

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Evaluasi Kinerja Sekolah

##### 1. Pengertian Evaluasi

Secara harfiah evaluasi berasal dari kata dalam Bahasa Inggris yaitu *evaluation* (evaluasi). Menurut Arikunto dan Jabar evaluasi adalah kegiatan dalam menghimpun informasi mengenai proses bekerjanya suatu hal, yang kemudian informasi tersebut dapat digunakan sebagai pilihan dalam pengambilan keputusan (Arikunto. S & Jabar. C.S. A, 2018). Evaluasi dikatakan sebagai proses yang terstruktur dan berkesinambungan dalam menetapkan nilai dan makna sesuatu menyesuaikan kriteria dan pertimbangan dalam mengambil keputusan (Arifin, 2013).

Menurut (Stufflebeam & Shirinkfield, 2007):

*Evaluation is the systematic process of delineating, obtaining, reporting, and applying descriptive and judgmental information about some objects merit, worth, probity, feasibility, safety, significance, or equity. One added element in this definition concern the generic steps in conducting evaluation. The other new element is that evaluations should product both descriptive and judgmental information.*

Bahwa evaluasi merupakan proses tersusun untuk mengilustrasikan, mendapatkan, melaporkan, dan menerapkan informasi deskriptif dan penilaian tentang beberapa objek, yaitu manfaat, nilai, kejujuran, kelayakan, keamanan, signifikansi, atau ekuitas. Satu elemen tambahan dalam definisi ini menyangkut langkah-langkah umum dalam melakukan evaluasi. Elemen baru lainnya adalah bahwa evaluasi harus menghasilkan informasi deskriptif dan penilaian.

Evaluasi “*is about reviewing, analyzing, judging the importance or value of the information gatherd by all these assessments*”. Evaluasi mengenai peninjauan, analisis, dan penilaian terhadap nilai informasi yang dikumpulkan oleh semua penilaian (Frye & Hammer, 2012). Menurut (Djaali & Muljono, 2008) evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria dan tujuan

yang sudah ditentukan diikuti dengan pengambilan keputusan terhadap objek yang sudah dievaluasi. Menurut (Wirawan, 2016) evaluasi merupakan proses pengumpulan, analisis, penilaian dan penyajian terhadap informasi mengenai objek yang akan dievaluasi dan hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terkait dengan manfaat dan nilai dari objek evaluasi.

Berdasarkan pengertian evaluasi diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan penilaian objek yang diproses secara sistematis melalui pengumpulan informasi, menganalisis, melakukan penilaian dan menyajikan informasi tersebut ke dalam data, kemudian hasil evaluasi tersebut akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan suatu keputusan.

## **2. Pengertian Kinerja Sekolah**

Secara harfiah kinerja berasal dari kata Bahasa Inggris yaitu *Performance* bermakna hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja bermakna luas, tidak sebatas hasil kerja melainkan mencakup proses bagaimana pekerjaan itu berlangsung (Wibowo, 2013). Menurut Snell kinerja mencakup tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu: keterampilan, upaya dan sifat eksternal. Tingkat keterampilan sebagai dasar keterampilan yang dibawa seseorang ke tempat kerja. Tingkat upaya sebagai motivasi yang ditunjukkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal merupakan tingkat sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang (Wexly & Yukl, 1992)

Menurut Moeheriono kinerja merupakan ilustrasi yang berkaitan dengan tingkat pencapaian dalam pelaksanaan program kerja dengan mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang sudah disusun dalam perencanaan strategis suatu organisasi. (Moeheriono, 2012). Kinerja organisasi menggambarkan seberapa jauh suatu organisasi dapat merealisasikan tujuan akhir (Yeremias, 2008). Berdasarkan beberapa pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja sekolah merupakan hasil kerja dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, dan motivasi dalam mencapai tujuan tertentu, merujuk pada

efektifitas dan efisiensi suatu sekolah, dengan melibatkan beberapa aspek yang berkontribusi pada keberhasilan sekolah, meliputi prestasi akademik, manajemen dan kepemimpinan, kualitas pengajaran, fasilitas dan infrastruktur, keterlibatan orang tua dan komunitas, kesejahteraan siswa serta indikator keberhasilan lainnya.

Tujuan pengukuran kinerja menurut (Mahmudi, 2010) adalah sebagai berikut:

a. Mengetahui tingkat pencapaian organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai panduan yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai dengan arahan atau menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

b. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai mengenai bagaimana seharusnya bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh pegawai untuk mencapai hasil terbaik.

c. Memperbaiki kinerja periode selanjutnya

Menerapkan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan setiap orang dalam organisasi yang dituntut untuk berprestasi, sehingga kinerja antar waktu harus mengalami peningkatan dan lebih baik.

d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan dalam memberikan penghargaan dan hukuman

Organisasi yang memiliki kinerja tinggi berusaha untuk menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji atau tunjangan, promosi, atau hukuman seperti penundaan promosi, atau teguran yang berkaitan jelas dengan pengetahuan, keterampilan, dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

e. Memotivasi pegawai

Adanya penilaian kinerja yang dikaitkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai dengan kinerja tinggi dan baik akan memperoleh penghargaan.

f. Menciptakan akuntabilitas publik

Penilaian kinerja dapat menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dapat dicapai yang menjadi dasar dalam penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal dan eksternal.

Dengan adanya tujuan dalam pengukuran kinerja dapat memunculkan rasa keinginan bagi sekolah untuk melaksanakan pengukuran kinerja secara konsisten, karena terdapat banyak manfaat dari dilakukannya pengukuran terhadap kinerja sekolah.

Tabel 1. 2 Indikator Kinerja Sekolah

No.	Komponen	Indikator Kinerja
1.	Kurikulum	a. Ketersediaan kurikulum nasional b. Ketersediaan kurikulum lokal c. Jumlah jam belajar efektif setiap semester d. Pelaksanaan penilaian e. Program bimbingan belajar dan karir f. Daya serap kurikulum nasional. g. Daya serap kurikulum lokal.
2.	Peserta Didik	a. Daya tampung sekolah. b. Jumlah siswa setiap kelas. c. Jumlah pendaftar siswa baru setiap tahun. d. Persyaratan penerimaan siswa baru. e. Tingkat absensi siswa.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>f. Tingkat putus sekolah.</li> <li>g. Tingkat mengulang siswa.</li> <li>h. Tingkat kelangsungan belajar siswa.</li> <li>i. Pakaian seragam siswa.</li> <li>j. Kegiatan ekstrakurikuler.</li> </ul>
3.	Tenaga Pendidik & kependidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah guru bidang studi.</li> <li>b. Jumlah guru yang berkualifikasi.</li> <li>c. Rasio guru dengan siswa.</li> <li>d. Jumlah jam mengajar setiap pekan.</li> <li>e. Tingkat pendidikan guru.</li> <li>f. Jumlah guru pembimbing.</li> <li>g. Jumlah tenaga pustakawan.</li> <li>h. Jumlah tenaga laboran.</li> <li>i. Jumlah karyawan administratif.</li> <li>j. Jumlah guru dan karyawan honorer.</li> <li>k. Kesepakatan kerja atau peraturan kerja.</li> <li>l. Pengembangan guru dan karyawan.</li> <li>m. Kepatuhan terhadap kode etik profesi.</li> </ul>
4.	Sarana & Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Luas tanah sekolah</li> <li>b. Luas bangunan sekolah</li> <li>c. Macam dan jumlag ruang sekolah, ruang kelas, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang kantor dan sebagainya.</li> <li>d. Macam dan jumlah perabot sekolah.</li> <li>e. Macam, jenis, dan jumlah peralatan sekolah.</li> <li>f. Infrastruktur sekolah.</li> <li>g. Macam dan jumlah sarana olahraga.</li> </ul>
5.	Organisasi & Manajemen Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur organsiasi sekolah.</li> <li>b. Personalia dalam struktur organisasi sekolah.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Uraian tugas dalam struktur organisasi sekolah.</li> <li>d. Mekanisme kerja dari struktur organisasi sekolah.</li> <li>e. Pemahaman misi, visi sekolah oleh guru.</li> <li>f. Tingkat kehadiran guru.</li> <li>g. Tingkat kehadiran tenaga pendidik lainnya.</li> <li>h. Tingkat kehadiran karyawan.</li> <li>i. Tingkat kehadiran siswa.</li> <li>j. Tertib administrasi.</li> </ul>
6.	Pembiayaan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sumber dana dari pemerintah.</li> <li>b. Sumber dana dari orang tua murid.</li> <li>c. Sumber dana dari masyarakat.</li> <li>d. Ketersediaan dana.</li> <li>e. Komponen-komponen yang dibiayai.</li> <li>f. Anggaran sekolah.</li> <li>g. Laporan realisasi anggaran.</li> <li>h. Pemeriksaan laporan keuangan sekolah.</li> </ul>
7.	Peran serta Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dukungan dari BP3 atau komite sekolah atau dewan sekolah.</li> <li>b. Keterlibatan orang tua dalam pengambilan kebijakan sekolah.</li> <li>c. Keterlibatan masyarakat dalam pengambilan kebijakan sekolah.</li> <li>d. Keterlibatan dunia usaha dalam pengembangan sekolah.</li> </ul>

Sumber: (Muhroji, 2012)

Sekolah sebagai sektor publik dituntut untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan secara transparan sebagai wujud akuntabilitas

terhadap *stakeholder* pendidikan. Disisi lain sekolah harus menyadari dan lebih memperhatikan pentingnya pengukuran kerja sebagai sarana dalam memantau tingkat perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi utama terkait dengan pemberian pelayanan kepada *stakeholder*. Pengukuran kinerja sekolah yang baik harus bersifat komperhensif, termasuk pengukuran-pengukuran yang penting dari seluruh bidang operasional yang ada dalam sekolah.

### **3. Pentingnya Penilaian Kinerja Sekolah**

Lembaga Pendidikan dengan lingkungan yang terbuka dan kompetitif selalu terkena dampak perubahan untuk mampu beradaptasi dengan merespon perubahan tersebut dengan cara yang tepat. Adapun strategi yang dapat digunakan oleh lembaga pendidikan dalam menjaga mutu pendidikannya dengan mengadakan penilaian kinerja secara sistematis, dan akuntabel. Penilaian kinerja sekolah memiliki fungsi yang strategis dalam mengembangkan sekolah secara keseluruhan. Melalui penilaian kinerja sekolah akan dihasilkan informasi terkait dengan pencapaian hasil dari sistem pendidikan. Informasi yang didapatkan dari penilaian kinerja dapat menjadi bagian utama pada lembaga untuk melaksanakan penilaian dan melaporkan progres, serta menilai dari yang sudah dilaksanakan apakah sudah sesuai rencana, dengan memperhatikan hal yang harus diperbaiki dan ditingkatkan. Kedua membuat prioritas dalam perbaikan dan menentukan peningkatan target sasaran dan ketiga membuat program dan keputusan dalam mempertahankan kinerja yang sudah baik atau belum. (Haris, 2016).

Menurut Whittaker pengukuran kinerja organisasi sebagai alat yang digunakan oleh manajemen dalam meningkatkan kualitas organisais, dan pengambilan keputusan yang akuntabilitas, Stout mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja organisasi berupa proses pencatatan dan pengukuran atas pencapaian kegiatan berupa hasil produk, jasa atau proses (Tangkilisan, 2007).

Oleh karena itu penilaian kinerja harus disesuaikan agar dapat diperoleh secara akurat. Penilaian kinerja dapat diperoleh secara kualitatif dan kuantitatif dengan fokus pada perubahan yang dapat dianalisis dan diukur pada suatu organisasi. Pengukuran meliputi penetapan indikator kinerja dan capaian indikator, dengan penetapan indikator kinerja berdasarkan perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sehingga indikator kinerja dapat diukur secara spesifik, jelas, dan objektif . (Fattah, 2012). Penilaian atau pengukuran dapat dilakukan secara teratur dalam setiap tahun, kemudian disajikan dengan presentase, rasio atau angka yang berkaitan dengan semua aspek yang akan dinilai. Adanya evaluasi kinerja yang dapat digunakan untuk menilai suatu keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaan kegiatan dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dengan mewujudkan misi dan visi instansi.

## **B. Konsep *Balanced Scorecard***

### **1. Definisi *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Amerika Serikat pada awal tahun 1990-an melalui penelitian "*Performance Measurement of Future Organization*". *Balanced* berarti keseimbangan, sedangkan *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang atau sekelompok orang disebut dengan istilah "rapot" atau laporan kinerja (*performance*). *Balanced Scorecard* menjadi salah satu metode yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja sekolah (Jahari et al., 2018). *Balanced scorecard* adalah alat ukur kinerja operasional, sehingga dibutuhkan pengukuran yang komprehensif dengan 4 (empat) prespektif yaitu prespektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan, 2000).

*Balanced scorecard* merupakan suatu alat yang memiliki tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen stratejik, dan alat komunikasi (Niven, 2003). *Balanced scorecard* menekankan pengukuran keuangan dan non

keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Mulyadi, 2007). *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi suatu organisasi untuk berinvestasi dalam jangka panjang yang meliputi pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan dan manajemen (*learning and growth*), sistem (*internal business process*), dan hasil-hasil finansial (*financial*) (Harsono, 2016). Penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilaian kinerja yang selama ini dilakukan oleh institusi pendidikan (Kusuma, 2017)

Secara etimologis, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua suku kata, kata *balanced* dan *scorecard*. Kata *balanced*, berarti seimbang. Dalam konteks ini, Konsep keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* terkait pada tiga area, yakni: (a) Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. (b) Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi; *Stakeholder* dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam *Balanced Scorecard*, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. (c) Keseimbangan antara indikator performa *lagg* dan *lead*; indikator *lagg* secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Sementara itu indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator (Dally, 2010)

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur yang komperhensif digunakan untuk mengukur kinerja sekolah melalui 4 perspektif pengukuran yang meliputi perspektif keuangan sekolah, perspektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* dapat memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh pegawai mengenai apa yang menjadi faktor kesuksesan saat ini dan masa mendatang. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengartikulasikan strategi organisasi, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

## 2. Konsep Dasar Kinerja *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berasal dari studi mengenai pengukuran kinerja pada sektor bisnis tahun 1990. *BSC* terdiri dari dua kata yaitu berimbang (*balanced*) dan kartu skor (*scorecard*). Kartu skor merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja individu dan organisasi, kartu tersebut dapat digunakan untuk merencanakan skor yang ingin dicapai dimasa mendatang dengan membandingkan realita kinerja. Hasil perbandingan tersebut dapat dipakai untuk melaksanakan evaluasi kinerja organisasi dan individu. Sedangkan kata berimbang ditujukan bahwa kinerja organisasi dapat diukur secara seimbang melalui dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek, dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

Kata berimbang diwujudkan ke dalam 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* yaitu *financial*, *customers*, *internal process* serta *learning and growth*. Perspektif *financial* meliputi aspek keuangan, jangka pendek, yang bersifat internal. Perspektif *customer* menggambarkan aspek non-keuangan jangka panjang, dan bersifat eksternal. Perspektif *internal process* menggambarkan aspek non-keuangan jangka panjang, bersifat internal. Perspektif *learning and growth* menggambarkan aspek non keuangan jangka panjang, dan bersifat internal (Ismainar Hetty, 2024). Keempat perspektif tersebut saling berhubungan antar satu sama lain, sebagai modal pertama organisasi, dengan basis modal yang tepat dapat memberikan kemampuan untuk mengelola organisasi dengan baik, sehingga organisasi dapat merespon permintaan pelanggan. Sehingga kepuasan pelanggan akan menciptakan loyalitas dan menghasilkan keuntungan bagi organisasi.

*Balanced Scorecard* menjadi cara yang dapat dipilih oleh organisasi untuk menjaga stabilitas perekonomian, *Balanced Scorecard* menjadi cara tercepat dan termudah untuk mengetahui apakah penjualan suatu organisasi meningkat atau menurun. *Balanced Scorecard* memiliki sistem manajemen dan akuntansi yang strategis, dalam pendekatan *Balanced Scorecard* penekanannya adalah pada perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan dan

tidak hanya untuk mencapai target tertentu seperti keuntungan miliaran rupiah. Jika suatu organisasi tidak melakukan perbaikan secara berkelanjutan organisasi tersebut mungkin tidak kompetitif. Berikut adalah gambar alur berpikir pada sistem manajemen *balanced scorecard*:



Gambar 2. 1 Alur Pikir Sistem Manajemen *Balanced Scorecard*

Berdasarkan pandangan tersebut organisasi harus membangun sistem yang dapat mengembangkan sumber daya manusia, sistem organisasi, dan informasi sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Ismainar, 2024). Konsep *balanced scorecard* bisa menjadi penerjemah strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu secara berkelanjutan. Sehingga dapat disimpulkan konsep *balance scorecard* dapat dipakai untuk menilai kinerja suatu organisasi melalui dari empat perspektif.

Model *balanced scorecard* menurut (Ismainar, 2024) memiliki 3 (tiga) keunggulan dalam penggunaannya, sebagai berikut:

- a. Dapat menyatukan data organisasi ke dalam satu laporan, membantu manajemen organisasi dalam menghemat waktu, uang, dan tenaga, sehingga pembacaan laporan dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih mudah.
- b. Menjadi sumber informasi bagi manajemen berkaitan dengan pelayanan dan mutu organisasi. Dengan hasil yang didapatkan dari penerapan

*balanced scorecard* yang berpotensi pimpinan organisasi dan pegawai untuk membahas tujuan dan prioritas organisasi dalam mencapai tujuan kedepan.

- c. *Balanced scorecard* dapat meningkatkan efisiensi organisasi, dengan penerapan yang tepat dengan interpretasi data dan hasil yang akurat dapat menyelamatkan organisasi dari hal yang tidak diinginkan seperti berkurangnya produktivitas yang berdampak pada pengeluaran yang lebih tinggi, dapat menurunkan pendapatan dan merusak reputasi organisasi.

Menurut (Benjamin, 2000) model *balanced scorecard* memiliki tiga keunggulan yaitu:

- a. Bersifat Komprehensif

*Balanced scorecard* menekankan pada pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif tetapi aspek kualitatif. Aspek keuangan dilengkapi dengan aspek pelanggan, inovasi, dan *market development* yang merupakan fokus pada pengukuran yang integral. Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini yang menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran yang mendorong manajer untuk mendorong manajer dalam mencapai tujuan tanpa membuat *trade off* diantara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif *balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

- b. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek pelanggan, inovasi, dan pengembangan, pembelajaran memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah preferensinya.

c. Fokus pada tujuan perusahaan

Pengukuran menggunakan *balanced scorecard* memiliki fokus pada tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif meliputi:

- 1) Perspektif keuangan melalui terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personal.
- 2) Perspektif pelanggan, dengan terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dalam lingkungan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal, melipatgandakan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan fokus pada potensi sumber daya manusia.

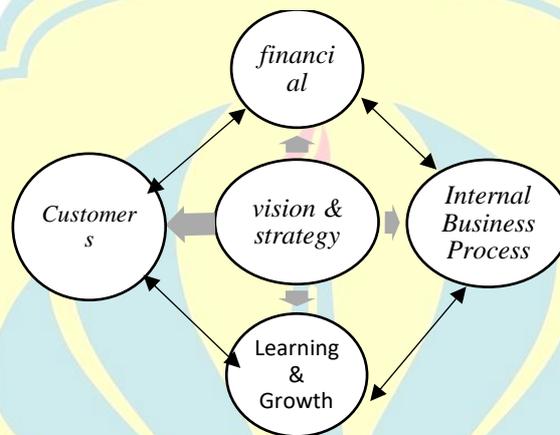
Menurut (Fuadi, 2024) keunggulan dari menerapkan *balance scorecard* sebagai berikut:

- a. Pengukuran holistik, dapat memberikan gambaran secara menyeluruh terkait dengan kinerja organisasi dari keempat perspektif
- b. Fokus pada strategi, membantu organisasi dalam memusatkan perhatian pada aktivitas terkait dengan pencapaian tujuan strategis
- c. Komunikasi dan transparansi, dapat membantu dalam menyampaikan dan memahami tujuan organisasi kepada seluruh anggota tim. Hal ini dapat membantu untuk meminimalisir resiko terjadinya kesalahpahaman.
- d. Bersifat transparan dan akuntabilitas, karena menggunakan indikator kunci yang terukur, hal ini dapat menciptakan tingkat transparan yang tinggi dalam organisasi, seluruh orang dapat melihat dan memahami kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Penggunaan model *balanced scorecard* memiliki banyak keunggulan, sehingga dapat menjadi opsi yang tepat untuk dijadikan sebagai model evaluasi atau pengukuran kinerja suatu organisasi.

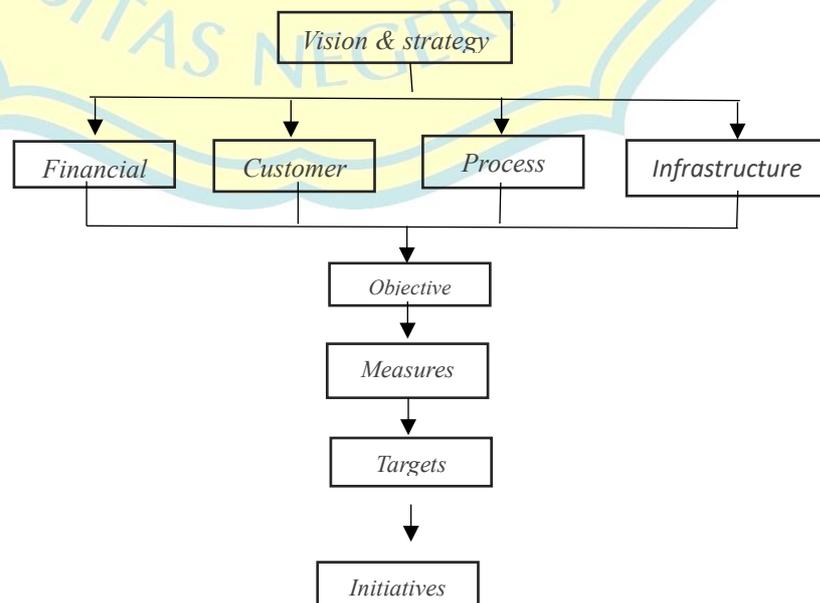
### C. Perspektif *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* sebagai sistem manajemen yang menyatukan visi, strategi, dan 4 prespektif secara seimbang yang diilustrasikan pada bagan berikut:



Bagan 2. 1 *Designofa Balanced Scorecard Performance System*

Visi dan strategi diimplementasikan ke dalam 4 perspektif yang diwujudkan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa mendatang. Proses implementasi visi dan strategi dapat dilihat pada bagan berikut:



Bagan 2. 2 *Strategy Translation Process*

## 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* menjadi perspektif utama yang dapat memperlihatkan kesehatan kinerja organisasi melalui indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dan menjadi ikhtisar atas konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan perusahaan dalam mengambil keputusan dan tindakan ekonomi (Kaplan & Norton, 1996). Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan proses perencanaan, implementasi dan pelaksanaan melalui strategi keuangan dapat memberikan perbaikan secara mendasar, perbaikan tersebut berupa *gross operating income, return on investment* atau *economic value-added* (Fitriawati, 2024). Menurut Kaplan dan Norton (Kaplan & Norton, 1996) menyatakan bahwa tujuan keuangan dapat berbeda jauh pada setiap tahapan pada siklus kehidupan bisnis. Tahapan siklus bisnis diklasifikasikan dalam tiga tahapan yaitu tahapan pertumbuhan (*growth*), tahapan bertahan (*sustain*), dan tahapan penuaian (*harvest*) yang dijelaskan sebagai berikut:

### a. Tahapan Bertumbuh (*growth*)

Tahap bertumbuh menjadi awal dari siklus bisnis, pada tahapan ini perusahaan memiliki potensi untuk berkembang dengan menghasilkan produk. Perusahaan harus melibatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk melakukan pengembangan dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem dan infrastruktur dari jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global serta mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan.

Perusahaan pada tahap pertumbuhan dalam aspek keuangan, investasi ditanamkan untuk kepentingan masa depan sering kali memakan biaya yang lebih besar dari pendapatan yang diperoleh, sehingga secara fakta perusahaan beroperasi dengan menggunakan

cash flow negatif pada tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu dalam tahapan ini perusahaan harus menekankan pada presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. Tahapan Bertahan (*sustain*)

Tahapan berikutnya adalah bertahan pada situasi ketika unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanam investasi dan investasi ulang. Peningkatan investasi pada tahap bertahan ini memberikan harapan besar untuk menghasilkan *return on investment (ROI)* yang cukup tinggi. perusahaan berusaha mempertahankan dan memperluas pangsa pasar yang sudah ada seiring dengan peningkatan investasi produksi. Dalam aspek keuangan, dalam tahapan bertahan perusahaan mulai dan terus mengukur tingkat profitabilitasnya. Ukuran ini menganggap bahwa investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang dilakukan.

c. Tahapan Penuaian (*harvest*)

Pada tahap ketiga merupakan tahap kematangan yang merupakan fase dimana perusahaan melakukan penuaian atas investais yang dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang lebih besar, kecuali untuk pemeliharaan dari fasilitas yang sudah ada. tujuan utama perusahaan dalam fase ketiga ini adalah untuk memaksimalkan *cash flow* yang masuk ke dalam perusahaan. Pengukuran keuangan tidak lagi pada ROI melainkan pada cash flow maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Pengukuran keuangan dalam ketiga tahapan bisnis diatas dapat digambarkan pada gambar di bawah ini:

Gambar 2. 2 *Measuring Strategic Financial Themes*

		Strategic Themes		
		Revenue Growth & Mix	Cost Reduction/ Productivity Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, services, and customers	Revenue/Employee	Investment (percentage of Sales) R&D (percentage of sales)
	Sustain	Share of targeted customers and accounts Cross-selling Percentage revenues from new applications Customer and product line profitability	Cost versus competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (percentage of sales)	Working capital ratios (cash-to-cash cycle) ROCE by key asset categories asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customers	Unit costs (per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Sumber: *The balanced scorecard*, (Kaplan & Norton, 2001)

Tujuan keuangan suatu organisasi berkaitan dengan profit yang diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset (ROA)*, *return on equity (ROE)* dan lainnya. Ukuran keuangan akan menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi dapat menentukan kehadiran untuk memberikan kontribusi terhadap keberhasilan finansial organisasi. Prinsip *balanced scorecard* harus terdapat keseimbangan antara perspektif keuangan dan prespektif non keuangan, sebab perspektif keuangan tidak dapat bekerja tanpa adanya perspektif non keuangan.

## 2. Perspektif Pelanggan

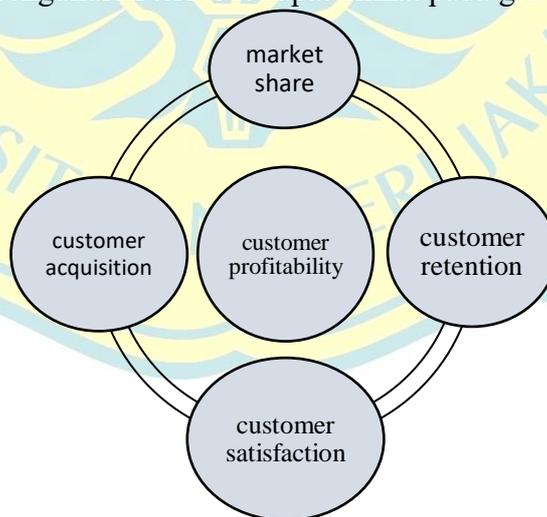
Perspektif pelanggan mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai pengguna jasa yang diberikan oleh organisasi. Pelanggan menjadi prioritas utama organisasi sehingga organisasi dapat memperhatikan keinginan pelanggan. Prespektif pelanggan adalah prespektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena mereka sebagai pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah organisasi. Pelanggan adalah prioritas dan perusahaan atau organisasi sehingga harus memperhatikan apa yang

diinginkan oleh pelanggan. Perspektif pelanggan didalam metode *balanced scorecard* berfungsi untuk mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah ditentukan oleh organisais untuk bersaing dengan organisasi pesaing. Segmen yang telah dipilih adalah wujud atas keberadaan pelanggan sebagai sumber penghasilan organisasi atau perusahaan.

Tujuan perseptif ini sebagai pemuasan kebutuhan pelanggan, berfungsi untuk mencari tahu bagaimana kondisi pelanggan dan pangsa pasar yang telah ditentukan oleh organisais agar dapat bersaing dengan organisasi lain. Menurut (Kaplan & Norton, 2001) mengklasifikasikan perspektif pelanggan dalam dua pengukuran:

a. *Customer care measurement*

*Customer care measurement* adalah grup yang memiliki beberapa komponen pengukuran seperti tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas, akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan dan *customer profitability*. Tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani, menurut (Kaplan & Norton, 2001) terdapat hubungan pengukuran tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Bagan 2. 3 Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan (*Customer Core Value*)

Keterangan:

- 1) *Market Share*, yaitu porsi penjualan yang dikuasai perusahaan atas seluruh pasar yang ada, meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- 2) *Customer retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- 3) *Customer satisfaction*, yaitu tingkat kepuasan konsumen atau pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik.
- 4) *Customer Acquisition*, yaitu tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 5) *Customer Profitability*, yaitu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dan suatu target pasar yang dilayani.

Dalam konteks pendidikan pengukuran inti pada perspektif pelanggan tidak semuanya dapat digunakan pada konteks pendidikan, hanya pada *customer retention*, *customer satisfaction*, dan *customer acquisition*. Karena dalam konteks pendidikan tidak dapat diukur pada *market share* dan *customer profitability* sebab pendidikan bukan organisasi berorientasi profit melainkan hanya sebagai pelayan publik dalam menyediakan layanan pendidikan.

#### b. *Customer Value Proposition*

*Customer Value Proposition* menggambarkan *performance driven* atau pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. *Customer Value Proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dihasilkan untuk menciptakan kepuasan konsumen.

Adapun atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori:

1) *Product/ service attribute*

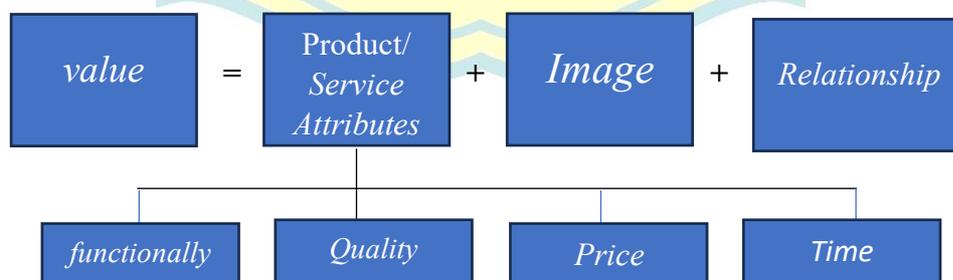
Atribut merupakan fungsi dari produk dan jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Beberapa konsumen yang mengutamakan aspek harga yang tinggi untuk produk/jasa yang dibelinya. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas jasa yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2) *Customer relationship*

Atribut ini menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini dipengaruhi oleh tingkat responsibility dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan. Waktu merupakan komponen yang penting dalam kompetisi perusahaan. Penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu bagi konsumen merupakan komponen kepuasan yang penting.

3) *Image atau reputation*

Atribut ini merupakan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun reputasi dan image dapat dilakukan dengan iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan. menurut (Kaplan & Norton, 2000) hubungan ini dapat dijabarkan sebagai berikut:



Bagan 2. 4 *The Customer Value Proposition*

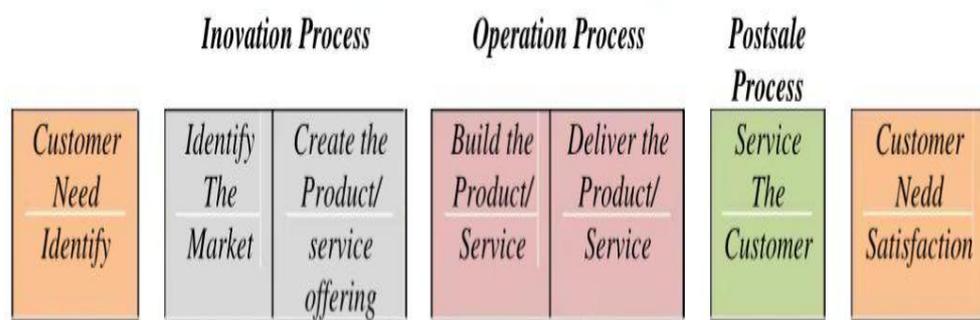
### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mengidentifikasi proses-proses penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan). Kinerja perusahaan dari perspektif bisnis internal ini diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan oleh perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi keunggulan dengan menentukan ukuran untuk menilai kinerja proses pada kompetensi tersebut.

(Kaplan & Norton, 2000) mengklasifikasikan proses bisnis internal ke dalam tiga proses bisnis utama, yaitu:

- a. Proses Inovasi, yaitu mengukur banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, lamanya waktu pengembangan produk dan besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk, jika dibandingkan dengan para kompetitor dan rencana perusahaan serta frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan. Proses inovasi dalam perusahaan dapat dilakukan oleh bagian *research and development (R&D)* sehingga setiap keputusan peluncuran suatu produk telah dilakukan pengkajian dan penelitian terlebih dahulu.
- b. Proses operasi, diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih efektif dan efisien. Proses ini menekankan pada proses penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- c. Proses layanan purna jual, yang diukur melalui pelayanan purna jual yang diberikan organisasi kepada pelanggan. Pelayanan purna jual dapat meliputi garansi, berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak, dan penanganan pada produk rusak. Layanan purna

jual sebagai layanan yang diberikan organisasi ditujukan sebagai bentuk jaminan kualitas produk pembelian konsumen seperti layanan konsultasi, melakukan perbaikan, perawatan sampai dengan jaminan. Proses pelayanan purna jual, diukur melalui pelayanan dan waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan tersebut kepada pelanggan. Hubungan ketiga komponen tersebut dapat digambarkan ke dalam gambar berikut:



Gambar 2. 4 Perspektif Proses Bisnis

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk mendesain dan menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan pada perspektif ini sebagai penyedia infrastruktur untuk mencapai tujuan dari tiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, dan menjadi pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan untuk menjadi *Learning Organization* dan memicu pertumbuhannya. Menurut (Kaplan & Norton, 1996) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 faktor yang harus diperhatikan diantaranya:

a. Kemampuan pekerja (*Employee Capabilities*)

Diukur melalui tingkat kepuasan kerja para pegawai yang dilakukan secara reguler, tingkat perputaran pegawai (*turnover*), besarnya

tingkat pendapatan perusahaan setiap pegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).

b. Kemampuan sistem informasi (*Informasi system capabilities*)

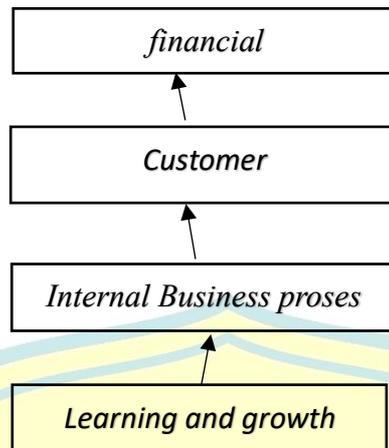
Diukur melalui tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah untuk dijalankan.

c. Motivasi, pemberdayaan dan penyetaraan (*Motivation, Empowerment, and Aligment*)

Diukur melalui jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil serta banyaknya pegawai yang memahami visi, misi, dan tujuan organisasi.

Sehingga dalam pelaksanaan pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran harus memperhatikan dari faktor di atas. Melalui perspektif ini organisasi dapat fokus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya melalui pelatihan dan pendidikan. Perspektif ini menjadi inti agar perspektif bisnis internal dapat berjalan dengan baik, sehingga seluruh kebutuhan konsumen dapat terpenuhi dan berdampak pada perspektif keuangan organisasi menjadi baik.

Terdapat hubungan sebab akibat yang menjadi komponen penting dalam *performance measurement model* karena dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang ingin dicapai, selain itu dapat menciptakan komunikasi, motivasi, dan proses pembelajaran yang efektif. Menurut (Fitriawati, 2024) hubungan sebab akibat dari 4 perspektif dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2. 5 *Balanced Scorecard Cause-Effect Hyphotesis*

Dari bagan diatas dapat dilihat bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi dasar bagi perspektif lainnya. Apabila dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi peningkatan keahlian pekerja, maka akan terjadi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan pada perspektif proses bisnis internal, kemudian produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan sehinggakaan terjadi pada peningkatan penjualan dan keuntungan organisasi.

Dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* dibutuhkan komitmen serta kerjasama dari seluruh pihak organisasi dengan melibatkan tim dan organisasi bersifat terbuka terhadap perbaikan dan penyesuaian, menurut (Fuadi, 2024) berikut langkah-langkah utama dalam implementasi *balanced scorecard*:

- a. Pemetaan strategi, dengan mengidentifikasi tujuan strategis yang telah direncanakan dan inisiatif untuk setiap prespektif.
- b. Penentuan KPI (*Key Performance Indikator*), dengan menetapkan indikator kunci yang dapat diukur perkembangan dari perusahaan untuk dapat mencapai tujuan
- c. Pengukuran dan monitoring, dengan melakukan evaluasi pada pengukuran secara rutin serta mengontrol KPI untuk pemastian pencapaian target

- d. Aksi Korektif, dengan mengambil tindakan jika terdapat penyimpangan dari target yang ditetapkan.

Untuk mengimplementasikan model *balanced scorecard* hendaknya organisasi mengikuti langkah-langkah tersebut untuk memudahkan dalam mewujudkan pengukuran kinerja menggunakan model *balanced scorecard*

#### **D. *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Pendidikan**

Dalam perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi publik non profit. Penerapan *balanced scorecard* dalam organisasi publik membutuhkan modifikasi yang tidak jauh berbeda dengan *balanced scorecard* yang diimplementasikan pada sektor bisnis (Imelda, 2004). Lembaga pendidikan merupakan organisasi publik yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan. Meskipun organisasi publik tidak bertujuan mencari keuntungan, tetapi organisasi ini tetap dapat mengukur efektifitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut (Dally, 2010) penerapan *balanced scorecard* pada organisasi publik membutuhkan beberapa penyesuaian dengan beberapa alasan sebagai berikut:

1. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
2. Tujuan utama organisasi publik untuk menjaga keseimbangan atas tanggung jawaban anggaran keuangan melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai visi dan misi organisasi publik tersebut.
3. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan stakeholder membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran pengurusan organisasi publik atau sekolah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholder*,

pemeliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

Maka dari itu lembaga pendidikan dapat menggunakan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja (Imelda, 2004). Dalam penerapan *balanced scorecard* lembaga pendidikan dapat memodifikasi dari 4 perspektif sebagai berikut:

### 1. Perspektif pelanggan sekolah dalam *Balanced Scorecard*

Pelanggan dalam konteks organisasi pendidikan, adalah seseorang yang menikmati pelayanan pendidikan yaitu siswa. Pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal meliputi kepala sekolah, tenaga pendidik, dan kependidikan, sedangkan pelanggan eksternal meliputi siswa, orang tua, pemimpin pemerintahan, dan perusahaan atau industri. Untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan, penulis akan menggunakan pengukuran melalui akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan melakukan survei terhadap kepuasan pelanggan (siswa).

Berikut adalah rumus yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan sebagai berikut:

- a. Akuisisi pelanggan, merupakan tingkat kemampuan sekolah dalam mendapatkan siswa baru pada setiap tahun ajaran, mengukur akuisisi pelanggan dapat menggunakan rumus dibawah ini:

$$\text{akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan kemudian disesuaikan pada tabel kriteria di bawah ini, untuk mengetahui tingkat akuisisi pelanggan, jika presentase semakin tinggi maka

menunjukkan adanya peningkatan yang membuktikan bahwa sekolah yang baik mampu dalam memperoleh pelanggan baru, dan akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila presentase menurun, dan dinilai sedang jika konstant.

Tabel 3. 1 Kriteria Pengukuran Akuisisi/Perolehan Pelanggan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Akuisisi Pelanggan	Menurun	Baik
	Konstant	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber: (Kaplan & Norton, 2001)

- b. Retensi pelanggan, merupakan kemampuan sekolah dalam mempertahankan siswanya, dengan maksud tidak ada siswa yang mutasi atau *drop out* dari sekolah. Untuk mengukur retensi pelanggan, penulis menggunakan rumus di bawah ini:

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Setelah didapatkan hasil perhitungan maka penulis dapat menarik kesimpulan berdasarkan tabel di bawah ini, untuk mengetahui tingkat retensi Siswa di nilai buruk jika presentase menurun, dinilai sedang jika konstant, dan dinilai baik apabila mengalami kenaikan pada presentase hasil.

Tabel 3. 2 Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan (Siswa)

Ukuran	Nilai	Hasil
Retensi Pelanggan	>80%	Baik
	70%-80%	Sedang
	<70%	Buruk

Sumber: (Kaplan & Norton, 2001)

- c. Studi dokumentasi berdasarkan hasil survei kepuasan pelanggan, dengan mengukur kepuasan siswa melalui angket yang akan disebarakan kepada siswa kelas IX SMPIT Darul Maza Bekasi. Kemudian hasil survei tersebut akan diolah untuk di tarik kesimpulan. Selain itu penulis juga melakukan wawancara dengan 3 siswa SMPIT Darul Maza Bekasi untuk mengetahui kepuasan siswa terhadap pelayanan yang disediakan oleh sekolah.

Untuk melihat mutu dari suatu sekolah selain melalui pengukuran pada kinerja perspektif pelanggan, juga dapat melihat dari peringkat akreditasi sekolah, prestasi akademik dan non akademik siswa.

## 2. Perspektif proses bisnis internal sekolah dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif proses bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif ini fokus sekolah adalah unggul pada suatu bidang dan bagaimana cara membangun keunggulan tersebut (Mahmudi, 2010). Sesuai dengan konsep *balanced scorecard* terdapat tiga proses yang harus dijalankan oleh sekolah yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Pada proses inovasi sekolah menyampaikan produknya berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dikemas dalam kurikulum. SMPIT Darul Maza Bekasi masih menggunakan kurikulum 2013 untuk pembelajaran kelas IX dan Kurikulum merdeka untuk pembelajaran kelas VII dan VIII.

Pada proses operasi, sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses pembelajaran yang baik, dengan melihat efektivitas penggunaan waktu, proses pembelajaran yang berkualitas dengan melakukan inovasi dengan menggunakan multisumber, multimedia, dan multimetode, meningkatkan kualifikasi pendidikan guru setara (S1), dan meningkatkan sarana dan prasarana sekolah. Proses terakhir yaitu proses layanan purna jual berupa kemampuan sekolah dalam menjalin hubungan

dengan pihak luar sekolah melalui website sekolah, media sosial, organisasi alumni, dan data penelusuran alumni.

### 3. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sekolah dalam *Balanced Scorecard*

Pada perspektif ini penulis akan melihat kemampuan pegawai yaitu tenaga pendidik dan kependidikan, yang dapat diukur melalui tingkat kepuasan kerja para pegawai melalui survei kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai dan kapabilitas sistem informasi. Dalam penelitian ini penulis akan mengukur kinerja perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran melalui retensi pegawai yang dapat dihitung melalui rumus di bawah ini:

#### a. Menghitung retensi pegawai,

Dengan melihat kemampuan sekolah dalam mempertahankan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah.

$$\text{Retensi pegawai} = \frac{\text{jumlah pegawai yang mutasi}}{\text{total pegawai pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Setelah didapatkan hasil dari perhitungan tersebut, maka penulis dapat menarik kesimpulan berdasarkan tabel kriteria pengukuran retensi pegawai di bawah ini jika persentase dengan nilai lebih dari 80% maka dikatakan baik, jika nilai diantara 70% - 80% maka dikatakan sedang, dan nilai dibawah 70% maka dikatakan buruk dan dapat dikatakan sekolah kurang mampu mempertahankan pegawai, dan apabila hasil persentase menurun maka organisasi dianggap mampu mempertahankan pegawai.

Tabel 3. 3 Kriteria Pengukuran Retensi Pegawai

Ukuran	Nilai	Hasil
Retensi Pegawai	>80%	Baik
	70%-80%	Sedang

	<70%	Buruk
--	------	-------

Sumber: (Kaplan & Norton, 2001)

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Pengukuran kapabilitas sistem informasi sekolah memiliki tolok ukur penilaian berupa tingkat ketersediaan informasi pada sekolah, tingkat ketepatan informasi sekolah yang ada, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi sekolah yang dibutuhkan dalam sekolah.

c. Studi dokumentasi berdasarkan hasil Survei Kepuasan Guru

Survei ini dilakkan melalui penyebaran angket kepada tenaga pendidik dan kependidikan SMPIT Darul Maza Bekasi, dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan guru terhadap pelayanan sekolah, hal tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja sekolah.

### E. Kajian Penelitian Relevan

Berdasarkan kajian pustaka terhadap penelitian terdahulu, penulis menemukan 6 (enam) penelitian serupa, diantaranya:

1. Penelitian oleh Yenti dan Fitri (2014) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar”. Dengan hasil penelitian pada perspektif keuangan terdapat 91,15%, yang belum terserap secara maksimal, sehingga menghambat pelaksanaan program. Pada perspektif pelanggan dengan persentase 77,53% membuktikan terdapat kepuasan pelanggan terhadap kinerja dosen. Perspektif Bisnis Internal belum berkembangnya proses inovasi dalam bidang akademik dan terbatasnya jumlah kelas yang memadai, kurangnya pelatihan pada tenaga akademik dan non akademik dan kurangnya kerjasama yang bersifat akademis antar pihak kampus dengan pihak luar. Terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan presentase sebesar 59,82% yang menunjukkan

adanya kepuasan dosen dan karyawan terhadap sistem dan manajemen yang diterapkan STAIN Batusangkar.

2. Penelitian yang ditulis oleh Amin, Suad, Santosa, Utaminingsih (2020) berjudul “Prespektif *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Sekolah di SDIT Lentera Hati”. Hasil penelitian menunjukkan 1) kinerja SDIT Lentera Hati dari perspektif keuangan sebesar 60% dengan kategori baik, 2) kinerja SDIT Lentera Hati dari perspektif pelanggan sebesar 80% dengan kategori baik, 3) kinerja SDIT Lentera Hati dari perspektif bisnis internal sebesar 82% dengan kategori Unggul, 4) kinerja SDIT Lentera Hati berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 80% dalam kategori baik.
3. Penelitian Anwar (2022) yang berjudul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada SMA Maarif Karangmoncol” Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* sudah efektif dalam mengintegrasikan pengukuran kinerja ke dalam sistem manajemen strategis, yang memberikan pandangan holistik tentang kinerja organisasi dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Karena implementasi *balanced scorecard* pada lembaga pendidikan berhasil meningkatkan kualitas layanan pendidikan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan efisiensi proses internal. *Balanced Scorecard* juga terbukti sebagai alat manajemen yang strategis, komprehensif dan efektif untuk membantu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan secara efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
4. Penelitian relevan yang ditulis oleh Sari (2021) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada SMP LPMD Suka Maju Rambah Tahun Pelajaran 2020/2021” Hasil penelitian menunjukkan kinerja SMP LPMD Suka Maju Rambah berdasarkan perspektif keuangan dengan nilai skor 11

(73%) kategori baik, berdasarkan perspektif pelanggan mendapat skor 24 (98%) kategori sangat baik, pada perspektif proses bisnis internal, menunjukkan skor 30 (60%) dengan kategori baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat skor 9 (90%) dengan kategori sangat baik.

5. Penelitian serupa yang ditulis oleh Prakosa (2021) berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Global Insani Islamic School (GIIS) Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*”. Hasil penelitian menunjukkan kinerja perspektif keuangan sudah baik, dengan pendapatan dalam 2 tahun lebih dari target dan minimnya pengeluaran di tahun yang sama. Kinerja perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikatakan baik, dilihat dari nilai rata-rata item pada pernyataan yang menunjukkan respon jawaban setuju dengan interpretasi baik.
6. Penelitian Bustomi, Indriati, Rachmawati, Yaqin (2021) dengan judul “Pengukuran Kinerja Sekolah Menggunakan *Balanced Scorecard*” Hasil penelitian berupa penerapan *balanced scorecard* yang disajikan ke dalam tabel yang dikategorikan berdasarkan 8 standar meliputi: *objectives*, *measures*, *targets*, dan *initiatives*. Identifikasi variabel pengukuran menjadi kunci pada pengukuran kinerja sekolah menggunakan *balanced scorecard* dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan studi penelitian relevan diatas didapatkan pembahasan yang serupa berkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, dengan subfokus penelitian untuk mengevaluasi kinerja sekolah di SMPIT Darul Maza Bekasi.