EQEW7654.
- [6] U. Nabitz, N. Klazinga, and J. Walburg, "The EFQM Excellence Model: European and Dutch Experiences with the EFQM Approach in Health Care," *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 12, no. 3, pp. 191–202, Jun. 2000, doi: 10.1093/intqhc/12.3.191.
- [7] M. Vukomanovic and M. Radujkovic, "The Balanced Scorecard and EFQM Working Together in a Performance Management Framework in Construction Industry," *Journal of Civil Engineering and Management*, vol. 19, no. 5, pp. 683–695, 2013, doi: 10.3846/13923730.2013.799090.
- [8] M. Andjelkovic Pesic and J. J. Dahlgaard, "Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence Model as a Combined Roadmap for Diagnosing and Attaining Excellence," *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 24, no. 5–6, pp. 652–663, 2013, doi: 10.1080/14783363.2013.791109.
- [9] E. Alraba'y et al., "A Proposed Vision for Developing Institutional Performance in Arab Universities Appropriating the Standards of the EFQM," *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30, no. 5, pp. 8348–8378, 2024, doi: 10.53555/kuey.v30i5.3182.
- [10] I. Junior and M. Alves, "The Balanced Scorecard in the Education Sector: A Literature Review," *Cogent Education*, vol. 10, no. 1, 2023, doi: 10.1080/2331186X.2022.2160120.
- [11] E. Taraza et al., "Evaluation of Quality and Equality in Education Using the EFQM Excellence Model—A Literature Review," *Sustainability*, vol. 16, 2024, doi: 10.3390/su16030960.
- [12] Y. Pujianti et al., "Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja di TK Negeri Pembina Tingkat Nasional," *Golden Age: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, vol. 8, no. 2, 2024, doi: 10.29313/ga.jpau.v8i2.13790.
- [13] H. Suhendraya Muchtar, G. Nalapraya, and H. Dharmawati, "Pengambilan Keputusan Dalam Implementasi Manajemen Pusat Keunggulan Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan di SMK BPI Bandung," *Jurnal Tahsinia*, vol. 5, no. 8, 2024.
- [14] H. J. Putra, "Hasil Supervisi Mutu Pendidikan pada Sekolah Model SMK Negeri 1 Pujut Tahun 2020," *Jurnal Paedagogy*, vol. 8, no. 2, p. 169, 2021, doi: 10.33394/jp.v8i2.3522.
- [15] Y. Supriyadi et al., "Improving Teacher Performance Management in Vocational High Schools in Producing Excellent Graduates," *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, vol. 9, no. 1, 2025, doi: 10.23887/jppp.v9i1.83149.
- [16] D. Mardapi, *Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta: Nuha Medika, 2012.
- [17] S. Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, 9th ed. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- [18] S. Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- [19] W. O. S. J. Aswad, "Analisis Gap dan Pencapaian Indikator Smart City Readiness Dalam Program Pembangunan



Prozima : Vol. 10, No. 1, June 2026, 88-101

E. ISSN. 2541-5115

Journal Homepage: <http://ojs.umsida.ac.id/index.php/prozima>

DOI Link: <http://doi.org/10.21070/prozima.v10i1.1795>

Article DOI: <http://doi.org/10.21070/prozima.10i1.1795>

-
- Daerah Kabupaten Wakatobi,” Jurnal Kajian Ruang, vol. 2, no. 2, p. 170, 2022, doi: 10.30659/jkr.v2i2.26916.
- [20] W. S. Perkasa and A. S. Cahyana, “Analysis of Service Quality on Customer Satisfaction with SERVQUAL and QFD Methods,” PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering), vol. 6, no. 2, pp. 97–106, Dec. 2022, doi: 10.21070/prozima.v6i2.1584.
- [21] E. P. Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran: Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018.
- [22] R. D. Sofwan, A. Mansur, and I. D. Widodo, “Analysis of Customer Satisfaction Using the Modified SERVQUAL Method,” PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering), vol. 3, no. 2, 2019, doi: 10.21070/prozima.v3i2.1271.