

## Evaluasi Kinerja Keuangan Satuan Pendidikan Kerjasama X Dengan Menggunakan *Strategic Variance Analysis*

Nurul Hasanah<sup>1</sup>, Thomas Honggo Secokusumo<sup>2</sup>

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia<sup>1&2</sup>  
nurulhasanah2183@gmail.com

### Abstract

This study aims to evaluate the financial performance of Satuan Pendidikan Kerjasama X, a privately-owned Education Operation Unit in Jakarta. The growing amount of SPK schools in Jakarta demands a good competitive strategy with regards to cost leadership and product differentiation to better position the school in the market. The problem in this study is the absence of an evaluation method to assess the effectiveness of the implemented strategy and this research attempts to use Strategic Variance Analysis (SVA) to evaluate the change in the school's operating income between the period of 2017-2018 and 2018-2019 academic year in the context of growth, price recovery, productivity and capacity underutilization components. This research was designed using a single case study with a mixed-method approach. The data used are primary data collected from interviews and document analysis (in the form of the school's financial data). Data analysis was conducted using descriptive qualitative analysis approach. The study indicates that the growth, price-recovery, productivity and capacity underutilization components are showing unfavourable results. The declining student number, the increase of teachers' remuneration and fee discount are the main causes of the decrease in operating income, while 77% of operating income drop comes from productivity component. It shows that the focused differentiation strategy implemented has not shown effective results and the school needs to increase its cost efficiency by considering the results shown by SVA in preparing for the upcoming budgeting.

**Keywords:** Competitive Strategy; Financial Performance; Strategic Variance Analysis; Education Operation Unit

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Keuangan pada Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) X, sebuah sekolah swasta internasional yang beroperasi di daerah Jakarta. Berkembangnya jumlah sekolah SPK di Jakarta menuntut adanya strategi kompetitif yang bagus dalam hal efisiensi biaya dan diferensiasi produk untuk memposisikan sekolah lebih baik dalam pasar. Masalah dalam studi ini adalah ketiadaan metode penilaian efektivitas strategi yang diimplementasikan dan penelitian ini berusaha untuk menggunakan *Strategic Variance Analysis* (SVA) untuk mengevaluasi perubahan pada pendapatan usaha sekolah di antara periode tahun ajaran 2017-2018 dan 2018-2019 dalam konteks komponen pertumbuhan, pemulihan harga, produktivitas dan utilisasi kapasitas. Penelitian ini dirancang sebagai studi kasus dengan pendekatan metode campuran. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari wawancara dan analisis data keuangan sekolah. Analisis data dilakukan menggunakan *descriptive qualitative analysis*. Hasil penelitian menunjukkan komponen pertumbuhan, pemulihan harga, produktivitas dan utilisasi kapasitas tidak memuaskan. Penurunan jumlah siswa, peningkatan gaji guru dan pemberian diskon adalah penyebab utama penurunan pendapatan usaha dan 77% dari perubahan pendapatan usaha berasal dari komponen produktivitas sehingga dapat disimpulkan strategi diferensiasi terfokus yang diterapkan tidak menunjukkan hasil yang efektif dan sekolah perlu meningkatkan efisiensi biaya dengan mempertimbangkan hasil yang diperoleh dari SVA untuk penyusunan anggaran berikutnya.

Kata kunci: Strategi Kompetitif; Kinerja Keuangan; *Strategic Variance Analysis*; Satuan Pendidikan Kerjasama.

## 1. PENDAHULUAN

Bagi setiap perusahaan kemampuan untuk bersaing di industrinya amatlah penting untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Salah satu cara untuk mempertahankan daya saing adalah dengan mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa perusahaan sudah dikelola dengan efektif

sehingga manajemen dapat mengambil keputusan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Dodd & Favaro, 2007) perusahaan menggunakan berbagai pendekatan pemasaran untuk meningkatkan daya tarik produk yang ditawarkan, tapi apabila tidak disertai dengan peningkatan *customer benefit* maka hanya menghasilkan pengeluaran yang lebih besar lagi.

Bisnis pendidikan baik formal dan non-formal adalah salah satu bisnis yang menguntungkan dan *sustainable* karena kebutuhan akan pendidikan yang berkualitas semakin meningkat seiring dengan kemajuan perekonomian suatu negara. Pertumbuhan pendidikan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan sebaliknya, pertumbuhan ekonomi mempengaruhi pertumbuhan pendidikan (Saripudin, 2008). Peningkatan daya beli masyarakat juga memperkaya pilihan orang tua akan sekolah yang terbaik bagi anak-anak mereka. Dalam masyarakat yang memiliki taraf ekonomi yang baik, potensi pengembangan pendidikan itu lebih besar karena lebih siap dan dana yang tersedia lebih banyak (Saripudin, 2008)

Dunia pendidikan di Indonesia banyak berubah dalam dua dekade terakhir. Globalisasi telah mengangkat popularitas pendidikan internasional yang ditawarkan oleh sekolah-sekolah internasional yang bertujuan untuk membentuk “*global citizens*” yang berpola pikir internasional serta cakap dalam pergaulan (Tanu, 2014). Sekolah yang menyelenggarakan kurikulum internasional banyak bermunculan di Indonesia untuk mengakomodir meningkatnya minat masyarakat akan sekolah yang dapat menyiapkan lulusan yang mampu bersaing di dunia internasional. Terlebih lagi dengan meningkatnya jumlah tenaga kerja asing profesional yang masuk ke Indonesia (Purnamasari, 2018) maka dibutuhkan sekolah untuk anak-anak *expatriate* yang bekerja di Indonesia.

Tahun 2014 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Permendikbud nomor 31 yang mengatur penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan oleh Lembaga pendidikan asing dan Lembaga pendidikan di Indonesia. Peraturan tersebut mewajibkan sekolah-sekolah yang menggunakan nama internasional mengganti namanya dan memberi keleluasaan kepada sekolah-sekolah tersebut untuk memilih bentuk menjadi sekolah diplomatik, sekolah nasional, atau Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK).

Peningkatan jumlah SPK di Jakarta menunjukkan angka yang cukup signifikan dalam empat tahun terakhir. Di tahun 2014 tercatat ada 36 SPK setara SD, 32 SPK setara SMP, dan 19 SPK setara SMA, sementara di tahun 2018 tercatat terdapat 68 SPK setara SD, 61 SPK setara SMP dan 43 SPK setara SMA (Kemendikbud, 2019).

Untuk sekolah internasional dengan segmen pasar yang terbatas dan banyaknya penyedia jasa sejenis menuntut SPK X untuk terus meningkatkan kualitas pelayanannya dan membuktikan bahwa sekolah pantas menetapkan tarif premium karena memiliki keunggulan – keunggulan yang membedakannya dari kompetitor.

Menurut (Thompson et al., 2018) salah satu indikator yang menunjukkan seberapa baik strategi perusahaan mencapai hasil yaitu kemampuan perusahaan mampu mencapai target kinerja keuangan dan strategisnya. Pendapatan usaha SPK tercatat menurun signifikan sebesar 37% dari tahun ajaran 2017/2018 ke tahun ajaran 2018/2019, namun ada beberapa kondisi yang harus diperhitungkan dalam menilai kinerja operasi SPK X, yaitu: 1) Adanya penurunan jumlah siswa yang cukup signifikan, namun terjadi peningkatan biaya operasional yang cukup besar, 2) Adanya penambahan mata pelajaran pilihan yang diberikan sehingga meningkatkan biaya pendukung pembelajaran namun jumlah kelas yang dibuka berkurang.

Secara teoritis, bisnis pendidikan yang berkualitas berpotensi untuk menjadi bisnis yang menguntungkan dan *sustainable* terlebih apabila pertumbuhan ekonomi sedang pesat-pesatnya, namun kondisi SPK X yang mengalami penurunan pendapatan yang signifikan membuat penulis termotivasi untuk mengetahui penyebab penurunan kinerja tersebut. Penulis ingin menggunakan suatu metode penilaian yang mampu mengevaluasi sejauh mana keberhasilan strategi yang diterapkan sekolah. Dalam penelitian ini penulis menggunakan *Strategic Variance Analysis* (SVA) karena keunggulannya dalam

menelaah laporan keuangan dengan memisahkan hasil yang diperoleh dari perubahan volume dengan hasil yang diperoleh dari perubahan harga per unit, biaya per unit, produktifitas dan penggunaan kapasitas. SVA membantu manajemen untuk memahami alasan di balik varians antara jumlah yang diperkirakan dengan jumlah yang aktual sehingga dapat menjadi alat analisis yang bagus untuk melakukan penyesuaian terhadap langkah – langkah strategis yang diterapkan perusahaan dan membuat penyesuaian yang relevan terhadap kebijakan yang diambil.

### Rumusan Masalah

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah penurunan pendapatan usaha SPK X yang cukup signifikan dengan membandingkan periode dua tahun ajaran 2017/2018 dan 2018/2019. Dengan studi kasus ini penulis tertarik untuk menjawab pertanyaan bagaimana keberhasilan pelaksanaan strategi di SPK X ditinjau dari hasil perhitungan SVA yang menguji varians pada komponen *growth*, *price-recovery*, *productivity* dan *capacity underutilization* dari kinerja keuangan tahun 2017-2018 dan 2018-2019?

### Manfaat Penelitian

Menurut Ellet, 2007 ada empat manfaat dari studi kasus, yaitu 1) Melakukan evaluasi, 2) Melakukan analisis, 3) Memberikan solusi dan 4) Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Maka dengan studi kasus ini penulis berharap dapat mengenalkan SVA dan manfaatnya dalam mengevaluasi kinerja keuangan dan keberhasilan pelaksanaan strategi khususnya bagi industri pendidikan.

## 2. KERANGKA PEMIKIRAN DAN KAJIAN LITERATUR

### *Theory of Constraints*

Manfaat dari SVA adalah membantu manajemen untuk dapat memisahkan

komponen yang *favourable* dan *unfavourable* dari pendapatan usaha sehingga dapat mengevaluasi bagian dari kinerja perusahaan yang kurang memuaskan sekaligus mengapresiasi bagian kinerja yang sudah berjalan dengan baik. Proses ini sejalan dengan *Theory of Constraints (TOC)* yang menyatakan kendala yang terjadi menentukan kinerja dari suatu sistem. Suatu kendala adalah segala sesuatu yang menghalangi sistem untuk mencapai kinerja yang lebih baik sesuai dengan tujuannya dan tujuan dari perusahaan adalah menghasilkan laba untuk sekarang dan di masa depan (Goldratt, 2010).

TOC membandingkan perusahaan dengan sebuah rantai. Setiap rantai memiliki mata rantai terlemah yang akan membatasi performa rantai secara keseluruhan. Mata rantai terlemah itulah yang disebut kendala dalam sistem dan merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Memperkuat bagian terlemah akan meningkatkan performa. Namun di sisi lain akan ada bagian lain dari rantai yang menjadi bagian terlemah dan harus diperbaiki, oleh karena itu TOC dapat dikatakan sebagai pendekatan sistem untuk continuous improvement (Hansen & Mowen, 2015). Dalam TOC ditekankan bahwa setiap kemajuan adalah perubahan, tapi tidak setiap perubahan merupakan kemajuan. Apabila kita ingin menghasilkan kemajuan maka ada tiga pertanyaan utama yang harus dijawab yaitu, “*What to change?*”, “*What to change to?*” dan “*How to cause the change?*”.

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa berdasarkan *Theory of Constraint*, SVA dapat digunakan sebagai alat bantu untuk mencari kendala yang menghalangi perusahaan untuk memperoleh hasil yang *favourable* dan memberikan informasi yang cukup agar manajemen mampu mengambil keputusan untuk membatasi kendala yang terjadi dan memaksimalkan pencapaian.

### *Strategic Variance Analysis (SVA)*

*Strategic Variance Analysis (SVA)* diperkenalkan oleh Horngren yang

menciptakan sebuah kerangka kerja untuk menganalisis perubahan pendapatan usaha perusahaan manufaktur dari satu periode ke periode lainnya di masa depan dengan cara mengelompokkan perubahan kinerja perusahaan menjadi beberapa komponen yaitu *growth*, *price recovery*, *productivity*. (Caster & Scheraga, 2011). Kerangka kerja ini kemudian dikembangkan oleh Sopariwala (2003) dengan menambahkan komponen *capacity underutilization* karena dianggap merupakan pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan untuk menambah atau tidak menambah kapasitas yang ada. Komponen – komponen yang digunakan adalah:

**Komponen *growth*** mengukur perubahan *pendapatan usaha* yang disebabkan oleh perubahan jumlah unit terjual dengan menjaga harga jual, biaya input dan hubungan input-output tetap konstan. Terdiri atas dua subkomponen: 1) *market-size variance* yaitu perubahan pendapatan usaha yang disebabkan karena perubahan dalam industri dan 2) *market-share variance* yaitu perubahan *pendapatan usaha* yang disebabkan karena perubahan *market-share*. Perubahan *market-size* biasanya tidak dapat dikendalikan tapi di sisi lainnya *market-share* termasuk varians yang bisa dikendalikan sehingga menambah nilai *price-recovery* atau komponen *productivity* tergantung dari strategi yang diterapkan perusahaan, *low cost* atau *differentiator* (Mudde & Sopariwala, 2008).

**Komponen *price-recovery*** mengukur perubahan dalam pendapatan usaha yang disebabkan oleh varians pada harga jual dan biaya input unit sementara jumlah unit penjualan dan hubungan *input-output* tetap konstan. Efek pendapatan akan di *off-set* terhadap efek pengeluaran untuk mengukur pengaruh perubahan biaya input, juga dengan jumlah terjual dan hubungan *input-output* tetap konstan. Hasil yang *favourable* dari komponen *price-recovery* dapat diartikan bahwa konsumen bersedia membayar harga yang ditentukan perusahaan lebih besar dari biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk

menyediakan jasa (Mudde & Sopariwala, 2008).

**Komponen *productivity*** mengukur perubahan pada pendapatan usaha yang disebabkan oleh varians dalam hubungan input-output, efisiensi pengelolaan perusahaan, dengan mempertahankan jumlah unit penjualan, harga jual dan biaya unit input-output tetap konstan. Horngren, Foster dan Datar berargumen komponen ini menentukan apakah strategi *low-cost* perusahaan berhasil karena varians yang *favourable* menunjukkan profitabilitas karena program efisiensi biaya yang berhasil (Mudde & Sopariwala, 2008).

**Komponen *capacity underutilization*** ditambahkan oleh Sopariwala (2003) mengukur perubahan pendapatan usaha yang disebabkan oleh varians dalam biaya kapasitas yang tidak digunakan di antara periode (tergantung dari apakah biaya kapasitas yang tidak digunakan bertambah atau berkurang sepanjang tahun) (Mudde & Sopariwala, 2008).

Mudde dan Sopariwala (2008) menggunakan SVA untuk meneliti peningkatan pendapatan usaha Southwest Airlines (SWA) di tahun 2005. Analisis SVA menggunakan 4 klasifikasi pengukuran yaitu 1) *Airlines revenue* dengan driver *revenue passenger miles* yang menghitung *miles* jarak tempuh penumpang, 2) *Fuel cost* dengan driver *available seat miles* yaitu kapasitas bangku yang tersedia dikalikan dengan *miles* jarak tempuh penerbangan, 3) *Flight related cost* yaitu biaya-biaya yang berkaitan dengan saat pesawat di udara, menggunakan driver *available seat miles* atau disebut juga sebagai kapasitas maskapai, 4) *Passenger related cost* yaitu biaya-biaya yang berkaitan dengan penumpang pada saat pesawat tidak sedang beroperasi, menggunakan driver jumlah *passenger enplaned*. Hasil penelitian di Southwest Airlines menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan usaha terutama disebabkan oleh peningkatan produktifitas dengan meningkatkan efisiensi biaya. Perbedaan penelitian ini dengan yang

dilakukan oleh penulis adalah dalam pemilihan *revenue* dan *cost driver*. Karena penulis melakukan penelitian di institusi pendidikan maka *driver* yang digunakan sangat berbeda dengan yang digunakan di perusahaan penerbangan.

Penelitian berikutnya adalah oleh Caster dan Scheraga (2011) yang melanjutkan penelitian Mudde dan Sopariwala (2008) karena mereka berpendapat bahwa analisis yang dilakukan hanya pada satu perusahaan dalam suatu industri tanpa melihat kondisi kompetitornya dapat menjadi *misleading* (Caster & Scheraga, 2011). Penelitian ini menghitung SVA pada tujuh maskapai penerbangan kompetitor, yaitu *Alaska, American, Continental, Delta, Northwest, United, dan US Airways* untuk periode 2004-2006 kemudian menyusun ranking berdasarkan nilai yang diperoleh untuk keempat komponen *growth, price-recovery, productivity, dan capacity underutilization* untuk menilai keberhasilan strategi yang dijalankan. Hasil SVA menunjukkan hasil yang berbeda-beda walaupun menggunakan strategi yang sama. Sehingga dapat disimpulkan dari penelitian adalah hasil yang beragam dari setiap maskapai menunjukkan bahwa perusahaan tidak harus menggunakan hanya satu strategi untuk mencapai hasil yang positif. Perbedaan dengan penelitian ini adalah unit analisis yang berfokus pada satu entitas bukan dalam skala industri untuk mencoba menganalisis permasalahan yang terjadi untuk menilai keberhasilan strategi yang dipilih.

Penulis menemukan salah satu penerapan SVA di bisnis pendidikan yang ditulis oleh Mudde dan Sopariwala (2018) yang dilakukan di *Grand Valley State University (GVSU)*, sebuah universitas negeri untuk periode tahun ajaran 2010-2011 dan 2011-2012. Di tengah banyaknya pertanyaan mengenai biaya kuliah dan *student loan* yang meroket, para pembuat kebijakan, orang tua dan mahasiswa bertanya-tanya mengapa biaya pendidikan tinggi bisa meningkat sampai dengan 160% semenjak 1990. Penelitian berusaha menggunakan SVA untuk

mencari cara untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut (Mudde & Sopariwala, 2018). Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis *growth* dan *efficiency* ternyata kecil, porsi terbesar dari penambahan pendapatan adalah dari *unit selling price* dan *unit input cost* (pengurangan biaya pengajar). Perbedaan studi kasus tersebut dengan yang dilakukan penulis adalah sifat sekolah internasional K3-13 yang berbeda dengan universitas negeri karena tidak menggunakan *Student Credit Hours (SCH)* sebagai *cost driver* pendapatannya tapi menggunakan jumlah siswa, selain itu sekolah tidak menerima dana pendidikan dari pemerintah untuk menopang operasionalnya.

Peneliti tidak menemukan literatur dan penelitian mengenai SVA oleh peneliti dan akademisi di Indonesia, sehingga penulis berasumsi penelitian ini adalah yang pertama dilakukan di Indonesia sehingga sangat menarik untuk dilakukan.

### Strategi

Strategi menggambarkan bagaimana sebuah organisasi dapat menciptakan nilai untuk pelanggannya sekaligus membedakan diri dari pesaingnya (Horngren et al., 2010). Strategi perusahaan adalah sekumpulan tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk menyaingi dan mengungguli kompetitornya (Thompson, Strickland, & Gamble, 2018). Perusahaan harus dapat mengenali kekuatan dan kelemahannya dibandingkan pesaingnya serta memilih strategi yang tepat untuk bertahan di tengah persaingan pasar. Menurut (Porter, 2003) ada dua keunggulan dasar yang dapat dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *product differentiation* yang dihasilkan dari kemampuan perusahaan untuk beradaptasi lebih baik dari pesaingnya.

Strategi yang dipilih oleh manajemen berkaitan dengan rencana manajemen untuk memposisikan perusahaan dalam industri pasar terkait dan memperoleh *competitive advantage*. Menurut (Porter, 1985) *competitive advantage* pada dasarnya muncul dari manfaat yang dapat diberikan perusahaan

untuk pelanggan yang melebihi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menghasilkannya.

Ada lima pilihan strategi kompetitif umum (Thompson et al., 2018) yang dapat dipilih oleh perusahaan, yaitu: 1) *A low-cost provider strategy*. 2) *A broad differentiation strategy*. 3) *A focused low-cost strategy*, 4) *A focused differentiation strategy* pelanggan. 5) *A best-cost provider strategy* provider yang memberikan pelanggan *value for money*.

### 3. METODE PENELITIAN

Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mendapatkan karakteristik kejadian nyata secara menyeluruh. Apabila penelitian berusaha menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa yang lebih mengarah kepada *explanatory* maka dapat menggunakan metode studi kasus (Yin, 2009).

Penelitian ini merupakan penelitian *mixed method* yaitu penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis data, mengintegrasikan temuan-temuannya dan menarik kesimpulan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dalam sebuah penelitian atau *program of inquiry* (Tashakkori & Creswell, 2007). *Mixed method* digunakan ketika peneliti dan *methodologist* percaya bahwa sudut pandang dan metode kualitatif dan kuantitatif berguna untuk menjawab pertanyaan penelitian mereka, yang mana seringkali akan memberikan hasil penelitian yang paling informatif, lengkap, berimbang, dan bermanfaat (Shauki, 2018).

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan wawancara dan document analysis berupa data keuangan perusahaan yang diperoleh untuk menarik kesimpulan atas permasalahan yang diteliti.

Unit analisis adalah SPK X yang saat dituliskan karya tulis ini tengah mengalami penurunan jumlah peserta didik yang cukup signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya dan sedang mencari cara untuk

bersaing dalam memperbesar *market-share* di industri pendidikan berkurikulum internasional yang dibanjiri oleh pemain lokal yang memberikan jasa serupa. SPK X berawal di tahun 2002 dari sebuah Sekolah Bahasa Asing berbentuk Perseroan Terbatas yang mayoritas kepemilikan sahamnya dikuasai oleh sebuah grup investasi di bidang pendidikan asal Selandia Baru.

Di tahun 2004 Perseroan memperluas bisnisnya menjadi sebuah sekolah internasional dan membuka kelas *Kindergarten 3* sampai dengan *Year 13*. Di tahun 2015 Perseroan membuat perjanjian kerjasama dengan afiliasinya yaitu Yayasan X yang juga berada di bawah naungan grup yang sama untuk mengelola sekolah guna mematuhi ketentuan pemerintah bahwa pendidikan formal harus dijalankan oleh lembaga nirlaba (Presiden Republik Indonesia, 2010). Sehingga terlepas dari bentuk Yayasan yang dimiliki SPK, profitabilitas tetap menjadi hal yang penting karena hasil keuangan Perseroan dan Yayasan akan dikonsolidasi di laporan keuangan grup.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Yayasan SPK X diperoleh informasi bahwa strategi yang digunakan oleh sekolah adalah *focused differentiation* atau *niche marketing*. Pemilihan strategi tersebut dikarenakan SPK X menyediakan layanan pendidikan formal yang berbasis kurikulum internasional seperti *IB Primary Years Programme, Cambridge* serta *IB Diploma Programme* bagi segmen pasar tertentu. SPK X menasar konsumen yang *affluent* dalam arti mapan secara ekonomi dan menginginkan sekolah swasta berkurikulum internasional dengan keberagaman peserta didik yang datang dari berbagai negara di seluruh dunia. Sebagian besar peserta didik adalah WNA, anak-anak dari pekerja *expatriate* yang ditugaskan di Indonesia untuk jangka waktu

tertentu dan WNI yang bermaksud untuk melanjutkan pendidikan keluar negeri.

Nilai jual yang berusaha dikedepankan oleh SPK X adalah *boutique school* dimana konsumen dapat menemukan segala fasilitas penunjang yang dibutuhkan dalam satu kompleks sekolah. SPK X juga mengedepankan *student-focus* dan *individual lesson plan* yang memberikan kesempatan bagi setiap anak untuk mengikuti pelajaran sesuai dengan kemampuan masing-masing dan memastikan setiap anak memperoleh dukungan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.

**Tabel 1. Data Demografi SPK X**

DATA DEMOGRAFI SPK X		
	AY 2018 - 2019	AY 2017 - 2018
Teaching Hours (Teachers)	36.036	40.755
Academic Headcount (Expat Teachers)	29	29
Support Staff Headcount (Staff & TA)	40	39
Student Enrolment	324	354
Number of Homerooms	9	14
Maximum classroom seat capacity	650	650

Sumber: telah diolah penulis (2019)

Untuk keperluan penulisan tesis ini peneliti mengelompokkan biaya-biaya operasional sekolah menjadi beberapa kelompok sebagaimana yang dilakukan oleh (Mudde & Sopariwala, 2018), yaitu:

1. *Instruction cost* atau biaya pengajaran yang terdiri atas biaya-biaya yang dikeluarkan yang terkait dengan gaji tenaga pengajar asing. *Cost driver* yang digunakan adalah jumlah tenaga pengajar.

2. *Administration cost* terdiri atas biaya staff administrasi dan pendukung akademis serta biaya administrasi lainnya, 2) *school marketing* yaitu biaya iklan dan pemasaran yang dilakukan oleh sekolah. *Administrative cost* dipengaruhi oleh jumlah siswa sehingga *cost driver* yang digunakan adalah jumlah siswa.

3. *Student Related Cost* adalah biaya yang dikeluarkan yang berkaitan dengan manfaat yang diperoleh oleh siswa, seperti biaya pengadaan alat-alat pembelajaran di kelas dan biaya beasiswa untuk siswa berprestasi maupun siswa dengan kesulitan *finansial*.

4. *Operation Cost* adalah biaya pengoperasian, penyusutan dan perawatan fasilitas sekolah yang besarnya dipengaruhi oleh intensitas kegiatan belajar dan mengajar di sekolah sehingga *cost driver* yang digunakan adalah kapasitas kelas maksimum yang dapat disediakan oleh sekolah lengkap dari gambar yang disajikan.

### Komponen *Growth* pada SPK X Komponen *Growth* SPK X pada Pendapatan

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, pendapatan sekolah mengalami penurunan sebesar 3.4% dari Rp 106,771,736,201 di tahun akademik 2017-2018 menjadi Rp 103,129,027,661 di tahun akademik 2018-2019. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal: a) karena adanya perubahan pada revenue driver yaitu jumlah siswa (*growth component*) dan b) perubahan pendapatan per-siswa (*price-recovery component*). Berikutnya peneliti akan menghitung pengaruh dari *growth component*.

**Tabel 2. Data Keuangan SPK X Setelah Disesuaikan**

Academic Year	2018-2019	2017-2018	Difference	
			Amount	%
<b>Operating Revenues</b>				
Fee Income	100.390.983.135	105.260.840.320	- 4.869.857.185	-5%
School Income	1.745.556.975	931.940.986	813.615.989	87%
Other Income	112.780.402	16.062.348	96.718.054	602%
Financial Income	879.707.149	562.892.547	316.814.602	56%
	103.129.027.661	106.771.736.201	- 3.642.708.540	-3%
<b>Operating Expense</b>				
<b>Instructional Cost</b>				
Teachers Remuneration	47.604.198.994	45.096.649.023	- 2.507.549.971	-6%
Total Instructional Cost	47.604.198.994	45.096.649.023	- 2.507.549.971	-6%
<b>Academic Support Cost</b>				
Institutional Support	9.194.909.778	8.594.964.743	- 599.945.035	-7%
School Marketing	3.486.676.647	4.215.114.161	728.437.514	17%
Total Academic Support Costs	12.681.586.425	12.810.078.904	128.492.479	1%
<b>Student Related Cost</b>				
Learning Expenses	2.481.308.391	1.445.901.444	- 1.035.406.947	-72%
Scholarship	10.799.242.914	8.836.660.256	- 1.962.582.658	-22%
Total Student Related Cost	13.280.551.305	10.282.561.700	- 2.997.989.605	-29%
<b>Operations Costs</b>				
Maintenance of Facilities	8.851.864.662	8.605.794.697	- 246.069.965	-3%
Depreciation	4.511.170.819	4.422.089.148	- 89.081.671	-2%
	13.363.035.481	13.027.883.845	- 335.151.636	-3%
Total Operating Expenses	86.929.372.205	81.217.173.472	- 5.712.198.733	-7%
School Services Operating Profit	16.199.655.456	25.554.562.729	- 9.354.907.273	37%

Sumber: telah diolah penulis (2019)

Analisis pengaruh *growth component* ini mengukur besarnya perubahan pendapatan operasi yang diakibatkan oleh perubahan jumlah siswa, sementara faktor harga/pendapatan per-siswa, biaya input dan biaya output tetap konstan.

Pengaruh *growth component* terhadap perubahan pendapatan dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} & (2017 - 2018 \text{ Revenue}/\text{student}) \times \\ & [ (2018 - 2019 \text{ student}) - (2017 - \\ & 2018 \text{ student}) ] \\ & = \text{Rp } 301,615,074 \times (324 - 354) = \text{Rp} \\ & 9,048,452,220 \text{ (Unfavourable)} \end{aligned}$$

Pendapatan rata-rata per-siswa tahun ajaran 2017-2018 sebesar Rp 301,615,074 dikalikan dengan selisih jumlah siswa tahun ajaran 2018-2019 dibandingkan tahun ajaran sebelumnya sebesar 30 siswa memperoleh hasil perhitungan Rp 9,048,452,220 (U). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa dengan berkurangnya 30 orang siswa pada tahun ajaran 2018-2019 mengakibatkan hilangnya kesempatan sekolah untuk memperoleh pendapatan Rp 9,048,452,220.

**Komponen Growth SPK X pada Biaya Pengajaran.** Banyaknya guru yang dibutuhkan untuk tahun ajaran 2018-2019 berdasarkan rasio antara jumlah jam mengajar dengan jumlah guru di tahun ajaran sebelumnya adalah sebanyak 26 orang guru, berkurang 3 orang dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang disebabkan oleh penurunan jam mengajar sebesar 4,719 jam, hal ini menyebabkan sekolah seharusnya mengeluarkan biaya pengajaran lebih sedikit yaitu sebesar Rp 5,221,717,255 (F).

$$\begin{aligned} & (2017 - 2018 \text{ instruction cost}/ \\ & \text{instructor}) \times \left[ (2017 - \right. \\ & \left. 2018 \text{ instructors}) - \right. \\ & \left. \left( \begin{array}{c} 2018 - 2019 \\ \text{budgeted instructors} \end{array} \right) \right] \\ & = \text{Rp } 1,555,056,863 \times (29 - 26) = \text{Rp} \\ & 5,221,717,255 \text{ (Favourable)} \end{aligned}$$

**Tabel 4. Tabel Varians Pendapatan SPK X**

Determination of Variances : Instructional Revenue			
	Growth	Price Recovery	Total
Fee Income	(8.920.410.197)	4.050.553.012	(4.869.857.185)
School Income	(78.978.050)	892.594.039	813.615.989
Other Income	(1.361.216)	98.079.270	96.718.054
Financial Income	(47.702.758)	364.517.360	316.814.602
	(9.048.452.220)	5.405.743.680	(3.642.708.540)
	Unfavorable	Favorable	Unfavorable

Sumber: Telah diolah kembali (2019)

### Komponen Growth pada Biaya Administrasi

Biaya rata-rata administrasi per-siswa sebesar Rp 36,186,664 dikalikan selisih jumlah siswa tahun ajaran 2017-2018 sebanyak 354 siswa dengan jumlah siswa yang diperkirakan sebanyak 313 siswa, angka tersebut diperoleh dengan menggunakan rasio jumlah jam pengajaran dibagi dengan jumlah siswa tahun 2017-2018. Sehingga berdasarkan rasio tersebut sekolah mengantisipasi adanya penurunan biaya administrasi sebesar Rp 1,483,272,294 (F) di tahun ajaran 2018-2019 dengan adanya penurunan jumlah siswa.

$$\begin{aligned} & (2017 - 2018 \text{ Administration cost}/ \\ & \text{student}) \times [ (2017 - 2018 \text{ students}) - \\ & (2018 - 2019 \text{ budgeted students}) ] \end{aligned}$$

$$= \text{Rp } 36,186,663 \times (354 - 313) = \text{Rp} 1,483,272,294 \text{ (Favourable)}$$

### Komponen Growth pada Biaya Pelayanan Siswa

Biaya rata-rata per siswa tahun 2017-2018 sebesar Rp 29,046,784 dikalikan dengan selisih jumlah siswa tahun ajaran 2018-2019 dengan jumlah siswa yang diperkirakan terdaftar tahun ajaran 2018-2019 berdasarkan penurunan jumlah jam pengajaran yaitu dari sebanyak 354 siswa menjadi sebanyak 313 sehingga biaya pelayanan siswa diperkirakan menurun sebesar Rp 1,190,918,163 (F).

$$\begin{aligned} & (2017 - 2018 \text{ student related cost}/ \\ & \text{student}) \times [ (2017 - 2018 \text{ student}) - \\ & (2018 - 2019 \text{ budgeted students}) ] \end{aligned}$$

$Rp\ 29,046,784 \times (354 - 313) = Rp\ 1,190,918,163$  (*Favourable*)

### Komponen *Growth* pada Biaya Pemeliharaan

Biaya operasional yang terdiri atas biaya pemeliharaan fasilitas dan biaya penyusutan mengalami peningkatan sebesar 2,6% atau sebesar Rp 335,151,636. *Cost driver* yang digunakan untuk biaya pemeliharaan adalah jumlah kapasitas sekolah sehingga biaya ini ditentukan oleh banyaknya kapasitas yang terpakai dan kapasitas yang *idle*. Pengaruh *growth* terhadap kapasitas yang terpakai sebesar Rp 821,547,849 (F). Sementara biaya kapasitas sekolah yang tidak digunakan sebesar Rp 168,091,436 (F).

$(Student\ 2017 - 2018 - Budgeted\ students\ 2018 - 2019) \times (2017 - 2018\ operational\ cost \div 2017 - 2018\ classroom\ capacity)$

$= (354 - 313) \times Rp\ 20,042,898 = Rp\ 821,547,849$  (*Favourable*)

### Komponen *Price Recovery* SPK X Komponen *Price Recovery* pada Pendapatan

Dari data keuangan sekolah diketahui adanya peningkatan pendapatan rata-rata per siswa dari Rp 301,615,074 di tahun ajaran 2017-2018 menjadi Rp 318,299,468 di tahun ajaran 2018-2019 sehingga dari segi *price recovery* terjadi peningkatan yang *favourable*. Dari perhitungan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dari sisi penetapan harga sekolah menerima pendapatan tambahan sebesar Rp 5,405,743,680 walaupun terjadi penurunan jumlah siswa sebanyak 30 orang di tahun ajaran 2018-2019. Apabila dilakukan perhitungan varians per jenis pendapatan diperoleh hasil yang lebih terperinci dimana pendapatan *school income* menunjukkan peningkatan lebih dari 100% sementara pendapatan *other income* dan *financial income* menunjukkan peningkatan

sebesar lebih dari 600% dan 71% dibandingkan tahun ajaran 2017-2018.

$(2018 - 2019\ students) \times [(2018 - 2019\ revenue/student) - (2017 - 2018\ revenue/student)]$

$= 324 \times (Rp\ 318,299,468 - Rp\ 301,615,074) = Rp\ 5,405,743,680$  (*Favourable*)

### Tabel 3. Tabel Varians Biaya Pengajaran SPK X

Determination of Variances : Instructional Cost	Driver: Instructors			Total
	Growth	Price Recovery	Productivity	
Teachers Remuneration	5.221.717.255	(2.217.202.079)	(5.512.065.147)	(2.507.549.971)
	<i>Favourable</i>	<i>Unfavorable</i>	<i>Unfavorable</i>	<i>Unfavorable</i>

Sumber: telah diolah penulis (2019)

### Tabel 4. Tabel Varians Biaya Administrasi SPK X

Determination of Variances : Academic Support Cost	Drivers: student number			Total
	Growth	Price Recovery	Productivity	
Institutional Support	995.206.444	(1.283.277.347)	(311.874.133)	(599.945.035)
School Marketing	488.065.850	358.633.211	(118.261.547)	728.437.514
	1.483.272.294	(924.644.136)	(430.135.680)	128.492.479
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	<i>Unfavorable</i>	<i>Favorable</i>

Sumber: telah diolah penulis (2019)

### Komponen *Price Recovery* pada Biaya Pengajaran

Dari perhitungan diketahui biaya pengajaran mengalami peningkatan sebesar Rp 2.217,202,079 (U) dikarenakan terjadi peningkatan biaya pengajaran per-guru *expatriate* sebesar Rp 86,467,240 di tahun ajaran 2018-2019. Hasil tersebut *unfavourable* dikarenakan berdasarkan rasio jam pengajaran dan jumlah guru asing yang dibutuhkan seharusnya biaya pengajaran menjadi lebih rendah.

$(2018 - 2019\ budgeted\ instructors) \times [(2018 - 2019\ instruction\ cost/instructor) - (2017 - 2018\ instruction\ cost/instructor)]$

$= 26 \times (Rp\ 1,641,524,103 - Rp\ 1,555,056,863) = Rp\ 2,217,202,079$  (*Unfavourable*)

### Komponen *Price Recovery* pada Biaya Administrasi

Jumlah siswa di tahun 2018-2019 yang menjadi *cost driver* biaya administrasi mengalami penurunan sebanyak 30 siswa sehingga biaya pendukung akademis juga mengalami penurunan di tahun ajaran 2018-2019 sebesar Rp 128,492,479. Total varians *price recovery* sebesar Rp 924,644,136 (U) didapat dari jumlah kenaikan biaya administrasi sebesar Rp 1,283,277,347 (U) dan penurunan biaya pemasaran sebesar Rp 358,633,211 (F). Apabila dilihat dari jumlah guru *expatriate* di kedua tahun ajaran, tidak ada peningkatan jumlah guru sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan biaya pendukung akademis terjadi karena adanya kenaikan biaya gaji guru di tahun ajaran 2018-2019.

$$(2018 - 2019 \text{ budgeted student}) \times [(2018 - 2019 \text{ academic support cost/student}) - (2017 - 2018 \text{ academic support cost/student})]$$

$$= 313 \times (\text{Rp } 39,140,699 - \text{Rp } 36,186,664) = \text{Rp } 924,644,136 \text{ (Unfavourable).}$$

### Komponen *Price Recovery* pada Biaya Pelayanan Siswa

Biaya siswa mengalami kenaikan yang cukup signifikan sebesar Rp 2,997,989,605 atau 29.2% dibandingkan tahun ajaran sebelumnya, padahal terjadi penurunan jumlah siswa sebanyak 30 orang. Total *unfavourable variance* diperoleh dari kenaikan biaya pembelajaran yang meliputi pembelian sumber daya yang digunakan dalam proses belajar dan mengajar di kelas sebesar Rp 1,118,665,777 (U) lebih besar dari yang seharusnya dikeluarkan dengan jumlah murid yang terdaftar apabila menggunakan rasio tahun sebelumnya. Biaya beasiswa (*scholarship*) juga mengalami peningkatan yang signifikan sebesar Rp 2,619,484,788 (U) dibandingkan tahun sebelumnya. Hal yang cukup menarik karena penambahan besaran pemberian beasiswa tidak diimbangi dengan

peningkatan jumlah siswa di tahun ajaran 2018-2019.

$$(2018 - 2019 \text{ students}) \times [(2017 - 2018 \text{ student related cost/student}) - (2018 - 2019 \text{ student related cost/student})]$$

$$= 313 \times (\text{Rp } 40,989,356 - \text{Rp } 29,046,784) = \text{Rp } 3,738,150,565 \text{ (Unfavourable)}$$

### Komponen *Price Recovery* pada Biaya Pemeliharaan

Biaya operasional sekolah yang terdiri atas biaya pemeliharaan dan biaya penyusutan menunjukkan peningkatan sebesar Rp 515,618 per bangku sekolah tersedia sehingga terjadi peningkatan biaya pemeliharaan kapasitas yang terpakai sebesar Rp 118,496,137 (U) dan peningkatan biaya penyusutan sebesar Rp 42,897,693 (U) sehingga total didapatkan varians Rp 161,393,831 (U). Di tahun ajaran 2018-2019 tidak ada penambahan kapasitas tersedia, kapasitas maksimal sekolah di tahun ajaran 2017-2018 dan 2018-2019 tetap di angka 650 bangku sehingga tidak terdapat penambahan biaya untuk memperoleh kapasitas tambahan.

$$(2018 - 2019 \text{ budgeted capacity used}) \times [(2018 - 2019 \text{ operational cost per capacity available}) - (2017 - 2018 \text{ operational cost per capacity available})]$$

$$= 313 \times (\text{Rp } 20,558,516 - \text{Rp } 20,042,898) = \text{Rp } 161,393,831 \text{ (Unfavourable)}$$

**Tabel 5. Tabel Varians Biaya Pelayanan Siswa SK X**

	Determination of Variance : Student Related Cost		Drivers : Student number	
	Growth	Price Recovery	Productivity	Total
Learning Expenses	167.420.167	1.118.665.777	84.161.337	(1.035.406.947)
Scholarship	1.023.192.240	2.619.484.788	366.290.111	(1.962.582.658)
	1.190.612.407	3.738.150.565	450.451.448	(2.997.989.605)
	Favorable	Unfavorable	Unfavorable	Unfavorable

Sumber: telah diolah penulis (2019)

### **Komponen *Productivity* SPK X** **Komponen *Productivity* pada Biaya Pengajaran**

Perhitungan komponen productivity menentukan seberapa efisien biaya pengajaran di tahun ajaran 2018-2019, apakah biaya yang dikeluarkan lebih besar ataukah lebih kecil dari yang seharusnya dikeluarkan oleh sekolah berdasarkan rasio biaya di tahun ajaran sebelumnya. Dari perhitungan di atas diketahui bahwa sekolah menggunakan lebih banyak guru dari yang dibutuhkan berdasarkan rasio biaya pengajaran tahun sebelumnya dan mengakibatkan kelebihan biaya pengajaran yang signifikan yaitu sebesar Rp 5,512,065,147 (U). Temuan ini membuktikan bahwa analisis SVA lebih relevan untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih akurat dibandingkan analisis perbandingan laporan keuangan biasa, karena berdasarkan data yang diperoleh jumlah guru yang pekerjaan di kedua tahun yang diperbandingkan tidak menunjukkan peningkatan sama sekali sehingga analisis tanpa menggunakan SVA akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

$$(2018 - 2019 \text{ instruction cost} / \text{instructor}) \times [(2018 - 2019 \text{ budgeted instructors}) - (2018 - 2019 \text{ instructors})]$$

$$= \text{Rp } 1.641,524,103 \times (26 - 29) = - \text{Rp } 5,512,065,147 \text{ (Unfavourable)}$$

### **Komponen *Productivity* pada Biaya Administrasi**

Besarnya kontribusi komponen productivity terhadap biaya pendukung akademis dapat dihitung dengan mengalikan biaya administrasi per siswa dengan selisih jumlah siswa yang diperkirakan terdaftar di tahun ajaran 2018-2019 dengan jumlah aktual yang terdaftar di tahun tersebut. Dari perhitungan di atas diketahui bahwa biaya yang dikeluarkan untuk mendukung kegiatan

akademis yang meliputi biaya gaji staff pendukung akademis, biaya administrasi kantor dan biaya keuangan serta biaya pemasaran lebih besar Rp 430,135,680 (U) dari yang seharusnya dikeluarkan.

$$(2018 - 2019 \text{ academic support cost} / \text{student}) \times [(2018 - 2019 \text{ budgeted student}) - (2018 - 2019 \text{ student})]$$

Tabel 9. Tabel Penjelasan Penurunan Pendapatan Usaha SPK X

Penjelasan Penurunan Pendapatan Usaha SPK X Tahun 2018 - 2019	
Hasil dari komponen <i>growth</i> di tahun ajaran 2018-2019 adalah:	
1 Penurunan pendapatan usaha akibat penurunan jumlah siswa	(9.048.452.220)
2 Penurunan biaya pengajaran akibat penurunan jumlah jam mengajar	5.221.717.255
3 Penurunan biaya pendukung akademis akibat penurunan jumlah siswa	1.483.272.294
4 Penurunan biaya pelayanan siswa akibat penurunan jumlah siswa	1.190.612.407
5 Penurunan biaya kapasitas yang digunakan akibat penurunan jumlah siswa	821.547.849
6 Kenaikan biaya kapasitas <i>idle</i> akibat berkurangnya jumlah siswa	(168.091.436)
<b>Peningkatan pendapatan usaha dari komponen <i>growth</i></b>	<b>(499.393.850)</b>
Hasil dari komponen <i>price recovery</i> di tahun ajaran 2018-2019 adalah:	
7 Peningkatan pendapatan usaha akibat kenaikan uang sekolah	5.405.743.680
8 Kenaikan biaya pengajaran akibat kenaikan gaji guru expatriate	(2.217.202.079)
9 Kenaikan biaya pendukung akademis:	(924.644.136)
1 Kenaikan biaya administrasi sekolah	(1.283.277.347)
2 Penurunan biaya pemasaran sekolah	358.633.211
10 Kenaikan biaya pelayanan siswa:	(3.738.150.565)
1 Kenaikan biaya sumber daya pembelajaran	(1.118.665.777)
2 Kenaikan biaya beasiswa akibat meningkatnya pemberian beasiswa	(2.619.484.788)
11 Kenaikan biaya penggunaan kapasitas	(161.393.831)
1 Kenaikan biaya pemeliharaan fasilitas sekolah	(118.496.137)
2 Kenaikan biaya penyusutan fasilitas sekolah	(42.897.693)
<b>Peningkatan pendapatan usaha dari komponen <i>price recovery</i></b>	<b>(1.635.646.930)</b>
Hasil dari komponen <i>productivity</i> di tahun ajaran 2018-2019 adalah:	
12 Kenaikan biaya pengajaran akibat penggunaan lebih banyak guru <i>expatriate</i>	(5.512.065.147)
13 Kenaikan biaya pendukung akademis:	(430.135.680)
1 Kenaikan biaya administrasi sekolah	(311.874.133)
2 Penurunan biaya pemasaran sekolah	(118.261.547)
14 Kenaikan biaya pelayanan siswa:	(450.451.448)
1 Kenaikan biaya pembelajaran	(84.161.337)
2 Kenaikan biaya beasiswa	(366.290.111)
15 Kenaikan biaya penggunaan kapasitas	(225.927.272)
1 Kenaikan biaya pemeliharaan fasilitas	(149.657.437)
2 Kenaikan biaya penyusutan	(76.269.835)
16 Kenaikan biaya kapasitas <i>idle</i>	(601.286.947)
<b>Peningkatan pendapatan usaha dari komponen <i>productivity</i></b>	<b>(7.219.866.493)</b>
	<b>(9.354.907.273)</b>

$$= \text{Rp } 39,140,698 \times (313 - 324) = - \text{Rp } 430,135,680 \text{ (Unfavourable)}$$

### Komponen *Productivity* pada Biaya Pelayanan Siswa

Diketahui dari data yang diperoleh bahwa jumlah siswa yang terdaftar tahun ajaran 2018-2019 menurun sebanyak 30 siswa. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan sekolah untuk pelayanan siswa lebih besar dari yang seharusnya dikeluarkan berdasarkan rasio biaya dan jumlah siswa di tahun sebelumnya, sebesar Rp 450,451,448 (U).

$$(2018 - 2019 \text{ student service cost / student}) \times [(2018 - 2019 \text{ student}) - (2018 - 2019 \text{ budgeted student})]$$

$$= \text{Rp } 40,989,356 \times (313 - 324) = - \text{Rp } 450,451,448 \text{ (Unfavourable)}$$

### Komponen *Productivity* pada Biaya Pemeliharaan

Komponen *productivity* pada biaya operasional menunjukkan hasil yang *unfavourable* sebesar Rp 225,927,271 (U) karena kapasitas yang digunakan lebih besar

daripada yang diperkirakan berdasarkan rasio tahun sebelumnya.

$$(2018 - 2019 \text{ operational cost per available capacity}) \times [(2018 - 2019 \text{ capacity used}) / (2018 - 2019 \text{ budgeted capacity used})] = Rp 20,558,516 \times (313 - 324) = - Rp 225,927,272(U)$$

**Tabel 8. Tabel Varians Biaya Kapasitas SPK X**

	Determination of Variances : Used Capacity Related Cost			Total
	Growth	Price Recovery	Productivity	
Maintenance of Facilities	542.687.685	118.496.137	149.657.437	274.534.111
Depreciation	278.860.164	42.897.693	76.269.835	159.692.635
	821.547.849	161.393.831	225.927.272	434.226.747
	Favorable	Unfavorable	Unfavorable	

Sumber: telah diolah penulis (2019)

### Penjelasan Hasil *Strategic Variance Analysis* SPK X

Hasil analisis *unfavourable* terhadap komponen *growth* disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Penurunan pendapatan usaha akibat penurunan jumlah siswa di tahun ajaran 2018-2019 sebanyak 30 orang siswa. 2) Penurunan jumlah siswa ini berakibat SPK X kehilangan potensi pendapatan sebesar Rp 9,1 milyar.
2. Penurunan biaya-biaya operasional akibat menurunnya jumlah siswa, jumlah kelas yang dibuka serta jumlah jam mengajar. Faktor *favourable* ini mampu mengurangi dampak dari penurunan jumlah siswa, dan menciptakan efisiensi biaya sampai dengan Rp 8.7 milyar.

Sementara itu hasil analisis *unfavourable* terhadap komponen *price recovery* disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Peningkatan biaya yang signifikan sebesar Rp 3.7 milyar berasal dari biaya pelayanan siswa yaitu biaya beasiswa. SPK X berusaha untuk menarik lebih banyak siswa untuk mendaftar dengan memberikan diskon uang sekolah, namun peningkatan biaya ini tidak dapat di offset oleh peningkatan pendapatan yang diperoleh.

2. Peningkatan signifikan juga terjadi akibat kenaikan gaji guru asing apabila dibandingkan dengan biaya gaji guru asing yang dikeluarkan di tahun ajaran sebelumnya. Peningkatan biaya ini seharusnya bisa dicegah karena berkurangnya jumlah kelas yang dibuka sehingga jumlah jam mengajar pun berkurang cukup drastis.

Dari sisi produktivitas hasil analisis *unfavourable* disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Penurunan efisiensi biaya pengajaran yang timbul dari kenaikan biaya guru asing sebesar Rp 5.2 milyar. Kenaikan ini seharusnya tidak terjadi karena jumlah guru yang dibutuhkan berdasarkan jumlah jam kerja dan jumlah kelas yang dibuka seharusnya lebih kecil. Hal ini bisa disebabkan oleh bertambahnya pilihan kelas mata pelajaran yang dibuka dan bertambahnya jumlah guru asing yang mencakup jabatan manajerial dengan bobot jam mengajar yang lebih kecil dibandingkan guru lainnya.

2. Peningkatan biaya kapasitas *idle* karena berkurangnya pemakaian kapasitas sekolah akibat menurunnya jumlah siswa.

Berdasarkan penelitian Mudde dan Sopariwala yang menyebutkan bahwa hasil varians yang *unfavourable* perhitungan komponen *growth* dapat disebabkan oleh faktor *market size* atau *market share*, Karena keterbatasan data maka penelitian ini tidak menyertakan data pasar yang dapat menjelaskan apakah penurunan jumlah siswa ini akibat dari penurunan market size (faktor eksternal) ataukah penurunan market share (faktor internal). Penelitian Mudde dan Sopariwala juga menyebutkan bahwa varians *unfavourable* dari komponen *price recovery* menjadi indikasi bahwa strategi diferensiasi terfokus (*niche marketing*) perusahaan belum berhasil dengan baik karena peningkatan biaya untuk meningkatkan pelayanan belum mampu dioffset oleh peningkatan harga, konsumen belum bersedia membayar harga premium yang ditetapkan.

## Implementasi *Theory of Constraints*

*Theory of Constraints* (TOC) dikembangkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan sehingga TOC juga dapat diimplementasikan di perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan nirlaba. (Motwani, Klein, & Harowitz, 1996). Kerangka kerja TOC berpusat untuk mengatasi kendala yang membatasi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut TOC kurangnya kejelasan mengenai strategi yang diterapkan perusahaan serta tujuan utama yang harus dicapai oleh tiap bagian fungsional dalam perusahaan menjadi penyebab utama kegagalan pencapaian target secara keseluruhan. Hal tersebut terjadi akibat tiap bagian fungsional akan mengejar tujuan yang berbeda-beda yang tidak berkaitan dengan strategi yang ditetapkan perusahaan.

Pada SPK X hasil kinerja keuangan yang *unfavourable* menunjukkan belum maksimalnya pelaksanaan strategi diferensiasi terfokus (*niche market*) yang diterapkan sekolah. Strategi ini menuntut nilai tambah yang tidak mudah untuk ditiru oleh kompetitor, sehingga perlu dilakukan evaluasi apakah nilai tambah yang ditawarkan sekolah seperti *student focus* dan *individual lesson plan* sudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh bagian akademis sekolah. Efisiensi biaya yang juga menjadi faktor penting dalam mencapai target finansial sekolah terutama dalam menentukan jumlah guru yang dibutuhkan, jumlah mata pelajaran pilihan yang disediakan juga perlu dievaluasi untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan tujuan utama sekolah sebagaimana dijelaskan oleh TOC.

## 1. KESIMPULAN

Penelitian mengenai evaluasi kinerja keuangan SPK X dan pelaksanaan strategi sekolah dilakukan karena adanya penurunan kinerja keuangan SPK X yang cukup signifikan dalam dua periode tahun ajaran yaitu 2017-2018 dan 2018-2019. Penelitian menggunakan *Strategic Variance Analysis* yang memiliki keunggulan dibandingkan

dengan analisis laporan keuangan yang biasa karena dirancang untuk memisahkan perubahan pendapatan usaha berdasarkan komponen *growth*, *price recovery*, *productivity* dan *capacity utilization*. Penelitian bertujuan untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan keberhasilan pelaksanaan strategi SPK X dengan berdasarkan keempat komponen tersebut. Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis dari laporan laba-rugi sekolah dapat disimpulkan bahwa dari komponen *growth* kinerja keuangan SPK X mengalami penurunan yang disebabkan oleh menurunnya jumlah siswa sebesar 8.5% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yang mengakibatkan kehilangan potensi pendapatan sebesar Rp 9,048,452,220, yang tidak berhasil diimbangi dengan penghematan yang dicapai dengan penurunan biaya.

Dari sisi komponen *price recovery* peningkatan pendapatan sebesar Rp 5,405,743,680 yang diperoleh dari kenaikan uang sekolah juga tidak cukup untuk menutupi kehilangan pendapatan yang signifikan, karena adanya kenaikan biaya gaji guru asing sebesar Rp 2,217,202,079 dan kenaikan biaya beasiswa sebesar Rp 3,738,150,565 yang menggerus pendapatan sekolah.

Dari sisi komponen *productivity*, efisiensi biaya SPK X belum tercapai bahkan efisiensi biaya menjadi masalah yang menyebabkan kerugian terbesar bagi SPK X dengan jumlah kenaikan biaya sebesar Rp 7,219,866,493 dengan porsi ketidakefisiensian terbesar adalah pada kenaikan biaya pengajaran atau kenaikan biaya guru asing di SPK X.

Hasil kinerja keuangan di atas mengungkapkan bahwa pelaksanaan strategi *niche marketing* SPK X belum berhasil dengan baik karena harga premium yang ditetapkan oleh sekolah belum mampu menutupi pembengkakan biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan layanan tersebut untuk konsumen.

Saran yang diberikan penulis kepada SPK X dari hasil penelitian ini adalah sekolah harus mampu membuat anggaran operasional yang komprehensif dan mempertimbangkan segala komponen seperti yang sebutkan sebelumnya, dan harus mampu disiplin menjalankan pengeluaran sesuai dengan apa yang sudah dianggarkan sehingga dapat mengatasi masalah ketidakefisienan yang terjadi di sekolah. Dari segi pelaksanaan strategi sekolah diharap dapat lebih menonjolkan kelebihan nilai jualnya sehingga konsumen merasa mendapatkan hal yang berbeda dari SPK X dibandingkan sekolah-sekolah swasta internasional lainnya yang sudah sangat banyak beroperasi di wilayah Jakarta, dan diharapkan pelaksanaan strategi yang lebih focus akan memberikan keuntungan terutama dari segi *price recovery*.

## 2. DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61, 346–354.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present, and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446.
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61, 346–354.
- Caster, P., & Scheraga, C. A. (2011). A Strategic Variance Analysis of the Profitability of U.S. Network Air Carriers. *JTRF*, 50.
- Goldratt, E. M. (2010). What is This Thing Called Theory of Constraints and How Should it be Implemented. In *Scholarpedia*. <https://doi.org/10.4249/scholarpedia.10451>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cornerstones of Cost Management (Third Edit)*. Ohio: Cengage Learning.
- Hornngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. *Issues in Accounting Education*. <https://doi.org/10.2308/iace.2010.25.4.789>
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. In *Encyclopedia of Social Measurement*. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Johnson, B., & Turner, L. (2003). Data collection strategies in mixed methods research. In *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*.
- Kemendikbud. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 31 tahun 2014 tentang Kerja Sama Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan oleh Lembaga. , (2014).
- Motwani, J., & Klein, D., & Harowitz, R. (1996). The Theory of Constraints in Services: part 1 – The Basics. *Managing Service Quality: An International Journal*.

- Mudde, P. A., & Sopariwala, P. R. (2008). Examining Southwest Airlines' strategic execution - A strategic variance analysis. *Management Accounting*.
- Mudde, P. A., & Sopariwala, P. R. (2018). Applying Strategic Variance Analysis To A Four-Year State University. *Indonesia. South East Asia Research*. <https://doi.org/10.5367/sear.2014.0236>
- Plano Clark, V. L. (2019). Meaningful integration within mixed methods studies: Identifying why, what, when, and how. *Contemporary Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.01.007>
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M. E. (2003). *Competitive Advantage by Michael Porter*. Strategy.
- Presiden Republik Indonesia. PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 66 TAHUN 2010. , (2010).
- Purnamasari, D. (2018). 28 Persen Tenaga Kerja Asing Berasal dari Cina. Retrieved from Tirto.id website: <https://tirto.id/28-persen-tenaga-kerja-asing-berasal-dari-cina-cKqJ>
- Saripudin, D. (2008). *Pembangunan Pendidikan dan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*. File.Upi.Edu.
- Shauki, E. R. (2018). Enhancing the Outcome of Data Analysis by Using Mixed-Method Research.
- Tanu, D. (2014). Becoming "international": The cultural reproduction of the local elite at an international school in
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: Exploring the Nature of Research Questions in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*. <https://doi.org/10.1177/1558689807302814>
- Thompson, A. A. J., Strickland, A. J. I., & Gamble, J. E. (2018). *Crafting & Executing Strategy*. In McGraw-Hill Education.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research :Design and methods* (4th Edition). *Applied Social Research Methods Series*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>