

RANCANGAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA: STUDI KASUS PADA SEKOLAH MENENGAH

Fheirdha Nur Hassana¹, Ludwina Harahap^{2*}, Jaka Isgiyarta³

^{1,2}Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia

³Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

firdanh1803@gmail.com¹, ludyhara@trilogi.ac.id^{2*}

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk membantu menerjemahkan dan memetakan visi, misi dan tujuan sekolah kedalam tujuan strategis, dengan menentukan sasaran, ukuran strategis sebagai tahapan dalam melakukan perancangan BSC. Pengukuran kinerja dengan metode BSC didasarkan pada empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan keempat perspektif tersebut, dihasilkan rancangan BSC SMP AB sebagai pedoman dalam melakukan pengukuran kinerja. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan di periode 2020-2021 dalam kategori rasio yang baik dengan tingkat kinerja sebesar 66,67%, pada perspektif pelanggan menunjukkan kategori baik karena pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh SMP AB. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik dengan pencapaian skor 43 atau setara dengan 86% dari skor total yaitu 50 atau setara dengan 100%. Terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kategori baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard; Educational Institutions; School Performance Measurement*

ABSTRACT

The research aims to translate and map the school's vision, mission, and goals into strategic objectives, identifying targets and strategic measures as steps in designing the BSC. The performance measurement framework encompasses four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Key findings include a financial performance rating of 66.67% for 2020–2021, reflecting good economic, effectiveness, and efficiency ratios. The customer perspective demonstrated high satisfaction with the quality of services, while the internal business process perspective achieved an excellent score of 86% in innovation and after-sales service. Lastly, the learning and growth perspective indicated strong performance through employee satisfaction and system capability. The study contributes a structured BSC-based performance measurement design, providing SMP AB with a comprehensive tool to evaluate and enhance educational quality.

Keywords: *Keywords: Balanced Scorecard; Educational Institutions; School Performance Measurement.*

Histori artikel:

Diunggah: 17-01-2025

Direview: 18-01-2025

Diterima: 23-01-2025

Dipublikasikan: 24-01-2025



* Penulis korespondensi ✉

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja sekolah dilakukan untuk memastikan akuntabilitas, meningkatkan hasil pendidikan, dan meningkatkan kualitas pengajaran. Penilaian kinerja merupakan proses yang memiliki banyak aspek yang mencakup berbagai metodologi, kerangka kerja, dan indikator yang ditujukan untuk menilai efektivitas lembaga Pendidikan. Saat ini, lembaga pendidikan di Indonesia mengalami perkembangan dan tantangan yang besar sehingga berdampak pada persaingan yang ketat antar institusi. Oleh karena itu, dalam persaingan tersebut pentingnya kerangka kerja evaluasi yang terstruktur, peran kinerja guru, dan dampak iklim sekolah terhadap prestasi siswa. Penilaian kinerja di sekolah merupakan proses yang kompleks tetapi perlu yang memerlukan kerangka kerja yang terdefinisi dengan baik, fokus pada efektivitas guru, dan pemahaman tentang dampak iklim sekolah terhadap prestasi siswa. Dengan menggunakan strategi evaluasi komprehensif yang mencakup berbagai perspektif dan metodologi, lembaga pendidikan dapat menilai kinerja mereka dengan lebih baik, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Pengukuran kinerja dalam lingkungan pendidikan sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan, karena dengan pengukuran yang menggunakan pendekatan sistematis dapat menilai dan meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar. Pengukuran sistematis mencakup berbagai dimensi, termasuk kinerja siswa, kualitas pengajaran, efektivitas kelembagaan, dan hasil pendidikan secara keseluruhan. Pentingnya pengukuran kinerja dapat dipahami melalui perannya dalam tata kelola, manajemen sumber daya, dan peningkatan berkelanjutan praktik pendidikan.

Salah satu manfaat utama penilaian kinerja adalah kemampuannya untuk mendukung tata kelola yang baik di lembaga pendidikan. Tata kelola yang efektif di lembaga pendidikan tinggi terkait erat dengan peningkatan kinerja melalui manajemen sumber daya yang lebih baik, yang pada akhirnya memungkinkan lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan mereka (Abdelaziz, 2022). Sejalan dengan Jamaluddin (2023), yang menekankan bahwa analisis kinerja dalam birokrasi pendidikan dapat mengarah pada peningkatan aksesibilitas dan kualitas pendidikan, sehingga menyelaraskan praktik kelembagaan dengan tujuan pendidikan (Jamaluddin, 2023). Kerangka tata kelola tersebut memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien, sehingga mendorong lingkungan yang kondusif untuk mencapai hasil pendidikan yang diinginkan.

Selain itu, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran siswa. Peningkatan kinerja guru melalui mekanisme evaluasi terstruktur dapat berdampak signifikan terhadap realisasi tujuan pendidikan nasional (Pujilestari, 2023). Dengan berfokus pada kualitas pengajaran dan keterlibatan siswa, lembaga pendidikan dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif yang mendukung pencapaian siswa.

Penerapan kerangka kerja pengukuran kinerja, seperti Balanced Scorecard, lebih jauh menggambarkan pentingnya evaluasi sistematis dalam mencapai tujuan pendidikan. Lembaga Pendidikan yang menggunakan Balance Scorecard dapat melacak indikator kinerja yang tertinggal dan terdepan, sehingga memberikan wawasan yang dapat mendorong peningkatan strategis (Huntington dkk., 2018). Pendekatan ini tidak hanya mengukur hasil tetapi juga mengidentifikasi area untuk intervensi proaktif, memastikan bahwa lembaga pendidikan tetap selaras dengan misi dan visinya. Ditegaskan oleh Bravo, dkk (2022), Balanced Scorecard memfasilitasi pengembangan indikator kinerja yang penting untuk memantau dan meningkatkan manajemen kelembagaan (Bravo dkk., 2022).

Teori Balanced Scorecard ditawarkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 dengan keluasan perspektif yang ditawarkan pendekatan ini memungkinkan para pengelola mendapatkan informasi yang lebih objektif (Ramdhani, 2011). Selain itu balanced scorecard tidak hanya membantu para pengelola mengevaluasi kinerja organisasinya melainkan bisa menjadi sistem manajemen strategi untuk mengatur strategi jangka panjang (R. S. dan N. D. P. Kaplan, 2000).

Balanced Scorecard (BSC) telah muncul sebagai alat penting dalam sektor pendidikan, yang menawarkan kerangka kerja terstruktur untuk pengukuran kinerja yang menyelaraskan kegiatan lembaga pendidikan dengan tujuan strategis mereka. Relevansinya dalam pendidikan dapat dipahami melalui kemampuannya untuk mengintegrasikan ukuran finansial dan nonfinansial, meningkatkan perencanaan strategis, dan mendorong perbaikan berkelanjutan dalam hasil pendidikan. Salah satu keuntungan inti BSC adalah kapasitasnya untuk memberikan pandangan komprehensif tentang kinerja lembaga dengan menggabungkan berbagai perspektif, seperti finansial, pelanggan (siswa), proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC tidak hanya mengukur kinerja tetapi juga membantu dalam mengelola strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan jangka panjang Cheowsuan (2016). Pendekatan multifaset ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk menilai efektivitas mereka di berbagai bidang, memastikan bahwa mereka tidak hanya berfokus pada metrik keuangan tetapi juga pada kualitas pendidikan dan kepuasan siswa.

Selain itu, BSC mendorong upaya yang seimbang di lembaga pendidikan tinggi, yang sering kali berurusan dengan aset tidak berwujud seperti pengetahuan, pengajaran, dan penelitian. BSC dapat membantu dalam memahami dan mengukur aspek-aspek kompleks ini, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik dan penyelarasan strategis dalam organisasi pendidikan (Reda, 2017). Hal ini sangat penting di era di mana lembaga pendidikan menghadapi persaingan dan tekanan yang semakin meningkat untuk menunjukkan nilai dan efektivitas mereka.

Penerapan BSC juga mendorong budaya perbaikan berkelanjutan, mengingat pendekatan BSC secara signifikan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan dengan memberikan metrik yang jelas untuk evaluasi dan area untuk pengembangan (Anwar, 2022). Hal ini sejalan dengan temuan Bravo dkk., yang berpendapat bahwa BSC berfungsi sebagai alat yang efisien untuk mengukur kinerja manajemen dalam pendidikan tinggi, yang memungkinkan lembaga untuk mengembangkan indikator yang memfasilitasi pemantauan dan peningkatan (Bravo dkk., 2022). Dengan menilai kinerja secara berkala terhadap tolok ukur yang ditetapkan, lembaga pendidikan dapat mengadaptasi dan menyempurnakan strategi mereka untuk memenuhi kebutuhan siswa dan pemangku kepentingan dengan lebih baik.

TINJAUAN LITERATUR

Balanced Scorecard

Desain dan implementasi Balanced Scorecard (BSC) dalam pendidikan menengah dapat meningkatkan evaluasi kinerja secara signifikan dengan menyediakan kerangka kerja terstruktur yang menyelaraskan kegiatan pendidikan dengan tujuan strategis. Proses ini melibatkan beberapa langkah penting, termasuk mendefinisikan tujuan, memilih metrik yang sesuai, melibatkan pemangku kepentingan, dan memastikan umpan balik dan perbaikan yang berkelanjutan.

Fase desain BSC dalam pendidikan menengah dimulai dengan identifikasi visi dan tujuan strategis lembaga. BSC berfungsi sebagai sistem manajemen dan pengukuran yang membantu

lembaga pendidikan mengartikulasikan tujuan mereka dengan jelas dan menyelaraskan kegiatan mereka sesuai dengan itu (Murdiani & Sa'diyah, 2021). Dalam pendidikan menengah, tujuan ini dapat mencakup kinerja akademik, keterlibatan siswa, efektivitas guru, dan keterlibatan masyarakat.

Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya melibatkan pemilihan metrik kinerja yang sesuai yang mencerminkan tujuan ini. Kerangka kerja BSC biasanya mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan (siswa dan orang tua), proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks pendidikan menengah, metrik mungkin mencakup prestasi akademik siswa (nilai ujian, tingkat kelulusan), survei kepuasan dari siswa dan orang tua, kegiatan pengembangan profesional guru, dan efektivitas proses internal seperti implementasi kurikulum dan alokasi sumber daya.

Implementasi BSC dalam pendidikan menengah memerlukan perencanaan yang cermat dan keterlibatan semua pemangku kepentingan, termasuk guru, administrator, siswa, dan orang tua. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan BSC dan peran mereka dalam proses evaluasi. Kesuksesan implementasi BSC bergantung pada partisipasi aktif semua pemangku kepentingan, yang menumbuhkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas (Murdiani & Sa'diyah, 2021).

Pelatihan dan pengembangan profesional untuk pendidik dan administrator juga penting selama fase implementasi. Pendidik harus dilengkapi dengan keterampilan untuk menafsirkan data kinerja dan memanfaatkannya untuk pengambilan keputusan. Umpan balik dan perbaikan berkelanjutan merupakan bagian integral dari implementasi BSC. Kerangka kerja ini mendorong peninjauan berkala terhadap metrik kinerja dan tujuan strategis, yang memungkinkan lembaga pendidikan beradaptasi dengan keadaan yang berubah dan meningkatkan praktik mereka. Proses berulang ini sangat penting untuk memastikan bahwa BSC tetap relevan dan efektif dalam mendorong hasil pendidikan.

Meskipun berpotensi, implementasi BSC dalam pendidikan menengah bukannya tanpa tantangan. Salah satu masalah penting adalah kompleksitas pengukuran kinerja yang akurat dalam lingkungan pendidikan. Sifat subjektif dari hasil pendidikan dapat mempersulit proses evaluasi, sehingga sulit untuk menetapkan tolok ukur yang jelas (Mivšek et al., 2015). Selain itu, sifat dinamis dari tujuan pendidikan mungkin memerlukan penyesuaian yang sering terhadap kerangka kerja BSC, yang dapat menghabiskan banyak sumber daya. Konteks budaya lembaga pendidikan memainkan peran penting dalam keberhasilan penerapan BSC. Lembaga dengan budaya kolaborasi dan perbaikan berkelanjutan yang kuat cenderung memperoleh manfaat dari BSC daripada lembaga yang menolak perubahan. Oleh karena itu, membina lingkungan yang mendukung yang menghargai pengambilan keputusan berdasarkan data sangat penting untuk keberhasilan penerapan BSC di pendidikan menengah.

Kerangka Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton, adalah alat manajemen strategis yang memberikan organisasi pandangan komprehensif tentang kinerja mereka melalui empat perspektif berbeda: Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, dan Pembelajaran & Pertumbuhan. Setiap perspektif memainkan peran penting dalam menyelaraskan kegiatan organisasi dengan tujuan strategis dan memastikan pendekatan yang seimbang terhadap pengukuran kinerja.

Dalam melihat kinerja dari suatu perusahaan maka harus melakukan pengukuran kinerja dari suatu perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja membantu perusahaan untuk mengetahui apakah perusahaan tersebut berhasil mencapai tujuannya atau tidak. Menurut (Yuwono, Sony, Edy, 2007) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai

aktivitas dalam rantai nilai (value chain) yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Empat perspektif dalam Balanced Scorecard yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (1996) untuk pengukuran suatu kinerja keuangan menggunakan ukuran profitabilitas seperti NPM, ROA, dan ROE. Kemudian Kaplan dan Norton menyebutkan kembali bahwa dalam pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu growth, sustain, harvest.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut (Kaplan dan Norton, 1996) perspektif pelanggan ini dijadikan dua kelompok pengukurannya yaitu sebagai berikut:

- a) Grup Pengukuran Inti (core measurement group), suatu grup yang tugasnya mengukur kinerja pangsa pasar, perolehan pelanggan baru, pelanggan yang dipertahankan, kepuasan pelanggan serta tingkat profitabilitas pelanggan.
- b) Proposisi Nilai Pelanggan (customer value proposition), suatu yang harus disampaikan oleh perusahaan untuk mencapai pengukuran inti yang tinggi.

3. Perspektif Bisnis Internal

Menurut (R. S. Kaplan, 2010) bahwa perspektif proses bisnis internal yaitu manajer harus bisa mengkaji proses internal yang dilakukan dengan baik yang dikarenakan proses bisnis internal mempunyai suatu nilai yang diinginkan oleh pelanggan dan juga dapat memberikan harapan pemegang saham dalam pengembalian suatu saham.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mempunyai tujuan yaitu menyediakan fasilitas guna mendukung pencapaian dari tiga perspektif sebelumnya. Menurut (R. S. Kaplan, 2010), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat beberapa aspek penting yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan

Tahapan Perancangan Balanced Scorecard

1. Merumuskan Visi Misi

Visi adalah suatu gambaran yang menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi di masa yang akan datang. Visi juga merupakan gambaran yang menggambarkan masa depan yang ideal yang realistis, dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan (Dally, 2010).

2. Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis, dan kebijakan perusahaan atau organisasi (Rangkuti, 2020).

3. Analisis Matriks SWOT

Menurut (Rangkuti, 2020), matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, seperti terlihat dalam Tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1 Matriks SWOT pada Tahapan Balanced Scorecard

Matriks SWOT	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
Peluang (Opportunities)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, SWOT Balanced Scorecard, (2013)

Merumuskan Sasaran Strategi

Menurut (Rangkuti, 2020), menerjemahkan strategi ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategis pada setiap perspektif. Sasaran strategi tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan. Jadi, merumuskan strategi yaitu landasan bagi setiap perusahaan atau organisasi dalam menjalankan proses bisnisnya agar memiliki arah kebijakan yang dapat menunjang sasaran strategi yang diharapkan.

Menentukan Ukuran Strategi

Sasaran strategi yang telah dirumuskan melalui strategi perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu

1. Ukuran hasil (outcome measure atau lag indicator)
2. Ukuran pemacu kinerja (performance driver measure atau lead indicators).

Kedua ukuran ini merupakan Key Performance Indicators. Indicator Lag adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu yang telah terjadi. Indicators Lag secara umum mempersentasikan kinerja dimasa lalu. Sedangkan, Indicators Lead menceritakan kinerja di masa yang akan datang. Indicators Lead adalah pemicu kinerja yang akan membawa pada pencapaian indicators lag.

Menentukan Target

Target merupakan pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa mendatang untuk mewujudkan sasaran strategis dalam setiap perspektif.

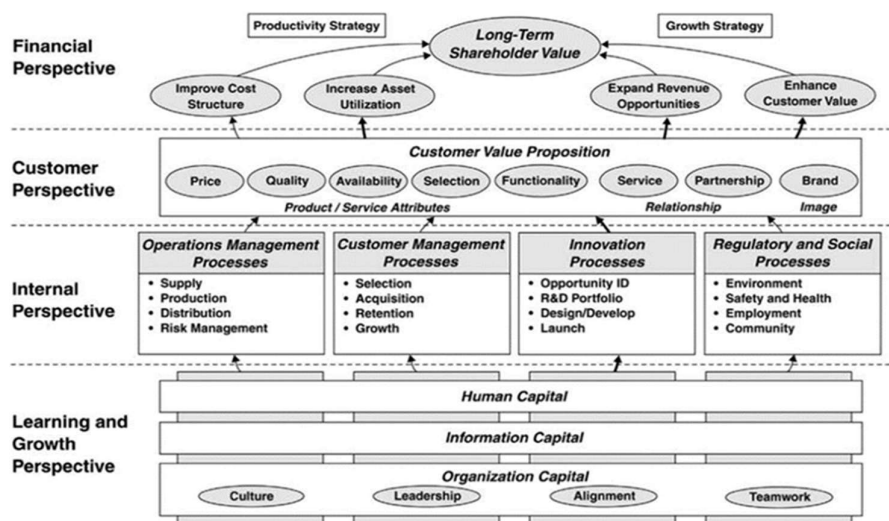
Merumuskan Peta Strategi

Inisiatif strategi merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Hal itu dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan dan yang akan membantu pencapaian target (Rangkuti, 2020).

Membuat Peta Strategi

Peta strategi memberikan penjelasan mengenai tujuan secara jelas, rencana yang akan dilakukan, tindakan, target dan tolok ukur yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan. Dengan adanya informasi tersebut, maka manajer dapat mengembangkan suatu visi strategi

untuk menciptakan gambaran yang jelas mengenai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Contoh peta strategi dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1 Contoh Strategi Maps

Sumber: (Kaplan, Robert,S dan Norton, David, 2004)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh dari hasil kuesioner kepuasan kepada pelanggan (siswa) dan pegawai (guru dan karyawan). Data lainnya yaitu data-data sekolah Periode 2020-2021. Data lain diperoleh dengan wawancara, dan dokumentasi. Sampel penelitian sebanyak 35 responden (siswa) dari total 9 kelas diambil sebanyak 7 kelas dengan perwakilan masing-masing 5 responden (siswa) untuk perspektif pelanggan dan 10 responden yang terdiri dari 7 guru, 1 kepala sekolah dan 2 pegawai sekolah untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan yaitu menggunakan scoring dan kategorisasi yang sesuai dengan prinsip balanced scorecard untuk mengukur kinerja masing-masing prespektif. Kinerja perspektif keuangan diukur dengan menggunakan metode value for money atau 3E (Mahsun, 2009 dan Mardiasmo, 2009), yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

Rasio Ekonomis diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional Ekonomis}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100 \%$$

Untuk Rasio Efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan. Rumus yang digunakan:

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100 \%$$

Rasio Efisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan pendapatan usaha sekolah, dengan perhitungan rumus:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasion Efisiensi}}{\text{Realisasi Pendapatan Usaha}} \times 100 \%$$

Kinerja pada perspektif pelanggan diukur dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang disebarkan menggunakan skala likert 5 poin yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas dan Sangat Puas. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan rumus:

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor Kenyataan}}{\text{Skor Harapan}} \times 100 \%$$

Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses, dan layanan purna jual. Tiga indikator pada perspektif ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada guru dan kepala sekolah serta melakukan wawancara. Inovasi terkait dengan kualitas produk yang disajikan, dalam hal ini kurikulum sekolah yang unggul tercermin dalam Evaluasi Diri Sekolah dan Standar Isi. Proses merupakan indikator kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Adapun indikator yang dilakukan dalam mengukur kinerja proses pada Standar Nasional Pendidikan yang terkait dengan proses bisnis internal yaitu Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan dan Standar Penilaian Pendidikan. Layanan purna jual merupakan kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni, dan pihak institusi/sekolah lainnya. Adapun indikator yang digunakan yaitu website sekolah, organisasi alumni dan penelusuran alumni.

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pegawai dan sistem informasi. Sedangkan

Skala dan Instrumen Pengukuran

1. Skala Pengukuran Kinerja Keuangan terdapat pada tabel 2.

Tabel 2 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Prosentase	Skala	Kategori
EKONOMI		
< 90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
> 105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIVITAS		
>100%	5	Sangat Efektif
90% - 100%	4	Efektif
80% - 90%	3	Cukup Efektif
60% - 80%	2	Tidak Efektif

<60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIENSI		
60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

Sumber: Sugiyono, 2010: 93 dan Kepmendagri No.690.900.327, 1996, diolah kembali.

2. Skala Pengukuran Kinerja Pelanggan terdapat pada tabel 3.

Tabel 3 Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Puas
68,01% - 84%	4	Puas
52,01% - 68%	3	Cukup Puas
36,01 – 52%	2	Tidak Puas
20,00% - 36%	1	Sangat Tidak Puas

Sumber: Sugiyono, 2010, diolah kembali

3. Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal terdapat pada tabel 4.

Tabel 4 Skala Pengukuran Proses Bisnis Internal

Nilai	Skala	Kategori
43 – 50	5	Sangat Baik
34 – 42	4	Baik
26 – 33	3	Cukup Baik
18 – 25	2	Tidak Baik
10 – 17	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali

4. Skala Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran terdapat pada table 5.

Tabel 5 Skala Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Puas
68,01% - 84%	4	Puas
52,01% - 68%	3	Cukup Puas
36,01% - 52%	2	Tidak Puas
20,00% - 36%	1	Sangat Tidak Puas

Sumber: Sugiyono,2010 diolah kembali

5. Skala Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* secara keseluruhan

Sebelum dilakukan pembobotan pengukuran kinerja secara keseluruhan dilakukan pembobotan untuk tiap komponen *balanced scorecard* sebagai berikut:

Skor kinerja akhir dengan pendekatan *balanced scorecard* dinilai dengan skala *likert* seperti tabel 7 berikut ini:

Tabel 7 Nilai Akhir *Balanced Scorecard*

Nilai (Skor)	Skala	Katagori
73-85	5	Sangat Baik
59-72	4	Baik
45-58	3	Cukup Baik
31-44	2	Tidak Baik
17-30	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali

Tahapan Perancangan *Balanced Scorecard*

Jika indikator dari setiap perspektif telah dibuat, langkah selanjutnya adalah menentukan langkah-langkah dalam merancang kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dapat dilihat pada gambar model dan tahapan rancangan BSC seperti gambar 3 dibawah ini:



Gambar 3 Model dan Tahapan Rancangan *Balanced Scorecard*

Sumber: Data Primer, Diolah (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebuah organisasi memiliki visi dan misi yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Visi Menjadi Pendidikan tinggi vokasi untuk menghasilkan lulusan yang beriman, bertaqwa, trampil, beretos kerja tinggi dan berdaya saing global.” Sedangkan misi yaitu:

1. Memberikan kesempatan belajar yang seluas-luasnya bagi masyarakat di lingkungan sekolah.
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berwawasan iman dan taqwa, serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Menyiapkan tenaga profesional yang terlatih dan berdaya saing global.

Tabel 6 Format Pembobotan Keseluruhan Balanced Scorecard

No	Perspektif	Dimensi	Aspek Yang di Ukur	Skore(1-5)
I	Keuangan	Penyedia Anggaran Secara Rutin	a. Ekonomis	5
			b. Efisien	5
			c. Efektifitas	5
	Skor Keseluruhan I			15
II	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1. Tingkat Kualitas Layanan	5
			2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	5
	Skor Keseluruhan II			10
III	Proses Internal Bisnis	Inovasi	1. Penerapan Kurikulum Unggulan (Standar Isi)	5
		Proses	2. Standar Proses	5
			3. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	5
			4. Standar Sarana dan Prasarana	5
			5. Standar Kompetensi Lulusan	5
			6. Standar Penilaian Pendidikan	5
			7. Standar Pengelolaan	5
			8. Website Sekolah	5
			Layanan Purna Jual	9. Organisasi Alumni
		10. Data Telusur Alumni	5	
Skor Keseluruhan III			50	
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Pegawai	1. Tingkat Kepuasan Kerja	5
		Kemampuan Sistem Informasi	2. Tingkat Kemampuan	5
	Skor Keseluruhan IV			10
Total Skor				85

Sumber: Dally, 2010: 104

Merancang Metode Balanced Scorecard

1. **Penjabaran Visi dan Misi.** Sekolah Menengah ini dikelola oleh suatu Yayasan, dengan karakteristik bahasa, agama, dan nilai-nilai luhur. Karakteristik tersebut diwujudkan dengan kegiatan tambahan yaitu Bimbingan Akhlak kemudian diaplikasikan pada kegiatan sehari-hari. Adapun kegiatan lain untuk meningkatkan pemahaman nilai-nilai luhur dan keagamaan yaitu pengajian rutin sore hari, pembiasaan ibadah (sholat berjamaah, sholat dhuha, tahfidz Quran). Visi dan misi Sekolah seperti terlihat pada tabel 8 dan tabel 9.
2. **Analisis SWOT**

1) Perspektif Keuangan**Kekuatan**

Mempunyai kekuatan keuangan yang berasal dari sumber pendapatan SPP, kegiatan tahunan dan adanya bantuan dari dana BOS dengan didukung kondisi perputaran keuangan yang stabil serta sudah terintegrasi oleh sistem bank. Kekuatan ini sangat penting karena sebagai sarana untuk mendukung kegiatan operasional dan proses kegiatan pembelajaran di sekolah.

Tabel 8 Penjabaran Visi

Visi	Uraian	Sasaran Strategis
Menjadi Pendidikan tinggi vokasi untuk menghasilkan lulusan yang beriman, bertaqwa, trampil, beretos kerja tinggi dan berdaya saing global.	<ul style="list-style-type: none"> ● menjadikan salah satu sekolah yang memiliki tingkat pengetahuan baik dalam segi spiritual maupun dalam bidang IPTEK ● mampu menjadikan salah satu sekolah yang dapat dipercaya oleh masyarakat ● mampu menciptakan lulusan yang memiliki jiwa berkarakter dan mampu bersosialisasi tinggi di dalam masyarakat luas. ● menciptakan generasi yang memiliki orientasi masa depan yang berinovasi serta memiliki jiwa kreativitas yang tinggi. ● memiliki tenaga pengajar dengan lulusan terbaik, profesional, menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual dan kebudayaan sosial. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Meningkatnya jumlah siswa ● Meningkatnya kepercayaan masyarakat ● Meningkatnya kualitas pendidikan ● Terbangunnya lulusan yang berkarakter ● Meningkatnya jumlah tenaga pengajar yang profesional ● Terbangunnya loyalitas tenaga pengajar

Sumber: Data Primer, Diolah

Kelemahan

Memiliki kelemahan keuangan yang berasal dari keterlambatan siswa dalam membayar SPP serta keterlambatan turunnya dana BOS sehingga dapat menimbulkan masalah bagi keuangan sekolah.

Peluang

Memiliki peluang keuangan yang berasal dari hasil kerjasama dengan komite sekolah yang beranggotakan wali murid untuk senantiasa mengajak wali murid lain agar tepat waktu dalam membayar SPP, dan sudah menggunakan sistem bank. Peluang ini sangat membantu keuangan sekolah dalam melakukan kegiatan atau acara yang dilakukan oleh sekolah. Hal ini membuat program perkumpulan wali murid yang bertujuan untuk membahas mengenai kegiatan atau acara yang akan dilakukan dengan menggunakan sistem bank yang dapat mempermudah wali murid dalam melakukan pembayaran serta sebagai tempat menjalin silaturahmi antara wali murid dengan pihak yayasan.

Tabel 9 Penjabaran Misi

Misi	Uraian	Sasaran Strategi
1. Memberikan kesempatan belajar yang seluas-luasnya bagi masyarakat di lingkungan sekolah dan dari luar lingkungan sekolah.	Mendukung program pemerintah dibidang Pendidikan dan berfungsi sebagai tempat menimba ilmu bagi masyarakat sekitar dengan menyiapkan tenaga pengajar yang profesional	<ul style="list-style-type: none"> ● Meningkatnya kualitas Sekolah yang mumpuni ● Meningkatnya jumlah siswa ● Meningkatnya hubungan kemasyarakatan ● Meningkatnya tenaga pengajar
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berwawasan iman dan taqwa, serta ilmu pengetahuan dan teknologi.		
3. Menyiapkan tenaga profesional yang terlatih dan berdaya saing global.		

Ancaman

Ancaman berasal dari segi keuangan yaitu biaya Pendidikan dimana sekolah lain lebih rendah dan sistem pembayaran di sekolah lain lebih baik. Hal ini dapat menyebabkan akan menurunnya jumlah siswa.

2) Perspektif Pelanggan

Kekuatan

Memiliki kekuatan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan, dengan memberikan fasilitas yang memadai serta meningkatkan sarana dan prasarana sekolah yang didukung dengan pencatatan pembayaran yang sudah terintegrasi secara digital, memberikan program pengajian kitab kuning sehingga memiliki akhlak yang baik dalam bermasyarakat. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah dan cara agar pelanggan tersebut loyalitas terhadap sekolah.

Kelemahan

Memiliki kelemahan pada perspektif pelanggan yang sangat berpengaruh terhadap pendapatan sekolah, dikarenakan keterbatasan penerimaan siswa-siswi baru per tahunnya, sarana fasilitas lapangan olahraga pendukung yang belum memadai dan keterbatasan siswa-siswi dalam mengikuti lomba OSN dan O2SN. Hal ini dikarenakan keterbatasan lahan yang kurang memadai. dan akan diupayakan untuk meningkatkan reputasi sekolah serta kualitas Pendidikan.

Peluang

Memiliki peluang pelanggan yang sangat berbeda dari sekolah lain diantaranya yaitu dengan sistem pembelajaran berbasis pesantren dan pembelajaran menggunakan

audio visual. Hal ini dikarenakan dengan adanya peluang ini sekolah harus bisa memanfaatkan peluang semaksimal mungkin karena untuk meningkatkan mutu atau citra sekolah yang baik dan meningkatkan pendapatan sekolah yang tinggi.

Ancaman

Memiliki ancaman pelanggan yang berasal dari meningkatnya mutu dan kualitas kegiatan akademik dan non akademik di sekolah lain, banyaknya sekolah negeri dan swasta dengan lokasi yang sangat strategis dari sekolah ini, dan sekolah negeri membuka banyak kelas sehingga dengan adanya ancaman seperti itu maka akan menurunnya jumlah siswa yang mendaftar disini.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Kekuatan

Memiliki kekuatan pada proses bisnis internal dengan melakukan pendekatan wali siswa melalui home visit, guru yang relative muda, terintegrasi dan kompak serta membuat workshop dan pelatihan bagi guru. Hal tersebut dilakukan agar adanya interaksi komunikasi yang baik antara pelanggan, guru maupun karyawan.

Kelemahan

Memiliki kelemahan pada proses bisnis internal yaitu tidak adanya proses wawancara pada saat penerimaan siswa baru sehingga memiliki kualitas input siswa tidak terstruktur, dan kurangnya pelatihan bagi guru maka sekolah mendatangkan pengawas pembina. Hal ini sangat berpengaruh terhadap proses bisnis internal.

Peluang

Memiliki peluang proses bisnis internal yang harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, peluang yang dimiliki ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan jumlah siswa-siswi yang mendaftar dan berpengaruh terhadap pendapatan sekolah sehingga kesejahteraan guru dapat meningkat. Hal ini dikarenakan sekolah lain tidak memiliki pengajian kitab kuning.

Ancaman

Memiliki ancaman proses bisnis internal yang berasal dari tidak adanya pelayanan di hari sabtu dan minggu, dan perkembangan dunia Pendidikan semakin maju.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kekuatan

Memiliki kekuatan pertumbuhan dan pembelajaran dengan memiliki sekitar 70% guru dengan rata-rata usia 30 tahun, sekolah mempunyai guru dan karyawan yang memiliki keahlian dalam pembelajaran keagamaan berbasis pesantren dan kemampuan memperdalam pembelajaran agama islam dan adanya kegiatan liburan ke villa setiap 6 bulan sekali. Hal tersebut bertujuan agar guru dan karyawan dapat bekerja dengan baik.

Kelemahan

Memiliki kelemahan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan., hal ini dikarenakan pemberkasan

masih belum tersusun rapi dan ketidaksiapan sekolah karna peraturan dinas yang selalu berubah-ubah.

Peluang

Memiliki peluang keahlian dalam Pendidikan keagamaan islam. Hal ini karena sekolah mementingkan spiritual siswa agar tidak terjerumus dalam pergaulan yang salah. Dan memberikan pelatihan dalam penyusunan administrasi guru.

Ancaman

Memiliki ancaman pertumbuhan dan pembelajaran yang berasal dari gaji di sekolah lain lebih tinggi dan banyaknya siswa yang masuk ke sekolah lain dan munculnya pesaing baru.

3. Analisis Matriks SWOT

Langkah berikutnya melakukan analisis terhadap matriks SWOT (strength weaknesses opportunities and threat), yang menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari berbagai pihak (lihat tabel 10).

4. Merumuskan Sasaran Strategi Balanced Scorecard

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan pada organisasi publik, termasuk sekolah dilakukan dengan menggunakan metode value of money, yaitu mengukur tingkat rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektivitas pengelolaan keuangan sekolah. Dari hasil perhitungan pengukuran kinerja keuangan sekolah diketahui hasil perhitungan yang terdapat pada table 11 berikut.

Tabel 11 Kinerja Perspektif Keuangan

Aspek	Prosentase	Skor	Kategori
Ekonomis	99,13%	3	Cukup Ekonomis
Efektivitas	100%	4	Efektif
Efisiensi	99,82%	3	Cukup Efisien

Tabel 10 Perancangan TOWS

<div>OT</div> <div>SW</div>	STRENGTH (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Sekolah memiliki sumber pendapatan dari SPP, kegiatan tahunan dan dana BOS 2. Kondisi keuangan saat ini stabil bahkan cenderung surplus dan dalam pengolahan keluar masuknya uang menggunakan sistem Bank CIMB Niaga 3. Kekuatan keuangan sekolah ini terletak di dalam sistem pembayaran yang sudah terintegrasi oleh Bank 4. Fasilitas sekolah yang memadai, seperti Gedung sekolah, lapangan olahraga, toilet yang bersih, kantin yang nyaman, dll 5. Karna lulusan SMP Abdi Bangsa rata-rata memiliki akhlak yang baik dalam bermasyarakat 6. Saat ini sudah ada pencatatan pembayaran melalui digital jika sewaktu-waktu kuitansi hilang 7. Adanya pengajian kitab kuning berbasis pesantren 	WEAKNESS (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih ada beberapa siswa sekitar 30% terlambat untuk membayar SPP 2. Keterlambatan turunnya dana BOS dapat menimbulkan masalah bagi keuangan sekolah 3. Terbatasnya penerimaan siswa/siswi baru pertahunnya 4. Sarana fasilitas lapangan olahraga pendukung belum memadai 5. Keterbatasan siswa/siswi dalam mengikuti lomba-lomba OSN dan O2SN 6. Tidak ada proses wawancara pada saat penerimaan siswa baru sehingga kualitas input siswa tidak terukur
	<ol style="list-style-type: none"> 8. Meningkatkan sarana dan prasarana sekolah 9. Pendekatan wali siswa terhadap siswa/I melalui home visit 10. Guru-guru yang relative muda, terintegritas dan kompak 11. Dengan cara membuat workshop dan pelatihan bagi guru SMP Abdi Bangsa 12. Guru-guru yang rata-rata masih berusia 30 tahun sekitar 70% 13. Keahlian dalam pembelajaran keagamaan berbasis pesantren 14. Kemampuan memperdalam pembelajaran agama islam 15. Liburan ke villa setiap 6 bulan sekali atau per semester 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Kurangnya pelatihan bagi guru maka sekolah mendatangkan pengawas pembina 8. Pemberkasan masih belum tersusun dengan rapi 9. Ketidaksiapan sekolah karena peraturan dinas dari yang selalu berubah-ubah
OPPORTUNITY (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerjasama dengan komite sekolah yang beranggotakan wali murid untuk senantiasa mengajak wali murid lain agar tepat waktu dalam membayar SPP 	STRATEGI SO <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan kegiatan kompetisi akademik maupun non akademik di SMP Abdi Bangsa (S1, S2, S3, S9, S6, O1, O2) 2. Meningkatkan kualitas mutu kependidikan (S8, S9, S10, S11, S12, O6, O7, O8) 	STRATEGI WO <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan donasi/sponsor dari orang tua siswa dan Lembaga Pendidikan (W1, W2, O1, O2) 2. Meningkatkan sarana dan prasarana sekolah seperti penambahan ruang kelas dan

<p>3. Meningkatnya mutu dan kualitas kegiatan akademik dan non akademik di sekolah lain</p> <p>4. Banyaknya sekolah SMP negeri dan Swasta dengan lokasi yang sangat strategis dari SMP Abdi Bangsa</p> <p>5. Sekolah Negeri membuka banyak kelas</p> <p>6. Tidak ada pelayanan di hari sabtu dan minggu</p> <p>7. Perkembangan dunia Pendidikan yang semakin maju</p> <p>8. Gaji di sekolah lain lebih tinggi</p> <p>9. Lebih banyak siswa yang masuk sekolah lain dan munculnya pesaing baru</p>	<p>lapangan olahraga (S3, S4, S8, T3, T4, T5, T7, T9)</p> <p>3. Meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan (S3, S4, S5, S7, S9, S10, S13, S14, T3, T4, T7, T9)</p> <p>4. Meningkatkan kepuasan pelayanan bagi pelanggan (S3, T6)</p> <p>5. Meningkatkan kepuasan guru dan karyawan (S8, S11, S15, T7, T8)</p>	<p>2. Memberikan apresiasi kepada guru dan karyawan berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua dan kenaikan gaji (W1, W2, T1, T2, T8)</p> <p>3. Meningkatkan sarana dan prasarana sekolah seperti penambahan kelas baru dan lapangan olahraga (S3, T3, T4, T5, T9)</p> <p>4. Melakukan pendekatan dengan siswa dan pembukaan kelas khusus untuk mengetahui minat bakat siswa (W5, W6, W7, T3, T7)</p> <p>5. Memberikan pelatihan kepada guru berupa seminar, workshop secara berkala (W8, T8)</p>
<p>2. Dengan menggunakan sistem Bank / pihak ke-3</p> <p>3. Pembelajaran berbasis pesantren</p> <p>4. Pembelajaran menggunakan audio visual</p> <p>5. Pengajian kitab kuning karna sekolah lain tidak memilikinya</p> <p>6. Dengan bertambahnya jumlah siswa maka kesejahteraan guru dapat meningkat</p> <p>7. Keahlian Pendidikan keagamaan Islam</p> <p>8. Pelatihan penyusunan administrasi guru</p>	<p>3. Memberikan pembekalan ilmu keagamaan yang baik bagi siswa dan lulusan yang berkompetensi serta memiliki akhlakul karimah (S5, S13, S14, O3, O4, O5)</p> <p>4. Meningkatkan kesejahteraan guru (S11, S15, O6)</p> <p>5. Meningkatkan kompetensi guru dengan mengadakan pelatihan dan seminar (S11, S13, S14, O7, O8)</p> <p>6. Meningkatkan kerjasama antar wali siswa dan pihak sekolah (S9, O1)</p> <p>7. Mengadakan kegiatan <i>open house</i> bagi masyarakat dan SD sekitar sekolah untuk memperkenalkan dan mempromosikan sekolah (S4, S5, S7, S8, S9, O1, O3, O4, O5)</p> <p>8. Membuat promosi sekolah dengan menggunakan media cetak (S4, S5, S8, O4, O5)</p>	<p>lapangan olahraga (W3, W4, O3, O4, O5)</p> <p>3. Mengadakan pelatihan, seminar dan workshop secara berkala untuk meningkatkan kompetensi guru (W7, W8, O6, O7, O8, S9)</p> <p>4. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler dan pembukaan kelas khusus untuk melaksanakan kegiatan lomba (S5, S7, O3, O4, O5)</p>
<p>THREAT (T)</p> <p>1. Biaya Pendidikan di sekolah lain lebih rendah</p> <p>2. Sistem pembayaran di sekolah lain lebih baik</p>	<p>STRATEGI ST</p> <p>1. Memberikan program beasiswa bagi siswa yang kurang mampu dan yang berprestasi (S1, S2, S3, T1, T2)</p> <p>2. Meningkatkan sarana dan prasarana penunjang sekolah seperti penambahan ruang kelas dan</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>1. Meningkatkan donasi/sponsor dari orang tua siswa dan Lembaga Pendidikan (W1, W2, T1, T2)</p>

Perspektif Pelanggan

Misi utama yaitu menyediakan layanan Pendidikan yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada pelanggan utamanya, ialah para siswa. Oleh karena itu perspektif ini dianalisis dari kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini peneliti mengukur kepuasan pelanggan atau siswa atas layanan, dengan asumsi bahwa kepuasan pelanggan secara otomatis menggambarkan kualitas layanan. Kepuasan pelanggan menggunakan teori Zeithaml yang memberikan lima aspek kepuasan diantaranya tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy.

Tabel 12 Kinerja Perspektif Pelanggan

Indikator	Tingkat Kepuasan (%)	Scoring	Kategori
<i>Tangible</i>	91,96%	5	Sangat Puas
<i>Reliability</i>	96%	5	Sangat Puas
<i>Responsiveness</i>	96%	5	Sangat Puas
<i>Assurance</i>	91%	5	Sangat Puas
<i>Empathy</i>	95%	5	Sangat Puas
Rata-rata	94,12%	5	Sangat Puas

Dengan demikian, karena kepuasan pelanggan diperoleh skor 5 maka secara otomatis kualitas layanan SMP AB memperoleh skor 5 (sangat Puas).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, dilihat dari proses pelayanan kepada siswa. Dalam hal ini, pengukuran kinerja proses bisnis internal dibagi menjadi tiga aspek yaitu inovasi, standar proses, dan layanan purna jual. Aspek inovasi merujuk pada kualitas kurikulum dan capaian standar isi. Aspek Proses Internal merujuk pada capaian Standar Nasional Pendidikan pada komponen Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan dan Standar Penilaian Pendidikan. Sementara itu aspek pada layanan purna jual terdiri dari website sekolah, organisasi alumni, dan penelusuran alumni. Berikut hasil pengukuran kinerja proses bisnis internal pada tabel 13.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan empat parameter, yaitu tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan dan kemampuan sistem informasi sekolah. Namun, pada penelitian ini penulis hanya mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai dan kemampuan sistem informasi. Berikut hasil perhitungan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tabel 14.

Tabel 13 Nilai Kinerja Proses Bisnis Internal

Aspek	Komponen	% Capaian	Skor	Kategori
Inovasi	Standar Isi	95%	5	Sangat Baik
	StandarProses	82%	4	Baik
	Standar Kompetensi Lulusan	90%	5	Sangat Baik
Proses Bisnis Internal	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	87%	5	Sangat Baik
	Sarana dan Prasarana	80%	4	Baik
	Pengelolaan	80%	4	Baik
	Penilaian	80%	4	Baik
	Website Sekolah		3	Cukup Baik
Layanan Purna Jual	Organisasi Alumni		4	Baik
	Data Telusur Alumni	68%	4	Baik
Jumlah			42	Baik

Tabel 14 Nilai Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Aspek	Skor		Nilai	Skor kinerja	Kategori
		Rill	Maks			
1	Tingkat Kepuasan Kerja	837	1000	83,7	4	Puas
2	Sistem Informasi Sekolah	149	200	74,5	4	Puas
Jumlah					8	Puas

Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2022

Hasil penilaian kinerja dari keempat perspektif dengan pendekatan Balanced Scorecard secara keseluruhan seperti yang terlihat pada tabel 15.

Tabel 15 Nilai Kinerja

Aspek yang Diukur		Hasil Pengukuran	Skor (1-5)
Perspektif Keuangan			
I	1. Ekonomis	Cukup Ekonomis	3
	2. Efektivitas	Efektif	4
	3. Efisien	Cukup Efisien	3
Skor Keseluruhan Aspek I			10
Perspektif Pelanggan			
II	1. Tingkat Kualitas Layanan	Sangat Puas	5
	2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	Sangat Puas	5
Skor Keseluruhan Aspek II			10
Perspektif Bisnis Internal			
III	A. Inovasi		
	1. Standar Isi	Sangat Baik	5
	B. Proses		
	1. Standar Proses	Baik	4
	2. Standar Kompetensi Lulusan	Sangat Baik	5
	3. Standar Pendidik & Kependidikan	Sangat Baik	5

	4. Standar Sarana & Prasarana	Baik	4
	5. Standar Pengelolaan	Baik	4
	6. Standar Penilaian	Baik	4
	C. Layanan Purna Jual		
	1. Organisasi Alumni	Baik	4
	2. Data Telusur Alumni	Baik	4
	3. Website Sekolah	Cukup Baik	3
	Skor Keseluruhan Aspek III		42
	Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran		
IV	1. Kepuasan Kerja	Puas	4
	2. Kemampuan Sistem Informasi	Puas	4
	Skor Keseluruhan Aspek IV		8
	Skor Keseluruhan Aspek BSC		70

5. Menentukan Ukuran Strategi Balanced Scorecard

Tahapan dalam menyusun indikator kinerja utama adalah dengan mengidentifikasi terlebih dahulu ukuran strategi sekolah. Berdasarkan hasil diskusi dengan kepala sekolah dan peta strategi yang dirancang, disusunlah Ukuran Hasil (lag indicator), dan Ukuran Pemacu Kinerja (lead indicator) sekolah (seperti terlihat pada tabel 16), berdasarkan masing-masing perspektif pada balanced scorecard, diantaranya sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Tabel 16 Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja Perspektif Keuangan

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)
	Ekonomis: Menurunkan tingkat belanja operasional	Menurunkan beban operasional
Tercapainya Penyedia anggaran secara rutin	Efektifitas: Meningkatkan pendapatan sekolah dari target yang ditentukan	Meningkatnya jumlah siswa-siswi
	Efisiensi: Menurunkan biaya operasional	Peningkatan laba

Tabel 15 Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)
Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Meningkatkan Kualitas Layanan	Meningkatkan pelayanan prima terhadap siswa-siswi
	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kepuasan terhadap siswa-siswi • Melakukan survey kepuasan

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 16 Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)
Inovasi	Penerapan Kurikulum Unggulan (Standar Isi)	Terselenggaranya standar kurikulum secara rutin
Proses	Standar Proses: Meningkatkan standar proses dan kualitas dalam pembelajaran	Mengembangkan metode pembelajaran yang interaktif dan inovatif
	Standar Kompetensi Lulusan: Meningkatkan standar kompetensi lulusan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan lulusan yang berkualitas dengan tingkat lulusan 100% dan kenaikan kelas 99% • Mengembangkan potensi siswa
	Standar Pendidik dan Kependidikan: Meningkatkan kualitas tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan	Meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan dengan memberikan pelatihan dan workshop
	Standar Sarana dan Prasarana: meningkatkan kualitas dan kepuasan layanan sarana dan prasarana	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas layanan dan sarana prasarana seperti penambahan ruang kelas dan memperluas lahan parkir. • Meningkatkan kepuasan layanan sarana prasarana dengan memberikan fasilitas eskul yang memadai
	Standar Pengelolaan: Meningkatkan Standar pengelolaan berdasarkan visi misi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas pengelolaan berdasarkan visi misi sekolah • Mensosialisasikan visi misi kepada masyarakat sekitar

	Standar Penilaian: Meningkatkan standar penilaian siswa-siswi baik dalam bidang akademik maupun non akademik	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya siswa-siswi dalam bidang akademik maupun non akademik • Memberikan konsultasi kepada siswa-siswi selama proses belajar mengajar
Layanan Purna Jual	Website: Meningkatkan informasi yang ter <i>up to date</i> dan mudah diakses	Meningkatkan kompetensi operator sekolah
	Organisasi Alumni: Meningkatkan Tali silaturahmi dalam kegiatan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan jumlah organisasi alumni yang ikut bergabung dalam kegiatan sosial. • Adanyanya ketua organisasi yang tegas dan mudah bergaul kepada para alumni maupun masyarakat
	Data Telusur Alumni: Terwujudnya data telusur untuk mengetahui siswa-siswi setelah lulus dari sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kegiatan wawancara kepada siswa-siswi maupun wali murid. • Melakukan survey data telusur

Sumber: SMP AB, 2022

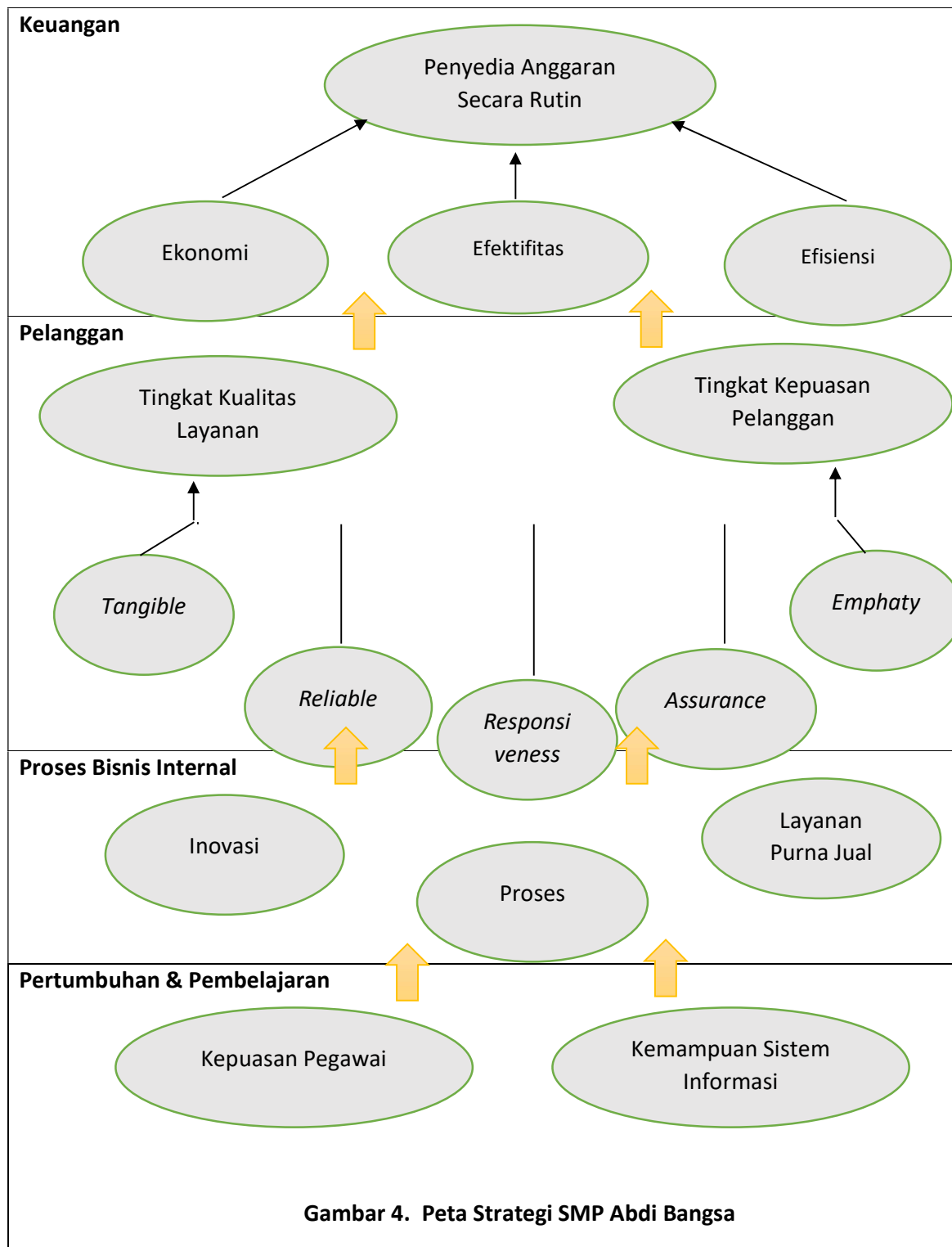
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 17 Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Hasil Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategi	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicators</i>)	Ukuran Pemacu Hasil (<i>Lead Indicators</i>)
Kepuasan Pegawai	Meningkatkan kepuasan guru dan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan apresiasi berupa <i>reward</i> kepada guru dan pegawai • Melakukan sertifikasi dan pelatihan kepada guru
Kemampuan Sistem informasi	Meningkatkan kemampuan dan kepuasan sistem informasi	Memberikan pelayanan dalam penilaian informasi secara akurat

Sumber: SMP AB, 2022

6. Peta Strategi



Peta strategi merupakan kerangka kerja dan langkah yang konsisten dalam menggambarkan strategi. Peta strategi memberikan penjelasan mengenai tujuan secara jelas,

rencana yang akan dilakukan, tindakan, target dan tolok ukur yang digunakan dalam menilai kinerja suatu organisasi. Dengan informasi tersebut, suatu organisasi dapat mengembangkan visi strategi untuk menciptakan gambaran yang jelas mengenai tujuan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah peta strategi dapat dilihat pada gambar 4 dibawah ini.

1. Rancangan *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

Tabel 18 Rancangan *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

PERSPEKTIF	PETA STRATEGI	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)	REALISASI	TARGET	INISIATIF STRATEGI
Keuangan	Penyedia Anggaran Secara Rutin	Tercapainya Penyedia Anggaran Secara Rutin	Ekonomi	Menurunkan Beban Operasional	Cukup Ekonomis	Sangat Ekonomis	Mengelola pemasukan dan pengeluaran dana dengan baik dan stabil
			Efektifitas	Meningkatkan Jumlah Siswa-siswi	Efektif	Sangat Efektif	
			Efisiensi	Meningkatnya Laba	Cukup Efisien	Sangat Efisien	Mengoptimalkan penggunaan biaya operasional serta mengoptimalkan penyempurnaan laporan keuangan dengan system akuntansi yang sesuai dengan standar yang berlaku dan penerapannya Mengadakan program beasiswa bagi siswa kurang mampu dan siswa berprestasi serta mengadakan kegiatan open house bagi masyarakat dan SD di sekitar Sekolah

Sumber: SMP Abdi Bangsa, 2022

Perspektif Pelanggan

Tabel 19 Rancangan *Balanced Scorecard* Perspektif Pelanggan

PERSPEKTIF	PETA STRATEGI	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)	REALISASI	TARGET	INISIATIF STRATEGI
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Tingkat Kualitas Layanan	Meningkatkan Kualitas Layanan	Meningkatkan pelayanan prima terhadap siswa-siswi	93,70%	100%	Menyediakan fasilitas serta peralatan pendukung untuk kegiatan ekstrakurikuler serta mengoptimalkan pelatihan tambahan untuk siswa agar dapat mengembangkan potensi siswa baik dibidang akademik maupun non akademik Mengoptimalkan pelayanan dalam bidang administrasi dan pembelajaran dengan mengadakan pelatihan bagi guru dan karyawan
		Tingkat Kepuasan Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Terhadap Siswa-siswi	99,70%	100%	Mengoptimalkan program konsultasi, remedial, evaluasi pembelajaran
				Melakukan Survey Kepuasan			Melakukan pendalaman materi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan

Sumber: SMP Abdi Bangsa, 2022

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 20 Rancangan *Balanced Scorecard* Proses Bisnis Internal

PERSPEKTIF	PETA STRATEGI	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)	REALISASI	TARGET	INISIATIF STRATEGI
Proses Bisnis Internal	Inovasi	Meningkatkan Standar Inovasi	Penerapan Kurikulum Unggulan (Standar Isi)	Terselenggara standar kurikulum secara rutin	95%	100%	Mengoptimalkan kurikulum berbasis kompetensi berdasarkan Standar Nasional Pendidikan
	Proses	Meningkatkan Standar Proses	Standar Proses: Meningkatkan standar proses dan kualitas dalam pembelajaran	Mengembangkan metode pembelajaran yang interaktif dan inovatif	82%	100%	mengoptimalkan pembelajaran yang inovatif dan mengoptimalkan KBM sesuai dengan standar kurikulum
			Standar Kompetensi Lulusan: Meningkatkan standar kompetensi lulusan	Meningkatkan lulusan yang berkualitas dengan tingkat lulusan 100% dan kenaikan kelas 99%	90%	100%	meningkatkan kompetensi tenaga pengajar dan melakukan sertifikasi guru
			Standar Pendidik dan Kependidikan: Meningkatkan kualitas tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan	Meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan dengan memberikan pelatihan dan workshop	87%	100%	mengoptimalkan pendalaman materi Mengoptimalkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar lebih profesional dan memberikan pelatihan atau seminar

PERSPEKTIF	PETA STRATEGI	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)	REALISASI	TARGET	INISIATIF STRATEGI
Proses Bisnis Internal	Proses	Meningkatkan Standar Proses	Standar Sarana dan Prasarana: meningkatkan kualitas dan dan kepuasan layanan sarana dan prasarana	Meningkatkan kualitas layanan dan sarana prasarana seperti penambahan ruang kelas dan memperluas lahan parkir.	80%	100%	Melakukan penambahan fasilitas ruang kelas dan fasilitas untuk kegiatan eskul
				Meningkatkan kepuasan layanan sarana prasarana dengan memberikan fasilitas eskul yang memadai			Mengoptimalkan layanan sarana dan prasarana
			Standar Pengelolaan: Meningkatkan Standar pengelolaan berdasarkan visi misi	Meningkatkan kualitas pengelolaan berdasarkan visi misi sekolah Mensosialisasikan visi misi kepada masyarakat sekitar	80%	100%	Mengoptimalkan kualitas pengelolaan berdasarkan visi dan misi sekolah Mengoptimalkan dalam memberikan sosialisasi kepada masyarakat sekitar
			Standar Penilaian: Meningkatkan standar penilaian siswa-siswi baik dalam bidang akademik maupun non akademik	Meningkatnya siswa-siswi dalam bidang akademik maupun non akademik Memberikan konsultasi kepada siswa-siswi selama proses belajar mengajar	80%	100%	Mengoptimalkan pendalaman materi baik dibidang akademik dan non akademik serta minat bakat siswa Mengoptimalkan guru BK dengan memberikan pelayanan yang dapat memberikan motivasi serta dukungan kepada siswa

PERSPEKTIF	PETA STRATEGI	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)	REALISASI	TARGET	INISIATIF STRATEGI
Proses Bisnis Internal	Layanan Purna Jual	Meningkatkan Layanan Purna Jual	Website Sekolah	Meningkatkan kompetensi operator sekolah	60%	100%	Memberikan pelatihan dalam bidang IT
			Organisasi Alumni	Meningkatkan jumlah organisasi alumni yang ikut bergabung dalam kegiatan sosial Adanyanya ketua organisasi yang tegas dan mudah bergaul kepada para alumni maupun masyarakat	70%	100%	Mensosialisasikan kegiatan organisasi kepada calon alumni Adanya Perwakilan dari Guru untuk mempererat organisasi alumni agar tidak bubar
				Melakukan kegiatan wawancara kepada siswa-siswi maupun wali murid			Mengoptimalkan bagian TU untuk membuat data telusur
			Data Telusur Alumni	Melakukan Survey Data Telusur	68%	100%	Membuat form survey baik dalam bentuk fisik atau dalam bentuk google form

Sumber: SMP Abdi Bangsa, 2022

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 21 Rancangan *Balanced Scorecard* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

PERSPEKTIF	PETA STRATEGI	SASARAN STRATEGI	UKURAN HASIL (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Hasil (Lead Indicators)	REALISASI	TARGET	INISIATIF STRATEGI
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Pegawai	Kepuasan Pegawai	Meningkatkan kepuasan guru dan pegawai	Memberikan apresiasi berupa <i>reward</i> kepada guru dan pegawai	83,70%	100%	memberikan penghargaan berupa insentif seperti bonus, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua dan tunjangan melanjutkan pendidikan terhadap guru dan pegawai.
				Melakukan sertifikasi dan pelatihan kepada guru			Mengoptimalkan pendidikan guru dan karyawan agar menjadi profesional serta memberikan pelatihan atau seminar kepada guru maupun karyawan
	Kemampuan Sistem Informasi	Kemampuan Sistem Informasi	Meningkatkan kemampuan sistem informasi	Memberikan pelayanan dalam penilaian informasi secara akurat	74,50%	100%	Meningkatkan dan mengoptimalkan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran dan untuk meningkatkan kualitas penembangan sistem informasi

Sumber: SMP AB, 2022

SIMPULAN

Penelitian ini merancang pengukuran kinerja dengan metode BSC pada SMP AB. Dari hasil penelitian dengan mengacu pada standar tingkat bobot penilaian berdasarkan realisasi BSC, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

SMP AB pada tahun ajaran 2020/2021 pada perspektif keuangan dengan menggunakan tiga ukuran rasio menunjukkan kinerja baik dengan tingkat rata-rata pencapaian sebesar 66,67%. Hal ini dibuktikan pada kinerja perspektif keuangan terbagi menjadi tiga rasio yaitu ekonomi, efektivitas, dan efisiensi. Dari ketiga rasio mendapatkan hasil pada rasio ekonomi yaitu cukup ekonomis, dengan pencapaian sebesar 99,13% hasil tersebut sekolah harus meminimalisir beban operasional, selanjutnya pada rasio efektivitas mendapatkan hasil yaitu efektif, dengan pencapaian sebesar 100% hasil tersebut dikarenakan meningkatnya jumlah siswa-siswi dan terakhir pada rasio efisien yaitu cukup efisien dengan tingkat pencapaian sebesar 99,82% hasil tersebut sekolah harus lebih meningkatkan laba usaha.

2. Perspektif Pelanggan

SMP AB memiliki penilaian yang sangat baik untuk sasaran strategi seperti tingkat kepuasan pelanggan dengan pencapaian hasil sebesar 99,70%. Sedangkan untuk tingkat kualitas layanan dengan pencapaian hasil sebesar 93,70%. Hal tersebut SMP AB harus lebih meningkatkan kualitas dan mengevaluasi pada sasaran strategi tingkat kualitas layanan dengan memberikan perbaikan-perbaikan pada fasilitas sarana dan prasarana serta mengoptimalkan pelayanan dalam bidang administrasi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini SMP AB menunjukkan hasil kinerja sangat baik. Dengan total skor 43 (86%) dari 50 skor maksimal. Hal ini dibuktikan bahwa SMP AB memiliki penilaian yang baik untuk sasaran strategi seperti, meningkatkan standar inovasi dengan tingkat pencapaian sebesar 95% hasil tersebut sekolah telah mengoptimalkan standar kurikulum secara rutin, meningkatkan standar proses dengan rata-rata tingkat pencapaian sebesar 83,17% dan meningkatkan standar layanan purna jual dengan rata-rata tingkat pencapaian sebesar 66%. Hal ini menandakan bahwa SMP AB telah memberikan pelayanan pembelajaran kepada siswa-siswi dengan baik. Hasil yang sudah baik saat ini, SMP AB harus tetap mengevaluasi sasaran strategi yang sudah ada untuk kedepannya lebih meningkatkan pelayanan pembelajaran yang lebih baik lagi.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini di SMP AB memiliki penilaian yang baik pada sasaran strategi kepuasan pegawai dengan tingkat pencapaian sebesar 83,70% dan pada sasaran strategi kemampuan sistem informasi dengan pencapaian sebesar 74,50%. Hal ini menandakan bahwa SMP AB telah memberikan pembelajaran yang baik bagi siswa-siswi, guru dan karyawan. Dengan mendapatkan penilaian yang baik di setiap sasaran, maka SMP AB harus selalu mengevaluasi setiap sasaran khususnya dalam kemampuan sistem informasi agar lebih ditingkatkan kembali dan pada sasaran strategi kepuasan pegawai dengan memberikan fasilitas serta pelatihan agar memiliki kualitas tenaga pengajar yang kompeten.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelaziz, S. (2022). The relation between good governance and improving performance in the higher education -he- institutions. *Business and Management Studies*, 8(2), 24. <https://doi.org/10.11114/bms.v8i2.5789>
- Anwar, K. (2022). Strategic management of the balanced scorecard and blue ocean in elementary education institutions. *Al-Tanzim Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 171-184. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3308>
- Bravo, J., Bravo, M., & Piedrahita, C. (2022). The balanced scorecard and performance measurement in higher education institutions. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 26(113), 148-157. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i113.580>
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Depdagri.1997.Kepmendagri No.690.900.327, 1996, Tentang Pedoman Penilaian dan Kinerja Keuangan
- Huntington, J., Dick, J., & Ryder, H. (2018). Achieving educational mission and vision with an educational scorecard. *BMC Medical Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-018-1354-4>
- Jamaluddin, -. (2023). Performance analysis of tangerang city of education in improving education accessibility and education quality., 351-366. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3_36
- Kaplan, Robert,S dan Norton, David, P. (2004). "Strategy Maps: Converting Intangibel Assets into Tangible Outcomes". Harvard Business School Press.
- Kaplan dan Norton. (1996). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundation of The Balanced Scorecard*. Harvard University.

- Kaplan, R. S. dan N. D. P. (2000). Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi Terjemahan Peter R. Yosi Pasla. Erlangga.
- Kaplan, Robert,S dan Norton, David,P., 2004: "Strategy Maps: Converting Intangibel Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Mahsun, M. (2009). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. STIE YKPN.
- Mardiasmo. (2009). Akuntansi Sektor Publik. Penerbit ANDI.
- Mivšek, P., Pahor, M., Hlebec, V., & Hundley, V. (2015). How do midwives in slovenia view their professional status?. *Midwifery*, 31(12), 1193-1201. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2015.08.008>
- Murdiani, S. and Sa'diyah, M. (2021). Pengukuran kinerja manajemen pendidikan dan implementasinya menggunakan balance score cards. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.47467/jdi.v4i1.564>
- Pujilestari, Y. (2023). Improving teacher performance through strengthening learning organization, transformational leadership and achievement motivation. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 49(1), 142-153. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v49i111110>
- Ramdhani, A. (2011). Penilaian Kinerja. PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Rangkuti, F. (2020). SWOT Balanced Scorecard. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Yuwono, Sony, Edy, dan I. M. (2007). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Gramedia.