

**Evaluasi Pengukuran Kinerja yang Tepat untuk Mendukung *Key Success Factor* dalam Rencana Pengembangan Usaha Sekolah Ballet Flamboyant di Surabaya**

**Birgita Setiawan**

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Marvellous\_1992@hotmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana evaluasi pengukuran kinerja yang tepat untuk mendukung *key success factor* dalam rencana pengembangan usaha di masa mendatang pada Sekolah Ballet Flamboyant di Surabaya. Penelitian ini akan menekankan bagaimana sebuah *key success factor* akan mempengaruhi penetapan pengukuran kinerja yang dapat mendukung keberhasilan rencana pengembangan usaha, terutama pada organisasi non-profit, yakni *performing art organization*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan semi-structured interview dan juga observasi. Semi-structured Interview dilakukan pada pemilik organisasi, administrasi dan juga staff pengajar SBFS. Observasi dilakukan di SBFS dengan tujuan agar peneliti dapat melakukan pengecekan silang terhadap apa yang kebenaran jawaban yang disampaikan oleh pemilik dengan yang terjadi di lapangan. Temuan dalam penelitian ini adalah bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan oleh SBFS selama ini masih kurang memadai, sehingga permasalahan yang ada di SBFS tidak dapat diselesaikan, sehingga SBFS belum dapat melakukan rencana pengembangan usaha yang direncanakan selama ini.

Kata kunci: Evaluasi, Pengukuran Kinerja, Key Success Factor

**Abstract.** This study aims to determine how precise evaluation of performance measurements to support the *key success factor* in the business development plan in the future at Flamboyant Ballet School in Surabaya . This research will emphasize how a *key success factor* will affect the determination of performance measurement that can support successful business development plans , especially in the non - profit organization , the performing art organization .

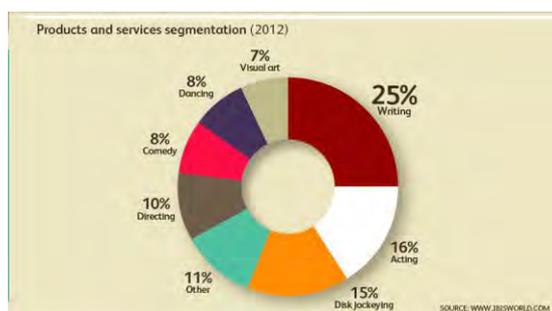
This study used a qualitative approach . Data collection techniques used by the researchers is to use semi - structured interviews and observations . Semi - structured interview was conducted at the owner's society together , administration and teaching staff also SBFS . Observations made in SBFS in order for researchers to conduct cross pengecekan truth to what the answer delivered by the owners to those occurring in the field .

The findings in this study is that performance measurement is performed by SBFS so far are still inadequate, so that existing problems can not be solved in SBFS , so SBFS have not been able to perform the planned business development plan for this

## **PENDAHULUAN**

Industri kreatif merupakan sebuah industri yang memiliki potensi untuk berkembang di pasar. Industri kreatif adalah sebuah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. Hawkins (2001) menyatakan bahwa industri kreatif atau ekonomi kreatif terdiri dari periklanan, arsitektur, seni pertunjukan, kerajinan, desain, fashion, film, musik, seni pertunjukan, penerbitan, penelitian dan pengembangan (R&D), software, games.

Perkembangan industri kreatif tidak hanya diakui oleh Indonesia. Negara-negara lain telah mengakui pula bahwa industri kreatif memegang peranan penting dalam perekonomian sebuah negara. Menurut laporan yang dihasilkan oleh *IbisWorld*, *consumer* akan semakin menghabiskan atau menginvestasikan uang atau dana mereka untuk industri kreatif dan *entertainment*. Industri kreatif juga dapat menciptakan lapangan pekerjaan tersendiri (MacFarland, 2012). Berikut merupakan mayoritas aktivitas yang dipilih oleh masyarakat dalam industri kreatif di Amerika :



Gambar 1  
*Products and Services Segmentation*  
Sumber : [www.ibisworld.com](http://www.ibisworld.com)

Dari beberapa kategori industri kreatif tersebut, peneliti tertarik untuk membahas kategori seni pertunjukan. Seni pertunjukan merupakan kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha pengembangan konten, produksi pertunjukan, seperti contohnya pertunjukan ballet. Seni pertunjukan ballet di Surabaya akhir-

akhir ini mulai marak dan mengundang perhatian masyarakat Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan diadakannya Festival Ballet Surabaya di Gedung Cak Durasim pada bulan Mei yang lalu (Kompas, 2013). Ada pula pagelaran yang diadakan oleh Sekolah Ballet Flamboyant Surabaya (SBFS) pada tanggal 23 Agustus 2013 yang lalu. Semakin banyaknya pertunjukan seni, khususnya pertunjukan ballet telah menunjukkan bahwa industri kreatif di Indonesia memiliki potensi yang cukup besar untuk dikembangkan. Saat ini, di Surabaya telah ada beberapa sekolah ballet, yakni Flamboyant Ballet School, Marlupi Dance Academy (MDA), Flores Ballet School, Centre Point, Dewi Ballet, Surabaya Dance Academy, Premiere, Belle Ballet, dan masih banyak lagi. Dari sekian banyaknya sekolah ballet yang ada di Surabaya, peneliti akan melakukan penelitian pada Sekolah Ballet Flamboyant Surabaya (SBFS).

Banyaknya sekolah ballet yang ada di Surabaya ini membuktikan bahwa persaingan sekolah ballet semakin ketat. Setiap sekolah ballet saling berkompetisi untuk menawarkan kualitas terbaik yang dimilikinya. Kualitas pada sekolah ballet dapat dilihat dari pagelaran atau event yang diselenggarakan oleh tiap sekolah ballet dan juga pada hasil ujian, baik ujian nasional yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (P&K) dan juga ujian Internasional Royal Academy of Dance (RAD). Agar dapat mengetahui bagaimana kinerja dan perkembangan kinerjanya, tiap sekolah ballet membutuhkan sebuah pengukuran kinerja, baik itu secara finansial, maupun secara non-finansial. Maka dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti mengenai pengukuran kinerja yang telah diterapkan oleh Sekolah Ballet Flamboyant Surabaya (SBFS) dan mengevaluasi apakah pengukuran kinerja tersebut telah sesuai dan memberikan informasi yang memadai mengenai kinerja organisasi tersebut sehingga dapat mendukung adanya rencana pengembangan usaha yang direncanakan oleh SBFS di masa mendatang.

## **TELAAH TERIOTIS**

### **Definisi Performance Measurement**

Definisi pengukuran kinerja menurut Artley (2001) yang ditulis oleh General Accounting Office (2005) adalah sebagai berikut:

*“Pengukuran Kinerja adalah proses monitoring dan pelaporan dari keberhasilan suatu program yang dilakukan secara terus menerus, terutama kemajuan yang mengarah pada tujuan dari berdirinya organisasi atau perusahaan”*. Biasanya dilakukan oleh suatu program atau agen manajemen. Pengukuran kinerja dapat berkaitan dengan tipe atau tingkatan aktivitas program yang dilakukan (proses) produk langsung dan jasa dari sebuah program (output) dan atau hasil dari produk dan jasa (outcome). Jadi, Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

### **Jenis Performance Measurement**

Menurut Hongren, Foster & Datar (2000), ada dua jenis *performance measurement*, yakni :

#### *1. Financial Performance Measurement*

*Financial Performance Measurement* atau pengukuran kinerja secara finansial yakni pengukuran yang memberikan informasi kinerja yang telah dicapai dalam bentuk satuan mata uang dan merupakan hasil akhir dari kegiatan yang telah dijalankan dalam suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja secara finansial tidak memberikan informasi secara akurat karena hanya melaporkan kejadian masa lalu dan hanya berfokus pada jangka pendek.

## *2. Non-Financial Performance Measurement*

*Non-Financial Performance Measurement* atau pengukuran kinerja secara non – finansial merupakan pengukuran yang lebih mengarah pada kinerja suatu proses kegiatan yang sedang berlangsung atau bersifat operasional. Manajer harus dapat menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya bergantung pada segi finansial saja, namun juga memperhatikan dari segi non-finansial yang dapat memotivasi pihak manajemen untuk melakukan perbaikan dalam segala bidang (Shaw, 1999).

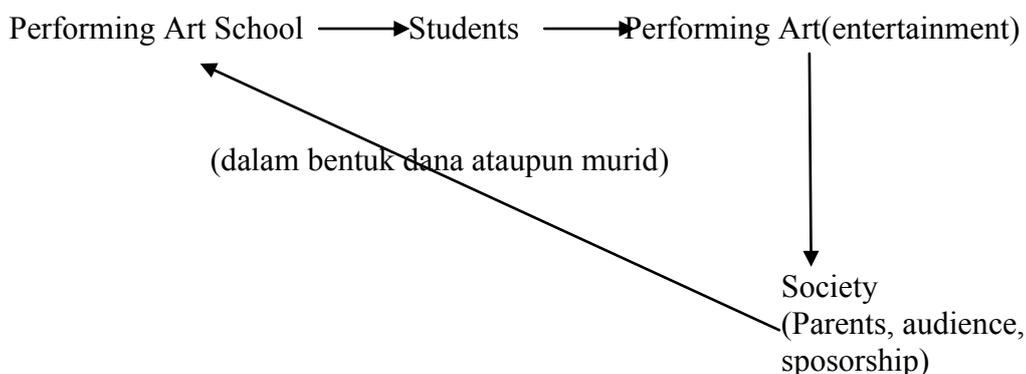
Ittner dan Larcker (2003) menuliskan bahwa dengan adanya pengukuran kinerja secara finansial akan sangat membantu karyawan dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan sehubungan dengan strategi mereka. Selain itu, dengan adanya pengukuran kinerja non-finansial juga akan membawa manfaat bagi investor untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan tersebut.

### *Performance Measurement in Art Sector*

Secara tradisional, pengukuran kinerja didasarkan pada pengukuran secara finansial, seperti penjualan, profitabilitas, ataupun pada *return on investment*. Namun sebenarnya, untuk organisasi yang bergerak pada *performing art sector*, yang kebanyakan merupakan *not-profit organization*, pengukuran secara finansial bukan merupakan sebuah indikator yang relevan dengan misi atau tujuan dari not-profit organization. Turbide dan Laurin (2009) mengacu pada Arkinson, Waterhouse, and Wells (1997); Kaplan and Norton (1992, 1997); Banker, Potter and Srinivasan (2000) menyatakan bahwa “The performance system should include non-financial indicators, which are deemed to be more directly related to firm’s long term strategy, to be better indicators of managerial effort and to be less subject to manipulation. Jadi, dikarenakan tujuan atau misi dari performing art organization adalah untuk memperkaya kebudayaan, maka sistem pengukuran kinerja yang tepat seharusnya lebih ke arah kualitas dari live performance atau dengan kepuasan dari customer dibandingkan dengan ukuran finansial.

### ***Performing Art dalam Perspektif Bisnis.***

Dalam organisasi yang befokus pada performing art, kunci keberhasilan yang dapat mengukur keberhasilan sebuah pementasan adalah penonton atau audience. Sebuah organisasi, khususnya organisasi non-profit yang bergerak di bidang performing art, dikatakan berhasil tidak hanya jika organisasi tersebut mampu membuat penonton untuk kembali terus menonton pementasan tersebut, namun organisasi juga harus mampu untuk menarik minat penonton baru untuk datang dan menyaksikan pementasan tersebut. Audience dapat menjadi sebuah sarana bagi organisasi untuk mendapatkan sumber dana, selain dari iuran atau biaya sekolah. Agar audience memiliki ketertarikan untuk menonton performance sebuah organisasi, maka dibutuhkan marketing dan selling seperti layaknya perusahaan lainnya yang berorientasi pada profit. Jadi, antara performing art organization memiliki hubungan timbal balik dengan masyarakat atau audience. Dengan adanya hubungan timbal balik ini diharapkan bahwa performing art organization ini dapat mempertahankan going concern. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2**

### **Hubungan Timbal Balik Performing Art Orgnization dengan Audience**

Pendapat mengenai pentingnya keberadaan audience ini juga berjalan selaras dengan teori yang disampaikan oleh Hill and O’Sullivan (1999), yakni : *“The development of audineces is therefore a fundamental responsibility of the marketing function.”* Stevens (2000) menyatakan bahwa : *“Audience development*

*concentrates on the sales, advertising or public relations strategies and tactics used to win more attendance and participation.”*

### **Definisi Sistem Evaluasi**

Evaluasi dapat didefinisikan sebagai suatu aplikasi penilaian yang sistematis terhadap konsep, desain, implementasi, dan manfaat aktivitas dan program dari suatu organisasi (Rossi,1993). Sedangkan menurut GAO (2005), Program evaluations are individual systematic studies conducted periodically or on an ad hoc basis to assess how well a program is working. Jadi, dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan sebuah proses untuk mengumpulkan informasi yang nantinya akan menghasilkan *feedback*, agar kegiatan di organisasi berjalan secara efektif. Dengan kata lain, evaluasi dilakukan untuk menilai dan meningkatkan cara-cara dan kemampuan berinteraksi organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Jadi, secara singkat dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan sebuah proses di mana organisasi akan membandingkan antara apa yang dicita-citakan oleh organisasi dengan apa yang sebenarnya terjadi di organisasi. Jika ada *gap* atau perbedaan antara apa yang terjadi di organisasi dengan yang dicita-citakan, maka organisasi harus memperbaiki sistem yang ada di organisasi agar cita-cita organisasi dapat tercapai.

### ***Key Success Factor***

*Key success factor* disebut juga sebagai *critical success factor*. Horngren (2000) mengungkapkan “An organizational subgoal are usually called other names, such as critical success factor, key variabel, critical variables, or key results area”.Perusahaan atau organisasi yang berhasil, merupakan perusahaan atau organisasi yang mampu menjabarkan strateginya secara spesifik.

Sedangkan Somers dan Nelson (2001) mendefinisikan critical success factor sebagai : “views of critical success factor as situated exemplars that help extend the boundaries of process improvement, and whose effect is much richer if

viewed within the context of their importance in each stage of the implementation process.”

Jadi, dapat disimpulkan bahwa key success factor atau critical success factor adalah suatu indikator yang dapat membantu seorang manajer untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Key success factor merupakan sebuah elemen yang penting dalam penyusunan strategi perusahaan. Penyusunan key success factor yang salah akan mengakibatkan kesalahan dalam penentuan strategi pula.

## **METODE PENELITIAN**

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini. Pendekatan metode kualitatif merupakan pendekatan yang berfokus pada logika berpikir, memilih antara rumusan masalah, tujuan teknik dan paradigma berpikir. Desain studi penelitian ini disusun sedemikian rupa agar dapat mewakili pemahaman penelitian dengan mudah bagi pembaca dan organisasi bersangkutan. Dalam penelitian ini dilakukan proses semi-structured interview, yakni peneliti telah menyiapkan terlebih dahulu pertanyaan yang akan digunakan untuk membahas topik penelitian. Interview dilakukan oleh peneliti kepada pemilik SBFS, karyawan administrasi, *staff* pengajar, dan juga murid SBFS. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi, di mana peneliti ikut terlibat atau berperan dalam proses atau aktivitas organisasi tersebut. Tujuan dilakukannya observasi adalah untuk mengonfirmasi kecocokan antara jawaban interview dengan apa yang terjadi sebenarnya di lapangan.

Peneliti menggunakan sumber data yang diperoleh dari observasi dan wawancara. Observasi merupakan suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu obyek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang diamati. Wawancara merupakan kegiatan atau proses tanya jawab secara langsung dengan pihak yang terlibat dalam penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa masalah yang terjadi di dalam SBFS, yakni :

**Tabel 1**  
**Analisis Permasalahan Organisasi**

NO	MASALAH	PENYEBAB	IMPLIKASI
1	Stagnansi SBFS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adanya suatu pengukuran secara finansial mengenai kinerja SBFS.</li> <li>2. Tidak adanya suatu perencanaan tertulis yang berisi rencana jangka panjang SBFS.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemilik tidak memiliki informasi mengenai kinerja keuangan SBFS, sehingga pemilik tidak dapat menialai secara akurat mengenai kinerja SBFS yang berdampak pada ketidakmampuan pemilik untuk merencanakan perkembangan di masa mendatang.</li> <li>2. SBFS berjalan ala kadarnya dan pemilik sering merasa bahwa tidak adanya tujuan yang dicapai, akibatnya target yang diharapkan menjadi tidak tercapai.</li> </ol>
2	Kerugian SBFS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya perencanaan biaya yang mendetail mengenai pengeluaran yang akan dilakukan</li> <li>2. Tingginya biaya kostum dan aksesoris.</li> <li>3. Ketidakmampuan SBFS untuk memasang harga tinggi untuk <i>dance group</i> karena adanya persaingan yang ketat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengeluaran yang dilakukan selama pagelaran terkesan spontan dan tanpa penyaringan terlebih dahulu, akibatnya pengeluaran selalu melebihi pemasukan.</li> <li>2. Karena tingginya harga kostum dan keterbatasan dana, maka kostum dan aksesoris yang dihasilkan menjadi kurang maksimal.</li> <li>3. Pemilik menjadi takut dalam menentukan harga untuk <i>dance group</i>.</li> </ol>
3	Regenerasi <i>staff</i> pengajar	Tidak adanya suatu program khusus dari pemilik untuk mengadakan suatu program	Ketika <i>staff</i> pengajar berhalangan untuk mengajar, maka akan

		pengkaderan <i>staff</i> pengajar untuk regenerasi.	kesulitan untuk mencari pengganti.
4	Kualitas SBFS	1. Belum adanya standar ukuran studio latihan, terutama cabang. 2. Pemilik dan <i>staff</i> pengajar terlalu fokus pada teknik. Pemilik dan rata-rata <i>staff</i> pengajar belum mampu menciptakan suasana latihan yang dapat meningkatkan kemampuan <i>performance</i> murid (meliputi : mimik muka, <i>body language</i> , rasa <i>enjoy</i> dalam tarian)	1. Perbedaan ukuran studio di cabang dan pusat mengakibatkan murid-murid SBFS, khususnya murid cabang tidak dapat tampil secara maksimal ketika menjalankan ujian <i>children</i> Begitu pula perbedaan bentuk dan ukuran studio di pusat dengan studio tempat diselenggarakannya ujian <i>major</i> , mengakibatkan peserta ujian tidak dapat maksimal dalam ujiannya. 2. Murid SBFS sulit mendapatkan nilai <i>distinction</i> , terutama untuk kelas <i>major</i> . Selain itu, tarian yang dibawakan oleh murid-murid SBFS hanya baik dalam hal teknik, namun penari kurang dapat menyalurkan emosi mereka ke dalam tarian, sehingga penonton yang menyaksikan tarian tersebut kurang merasakan <i>chemistry</i> .

(Sumber : Internal SBFS)

Sebelum mengevaluasi sistem pengukuran kinerja, maka pemilik seharusnya menentukan terlebih dahulu *key success factor* atau faktor penentu keberhasilan, terutama untuk mendukung pengembangan usaha yang direncanakan oleh pemilik di masa mendatang. Berikut merupakan tabel yang berisi identifikasi *key success factor* dalam mendukung pengembangan usaha di masa depan, baik pengembangan usaha internal maupun pengembangan usaha eksternal :

**Tabel 2**  
**Key Success Factor SBFS**

<i>KEY SUCCESS FACTOR</i>		PENGEMBANGAN USAHA
1. Kepuasan dan kenyamanan murid		1. Penambahan dan pengembangan fasilitas utama dan pendukung.
2. Peningkatan jumlah investor dan <i>sponsorship</i>		2. Pembangunan <i>theatre</i>
3. Peningkatan jumlah <i>audience</i>		3. Kerjasama dengan Orkestra
4. <i>Image</i> organisasi di mata masyarakat		4. <i>Partnership</i> dengan institusi atau sekolah profesional dari luar negeri ataupun dalam negeri.
5. Peningkatan kualitas penari		

(Sumber : Internal SBFS)

Untuk mendukung *key success factor* yang telah dibuat oleh organisasi dalam rangka untuk mendapai pengembangan usaha yang didambakan oleh SBFS, maka SBFS juga perlu untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan dan mengkaji ulang apakah pengukuran kinerja tersebut sudah tepat. Berikut merupakan evaluasi dan usulan pengukuran kinerja untuk SBFS

**Tabel 3**  
**Evaluasi Pengukuran Kinerja**

<b>NO</b>	<b>MASALAH</b>	<b>PENYEBAB</b>	<b>PENGUKURAN DI SBFS</b>	<b>IMPLIKASI</b>	<b>USULAN PENGUKURAN</b>
1.	Stagnansi SBFS	<p>1. Belum adanya suatu pengukuran secara finansial mengenai kinerja SBFS.</p> <p>2. Tidak adanya suatu perencanaan tertulis yang berisi rencana jangka panjang SBFS</p>	<p>1. Pemilik hanya membuat sebuah pembukuan yang sederhana berisi pemasukan dan pengeluaran selama satu bulan. Pencatatan ini juga tidak sistematis.</p> <p>2. Pemilik tidak pernah melakukan perencanaan apapun.</p>	<p>1. Pemilik tidak memiliki informasi mengenai kinerja keuangan SBFS, sehingga pemilik tidak dapat menialai secara akurat mengenai kinerja SBFS yang berdampak pada ketidakmampuan pemilik untuk merencanakan perkembangan di masa mendatang.</p> <p>2. SBFS berjalan ala kadarnya dan pemilik sering merasa bahwa tidak adanya tujuan yang dicapai, akibatnya target yang diharapkan menjadi tidak tercapai.</p>	<p>1. Pemilik sebaiknya membuat sebuah pembukuan atau bahkan sebuah laporan keuangan yang berisikan komponen mengenai kredit dan juga investasi. Hal ini untuk mendukung rencana pengembangan usaha yang akan dilakukan oleh SBFS. Selain itu, laporan keuangan tersebut akan mencerminkan dan memberikan informasi mengenai kinerja finansial organisasi. Laporan keuangan tersebut akan dibandingkan profitabilitasnya untuk periode aktual dengan profitabilitas organisasi periode yang lalu, untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan atau penurunan profit.</p> <p>2. Pemilik harus mulai merencanakan secara rinci mengenai kegiatan apa dan</p>

					apa yang ingin dicapai dalam satu periode tertentu. Perencanaan tersebut dinyatakan dalam bentuk tertulis dan dijadikan sebagai pedoman untuk mengetahui apakah yang dilakukan oleh organisasi sudah sesuai dengan apa yang direncanakan. Organisasi dikatakan berhasil apabila apa yang terjadi di organisasi mencapai paling sedikit 75 persen dari apa yang direncanakan.
2.	Kerugian SBFS	<p>1. Kurangnya perencanaan biaya yang mendetail mengenai pengeluaran yang akan dilakukan untuk pagelaran</p> <p>2. Banyaknya biaya tak terduga yang dikeluarkan untuk kostum dan aksesoris.</p> <p>3. Ketidakmampuan SBFS untuk memasang harga tinggi untuk <i>dance group</i> karena adanya persaingan yang ketat.</p>	<p>1. Pemilik tidak melakukan pencatatan untuk pemasukan dan pengeluaran SBFS untuk pagelaran.</p> <p>2. Pemilik tidak mencatat dan merencanakan kebutuhannya dalam membuat kostum</p>	<p>1. Pengeluaran yang dilakukan selama pagelaran terkesan spontan dan tanpa penyaringan terlebih dahulu, akibatnya pengeluaran selalu melebihi pemasukan.</p> <p>2. Karena tingginya harga kostum dan keterbatasan dana, maka kostum dan aksesoris yang dihasilkan menjadi kurang maksimal.</p> <p>3. Pemilik menjadi takut dalam menentukan harga untuk <i>dance group</i>.</p>	<p>1. Pemilik sebaiknya membuat sebuah perencanaan tertulis mengenai pemasukan dan pengeluaran yang akan dilakukan untuk acara pagelaran SBFS setiap tahunnya. Hal ini untuk meningkatkan kontrol terhadap pemasukan dan pengeluaran sehingga dapat meminimalkan atau bahkan menghilangkan risiko defisit.</p> <p>2. Untuk pembuatan kostum, pemilik sebaiknya merencanakan terlebih dahulu bahan-bahan</p>

					<p>Kemudian pemilik sebaiknya membuat sebuah perencanaan dana yang dibutuhkan. Kemudian perencanaan tersebut nantinya akan dibandingkan apakah pengeluaran aktual melebihi pengeluaran yang direncanakan.</p> <p>3. Hampir sama dengan sebelumnya, untuk menentukan harga, pemilik seharusnya melakukan perhitungan yang rinci mengenai pemasukan dan pengeluaran yang akan dilakukan untuk menerima <i>job</i>, sehingga tidak terjadi kesalahan penetapan harga.</p>
3.	Regenerasi <i>Staff</i> Pengajar	Tidak adanya suatu program khusus dari pemilik untuk mengadakan suatu program pengkaderan <i>staff</i> pengajar untuk regenerasi	1. Pemilik belum melakukan pengukuran mengenai jumlah <i>staff</i> pengajar dan kualitas <i>staff</i> pengajar.	Ketika <i>staff</i> pengajar berhalangan untuk mengajar, maka akan kesulitan untuk mencari pengganti yang memiliki kesamaan kualitas.	<p>1. Pemilik seharusnya membandingkan proporsi jumlah <i>staff</i> pengajar senior dan junior. Jika ternyata minim <i>staff</i> pengajar junior, maka pemilik perlu melakukan perngkaderan. Proporsi perbandingan <i>staff</i> senior dengan <i>staff</i> junior adalah 1:2.</p> <p>2. Untuk kualitas <i>staff</i> pengajar diperlukan sertifikasi untuk <i>staff</i> pengajar dan juga adanya ujian bagi <i>staff</i> pengajar</p>

					<p>sebagai dasar untuk menentukan apakah <i>staff</i> pengajar tersebut memiliki kapasitas yang memadai untuk mengajar level atau <i>grade</i> tersebut atau tidak dan juga sebagai sarana agar <i>staff</i> pengajar dapat terus <i>merefresh</i> ilmu yang dimilikinya. Hasil sertifikasi tersebut kemudin diteliti dan dibandingkan dengan hasil sertifikasi tahun sebelumnya atau dengan standar yang diberlakukan (apakah memenuhi syarat atau tidak). <i>Staff</i> pengajar yang mendapatkan nilai di atas <i>pass</i>(40-55) merupakan pengajar yang telah memenuhi standar sertifikasi.</p> <p>2. Pemilik sebaiknya secara periodik membandingkan jumlah <i>staff</i> pengajar yang aktif dalam mengikuti seminar atau <i>teaching course</i>. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah <i>staff</i> pengajar aktif dalam memperbanyak ilmu mengenai cara mengajar dan juga mengikuti</p>
--	--	--	--	--	---

					perkembangan dan perubahan kurikulum yang dilakukan oleh <i>Royal Academy</i> , London.
4.	Kualitas SBFS	<p>1. Belum adanya standar ukuran studio latihan, terutama cabang.</p> <p>2. Pemilik dan <i>staff</i> pengajar terlalu fokus pada teknik. Pemilik dan rata-rata <i>staff</i> pengajar belum mampu menciptakan suasana latihan yang dapat meningkatkan kemampuan <i>performance</i> murid (meliputi : mimik muka, <i>body language</i>, rasa <i>enjoy</i> dalam tarian)</p> <p>3. Pagelaran SBFS yang monoton</p>	<p>1. Pemilik melakukan pengukuran kualitas murid dengan melihat hasil ujian RAD</p> <p>2. Adanya inspeksi mendadak dan latihan bersama</p> <p>3. Pagelaran tahunan SBFS hanya diukur dan dievaluasi melalui rapat dengan <i>staff</i> pengajar.</p>	<p>1. Perbedaan ukuran studio di cabang dan pusat mengakibatkan murid-murid SBFS, khususnya murid cabang tidak dapat tampil secara maksimal ketika menjalankan ujian <i>children</i>. Begitu pula perbedaan bentuk dan ukuran studio di pusat dengan studio tempat diselenggarakannya ujian <i>major</i>, mengakibatkan peserta ujian tidak dapat maksimal dalam ujiannya.</p> <p>2. Murid SBFS sulit mendapatkan nilai <i>distinction</i>, terutama untuk kelas <i>major</i>. Selain itu, tarian yang dibawakan oleh murid-murid SBFS hanya baik dalam hal teknik, namun penari kurang dapat menyalurkan emosi mereka ke dalam tarian, sehingga penonton yang menyaksikan tarian tersebut kurang merasakan <i>chemistry</i>.</p>	<p>1. Adanya standarisasi mengenai ukuran dan karakteristik studio latihan antara di cabang dan di pusat. Selain itu adanya standarisasi mengenai ukuran dan kondisi ideal yang baik untuk studio latihan, Standar ini harus disesuaikan dengan ketentuan yang diterapkan oleh standar London, setidaknya tingkat kesesuaiannya adalah 75 persen.</p> <p>2. Adanya penetapan jumlah maksimum murid dalam 1 kelas, yakni 10 orang untuk kelas kecil (Pre school A- Primary) dan maksimal 8 orang untuk kelas di atas Primary. Bila melebihi jumlah tersebut, maka efektivitas pengajaran akan semakin berkurang dan suasana belajar menjadi kurang kondusif.</p> <p>3. Pengukuran kualitas murid tidak hanya sebatas dilihat melalui hasil ujian</p>

					<p>RAD. Lebih lanjut, dilakukan dengan tahap pemantauan dan penelusuran hasil atau nilai ujian RAD. Pemilik harus melihat dan membandingkan nilai rata-rata murid SBFS tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya, atau dengan membandingkan rata-rata nilai murid per cabang. Selain itu murid-murid yang mendapatkan nilai kurang memuaskan untuk mendapatkan “perlakuan khusus”.</p> <p>3. Untuk evaluasi pagelaran SBFS dapat dilakukan membuat sebuah kuesioner untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan apa yang terjadi selama pagelaran, sehingga dapat diperbaiki pada pagelaran berikutnya dan dapat memberikan kepuasan para orang tua murid. Kualitas pagelaran juga akan mencerminkan bagaimana kualitas SBFS. Adanya evaluasi pagelaran juga akan mengetahui tingkat perkembangan</p>
--	--	--	--	--	---

					kemampuan dan kualitas murid dalam menari (dari non-teknik).
--	--	--	--	--	--

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis yang telah dilakukan, diperoleh beberapa temuan sebagai berikut :

1. Adanya stagnansi yang dialami oleh SBFS. Selama 41 tahun SBFS berdiri, perkembangan yang dialami oleh SBFS tidak dapat berjalan secara signifikan. Hal ini disebabkan karena tidak adanya pengukuran secara finansial dan juga tidak adanya perencanaan. Akibatnya, cita-cita atau rencana pengembangan usaha yang diharapkan oleh pemilik belum tercapai.
2. SBFS mengalami kerugian. Kerugian itu dialami oleh pemilik ketika pemilik mengadakan acara pagelaran tahunan. Kerugian juga terjadi karena tingginya biaya kostum dan aksesoris serta ketidak mampuan SBFS memasang harga yang pantas untuk *dance group*. Kerugian ini juga disebabkan karena tidak adanya perencanaan dalam pengeluaran yang dilakukan oleh SBFS
3. Regenerasi *Staff* pengajar juga menjadi masalah yang terjadi di SBFS. Jumlah penerus *staff* pengajar sangat minim.
4. Permasalahan lain yang ditemukan di SBFS adalah masalah kualitas SBFS. Kualitas ini mencakup kemampuan murid, *staff* pengajar dan juga kualitas dari pagelaran. Penyebab dari masalah ini bermacam-macam, seperti tidak adanya standar studio latihan, perbedaan kemampuan *staff* pengajar, dan juga tidak adanya sarana yang tepat untuk mengevaluasi pagelaran.

Maka, untuk mengatasi beberapa permasalahan yang dialami oleh SBFS secara terus menerus, peneliti mengusulkan adanya penentuan *key success factor* yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk membuat sebuah pengukuran kinerja yang baru yang dapat mendukung keberhasilan rencana pengembangan usaha yang akan dilakukan oleh SBFS di masa mendatang.