

BAB II

KAJIAN TEORITIS

Mengacu pada permasalahan penelitian, berikut ini akan dipaparkan kajian teori yang berkaitan dengan evaluasi kinerja sekolah dengan pendekatan *BSC* yang terdiri dari empat sub-bab, meliputi: a) Konsep Penelitian Evaluasi, b) Model Evaluasi, c) Konsep Kinerja Sekolah dan d). Pendekatan *BSC* dalam pendidikan.

A. KONSEP PENELITIAN EVALUASI

1. Pengertian Penelitian Evaluasi

Penelitian evaluasi adalah merupakan komponen dari evaluasi dan juga bagian dari penelitian (*Research*) (Sugiyono, 2018). Borg and Gall (2010) menyatakan bahwa

“An evaluation study follow essentially the same step those involved in doing a research study”. (Gall et al., 1996).

Penelitian evaluasi pada dasarnya menggunakan langkah-langkah yang sama dengan penelitian. Penelitian evaluasi digunakan untuk mengetahui apakah suatu program atau sebuah aktivitas telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya Patton (1996) mengemukakan

“Evaluation research is defined as the systemic application of social research procedures in assessing social intervention programs. (Patton, 2009).

Penelitian evaluasi dapat didefinisikan sebagai penerapan prosedur penelitian yang sistematis untuk menilai suatu program. David; Hartworn (2006) mengemukakan bahwa :

“Program evaluation a systematic process of gathering and interpreting information intended to answer question about programs”

Evaluasi program merupakan proses yang sistematis untuk memperoleh dan menginterpretasikan informasi untuk menjawab pertanyaan suatu program. Stufflebem (2007) menyatakan bahwa :

“Program evaluation it incompasses assessment of any coordinated set of activities directed of achieving goals” (Stufflebeam, 2007).

Evaluasi program merupakan penilaian berbagai seperangkat aktivitas yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pengertian tersebut dapatlah dikemukakan bahwa penelitian evaluasi (*evaluation research*) adalah merupakan evaluasi program, sebagai metoda ilmiah yang digunakan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu program, suatu kebijakan, proyek dan aktivitas tertentu baik yang telah lalu, yang sedang terjadi dan usulan program yang akan datang. Penelitian evaluasi dilakukan dengan berdasarkan pada standar rencana dan tujuan dari suatu program. Hasil dari penelitian evaluasi akan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas perumusan, implementasi dan hasil dari suatu proyek, kebijakan dan program. (Sugiyono, 2018).

Antara penelitian (*research*) dan evaluasi dapat dinyatakan sama, tetapi juga memiliki perbedaan. (Sugiyono, 2018). Dikatakan sama adalah karena kegiatan penelitian dan evaluasi sama-sama mengumpulkan data, melakukan analisis data dan membuat laporan. (Gall et al., 1996). Berikut ini adalah gambaran perbandingan antara penelitian dan evaluasi.

Tabel 2. 1. Perbedaan Antara Penelitian (*research*) dan Evaluasi.
(Sugiyono, 2018) (Fitzpatrick, 2011)

No	Karakteristik	Penelitian	Evaluasi
1	Tujuan	1. Mengembangkan ilmu dan mengetahui kebenaran. 2. Menguji teori	1. Mengetahui ketercapaian visi, misi dan tujuan 2. Meningkatkan kualitas program
2	Tokoh yang berperan dalam menetapkan fokus	Peneliti	Evaluator dan stakeholder
3	<i>Outcome</i>	1. Generalisasi dan <i>transferability</i> 2. Dibahas dengan teori	1. Pengambilan keputusan 2. Dibahas dengan standar
4	Proses	Menguji hipotesis/memahami fenomena	Menguji efektifitas dan efisiensi program, kebijakan, proyek dan aktivitas tertentu

5	Kriteria	Validitas internal dan eksternal	Keseuaian antara standar dengan apa yang terjadi
---	----------	----------------------------------	--

No	Karakteristik	Penelitian	Evaluasi
6	Metode	Kualitatif, kuantitatif dan kombinasi	Kualitatif, kuantitatif dan kombinasi
7	Instrument	Disusun berdasarkan teori	Disusun berdasarkan tujuan program
8	Publikasi	Publikasi masyarakat luas	Publikasi terbatas pada pemangku kepentingan
9	Pengumpulan data	Dipandu oleh rumusan masalah	Dipandu oleh tujuan program

Berdasarkan perbandingan dalam tabel antara penelitian dan evaluasi, dapat disimpulkan bahwa keduanya memiliki perbedaan dalam berbagai aspek yang mencakup tujuan, tokoh yang terlibat, hasil yang dihasilkan, proses yang dilakukan, kriteria penilaian, metode yang digunakan, instrumen yang disusun, publikasi hasil, dan pengumpulan data. Penelitian umumnya bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, memahami kebenaran, dan menguji teori, sedangkan evaluasi bertujuan untuk menilai pencapaian visi, misi, dan tujuan serta meningkatkan kualitas program. Dalam penelitian, peneliti memainkan peran sentral dalam menetapkan fokus, sementara dalam evaluasi, evaluator dan stakeholder berperan dalam proses tersebut. Hasil penelitian sering kali berupa generalisasi dan transferabilitas yang didiskusikan dengan teori, sedangkan hasil evaluasi lebih berorientasi pada pengambilan keputusan dan pembahasan dengan standar yang ditetapkan. Proses penelitian lebih fokus pada pengujian hipotesis dan pemahaman fenomena, sedangkan proses evaluasi lebih menekankan pada pengujian efektivitas dan efisiensi program, kebijakan, proyek, dan aktivitas tertentu. Kriteria penilaian yang digunakan untuk penelitian adalah validitas internal dan eksternal, sementara dalam evaluasi, kriteria penilaian melibatkan kesesuaian antara standar yang

ditetapkan dengan situasi yang ada. Keduanya menggunakan berbagai metode, baik kualitatif, kuantitatif, maupun kombinasi dari keduanya, tergantung pada konteks dan kebutuhan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian disusun berdasarkan teori, sedangkan dalam evaluasi, instrumen disusun berdasarkan tujuan program yang ditetapkan. Hasil penelitian cenderung dipublikasikan untuk masyarakat luas, sementara hasil evaluasi lebih terfokus pada publikasi yang terbatas pada pemangku kepentingan yang relevan. Dan terakhir, pengumpulan data dalam penelitian dipandu oleh rumusan masalah, sementara dalam evaluasi, pengumpulan data dipandu oleh tujuan program yang telah ditetapkan. Kegiatan yang dilakukan oleh penulis adalah berupa kegiatan evaluasi.

2. Jenis Penelitian Evaluasi

Michael Scriven mengemukakan bahwa secara garis besar penelitian evaluasi dapat dibedakan menjadi dua yakni (Scriven, 1994),(Fitzpatrick, 2011). Evaluasi formatif difungsikan sebagai pengumpulan data pada waktu pendidikan masih berlangsung. Data hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk “membentuk” (*to form*) dan memodifikasi program kegiatan. Jika pada pertengahan kegiatan sudah diketahui hal-hal apa yang negatif dan para pengambil keputusan sudah dapat menentukan sikap tentang kegiatan yang sedang berlangsung maka terjadinya pemborosan yang mungkin akan terjadi, dapat dicegah. Evaluasi formatif lebih menekankan dan untuk memperbaiki obyek yang diteliti dengan cara menilai kualitas pelaksanaan program dan konteks organisasi seperti personel, prosedur kerja,output. Evaluasi formatif digunakan untuk mendapatkan feedback dari suatu aktivitas dalam bentuk proses sehingga dapat meningkatkan kualitas program. (Sugiyono, 2018)

Evaluasi sumatif dilangsungkan jika program kegiatan sudah betul-betul selesai dilaksanakan. Evaluasi sumatif dilaksanakan untuk menentukan sejauh mana sesuatu program mempunyai nilai kemanfaatan, terutama jika dibandingkan dengan pelaksanaan program-program yang lain. Penilaian sumatif bermanfaat datanya bagi para pendidik yang akan mengadopsi program yang dievaluasi berkenaan dengan hasil, program atau prosedur. Kidder (Judd et al., 1991) menyatakan bahwa:

“Sumatif Evaluations, in contrast, examine the effect or outcomes of some object they summarize it by describing what happens subsequent to delivery of the program or technology; assessing whether the object can be said to have caused the outcome; determining the overall impact of the causal factor beyond only the immediate targets outcomes; and estimating the relative cost associated with the object”

"Evaluasi Sumatif, sebaliknya adalah, memeriksa efek atau hasil dari beberapa objek, mereka meringkasnya dengan menggambarkan apa yang terjadi setelah penyampaian program atau teknologi; menilai apakah objek tersebut dapat dikatakan sebagai penyebab dari hasil tersebut; menentukan dampak keseluruhan dari faktor penyebab baik dari hasil yang ditargetkan secara langsung maupun tidak langsung; dan memperkirakan biaya relatif yang terkait dengan objek tersebut.". Evaluasi sumatif digunakan untuk mengetahui hasil atau *outcome* dari suatu program. (Sugiyono, 2018). Fitzpatrick (2011) mengemukakan perbedaan antara evaluasi formatif dan sumatif sebagai berikut (Fitzpatrick, 2011) :

Tabel 2. 2. Perbedaan antara Evaluasi Formatif dan Sumatif

Aspek	Evaluasi Formatif	Evaluasi Sumatif
Kegunaan	Untuk memperbaiki program	Untuk membuat keputusan program dimasa mendatang
Audience	Manajer program dan staff	Pembuat kebijakan dan konsumen potensial
Pendukung	<i>External evaluator</i> mendukung internal evaluator	Internal Evaluation mendukung external evaluation
Karakteristik utama	Memperoleh umpan balik untuk melaksanakan program	Informasi dipergunakan untuk membuat keputusan apakah program dilanjutkan atau tidak
Desain	Informasi apakah yang diperlukan?, Kapan	Standar apa yang digunakan untuk mengambil keputusan
Tujuan pengumpulan data	Diagnostik (mencari kelemahan)	Judgmental
Frekuensi pengumpulan data	Sering	Jarang
Ukuran Sampel	Kecil	Besar
Pertanyaan utama	Apakah yang dikerjakan, Apakah yang perlu diperbaiki, Bagaimana cara memperbaiki	Apakah akibat yang terjadi, Dengan siapa, Dalam kondisi seperti apa, Perlu training apa, berapa biayanya

Tabel ini menyajikan perbedaan antara dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi formatif dan sumatif, dengan berbagai aspek yang mencakup kegunaan, audiens, pendukung, karakteristik utama, desain, tujuan pengumpulan data, frekuensi pengumpulan data, ukuran sampel, dan pertanyaan utama.

Evaluasi Formatif: Digunakan untuk memperbaiki program dengan memperoleh umpan balik yang diperlukan untuk melaksanakan program. Audiensnya adalah manajer program dan staf. Pendukungnya adalah evaluator eksternal yang mendukung evaluator internal.

Dengan desain yang fleksibel, evaluasi formatif fokus pada informasi apa yang diperlukan dan kapan, serta memiliki frekuensi pengumpulan data yang sering dengan ukuran sampel kecil. Tujuan pengumpulan data adalah diagnostik untuk mencari kelemahan, dan pertanyaan utama mencakup apa yang dikerjakan, apa yang perlu diperbaiki, dan bagaimana cara memperbaikinya.

Evaluasi Sumatif: Digunakan untuk membuat keputusan tentang program di masa mendatang, dengan memberikan informasi apakah program perlu dilanjutkan atau tidak. Audiensnya adalah pembuat kebijakan dan konsumen potensial. Pendukungnya adalah evaluasi internal yang mendukung evaluasi eksternal. Evaluasi sumatif didesain dengan menetapkan standar untuk mengambil keputusan, dengan frekuensi pengumpulan data yang jarang dan ukuran sampel yang besar. Tujuan pengumpulan data adalah untuk memberikan penilaian, dan pertanyaan utama mencakup akibat dari program, dengan siapa program tersebut efektif, dalam kondisi seperti apa program tersebut berhasil, apakah diperlukan pelatihan tambahan, dan berapa biayanya. Dalam penelitian ini evaluasi yang diterapkan adalah model evaluasi sumatif.

B. MODEL MODEL EVALUASI

Salah satu yang membedakan antara evaluasi dan penelitian biasanya adalah pada permasalahan desain (Wirawan, 2016). Desain evaluasi terdiri dari model evaluasi (*evaluation model*) dan metode penelitian (*research method*), model evaluasi akan menentukan jenis evaluasi yang akan dilakukan, sedangkan metode penelitian menentukan teknik penelitian apa yang akan dilakukan. Kata model mengandung pengertian pola, rencana, contoh sesuatu yang akan dibuat, dilakukan atau yang dihasilkan. Model evaluasi merupakan sebuah uraian dari teori evaluasi dalam praktik

pelaksanaan evaluasi. Perlu dipahami lebih lanjut bahwa dalam ilmu evaluasi terdapat dua istilah yang memiliki pengertian yang sama yakni model evaluasi (*evaluation model*) dan pendekatan evaluasi (*evaluation approach*) (Wirawan, 2017).

Terdapat dua mode evaluasi, yaitu: model evaluasi kuantitatif dan model evaluasi kualitatif. Model evaluasi kuantitatif muncul dari paradigma positivisme, lebih memfokuskan pada dimensi kurikulum sebagai hasil belajar, dan hasil belajarnya merupakan kriteria model kuantitatif. Sedangkan evaluasi kualitatif berasal dari model evaluasi kurikulum, menggunakan metodologi kualitatif pada saat pengumpulan data dan evaluasi, serta menggunakan model studi kasus dalam melakukan evaluasi. Sedangkan jika dilihat dari prosedur yang dilakukan dalam prosesnya, prosedur yang dilakukan dalam metode evaluasi kuantitatif adalah: (1) menentukan masalah dan pertanyaan evaluasi; (2) menentukan variabel, jenis data dan sumber data; (3) menentukan metodologi yang digunakan; (4) mengembangkan instrumen yang digunakan; (5) menentukan proses pengumpulan data; dan (6) mengumpulkan proses pengolahan data. Sedangkan dalam metode evaluasi kualitatif adalah sebagai berikut: (1) menentukan fokus evaluasi; (2) merumuskan masalah dan mengumpulkan data; (3) melakukan pengolahan data; dan (4) menentukan perbaikan dan perubahan program. Model evaluasi kuantitatif terdiri dari banyak model, seperti model Tyler, model teoretik Taylor dan Maquire, model pendekatan sistem Alkin, model *countenance* Stake, model CIPP, dan model ekonomi mikro. Sedangkan model evaluasi kualitatif terdiri dari model studi kasus, model iluminatif, dan model responsif. Kata model berarti pola, rencana dan contoh dari sesuatu yang akan dibuat atau dilakukan, atau dihasilkan. Dalam melaksanakan evaluasi, terdapat berbagai model riset evaluasi yang dikemukakan oleh para pakar penelitian evaluasi. Para ahli menyusun model-model evaluasi yang dipakai sebagai pedoman untuk melakukan evaluasi suatu program secara sistematis, dan setiap model memiliki pendekatan yang berbeda-beda. Faktor yang mempengaruhi perbedaan model pendekatan evaluasi diantaranya adalah perbedaan filosofi dan ideologi, serta metodologi penelitian yang digunakan. Meskipun terdapat perbedaan dalam pendekatan, tidak satupun model yang paling baik diantara model-model yang ada. Setiap model memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Dalam merancang dan mendesain evaluasi, evaluator harus menentukan model evaluasi apa yang akan digunakan. Untuk memahami berbagai model tersebut, berikut ini adalah sebagian dari

penjelasan terhadap model-model tersebut, baik model evaluasi kuantitatif maupun yang kualitatif. Model-model tersebut adalah :

1. Model Evaluasi Berbasis Tujuan (*Behavioral Objective Approach, Goal Oriented Model, Goal Based Evaluation Model, Objective Oriented Evaluation, Objective Referenced Evaluation model*)

Model ini yang dikembangkan oleh Ralph W. Tyler, dan muncul paling awal, dan memfokuskan pada tujuan. Tujuannya untuk melihat atau mengukur pencapaian tujuan kebijakan, program dan proyek untuk pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan. Menurut Tyler evaluasi merupakan suatu proses menentukan sampai berapa tinggi tujuan pendidikan sesungguhnya dapat dicapai.

if an educational program is to be planned and if efforts for continued improvement are to be made, it is very necessary to have some conception of the goals that are being aimed at. These educational objectives become the criteria by which materials are selected, content is outlined, instructional procedures are developed and tests and examinations are prepared. All aspects of the educational program are really means to accomplish basic educational purposes (Stone Kirchner, 1985) (Tyler, 2013).

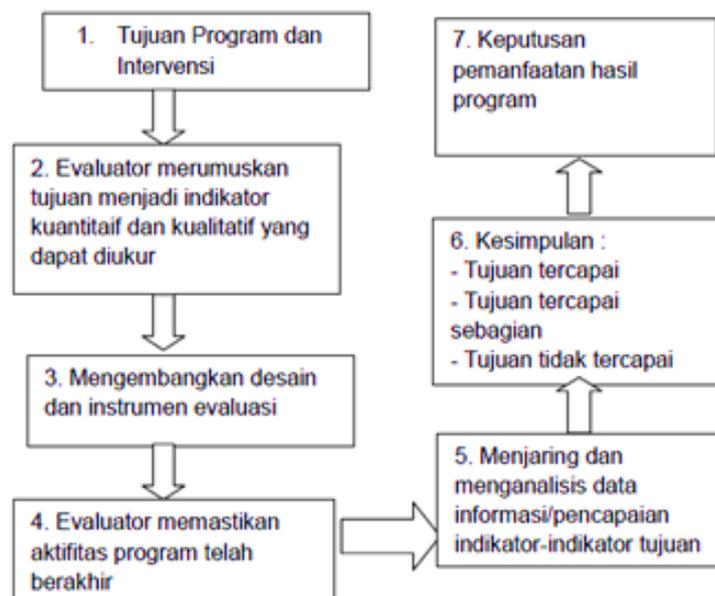
Jika sebuah program pendidikan akan direncanakan dan jika upaya-upaya untuk perbaikan berkelanjutan akan dilakukan, maka sangat penting untuk memiliki beberapa konsepsi tentang tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Tujuan pendidikan ini menjadi kriteria yang digunakan untuk memilih materi, menguraikan isi, mengembangkan prosedur instruksional, serta mempersiapkan tes dan ujian. Semua aspek dari program pendidikan benar-benar merupakan sarana untuk mencapai tujuan pendidikan dasar. Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa untuk meningkatkan suatu program pendidikan secara berkelanjutan diperlukan konsep-konsep tentang tujuan program yang menjadi kriteria ketercapaian program, sehingga hasil yang diharapkan dari program benar-benar selaras dengan perencanaan program.

Model evaluasi berbasis tujuan terdiri dari beberapa langkah yang harus dijalankan secara sistematis. Langkah-langkah tersebut meliputi:

- a. Mengidentifikasi tujuan, serta mendefinisikan tujuan yang kemudian dirumuskan dalam indikator-indikator kuantitas dan kualitas yang dapat diukur.
- b. Mengklasifikasikan atau mengurutkan tujuan

- c. Mengembangkan tujuan menjadi indikator-indikator yang dapat diamati, untukmenjaring data.
- d. Memastikan program telah terlaksana untuk mencapai tujuan.
- e. Mengembangkan atau memilih teknik-teknik pengukuran,
- f. Membuat kesimpulan. Mengukur pencapaian program atau pengaruh intervensiatau perubahan yang diharapkan dalam pelaksanaan program dan membandingkannya dengan obyektif yang direncanakan untuk menentukan apakah ada ketimpangan
- g. Mengambil keputusan mengenai program ataupun kegiatan. (Tyler, 2013).

Proses Model Evaluasi Berbasis Tujuan seperti dijelaskan di atas, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Proses Model Evaluasi Berbasis Tujuan (Tyler, 2013)

Kelebihan model evaluasi ini adalah bahwa model ini sederhana dan mudah dipahami serta informasi yang dihasilkan berhubungan langsung para pelaku program (Guskey, 2000). Berikut ini adalah keunggulan model Evaluasi Berbasis Tujuan : (Wirawan, 2018)

- a. Demokratis ; Tujuan pelayanan atau intervensi program yang dilaksanakan merupakan hasil keputusan formal dari lembaga negara yang dipilih secara demokratis. Program disusun dan dilaksanakan sering berupa sebuah keputusan dari lembaga formal maupun lembaga negara. Program juga merupakan hasil

delegasi pengambil keputusan kepada lembaga dibawahnya dan juga obyektif layanan dan intevensi program ditujukan untuk anggota masyarakat bukan untuk lembaga pengambil keputusan ataupun evaluator.

- b. Imparsial ; Evaluasi merupakan bagian dari riset sosial yang bersifat imparsial ataupun tidak memihak. Tugas evaluator adalah mengumpulkan data dan informasi secara objektif mengenai pencapaian tujuan program.
- c. Sederhana; Proses merancang dan melaksanakan evaluasi ini mudah dan murah serta menggunakan alokasi waktu yang relative lebih singkat.

Sedangkan beberapa kelemahan dalam model evaluasi program ini, antara lain:

- a. Tidak mudah untuk memahami tujuan program karena sering tidak tegas, ambigu, terpisah dan bertentangan satu sama lain menjadi sebab kekeliruan evaluator dalam mengidentifikasi dan menganalisis tujuan program,
- b. Suatu tujuan berkaitan dengan ketidakpastian masa depan. Ketika program dilaksanakan, keadaan sudah berubah, tujuan sudah sesuai lagi dengan perkembangan zaman.
- c. Efek samping dari tujuan program, baik efek positif maupun negatif. Jika evaluator hanya mengukur tujuan program maka efek sampingan tidak akan terdeteksi;
- d. Tujuan tersembunyi dari pengambil kebijakan dalam arti, sering pengambil keputusan mempunyai tujuan tersembunyi ketika menyusun suatu program. Dengan kata lain, tujuan program merupakan tujuan antara dari pengambil kebijakan (Wirawan, 2012)

Karakteristik model evaluasi berbasis tujuan ini, cocok dengan karakteristik evaluasi kinerja sekolah.

2. *Stufflebeam's Model (CIPP Model).*

Model ini dikembangkan oleh Stufflebeam, model *CIPP* yang merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat buah kata, yaitu *Context, Input, Process, and Product*. Keempat kata yang disebutkan dalam singkatan *CIPP* tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model *CIPP* adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem. Keunikan model ini adalah pada setiap tipe evaluasi terkait pada perangkat pengambil keputusan (*decission*) yang

menyangkut perencanaan dan operasional sebuah program. Keunggulan model *CIPP* memberikan suatu format evaluasi yang komprehensif/menyeluruh pada setiap tahapan evaluasi yaitu tahap konteks, masukan, proses, dan produk. Model *CIPP* ini bertitik tolak pada pandangan bahwa keberhasilan program pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti: karakteristik peserta didik dan lingkungan, tujuan program dan peralatan yang digunakan, prosedur dan mekanisme pelaksanaan program itu sendiri. (Stufflebeam, 2007).

3. Model Kirkpatrick.

Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah “*Kirkpatrick four levels evaluation model*”. Model Kirkpatrick ini mengevaluasi program pelatihan. Evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan menurut Kirkpatrick mencakup empat level evaluasi yaitu:

a. Level 1: *reaction*.

Evaluating reaction atau mengevaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan adalah aktivitas mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*) terhadap program pelatihan yang dilaksanakan. Jadwal kegiatan pelatihan.

b. Level 2: *learning*.

Menurut Kirkpatrick (Kirkpatrick, 2009), *learning can be defined as the extent to which participants change attitudes, improving knowledge and/or increase skill as a result of attending the program*. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang dapat instruktur ajarkan dalam program yaitu pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Peserta dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan, maupun peningkatan keterampilan. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan ketrampilan.

c. Level 3: *behaviour*.

Evaluasi pada level tiga atau evaluasi tingkah laku berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level dua. Penilaian sikap pada evaluasi dua difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada diri peserta pelatihan saat kegiatan pelatihan berlangsung dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku pada level tiga ini difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta pelatihan kembali ke tempat kerjanya. Dalam hal ini apakah

perubahan sikap yang telah terjadi setelah peserta pelatihan mengikuti pelatihan juga akan diimplementasikan setelah peserta pelatihan kembali ke tempat kerja, sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Perubahan perilaku apa yang terjadi di tempat kerja setelah peserta pelatihan mengikuti program pelatihan. Dengan kata lain yang perlu dinilai adalah apakah peserta pelatihan merasa senang setelah mengikuti pelatihan dan kembali ke tempat kerja. Bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan ditempat kerjanya. Oleh karena yang dinilai adalah perubahan perilaku peserta pelatihan setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi pada level tiga ini dapat disebut dengan evaluasi terhadap *outcome* dari kegiatan pelatihan.

d. Level 4: *result*.

Evaluasi hasil dalam level 4 ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta pelatihan telah mengikuti suatu program pelatihan. Termasuk dalam kategori evaluasi hasil akhir dari suatu program pelatihan ini diantaranya adalah Kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja, penurunan turnover, kenaikan laba. Beberapa program pelatihan mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun teamwork yang lebih baik. Dengan kata lain evaluasi level 4 ini adalah evaluasi terhadap impact program pelatihan. Tidak semua impact dari sebuah program pelatihan dapat diukur dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu evaluasi level 4 ini lebih sulit dibandingkan dengan evaluasi pada level-level sebelumnya.

4. Model *Scriven*

Scriven merancang dua model evaluasi yaitu: *Goal-Free Evaluation Approach*, dan *Formative and Summative model*. (Ananda, 2017).

a. *Goal-Free Evaluation Approach*.

Scriven mengemukakan bahwa dalam melaksanakan evaluasi program, evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program. Yang perlu diperhatikan dalam program tersebut adalah bagaimana kerjanya (kinerja) suatu program, dengan jalan mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi (pengaruh) baik hal-hal yang positif (yaitu hal yang diharapkan) maupun hal-hal yang negatif (yang tidak diharapkan). *Evaluasi*

model goal free evaluation, fokus pada adanya perubahan perilaku yang terjadi sebagai dampak dari program yang diimplementasikan, melihat dampak sampingan baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan, dan membandingkan dengan sebelum program dilakukan. Evaluasi juga membandingkan antara hasil yang dicapai dengan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk program tersebut atau melakukan cost benefit analysis. Model *goal free evaluation* merupakan titik evaluasi program, di mana objek yang dievaluasi tidak perlu terkait dengan tujuan dari objek atau subjek tersebut, tetapi langsung kepada implikasi keberadaan program apakah bermanfaat atau tidak objek tersebut atas dasar penilaian kebutuhan yang ada. Tujuan program tidak perlu diperhatikan karena kemungkinan evaluator terlalu rinci mengamati tiap-tiap tujuan khusus. Jika masing-masing tujuan khusus tercapai, artinya terpenuhi dalam penampilan tetapi evaluator lupa memperhatikan sejauh mana masing-masing penampilan tersebut mendukung penampilan terakhir yang diharapkan oleh tujuan umum maka akibatnya jumlah penampilan khusus ini tidak banyak bermanfaat. Dapat disimpulkan bahwa, dalam model ini bukan berarti lepas dari tujuan tetapi hanya lepas dari tujuan khusus.

b. *Formative-Summative Model.*

Scriven adalah ahli yang pertama sekali membedakan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif, kemudian sejak itu istilah ini menjadi populer dan dapat dikatakan diterima secara universal. Evaluasi formatif didefinisikan sebagai proses menyediakan dan menggunakan informasi untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan kualitas produk atau program yang dirancang. Evaluasi formatif bertujuan untuk menentukan yang harus ditingkatkan atau direvisi agar produk atau program tersebut lebih sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi formatif dilaksanakan selama program berjalan untuk memberikan informasi yang berguna kepada pemimpin program untuk perbaikan program. Misalnya selama pengembangan program paket kurikulum, evaluasi formatif melibatkan pemeriksaan konten oleh ahli, melakukan pilot tes terhadap sejumlah siswa, tes lapangan terhadap siswa yang lebih banyak dan dengan guru di beberapa sekolah dan lain sebagainya. Setiap langkah evaluasi pada tahapan evaluasi formatif menghasilkan umpan balik

yang segera kepada perancang program yang kemudian menggunakan informasi tersebut untuk merevisi program apabila diperlukan.

c. *Contentance Evaluation Model (Stake Model).*

Model evaluasi program yang diperkenalkan oleh Stake dikenal dengan model *Contentance* (keseluruhan). Model ini juga disebut model evaluasi pertimbangan. Maksudnya evaluator mempertimbangkan program dengan membandingkan kondisi hasil evaluasi program dengan yang terjadi di program lain, dengan objek sasaran yang sama dan membandingkan kondisi hasil pelaksanaan program dengan standar yang ditentukan oleh program tersebut. Tujuan dari model *Contentance Stake* adalah melengkapi kerangka untuk pengembangan suatu rencana penilaian kurikulum. Perhatian utama Stake adalah hubungan antara tujuan penilaian dengan keputusan berikutnya berdasarkan sifat data yang dikumpulkan. Hal tersebut, karena Stake melihat adanya ketidaksesuaian antara harapan penilai dan guru. Dalam model ini Stake menekankan peran evaluator dalam mengembangkan tujuan kurikulum menjadi tujuan khusus yang terukur. Model *contentance* terdiri atas dua matriks yaitu *description* (gambaran) dan *judgement* (pertimbangan). Matriks pertimbangan baru dapat dikerjakan oleh evaluator setelah matriks deskripsi diselesaikan. Matriks Deskripsi terdiri atas kategori rencana (intent) dan observasi. Matriks Pertimbangan terdiri atas kategori standar dan pertimbangan.

Pada setiap kategori terdapat tiga fokus yaitu:

- 1) *Antecedents* yaitu sebuah kondisi yang ada sebelum instruksi yang mungkin berhubungan dengan hasil, contohnya: latar belakang guru, kurikulum yang sesuai, ketersediaan sumber daya.
- 2) *Transaction* yaitu pertemuan dinamis yang merupakan proses instruksi (kegiatan, proses, dan lainnya), contohnya: interaksi guru dan siswa.
- 3) *Outcomes* yaitu efek dari pengalaman pembelajaran (pengamatan dan hasil tenaga kerja), contohnya performance guru, peningkatan kinerja.

Model evaluasi Stake dapat membawa dampak yang cukup besar dalam penilaian, dan merupakan konsep yang cukup kuat untuk perkembangan yang lebih jauh dalam bidang evaluasi. Dalam model ini, evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara satu program dengan program lain yang dianggap

standar. Stake berpendapat menilai suatu program pendidikan harus melakukan perbandingan yang relatif antara program satu dan program yang lain, atau perbandingan yang absolut yaitu membandingkan suatu program dengan standar tertentu (Ananda, 2017).

5. Model Alkin

Dalam merumuskan model evaluasi program yang disusunnya, Alkin membuat batasan konstruk evaluasi sebagai suatu proses penentuan area yang akan di evaluasi, pemilihan informasi yang cocok untuk dievaluasi, pengumpulan dan analisis informasi serta penyusunan laporan atau ringkasan data yang berguna bagi pengambil keputusan dalam memilih alternatif yang berguna yang tepat dari berbagai alternatif yang ada. Model Alkin dikembangkan berdasarkan 4 (empat) asumsi. Apabila keempat asumsi ini sudah dipenuhi maka model ini dapat digunakan. Adapun keempat asumsi itu yaitu:

- a. Variabel perantara adalah satu-satunya variabel yang dimanipulasi.
- b. Sistem eksternal tidak langsung dipengaruhi oleh keluaran sistem (persekolahan).
- c. Para pengambil keputusan sekolah tidak memiliki kontrol mengenai pengaruh yang diberikan sistem eksternal terhadap sekolah.
- d. Faktor masukan mempengaruhi aktivitas faktor perantara dan pada gilirannya faktor perantara berpengaruh terhadap hasil.

6. CSE-UCLA Evaluation Model.

CSE-UCLA adalah akronim dari *Center for the Study of Evaluation University of California in Los Angeles*. Pada awalnya, karakteristik dari model CSE-UCLA adalah adanya 5 (lima) tahap yang dilakukan dalam evaluasi yaitu: perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil dan dampak.

Selanjutnya dikembangkan langkah-langkah dari model CSE-UCLA menjadi empat tahap yaitu: (Ananda, 2017)

- a. *Need assessment*. Pada tahap pertama ini yaitu analisis kebutuhan, evaluator memusatkan perhatian pada penentuan masalah pertanyaan yang dapat diajukan yaitu: a) Hal-hal apakah yang perlu dipertimbangkan sehubungan dengan keberadaan program? b) Kebutuhan apakah yang terpenuhi sehubungan dengan adanya pelaksanaan program ini? c) Tujuan jangka panjang apakah yang dapat dicapai melalui program ini?

- b. *Program planning*. Pada tahap kedua ini yaitu perencanaan program, evaluator mengumpulkan data yang terkait langsung dengan program dan mengarahkan pada pemenuhan kebutuhan yang telah diidentifikasi pada tahap pertama. Dalam tahap perencanaan ini program yang di evaluasi dengan cermat untuk mengetahui apakah rencana program yang telah disusun berdasarkan analisis kebutuhan. Evaluasi tahap ini tidak lepas dari tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.
- c. *Formative evaluation*. Dalam tahap ketiga ini yaitu evaluasi formatif, evaluator memusatkan perhatian pada keterlaksanaan program. Dengan demikian, evaluator diharapkan betul-betul terlibat dalam program karena harus mengumpulkan data dan berbagai informasi dari pengembang program.
- d. *Summative evaluation*. Dalam tahap keempat yaitu evaluasi sumatif, evaluator diharapkan dapat mengumpulkan semua data tentang hasil dan dampak dari program. Melalui evaluasi sumatif ini diharapkan dapat diketahui apakah tujuan yang dirumuskan untuk program sudah tercapai dan jika belum dicari bagian mana yang dan apa faktor-faktor penyebabnya.

7. Model Brinkerhoff.

Desain evaluasi program pada umumnya terdiri atas elemen-elemen yang sama, ada banyak cara untuk menggabungkan elemen tersebut, masing-masing ahli atau evaluator mempunyai konsep yang berbeda dalam hal ini Brinkerhoff et-al mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama seperti model lainnya, namun dalam komposisi dan versi sendiri. Model Brinkerhoff et-al terdiri dari:

- a. *Fixed vs emergent evaluation design*,
Desain evaluasi yang tetap (fixed) ditentukan dan direncanakan secara sistematis sebelum implementasi dikerjakan. Desain dikembangkan berdasarkan tujuan program disertai seperangkat pertanyaan yang akan dijawab oleh informasi yang akan diperoleh dari sumber-sumber tertentu. Rencana analisis dibuat sebelumnya di mana si pemakai akan menerima informasi seperti yang telah ditentukan dalam tujuan. Desain biasanya dibicarakan dan dirundingkan dengan pemakai utama atau pemesan, apabila ada perubahan biasanya hanya lebih memperlancar pencapaian tujuan dan rencana utama.
- b. *Formative vs summative evaluation*,
- c. *Experimental and quasi experimental design vs natural/unobtrusive inquiry*.

8. *Discrepancy Model.*

Kata discrepancy berarti kesenjangan, *discrepancy evaluation* model dikembangkan oleh Malcolm Provus (1971) merupakan model yang menonjolkan gap implementasi program, sehingga evaluasi yang dilakukan oleh evaluator terhadap program dapat mengukur besarnya gap yang ada pada masing-masing komponen. Evaluasi model *discrepancy* sebagai proses untuk menyetujui standar program, menentukan apakah terdapat perbedaan antara beberapa aspek program dan standarnya, dan menggunakan informasi kesenjangan untuk mengidentifikasi kelemahan program. Dilakukan dengan maksud untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara standar yang telah ditentukan dalam program dengan penampilan aktual dari program tersebut. Standar adalah kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan dengan hasil yang efektif, sedangkan penampilan adalah sumber, prosedur, manajemen, dan hasil nyata yang tampak ketika program dilaksanakan. Langkah-langkah dalam model kesenjangan ini adalah: (Aswad, 2012)

a. Penyusunan desain.

Dalam tahap ini dilakukan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Merumuskan tujuan program.
- 2) Menyiapkan klien, staf dan kelengkapan lain.
- 3) Merumuskan standar dalam bentuk rumusan yang menunjuk pada sesuatu yang dapat diukur. Biasanya di dalam langkah ini evaluator berkonsultasi dengan pengembangan program.

b. Pemasangan instalasi (*installation*). Tahap ini melihat apakah kelengkapan yang tersedia sudah sesuai dengan yang diperlukan atau belum. Dalam tahap ini dilakukan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Meninjau kembali penetapan standar.
- 2) Meninjau program yang sedang berjalan.
- 3) Meneliti kesenjangan antara yang direncanakan dengan yang sudah dicapai

c. Proses (*process*).

Dalam tahap ini adalah mengadakan penilaian tujuan-tujuan manakah yang sudah dicapai. Dalam hal ini adalah mengumpulkan data dari pelaksanaan program.

- d. Pengukuran tujuan (*product*) Tahap ini adalah mengadakan analisis data dan menetapkan tingkat output yang diperoleh. Pertanyaan yang diajukan dalam tahap ini adalah: apakah program sudah mencapai tujuan terminalnya?
- e. Perbandingan (*programme comparison*). Tahap ini adalah membandingkan hasil yang telah dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tahap ini evaluator menuliskan semua penemuan tentang kesenjangan untuk disajikan kepada pengambil keputusan, agar dapat memutuskan kelanjutan dari program tersebut.

C. STANDAR EVALUASI / KRITERIA-KRITERIA EVALUASI

1. Pengertian dan Kegunaan Standar/Kriteria

Suatu program dapat dikatakan berhasil jika telah memenuhi kriteria-kriteria keberhasilan atau standar-standar yang telah ditetapkan. Dalam mengevaluasi suatu program, kriteria evaluasi didefinisikan sebagai : “*standards used in the program evaluation in which a judgment of effectiveness can be made*” (Roberts, 2015); standar-standar yang digunakan dalam evaluasi program di mana penilaian efektivitas program tersebut dapat dibuat. Stufflebeam dan Coryn (Stufflebeam, 2007) mengelompokkan standar-standar evaluasi ke dalam empat kelompok utama, meliputi:

- a. Standar utilitas (*utility standard*), dimaksudkan untuk memastikan bahwa evaluasi memberikan informasi dan penilaian secara efektif sehingga *stakeholder* dapat mengaplikasikannya pada bidang-bidang seperti perencanaan, pengendalian, perbaikan, penilaian, akuntabilitas, dan penyebaran program.
- b. Standar kepatutan (*feasibility standard*), yaitu standar yang mencerminkan fakta bahwa evaluasi dapat mempengaruhi banyak orang secara positif maupun negatif serta cara yang positif. Standar ini dirancang untuk melindungi hak-hak semua pihak dalam kegiatan evaluasi. Secara umum, standar kepatutan mengharuskan evaluasi dilakukan secara legal, etis, dan memperhatikan kesejahteraan mereka yang terlibat terkena dampak hasil evaluasi.
- c. Standar akurasi (*accuracy standard*), dimaksudkan untuk memastikan bahwa evaluasi dan evaluator akan menghasilkan serta menyampaikan, informasi teknis yang memadai tentang fitur yang menentukan manfaat dan/ atau nilai program yang sedang dievaluasi.

- d. Standar kebenaran (*propriety standard*), yaitu standar yang mencerminkan kebenaran: masalah moral, etika, dan hukum yang terkait dengan kualitas evaluasi. Standar ini mempertimbangkan hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan orang lain dan merinci tanggung jawab semua pemangku kepentingan. Selain itu pertimbangan keadilan sosial memainkan peran penting meskipun tidak semua pemangku kepentingan memiliki persepsi yang sama tentang keadilan sosial tersebut.

Kriteria atau dikenal dengan istilah tolok ukur atau standar adalah sesuatu yang digunakan sebagai patokan atau batas minimal untuk sesuatu yang diukur. Dalam hal ini kriteria menunjukkan gradasi atau tingkatan dan ditunjukkan dalam bentuk kata keadaan atau predikat. (Arikunto dan Jabar, 2018). Pentingnya kriteria dalam evaluasi program dijelaskan Arikunto dan Jabar (2018) sebagai berikut:

- a. Dengan adanya kriteria atau tolok ukur, evaluator dapat lebih mantap dalam melakukan evaluasi terhadap objek yang akan dinilai karena ada patokan yang diikuti.
- b. Kriteria atau tolok ukur yang sudah dibuat dapat digunakan untuk menjawab atau mempertanggungjawabkan hasil penilaian yang sudah dilakukan, jika ada pihak yang ingin menelusuri lebih jauh atau ingin mengkaji ulang.
- c. Kriteria atau tolok ukur digunakan untuk mengekang masuknya unsur subjektif yang ada pada diri evaluator. Dengan adanya kriteria maka dalam melakukan evaluasi, evaluator dituntun oleh kriteria, mengikuti butir demi butir, tidak mendasarkan diri atas pendapat pribadi yang mungkin sekali dicemari oleh seleranya.
- d. Dengan adanya kriteria atau tolok ukur maka hasil evaluasi akan sama meskipun dilakukan dalam waktu yang berbeda dan dalam kondisi fisik evaluator yang berbeda pula. Misalnya evaluator sedang dalam kondisi badan yang masih segar atau dalam keadaan lelah hasilnya akan sama.
- e. Kriteria atau tolok ukur memberikan arahan kepada evaluator apabila banyaknya evaluator lebih dari satu orang. Kriteria atau tolok ukur yang baik akan ditafsirkan sama oleh siapa saja yang menggunakannya.

Sumber penyusunan kriteria dalam evaluasi sebagai berikut (Arikunto dan Jabar, 2018) :

- a. Sumber pertama. Apabila yang dievaluasi merupakan suatu implementasi kebijakan maka yang dijadikan sebagai kriteria atau tolok ukur adalah peraturan atau ketentuan yang sudah dikeluarkan berkenaan dengan kebijakan yang bersangkutan. Apabila penentu kebijakan tidak mengeluarkan ketentuan secara khusus maka penyusun kriteria dapat menggunakan ketentuan yang pernah berlaku umum yang sudah dikeluarkan pengambil kebijakan terdahulu dan belum pernah dicabut masa berlakunya.
- b. Sumber kedua. Dalam mengeluarkan kebijakan biasanya disertai dengan buku pedoman atau petunjuk pelaksanaan. Di dalam petunjuk pelaksanaan tertuang informasi yang lengkap antara lain dasar pertimbangan dikeluarkannya kebijakan, prinsip, tujuan, sasaran, dan rambu-rambu pelaksanaannya. Butir-butir yang tertera di dalamnya terutama dalam tujuan kebijakan, mencerminkan harapan dari kebijakan. Oleh karena itu, pedoman atau petunjuk pelaksanaan itulah yang distatuskan sebagai sumber kriteria.
- c. Sumber ketiga. Apabila tidak ada ketentuan atau petunjuk pelaksanaan yang dapat digunakan oleh penyusun sebagai sumber kriteria maka penyusun menggunakan konsep atau teori-teori yang terdapat dalam literatur ilmiah.
- d. Sumber keempat. Jika tidak ada ketentuan, peraturan atau petunjuk pelaksanaan, dan juga tidak ada teori yang diacu, penyusun disarankan untuk menggunakan hasil penelitian. Dalam hal ini sebaiknya tidak langsung mengacu pada hasil penelitian yang baru saja diselesaikan seorang peneliti, tetapi disarankan sekurang-kurangnya hasil penelitian yang sudah dipublikasikan atau diseminarkan. Jika ada yang sudah disajikan kepada khalayak ramai yaitu disimpan di perpustakaan.
- e. Sumber kelima. Apabila penyusun tidak menemukan acuan yang tertulis dan mantap, maka dapat meminta bantuan pertimbangan kepada orang yang dipandang mempunyai kelebihan dalam bidang yang sedang dievaluasi sehingga terjadi langkah yang dikenal dengan istilah expert judgment.
- f. Sumber keenam. Apabila sumber acuan tidak ada, sedangkan ahli yang dapat diandalkan sebagai orang yang lebih memahami masalah dibanding penyusun juga sukar dicari atau dihubungi maka penyusun dapat menentukan kriteria secara bersama dengan anggota tim atau beberapa orang yang mempunyai

wawasan tentang program yang akan dievaluasi. Kriteria yang tersusun dari diskusi ini merupakan hasil kesepakatan bersama.

- g. Sumber ketujuh. Dalam keadaan yang sangat terpaksa karena acuan tidak ada, ahli juga tidak ada, sedangkan untuk menyelenggarakan diskusi terlalu sulit maka jalan terakhir adalah melakukan pemikiran sendiri. Dalam keterpaksaan seperti ini penyusun kriteria hanya mengandalkan pemikiran sendiri yang akan digunakan untuk mengevaluasi program. Jika ternyata sesudah digunakan dalam mengevaluasi masih menjumpai kesulitan, penyusun harus meninjau kembali dan wajib memperbaikinya berkali-kali sampai mencapai suatu rumusan yang sesuai dengan kondisi yang diinginkan.

2. Jenis Kriteria

Jenis kriteria atau tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi program dibedakan atas dua jenis yaitu kriterian kuantitatif dan kriteria kualitatif, kriteria kuantitatif dapat dibedakan menjadi dua yaitu: kriteria kuantitatif tanpa pertimbangan dan kriteria kuantitatif dengan pertimbangan (Arikunto dan Jabar, 2018) :

- a. Kriteria kuantitatif tanpa pertimbangan adalah kriteria yang disusun hanya dengan memperhatikan rentangan bilangan tanpa mempertimbangkan apa-apa dilakukan dengan membagi rentangan bilangan. Contoh: kondisi maksimal yang diharapkan untuk hasil tes diperhitungkan 100. Jika penyusun menggunakan lima kategori nilai maka antara nilai 0 sampai 100 dibagi rata sehingga menghasilkan kategori sebagai berikut:
 - 1) Nilai 5 (baik sekali) yaitu skor 81 – 100.
 - 2) Nilai 4 (baik) yaitu skor 61 – 80.
 - 3) Nilai 3 (cukup) yaitu skor 41 – 60.
 - 4) Nilai 2 (kurang) yaitu skor 21 – 40.
 - 5) Nilai 1 (kurang sekali) yaitu skor < 21.

Kategori tidak saja dalam bentuk baik sekali sampai kurang sekali, tetapi dapat juga tinggi sekali sampai rendah sekali, sering kali sampai jarang sekali. Selain itu dapat juga menggunakan istilah lain yang menunjukkan kualitas suatu keadaan, sifat atau kondisi seperti banyak sekali, sibuk sekali, dan sebagainya. Untuk pertimbangan atau pendapat, maka dapat menggunakan kata sangat setuju, setuju dan seterusnya.

Kriteria kuantitatif dengan pertimbangan yaitu kriteria kuantitatif dikategorikan yang dibuat karena adanya pertimbangan tertentu berdasarkan sudut pandang dan pertimbangan evaluator.

b. Kriteria kualitatif.

Kriteria kualitatif adalah kriteria yang dibuat tidak menggunakan angka-angka, dalam hal ini yang dipertimbangkan adalah indikator dan yang dikenai kriteria adalah komponen. Kriteria kualitatif dibedakan ada dua jenis yaitu kriteria kualitatif tanpa pertimbangan dan kriteria kualitatif dengan pertimbangan. Kriteria kualitatif tanpa pertimbangan, dalam hal ini penyusun kriteria tinggal menghitung indikator dalam komponen yang dapat memenuhi persyaratan. Dari penjelasan tersebut dapatlah dimaknai bahwa komponen adalah unsur pembentuk kriteria program dan indikator adalah unsur pembentuk kriteria komponen. Kriteria kualitatif dengan pertimbangan. Dalam menyusun kriteria terlebih dahulu evaluator perlu merundingkan jenis kriteria mana yang akan digunakan, yaitu memilih kriteria tanpa pertimbangan atau dengan pertimbangan. Jika yang dipilih adalah kriteria dengan pertimbangan maka tentukan indikator mana yang harus diprioritaskan atau dianggap lebih penting dari yang lain. Kriteria kualitatif dengan pertimbangan disusun melalui dua cara yaitu:

- 1) Dengan mengurutkan indikator.
- 2) Menggunakan pembobotan. Kriteria kualitatif dengan pertimbangan mengurutkan indikator dilakukan dengan urutan prioritas maka dihasilkan kriteria kualitatif dengan pertimbangan sebagai berikut:
 - Nilai 5, jika memenuhi semua indikator (4 indikator).
 - Nilai 4 jika memenuhi 3 indikator.
 - Nilai 3 jika memenuhi 2 indikator.
 - Nilai 2 jika memenuhi 1 indikator.
 - Nilai 1 jika tidak memenuhi satupun indikator.

Jika yang dikenai kriteria itu bukan indikator, tetapi sub-indikator maka yang digunakan untuk mempertimbangkan penentuan kriteria adalah sub-indikator atau rincian dari indikator. Dalam hal ini kriteria yang akan digunakan ditentukan atas dasar sub-indikator yang sudah diidentifikasi terlebih dahulu. Namun yang perlu diingat evaluator bahwa tidaklah sebuah indikator itu dapat dirinci lagi ke dalam

subindikator, dalam keadaan seperti ini indikator merupakan satu-satunya dasar pembuatan kriteria. Kriteria kualitatif dengan pertimbangan pembobotan dalam hal ini jika dalam menentukan kriteria dengan pertimbangan indikator, nilai dari tiap-tiap indikator tidaklah sama, kemudian letak, kedudukan dan pemenuhan persyaratannya dibedakan dengan menentukan urutan, dalam pertimbangan pembobotan indikator-indikator yang ada diberi nilai dengan bobot berbeda. Penentuan peranan sub-indikator dalam mendukung nilai-nilai indikator harus disertai dengan alasan-alasan yang tepat. Jika sudah ditentukan pembobotan maka evaluator tinggal memilih akan menggunakan skala dalam menilai objek, dapat skala 1 – 3, skala 1 – 5 atau skala 1 – 100.

Evaluasi harus memiliki standar akuntabilitas (*accountability standar*), evaluasi harus sepenuhnya dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Evaluator harus mendokumentasikan dan menyediakan semua dokumen terkait aspek-aspek evaluasi yang diperlukan untuk penilaian keempat standar tersebut. Pada penelitian ini, kriteria evaluasi yang digunakan adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah seperti yang dimuat dalam Permendikbud RI. Nomor 22 tahun 2020 dan Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2022 tentang SNP dan mengacu pada 4 perspektif BSC yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif, bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan gambarannya akan diuraikan dalam bahasan perspektif BSC.

D. EVALUASI KINERJA

Secara umum bahwa evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara priodik yang ditentukan oleh organisasi.(Dharma, 2010). Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. (Abdulah, 2014). Dan dalam rumusaan yang lebih singkat, evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim dan individu. (Wibowo, 2007).

Evaluasi merupakan satu rangkaian kegiatan/usaha atau proses dalam menentukan nilai-nilai, meningkatkan kualitas, kinerja atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Evaluasi adalah penilaian, sedangkan kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Secara garis umum evaluasi kinerja dapat diartikan sebagai bentuk penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan atau anggota sebuah perusahaan atau juga sebuah organisasi.

E. TUJUAN EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain (Abdulah, 2014)

1. Pengembangan. Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di-training dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. Pemberian *reward*. Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.
3. Motivasi. Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.
4. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM): Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi. Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi. Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

F. KEGUNAAN EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja bila dilihat dari perspektif pengembangan perusahaan atau pengembangan SDM pada umumnya mempunyai kegunaan, diantaranya:

1. Memperkuat posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan.
2. Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.
3. Menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan.
4. Sebagai dasar pembuatan keputusan dalam penempatan karyawan.

5. Sebagai dasar untuk menetapkan pelatihan dan pengembangan.
6. Sebagai dasar untuk menyusun perencanaan dan pengembangan karier karyawan.
7. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses staffing.
8. Sebagai dasar defisiensi (meninjau ulang) prosedur penempatan karyawan.

Membuat perencanaan merupakan titik awal dari segala aktivitas manajemen. Begitu pula dengan aktivitas manajemen evaluasi kinerja. Oleh karena itu maka perencanaan dalam manajemen kinerja mempunyai arti yang sangat penting, karena tanpa ada perencanaan yang jelas mustahil untuk dapat melakukan suatu kegiatan dalam me-manage pekerjaan. (Abdulah, 2014). Dari sinilah kita dapat memahami bahwa perencanaan itu merupakan dasar yang harus ada di dalam manajemen kinerja. Perencanaan dalam manajemen evaluasi kinerja merupakan desain kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan me-manage kinerja. Perencanaan evaluasi kinerja memuat substansi antara lain sumberdaya organisasi yang diperlukan seperti: orang (sumberdaya manusia), pendanaan, peralatan, mesin-mesin, metode (cara mengerjakan) pekerjaan me-manage kinerja tersebut, dan pekerjaan-pekerjaan manajemen yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan evaluasi kinerja tersebut.

Dalam konteks Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan ini, maka perumusan masalah dan penetapan keputusan manajemen yang akan diambil atau ditetapkan merupakan jawaban dari pertanyaan yang tidak asing lagi di kalangan ilmuan, yaitu 5W + 1H. (Kamaroellah, 2014), (Abdulah, 2014) :

1. What? Apa yang dipermasalahkan, sehingga perlu ada keputusan. Sesuai dengan konteksnya apa yang dipermasalahkan adalah “kinerja”. Inilah keputusan pertama yang perlu dirumuskan oleh manajemen.
2. Where? Dimana kinerja yang dipermasalahkan itu. Di organisasi atau di perusahaan kita. Inilah keputusan kedua yang akan kita benahi.
3. When? Kapan masalah kinerja ini kita benahi. Ya tahun ini, seperti halnya juga tahun-tahun yang lalu. Inilah keputusan ketiga yang akan kita laksanakan.
4. Why? Mengapa kita perlu membenahi. Karena kinerja menyangkut hidup matinya organisasi atau perusahaan kita. Kinerja yang buruk akan berdampak buruk pada organisasi, dan kinerja yang baik akan berdampak positif terhadap organisasi, dimana organisasi atau perusahaan akan mendapat keuntungan yang berkelanjutan

dan berumur panjang. Inilah keputusan kita yang keempat yang harus kita laksanakan.

5. Who? Siapa yang harus melakukannya. Yang harus melakukannya adalah “Manajemen” yang meliputi Direktur, semua manajer, semua kepala bidang/bagian, semua Kasi/KasubBag, dan semua karyawan. Inilah keputusan kita yang kelima yang akan membenahi kinerja .
6. How? Bagaimana melaksanakan dan mengelola kinerja itu. Itu semua kita lakukan berdasarkan teori-teori yang ada dalam ilmu pengetahuan, hasil penelitian, pengalaman yang kita dapatkan dalam melaksanakan tugas di organisasi atau perusahaan kita sendiri, maupun melalui kunjungan kerja (*bensmarking*) ke organisasi atau perusahaan orang lain.

G. KINERJA SEKOLAH

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Kinerja dapat dimaknai sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang mendeskripsikan tingkat pencapaian (*level of achievement*) suatu sasaran, target atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Selanjutnya ahli lain mengatakan bahwa kinerja adalah kombinasi atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam kaitan dengan kelembagaan termasuk sekolah tersebut dalam kerjanya, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (sekolah) (Haris, 2016). Kinerja organisasi publik termasuk sektor pendidikan (sekolah) meningkat signifikan sejalan dengan meningkatnya kebutuhan akan pelayanan prima (Haris,2016).

Konsepsi kinerja sendiri memiliki arti yang luas. Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai kemampuan dari suatu entitas (individu, kelompok atau organisasi) untuk menghasilkan sesuatu dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian lain kinerja adalah *actual work* atau kondisi sesungguhnya dari suatu pekerjaan yang dilakukan ataupun output dari suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh unit

tertentu atau entitas. Dengan kata lain, konsep kinerja mengacu pada prestasi terukur yang dihasilkan oleh seseorang/unit kerja/kelompok atau organisasi (Haris, (2016). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai dalam suatu aktivitas pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Budiyanto, 2020). Sejalan dengan semakin meningkatnya dinamika tuntutan dan permintaan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, leksibilitas dan layanan yang lebih baik, maka pengukuran kinerja sekolah menjadi *key component* (komponen kunci) dalam perencanaan, pengembangan, implementasi dan pengelolaan/manajemen sekolah (Haris, 2016). Secara umum, penggunaan indikator kinerja dapat memberikan informasi tentang eisiensi dan efektivitas ataupun tingkat ketercapaian program yang dirancang oleh sekolah dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Indikator kinerja juga sangat penting untuk mengukur seberapa baik sekolah telah melakukan peningkatan kualitas dan upaya-upaya serta strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan untuk memperbaiki mutu secara terus menerus.

Meskipun pemerintah melalui Depdiknas telah mengeluarkan beberapa pedoman terkait pengukuran kinerja sekolah, namun harus diakui bahwasanya fokusnya atau orientasinya masih lebih banyak pada kepala sekolah dan guru, misalnya Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dan Pedoman Penilaian Kinerja Guru (Tenaga Kependidikan & Jenderal, 2008). Pedoman umum tentang pengukuran kinerja sekolah secara menyeluruh belum dibuat, walaupun telah dibuat pada hakekatnya sudah saatnya harus direvisi, mengingat dinamika dan perkembangan dalam pengelolaan sekolah yang senantiasa berubah dengan sangat pesat. Implementasi gagasan tersebut di atas perlu didukung oleh seperangkat instrumen yang akan mendorong sekolah berupaya meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi pengelolaannya secara terus-menerus sehingga mampu berkembang menjadi *learning organization* yang memiliki daya saing *competitive* dan *comparative* sesuai dengan kebutuhan lingkungan (*adaptive environment*). Kondisi saat ini menunjukkan bahwa model penilaian sekolah efektif merupakan salah satu instrumen yang telah dikembangkan menjadi salah satu instrumen untuk mengukur kinerja sekolah.(Haris, 2016). Instrumen tersebut diharapkan dapat digunakan oleh pengelola pendidikan untuk mengetahui tingkat keberhasilan setiap sekolah. Hasil penilaian tersebut selanjutnya dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan upaya perbaikan sekolah.

Dalam rangka melakukan evaluasi sistem pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Kemendikbudristek) menetapkan mekanisme untuk mengevaluasi kinerja sekolah di Indonesia Melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah. Peraturan ini mengatur evaluasi sistem pendidikan oleh pemerintah pusat dan daerah terhadap pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Evaluasi dilakukan untuk memastikan kualitas pendidikan dan efektivitas kebijakan pendidikan. Rapor Sekolah merupakan sistem evaluasi kinerja sekolah sekaligus bagian dari Asesmen Nasional, yang dirancang untuk mengukur kualitas hasil belajar, proses belajar, dan lingkungan belajar sebagai refleksi kualitas pengelolaan sekolah meliputi aspek (1) Pengelolaan Siswa dan standar kompetensi Lulusan (2) Pengelolaan kurikulum (3) Pengelolaan Proses Pembelajaran (4) Pengelolaan evaluasi proses dan hasil pembelajaran (5) Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (6) Pengelolaan Keuangan/Pembiayaan Sekolah (7) Pengelolaan Sarana dan Prasarana sekolah (8) Pengelolaan administrasi, Perencanaan, Pelaksanaan dan evaluasi program sekolah.

Merespon dinamika globalisasi dan semakin ketatnya persaingan dalam dunia pendidikan, sudah saatnya sekolah di Indonesia mengembangkan monitoring dan evaluasi terhadap perencanaan pengembangan sekolah ataupun untuk melihat sejauh mana kemajuan (progress) dari sekolah dalam menjalankan aktivitasnya. Selain itu, penilaian kinerja berperan penting untuk menentukan *lagging* dan *leading indicator* pada dimensi-dimensi utama dan tujuan-tujuan strategik sekolah, agar sekolah dapat menyimpulkan formulasi keberhasilan kinerja yang telah dicapai dan sebagai pendorong perubahan dan perbaikan mutu sekolah secara berkelanjutan (Gunanta, 2012).

H. MANFAAT MENGETAHUI KINERJA SEKOLAH.

Secara khusus pengukuran kinerja sekolah memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, hasil pencapaian kinerja sekolah dapat memberikan informasi kepada sekolah mengenai pelayanan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat.

2. Guru, karyawan dan segenap tenaga di lingkungan sekolah mampu mengetahui segala aktivitas yang dilakukan sehingga dapat memberikan motivasi dalam bekerja. Sekolah melakukan skala prioritas program dan aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja sekolah.
3. Memberikan informasi tentang posisi dan kedudukan sekolah diantara sekolah lainnya.
4. Dapat menjadi pedoman dalam mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah, baik masalah internal maupun masalah eksternal.

I. INDIKATOR KINERJA SEKOLAH.

Beberapa penelitian mengenai sekolah berkesan mengatakan sebuah sekolah itu dianggap sekolah efektif apabila sekolah itu dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Haris, 2016). Kinerja organisasi dapat diukur melalui dimensi efektifitas, efisiensi, relevansi dan kesinambungan keuangan. Fenwick menggunakan tiga dimensi dalam mengukur kinerja organisasi yakni; efisiensi dan efektifitas. Dari beberapa gambaran tersebut menunjukkan bahwa terdapat begitu banyak dimensi yang dapat dijadikan rujukan dalam mengukur kinerja organisasi. Hal tersebut terjadi karena adanya alternatif alokasi Sumberdaya yang berbeda-beda, alternatif disain organisasi yang berbeda dan juga pilihan-pilihan distribusi tugas dan wewenang yang berbeda dari setiap organisasi. Oleh sebab itu dalam melakukan penilaian kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi (Abdulah, 2014)

Sekolah merupakan organisasi pendidikan formal sebagai tempat untuk bekerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sekolah sangatlah penting dan bermanfaat, diantaranya adalah melatih kemampuan akademik, melatih kedisiplinan dan sosialisasi, melatih tanggung jawab, mengembangkan potensi diri, dan melatih mental dan percaya diri. Pentingnya sekolah ini menyebabkan sekolah dituntut untuk memiliki kualitas dan standar sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Namun mayoritas sekolah di negara Indonesia masih dibawah rata-rata apabila disamakan dengan negara berkembang maupun negara maju lainnya. Rendahnya persaingan pendidikan di negara Indonesia menjadi bukti rendahnya kinerja sekolah di Indonesia, mencakup juga sistem kinerja di dalam sekolah. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah ukuran yang dapat mengetahui kinerja dalam sekolah agar dapat dilakukan sebuah aksi untuk memperbaiki kinerja yang belum memenuhi SNP.

Sebagai sebuah organisasi yang memiliki tugas utama memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada masyarakat seperti telah termuat pada SNP sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah seperti yang dimuat dalam Permendikbud RI. Nomor 22 tahun 2020 dan Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2022 tentang SNP. Terdapat delapan SNP yang dapat menjadi rujukan dalam melakukan penilaian kinerja sekolah, delapan SNP tersebut dapat dijadikan indikator untuk mengukur kinerja sekolah :

1. Standar kompetensi lulusan. Dimensi standar kompetensi lulusan didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik maupun prestasi non akademik.
2. Standar isi. Standar yang pertama adalah standar isi, dimensi standar isi dapat didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada disekolah yang meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.
3. Standar proses. Dimensi Standar proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran disekolah untuk mencapai standar kelulusan yang meliputi perencanaan pembelajarn, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran.
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan. Dimensi standar pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kuantitas dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran dan tenaga kebersihan.
5. Standar sarana dan prasarana. Dimensi standar sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kuantitas dan kualitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/praktik, dan perpustakaan.
6. Standar pengelolaan. Dimensi standar pengelolaan didefinisikan sebagai aktifitas merencanakan program sekolah, implementasi rencana kerja sekolah dan pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan aktifitas penyelenggaraan pendidikan disekolah.
7. Standar pembiayaan. Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai aktivitas dan dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasional satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan secara teratur dan berkelanjutan.

8. Standar penilaian pendidikan. Dimensi standar penilaian pendidikan didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.

Berdasarkan tujuan penyelenggaraan sekolah dan standar kompetensi siswa setelah mengikuti proses pendidikan maka penyusunan indikator kinerja sekolah dapat dilihat pada komponen-komponen : kurikulum, peserta didik, ketenagaan guru, sarana dan prasarana sekolah, organisasi dan manajemen sekolah, pembiayaan dan peran serta masyarakat (BAN, 2023).

Perangkat akreditasi sekolah/madrasah dikembangkan berdasarkan standar yang mengacu pada standar nasional pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (pasal 86 ayat 3) menyatakan bahwa akreditasi sebagai bentuk akuntabilitas publik dilakukan secara objektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada standarnasional pendidikan. Pasal 1 ayat (1) menyatakan bahwa standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan menggunakan standar nasional pendidikan sebagai acuan, setiap sekolah/madrasah diharapkan dapat mengembangkan pendidikannya secara optimal sesuai dengan karakteristik dan kekhasan programnya. Standar nasional pendidikan harus dijadikan acuan guna memetakan secara utuh profil kualitas sekolah/madrasah. Oleh karena itu, komponen instrumen akreditasi disusun berdasarkan pada delapan komponen standar nasional pendidikan.

Tabel 2. 3. Indikator Kinerja Sekolah Standar Isi

No.	Indikator Kinerja Standar Isi
1	Sekolah melakukan analisis konteks meliputi analisis perundangan, analisis lingkungan dan analisis kondisi sekolah
2	Melakukan analisis perundangan meliputi Permendikbud No. 20 tahun 2016, Permendikbud No. 21 tahun 2016, Permendikbud No. 61 tahun 2014, Permendikbud No 34 tahun 2018 untuk SMK, Permendikbud No. 35 tahun

	2018 untuk SMP, Permendikbud No. 57 tahun 2014 untuk SD, Permendikbud No. 36 tahun 2018 untuk SMA, Permendikbud No. 37 tahun 2018 dalam penyusunan dokumen KTSP
3	Melakukan Analisis kondisi lingkungan meliputi komite sekolah, masyarakat, dinas pendidikan/dinas terkait lainnya, sumber daya alam, dan sosial budaya
4	Melakukan analisis kondisi sekolah meliputi kompetensi lulusan, isi, proses, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan
5	Menyusun draf dokumen 1 KTSP mengacu 12 prinsip konseptual Pengembangan KTSP.
No.	Indikator Kinerja Standar Isi
6	Sekolah memiliki dokumen KTSP secara lengkap terdiri dari dokumen 1, dokumen 2, dan dokumen 3 atau lampiran
7	Menuliskan rumusan visi, misi, dan tujuan satuan pendidikan.
8	Mengorganisasikan muatan kurikuler satuan pendidikan yang terdiri dari muatan intrakurikuler, ekstrakurikuler dan kokurikuler
9	Sekolah memiliki dokumen KTSP secara lengkap terdiri dari dokumen 1, dokumen 2, dan dokumen 3 atau lampiran
10	Sekolah melaksanakan kurikulum berdasarkan muatan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)
11	Sekolah mengembangkan kurikulum berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP melalui pembentukan tim pengembang
12	Sekolah melaksanakan pengembangan kurikulum melalui mekanisme penyusunan KTSP
13	Sekolah melaksanakan kurikulum dalam bentuk pengajaran berdasarkan prinsip-prinsip pelaksanaan kurikulum
14	Sekolah menyusun silabus mata pelajaran muatan lokal dengan melibatkan berbagai pihak
15	Sekolah melaksanakan program pengembangan diri dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler

16	Sekolah melaksanakan program pengembangan diri dalam bentuk kegiatan konseling
17	Sekolah menjabarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) ke dalam indikator-indikator untuk setiap mata pelajaran
18	Sekolah menerapkan ketentuan beban belajar sesuai dengan lampiran Permendiknas 22 th 2006 sbb : (1) 34-38 minggu efektif per tahun ; (2) 32-36 jam tatap muka per minggu dan (3) tiap jam tatap muka 40 menit
19	Guru mengalokasikan waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur kepada siswa maksimal 50% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran

No.	Indikator Kinerja Standar Isi
20	Sekolah mengembangkan silabus mata pelajaran dengan menggunakan 7 langkah sesuai Panduan Penyusunan KTSP dari BSNP
21	Dalam mengembangkan KTSP, guru menyusun silabus sendiri
22	Sekolah menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) setiap mata pelajaran melalui rapat dewan guru
23	Sekolah menentukan KKM dengan memperhatikan faktor : (1) <i>intake</i> siswa, (2) kompleksitas materi mata pelajaran, (3) pendidik dan (4) daya dukung sarana sekolah
24	Sekolah memiliki kalender akademik yang menjadwalkan : (1) awal tahun pelajaran, (2) minggu efektif, (3) pembelajaran efektif, dan (4) hari libur.

Tabel 2. 4. Indikator Kinerja Sekolah Standar Proses

No.	Indikator Standar Proses
1	Guru setiap mata pelajaran memiliki Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang dijabarkan dari silabus
2	Dalam mengembangkan KTSP, guru menyusun RPP
3	Guru melaksanakan proses pembelajaran dengan memenuhi 4 persyaratan yang ditentukan
4	Guru melaksanakan proses pembelajaran dengan langkah-langkah pembelajaran sesuai ketentuan pada Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007

5	Guru melakukan penilaian hasil belajar untuk memperbaiki proses pembelajaran
6	Kepala Sekolah melakukan pemantauan proses pembelajaran mencakup tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap penilaian hasil pembelajaran
7	Kepala Sekolah melakukan supervisi proses pembelajaran melalui 4 cara : (1) pemberian contoh, (2) diskusi, (3) pelatihan, dan (4) konsultasi
8	Kepala Sekolah melakukan evaluasi terhadap guru dalam proses pembelajaran dengan memperhatikan 4 aspek, yaitu: (1) persiapan, (2) pelaksanaan, (3) evaluasi pembelajaran, dan (4) rencana tindak lanjut
9	Kepala sekolah menyampaikan hasil pengawasan proses pembelajaran kepada pemangku kepentingan/stakeholders

No.	Indikator Kinerja Standar Proses
10	Kepala sekolah melakukan tindak lanjut terhadap hasil pengawasan proses pembelajaran

Tabel 2. 5. Indikator Kinerja Sekolah Standar Kompetensi Lulusan

No.	Indikator Kompetensi Lulusan
1	Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan
2	Siswa memperoleh pengalaman belajar yang dapat menganalisis gejala alam dan sosial berdasarkan fasilitas sumber-sumber belajar yang disediakan sekolah
3	Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui program pembiasaan untuk mencari informasi/pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar selama satu tahun pelajaran terakhir
4	Siswa memperoleh pengalaman belajar yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab
5	Siswa memperoleh pengalaman mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya yang diselenggarakan sekolah dalam satu tahun terakhir
6	Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui jenis kegiatan pada kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian yang diselenggarakan sekolah

7	Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menumbuhkembangkan sikap percaya diri dan tanggung jawab melalui kegiatan yang diselenggarakan sekolah
8	Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan sosial berdasarkan jumlah kegiatan di sekolah yang relevan
9	Siswa memperoleh pengalaman belajar yang dapat menumbuhkan sikap kompetitif dan sportif untuk mendapatkan hasil yang terbaik berdasarkan kegiatan sekolah pada satu tahun terakhir
10	Siswa memperoleh pengalaman belajar yang dapat melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan ber-negara secara demokratis dalam wadah NKRI berdasarkan kegiatan sekolah yang relevan
11	Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk membentuk karakter, menumbuhkan rasa sportivitas, dan kebersihan lingkungan berdasarkan kegiatan sekolah yang relevan

No.	Indikator Standar Kompetensi Lulusan
12	Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk dapat menjalankan ajaran agama dan akhlak mulia yang bersifat afektif
13	Dalam satu tahun terakhir, siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global berdasarkan frekuensi kegiatan sekolah yang relevan
14	Siswa memperoleh pengalaman belajar dalam pembentukan akhlak mulia melalui pembiasaan dan pengamalan melalui program pengembangan diri
15	Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui program pembiasaan untuk menghargai perbedaan pendapat dan berempati terhadap orang lain
17	Siswa memperoleh pengalaman belajar dalam menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok melalui kegiatan sekolah yang relevan
18	Siswa memperoleh pengalaman keterampilan membaca dan menulis naskah secara sistematis dan estetik
19	Siswa memperoleh pengalaman keterampilan menyimak, membaca, menulis, dan berbicara baik dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris
20	Siswa memperoleh pengalaman belajar dalam mengembangkan iptek seiring dengan perkembangannya

21	Siswa memperoleh pengalaman belajar dan mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi
----	---

Tabel 2. 6. Indikator Kinerja Sekolah Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No.	Indikator Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
1	Guru memiliki kualifikasi akademik minimum S1/D4
2	Guru mata pelajaran mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya
3	Guru memiliki kesehatan jasmani dan rohani untuk menjalankan tugas mengajar dan tugas lainnya berdasarkan persentase kehadiran guru
4	Guru memiliki integritas kepribadian dan bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku
5	Guru mampu berkomunikasi secara efektif dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orangtua, dan masyarakat
6	Guru memiliki penguasaan materi pelajaran, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan

No.	Indikator Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
7	Kepala sekolah memiliki kualifikasi akademik minimum Sarjana (S1) atau D4
8	Kepala sekolah berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, dan Surat Keputusan (SK) sebagai kepala sekolah
9	Kepala sekolah memiliki pengalaman mengajar sebagai guru sekurang-kurangnya 5 tahun
10	Kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang ditunjukkan dengan persentase keberhasilan siswa lulus ujian akhir
11	Kepala sekolah memiliki kemampuan kewirausahaan yang ditunjukkan dengan adanya kegiatan kewirausahaan sebagai sumber belajar siswa
12	Kepala sekolah melakukan supervisi dan monitoring berdasarkan persentase kegiatan monitoring yang direncanakan dalam RKAS
13	Kepala Tenaga Administrasi memiliki kualifikasi akademik minimal D-III
14	Kepala tenaga administrasi pada waktu diangkat memenuhi masa kerja minimal 4 tahun
15	Tenaga administrasi minimum memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat

16	Tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya
17	Kepala perpustakaan memiliki kualifikasi akademik minimal S1/D-IV dari jalur pendidikan atau minimal D-II Ilmu Perpustakaan dan Informasi
18	Kepala perpustakaan pada waktu diangkat memenuhi masa kerja minimal 6 tahun
19	Tenaga perpustakaan memiliki latar belakang minimal pendidikan menengah dan bersertifikat kompetensi pengelola perpustakaan
20	Kepala laboratorium memiliki kualifikasi akademik minimal D-IV/ S1 dari jalur guru atau minimal (D-III) dari jalur laboran/ teknisi
21	Kepala laboratorium pada waktu diangkat memenuhi masa kerja minimal 6 tahun
22	Teknisi laboratorium memiliki kualifikasi akademik minimal D-II yang relevan dengan peralatan laborat
23	Laboran memiliki kualifikasi akademik minimal D-I
24	Sekolah memiliki tenaga layanan khusus, yaitu : (1) penjaga sekolah, (2) tukang kebun, (3) tenaga kebersihan, (4) pengemudi, dan (5) pesuruh

Tabel 2. 7. Indikator Kinerja Sekolah Standar Sarana dan Prasarana

No.	Indikator Standar Sarana dan Prasarana
1	Sekolah memiliki lahan memenuhi ketentuan luas minimal sesuai dengan rasio jumlah siswa
2	Lahan sekolah berada di lokasi yang (1) aman, (2) terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan, (3) keselamatan jiwa, dan (4) memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat
3	Lahan sekolah berada di lokasi yang (1) nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran air, (2) pencemaran udara, dan (3) kebisingan serta (4) memiliki sarana untuk meningkatkan kenyamanan
4	Sekolah berada di lokasi yang sesuai dengan peruntukannya, memiliki status hak atas tanah, ijin pemanfaatannya dari pemegang hak atas tanah, dan ijin mendirikan bangunan
5	Sekolah memiliki lantai bangunan memenuhi ketentuan luas minimal sesuai dengan rasio jumlah siswa

6	Bangunan sekolah memiliki (1) struktur yang stabil dan (2) kokoh serta (3) dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran dan (4) penangkal petir
7	Sekolah memiliki sanitasi di dalam dan di luar bangunan yang dapat memenuhi 4 kebutuhan : (1) air bersih, (2) saluran air kotor dan/atau air limbah, (3) tempat sampah, dan (4) saluran air hujan
8	Bangunan sekolah memiliki ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai
9	Bangunan sekolah memiliki instalasi listrik dengan daya minimum 1300 watt
10	Sekolah melakukan pemeliharaan secara berkala baik pemeliharaan ringan maupun berat terhadap bangunan sekolah
11	Sekolah memiliki prasarana yang lengkap
12	Sekolah memiliki ruang kelas dengan jumlah, ukuran, dan sarana sesuai ketentuan
13	Sekolah memiliki ruang perpustakaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan
14	Sekolah memiliki buku teks pelajaran yang telah ditetapkan dengan Permendiknas
15	Sekolah memanfaatkan buku teks pelajaran yang telah ditetapkan dengan Permendiknas

No.	Indikator Standar Sarana dan Prasarana
16	Sekolah memiliki ruang laboratorium IPA : (1) dapat menampung minimum satu rombongan belajar, (2) luas dan (3) sarana sesuai ketentuan
17	Sekolah memiliki ruang pimpinan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan
18	Sekolah memiliki ruang guru dengan luas dan sarana sesuai ketentuan
19	Sekolah memiliki ruang tata usaha dengan luas dan sarana sesuai ketentuan
20	Sekolah memiliki tempat beribadah bagi warga sekolah dengan luas dan perlengkapan sesuai ketentuan
21	Sekolah memiliki ruang konseling dengan luas dan sarana sesuai ketentuan
22	Sekolah memiliki ruang UKS dengan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan
23	Sekolah memiliki ruang organisasi kesiswaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan

24	Sekolah memiliki jamban dengan jumlah, ukuran, dan sarana sesuai ketentuan
25	Sekolah memiliki gudang dengan luas dan sarana sesuai ketentuan
26	Sekolah memiliki ruang sirkulasi dengan luas dan kualitas sesuai ketentuan
27	Sekolah memiliki tempat bermain/berolahraga dengan luas dan sarana sesuai ketentuan

Tabel 2. 8. Indikator Kinerja Sekolah Standar Pengelolaan

No.	Indikator Standar Pengelolaan
1	Sekolah telah merumuskan dan menetapkan visi sekolah: (1) selaras dengan visi institusi di atasnya dan (2) sesuai dengan perkembangan serta tantangan di masyarakat, (3) mudah dipahami dan (4) disosialisasikan
2	Sekolah telah merumuskan dan menetapkan misi sekolah (1) bersama warga sekolah, (2) sesuai dengan visi, (3) mudah dipahami dan (4) disosialisasikan
3	Sekolah telah merumuskan dan menetapkan tujuan sekolah (1) bersama warga sekolah, (2) sesuai dengan misi, (3) mudah dipahami dan (4) disosialisasikan
4	Sekolah memiliki rencana kerja tahunan dan rencana kerja jangka menengah dan disosialisasikan kepada warga sekolah
5	Sekolah memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dipahami oleh pihak-pihak terkait
No.	Indikator Standar Pengelolaan
6	Sekolah memiliki struktur organisasi dengan kejelasan uraian tugas
7	Sekolah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana kerja tahunan (RKT)
8	Sekolah melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan
9	Sekolah melaksanakan pengelolaan kegiatan pengembangan kurikulum dan pembelajaran
10	Sekolah melaksanakan program pengelolaan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan
11	Sekolah melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana pembelajaran
12	Sekolah mengelola pembiayaan pendidikan
13	Sekolah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif

14	Sekolah melibatkan masyarakat dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan dalam pengelolaan pendidikan
15	Sekolah memiliki program pengawasan yang disosialisasikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan
16	Sekolah melaksanakan kegiatan evaluasi program kerja sekolah
17	Sekolah melaksanakan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan
18	Sekolah memiliki struktur kepemimpinan sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan
19	Sekolah memiliki sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi pendidikan

Tabel 2. 9. Indikator Kinerja Sekolah Standar Pembiayaan

No.	Indikator Standar Pembiayaan
1	Sekolah menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKA-S) dengan melibatkan <i>stakeholders</i>
2	Sekolah memiliki catatan tahunan berupa dokumen investasi sarana dan prasarana secara menyeluruh
3	Sekolah membelanjakan biaya untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKA-S)
4	Sekolah memiliki modal kerja sebesar yang tertuang dalam RKA-S untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan
No.	Indikator Standar Pembiayaan
5	Sekolah membayar gaji, insentif, transpor, dan tunjangan lain pendidik
6	Sekolah membayar gaji, insentif, transpor, dan tunjangan lain tenaga pendidik
7	Sekolah membelanjakan biaya untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran
8	Sekolah membelanjakan dana untuk kegiatan kesiswaan
9	Sekolah membelanjakan biaya pengadaan alat tulis untuk kegiatan pembelajaran
10	Sekolah membelanjakan biaya pengadaan bahan habis pakai untuk kegiatan pembelajaran
11	Sekolah membelanjakan biaya pengadaan alat habis pakai untuk kegiatan pembelajaran

12	Sekolah mengalokasikan biaya kegiatan rapat
13	Sekolah membelanjakan biaya transpor dan perjalanan dinas
14	Sekolah membelanjakan biaya penggandaan soal-soal ulangan/ujian selama satu tahun terakhir
15	Sekolah membelanjakan biaya pengadaan daya dan jasa selama satu tahun terakhir
16	Sekolah membelanjakan anggaran untuk mendukung kegiatan operasi tidak langsung untuk tiga tahun terakhir
17	Sumbangan pendidikan atau dana dari masyarakat dikelola secara sistematis, transparan dan dilaporkan kepada komite sekolah
18	Penetapan uang sekolah mempertimbangkan kemampuan ekonomi orangtua siswa
19	Sekolah melakukan pungutan biaya personal lain di samping uang sekolah
20	Pengambilan keputusan sekolah untuk menarik atau tidak menarik dana dari masyarakat dilakukan dengan melibatkan unsur (1) penyelenggara pendidikan/ yayasan, (2) komite sekolah, (3) perwakilan guru, (4) perwakilan tenaga kependidikan
21	Pengelolaan dana dilakukan secara sistematis, transparan, efisien, dan akuntabel ditunjukkan oleh adanya RKA-S
22	Sekolah memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKA-S
23	Sekolah memiliki pembukuan biaya operasional
24	Sekolah membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan menyampaikannya kepada pemerintah atau yayasan.

Tabel 2. 10. Kinerja Sekolah Standar Penilaian Pendidikan

No.	Indikator Standar Penilaian Pendidikan
1	Guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian yang ada dalam silabus mata pelajaran kepada siswa pada awal semester yang berjalan
2	Teknik penilaian yang ada pada silabus telah sesuai dengan indikator pencapaian kompetensi dasar (KD)
3	Guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian
4	Guru menggunakan berbagai teknik penilaian

5	Guru mengolah/menganalisis hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa
6	Guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikan/komentar yang mendidik
7	Guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran
8	Guru melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada kepala sekolah dalam bentuk laporan prestasi belajar siswa
9	Guru melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru Pendidikan Agama sebagai informasi untuk menentukan nilai akhir semester
10	Guru melaporkan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan sebagai informasi untuk menentukan nilai akhir semester
11	Sekolah mengkoordinasikan ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas
12	Sekolah menentukan kriteria kenaikan kelas melalui rapat
13	Sekolah menentukan nilai akhir kelompok mata pelajaran estetika dan kelompok mata pelajaran pendidikan jasmani, olahraga, dan kesehatan
14	Sekolah menentukan nilai akhir kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian
15	Sekolah melaporkan hasil penilaian setiap akhir semester kepada orang tua/wali siswa dalam bentuk buku laporan pendidikan
16	Sekolah melaporkan pencapaian hasil belajar siswa kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

No.	Indikator Standar Penilaian Pendidikan
17	Sekolah menentukan kelulusan siswa melalui rapat dewan guru sesuai kriteria kelulusan
18	Sekolah menerbitkan dan menyerahkan Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) setiap siswa yang mengikuti Ujian Nasional
19	Sekolah menyerahkan ijazah kepada setiap siswa yang telah lulus sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan
20	Sekolah menerima siswa baru dengan menggunakan pertimbangan hasil Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional (UASBN) SD/MI atau hasil Ujian Nasional Pendidikan Kesetaraan (UNPK) program Paket A
21	Sekolah memiliki prestasi hasil UN yang ditunjukkan dengan persentase tingkat kelulusan tahun terakhir

(Dikutip dari Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2022 Nomor 4, 2021)

Sebagai sebuah institusi publik yang bergerak dibidang pendidikan, sekolah harus melaksanakan pengelolaan pendidikan dengan transparan sebagai bagian dari akuntabilitas terhadap semua pihak yang terkait. Pengukuran kinerja sekolah harus bersifat menyeluruh pada segala bidang, termasuk pula pengukuran penting lainnya pada operasional yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

J. PENDEKATAN BSC

BSC terdiri dari 2 kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dapat dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Kata berimbang (*balanced*) berarti kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Karena itu jikalau kartu skor personil dipergunakan merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan, personil tersebut harus mempertimbangan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang serta antara kinerja interna dan eksternal (R. et al Kaplan, 1996).

BSC adalah alat yang menyediakan pengukuran komprehensif bagi para manajer tentang bagaimana organisasi dapat menuju pada kemajuan melalui sasaran-sasaran strategisnya. *BSC* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 dalam artikel di *Harvard Business Review* yang berjudul *The BSC Measures That Drives Performance*. Dalam perkembangan selanjutnya pada tahun 1996, Kaplan dan Norton kembali menulis mengenai *BSC* di *Harvard Business Review* yang berjudul *Using The BSC as a Strategic Management System*. Didalam artikel tersebut dipaparkan bahwa *BSC* sebagai alat akuntansi manajemen telah berkembang dari suatu sistem pengukuran kinerja menjadi suatu sistem manajemen strategi (R. et al Kaplan, 1996). Secara singkat *BSC* didefinisikan sebagai kerangka kerja manajemen yang menterjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran kinerja yang menyediakan kerangk kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

BSC merupakan suatu alat yang memiliki tiga elemen yakni : sistem pengukuran, sistem manajemen strategis dan alat komunikasi (Niven, 2002). *BSC* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (R. et al Kaplan, 1996). *BSC* sebagai suatu sistem pengukuran dan manajemen yang memandang kinerja unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran-ukuran yang dipilih untuk *Scorecard* merupakan alat bagi para pemimpin perusahaan untuk digunakan dalam mengkomunikasikan kepada karyawan dan pemangku kepentingan eksternal hasil dan pendorong kinerja yang digunakan organisasi untuk mencapai misi dan tujuan strategisnya. *BSC* merupakan sebuah metodologi untuk memecahkan tantangan dalam menyeimbangkan teori strategi dengan eksekusinya pada suatu organisasi (Nair, 2004).

Penerapan *BSC* adalah dengan mengintegrasikan pengukuran dan penilaian keuangan dan non-keuangan. Pengintegrasian dua perspektif tersebut dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan tentang proses eksekusi strategi organisasi yang menekankan strategi komunikasi kepada anggota dan memberikan umpan balik untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Hidayat et al., 2019).. *BSC* membantu organisasi dalam mengatasi dua masalah mendasar: efektif mengukur kinerja organisasi dan mensukseskan penerapan strategi. Pada awalnya *BSC* diterapkan pada organisasi bisnis, terutama perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat. Namun, seiring dengan tuntutan kebutuhan dan pengakuan akan kecocokannya untuk organisasi sektor publik maka mulailah banyak yang menerapkan *BSC* dengan beberapa modifikasi di sektor publik karena *BSC* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non-finansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non-keuangan (R. Kaplan & Noerton, 1996).

BSC merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba untuk mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan non finansial yang dirumuskan dalam perspektif *BSC* sebenarnya adalah penurunan dari visi dan strategi organisasi dengan demikian hasil pengukuran dengan *Balance Scorecard* mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan (Hasanah, 2015).

Berdasarkan uraian tersebut maka *BSC* adalah merupakan suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. *Balanced* berarti seimbang, dengan demikian *BSC* adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara: Indikator finansial dan non finansial, Indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan, Indikator internal dan eksternal dan Indikator yang bersifat *Leading (cause/drivers)* dan *Lagging (effect/outcome)*. Dengan demikian, *BSC* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Muttaqin, 2019)

1. Untuk berhasil secara finansial, bagaimana seharusnya lembaga tampil di depan para *shareholder* (perspektif keuangan)
2. Untuk mencapai visi lembaga, bagaimana seharusnya tampil di depan pelanggan (perspektif pelanggan)
3. Untuk memuaskan pelanggan, program kegiatan yang seperti apa yang harus dijalankan (perspektif bisnis internal)
4. Untuk mencapai visi, bagaimana lembaga dapat menjaga kemampuan untuk berubah dan tumbuh. (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

K. PERSPEKTIF DAN PENERAPAN BSC PADA LEMBAGA PENDIDIKAN.

1. Perspektif *BSC*.

Pendekatan *BSC* terdiri dari empat perspektif, adalah fokus pandangan dalam menetapkan strategi yang relevan dengan ukuran-ukuran yang komprehensif. (R. et al Kaplan, 1996).



Gambar 2. 2. Perspektif BSC (R. et al Kaplan, 1996)

Dalam mengembangkan strateginya, BSC membedakan empat perspektif yang menjadi pusat dan penting dalam hubungan sebab akibat yaitu : (Panjaitan, 2023)

- a. Perspektif keuangan, membahas apa yang perlu dilakukan oleh lembaga dari sudut pandang keuangan, sehingga bagaimana mencapai visi strategis. Perspektif ini dimaknai bagaimana lembaga menggunakan dana secara efektif, ekonomis dan efisien untuk memaksimalkan pelayanan terhadap pelanggan dan menjaga eksistensi lembaga. *BSC* menggunakan indikator kinerja keuangan yang secara umum dipakai oleh perusahaan, seperti laba bersih dan ROI (*Return on Investment*). Meskipun demikian indikator tersebut, tidak berdiri sendiri tanpa adanya dukungan dari aspek lain. Sesuai prinsip dalam BSC harus ada keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif nonkeuangan. Kinerja keuangan dapat diartikan sebagai akibat dari kinerja aspek non-keuangan. Peningkatan laba perusahaan, tentunya berkaitan langsung dengan peningkatan produktivitas dan *customer satisfaction*. *Customer satisfaction* salah satunya muncul karena para karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam melayani pelanggan
- b. Perspektif pelanggan, membahas apa yang perlu disediakan oleh lembaga untuk pelanggan agar tercapai sebuah kepuasan pada pelanggan atas semua layanan lembaga. Dalam perspektif ini, yang pertama kali harus dilakukan oleh perusahaan adalah penentuan segmen pasar pelanggan yang akan menjadi target yang ingin disasar oleh perusahaan. Setelah segmen pasar ditentukan, langkah selanjutnya adalah menentukan tolok ukur kinerja dari tiap unit kerja dengan untuk mencapai target finansial yang telah ditetapkan. Beberapa aspek pelanggan yang diukur kinerjanya adalah :
 - 1) *Customer acquisition*, seberapa banyak pelanggan yang dapat diperoleh;

- 2) *Customer retention*, seberapa banyak pelanggan yang mampu dipertahankan;
 - 3) *Customer satisfaction*, seberapa puas pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan;
 - 4) *Customer profitability*, keuntungan khususnya dari sisi finansial, yang diperoleh customer; dan
 - 5) *Market share*, pangsa pasar yang dikuasai dalam industri sejenis.
- c. Perspektif proses bisnis internal, terkait dengan upaya organisasi harus unggul dalam rangka memuaskan pelanggan. Nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga bagian yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengacu pada perbaikan yang harus dilakukan pada tingkatan sumber daya manusia, teknologi dan sistem, sehingga dapat mendukung proses internal lembaga.

Terdapat tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu Kapabilitas pegawai (*Kepuasan Pegawai/Employee Satisfaction* retensi pegawai/*Employee Loyalty*, produktivitas pegawai /*Employee Productivity*, Kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keserasian.

2. Penerapan BSC Pada Lembaga Pendidikan

Dalam menerapkan BSC lembaga pendidikan, ada beberapa adaptasi yang harus dilakukan meliputi (Niven, 2002) meliputi :

- a. Visi/misi berada diatas *BSC*, karena lembaga pendidikan bekerja sebagai organisasi yang berbasis pada visi dan misi.
- b. Strategi organisasi tetap menjadi pusat *BSC*
- c. Perspektif pelanggan berada di posisi pertama diatas perspektif keuangan.
- d. Identifikasi proses bisnis internal menjadi pendorong nilai perspektif pelanggan.
- e. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap menjadi dasar dalam *BSC*.

Tabel 2. 11. *BSC* untuk Layanan Pendidikan

Perspektif	Tujuan Strategis	Pengukuran Kinerja
Pemangku kepentingan	Promosi citra sekolah	Jatah reputasi, peringkat eksternal, evaluasi alumni
	Kepuasan orang tua	Tawaran pekerjaan setelah lulus, tingkat penerimaan di universitas

	Kesetiaan Siswa	Tingkat meninggalkan sekolah
	Meningkatkan kualitas layanan	Penilaian kualitas
	Mendorong kemitraan dengan lembaga-lembaga terkait	Proyek dan kegiatan bersama
Bisnis Internal	Meningkatkan prestasi akademik siswa	Hasil ujian siswa
	Untuk mencapai peningkatan dalam keunggulan pengajaran	Anggaran yang dihabiskan untuk pengembangan staf
	Meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan olahraga	Jumlah siswa yang menghadiri kegiatan olahraga
	Meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan sosial	Jumlah kegiatan sosial
Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan kepuasan staf	Survei kepuasan
	Implementasi teknologi	Jumlah dari tentu saja menggunakan teknologi baru
	Peningkatan pengetahuan	Jumlah seminar yang dihadiri.
Finansial Berkelanjutan	Memperbaiki Struktur Biaya	Menghemat biaya layanan.
	Meningkatkan Pemanfaatan Aset	Penggunaan fasilitas dan sumber daya yang efisien
	Perluas Peluang Pendapatan	Tingkat pendaftaran siswa. Penggalangan dana dari para pemangku kepentingan.

(Sumber: Yuksel & Coskun 2013)

Perbedaan implementasi BSC pada organisasi pendidikan dengan organisasi bisnis pernah dikaji oleh Karathanos dan Karathanos (2005) dengan membandingkan *The Baldrige Award* dan kriteria BSC dalam konteks pendidikan. Perbandingan keduanya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2. 12. Kriteria yang Diharapkan dalam BSC dan Kriteria Baldrige untuk pendidikan dan Bisnis

PENDIDIKAN	BISNIS
------------	--------

<p>1. Hasil Pembelajaran Siswa: Hasil harus didasarkan pada berbagai metode penilaian, harus mencerminkan misi secara keseluruhan dan tujuan peningkatan. Harus mencerminkan penilaian paripurna terhadap pembelajaran siswa</p>	<p>1. Hasil yang berfokus pada pelanggan: pengukuran kepuasan pelanggan tentang fitur produk dan layanan tertentu, pengiriman, hubungan, dan transaksi yang berdampak pada tindakan pelanggan di masa depan.</p>
<p>2. Hasil yang Difokuskan pada Siswa dan Pemangku Kepentingan: Pengukuran kepuasan siswa dan pemangku kepentingan tentang fitur-fitur program pendidikan dan layanan tertentu. Pengiriman, interaksi, dan transaksi yang berdampak padaperkembangan dan pembelajaran siswa serta tindakan masa depan siswa dan pemangku kepentingan</p>	<p>2. Hasil produk dan layanan: ukuran atau indikator utama kinerja produk dan layanan yang penting bagi pelanggan.</p>
<p>3. Hasil Keuangan Anggaran dan Pasar: Pengeluaran instruksional dan administrasi umum per siswa, tingkat biaya dan biaya kuliah, biaya perkredit akademik, sumber daya yang dialihkan ke pendidikan dari area lain, pertumbuhan beasiswa</p>	<p>3. Hasil keuangan dan pasar: laba atas investasi, penggunaan aset, margin operasi, profitabilitas, likuiditas, nilai tambah per karyawan.</p>
<p>4. Hasil fakultas dan staf: tingkat inovasi dan saran, kursus atau pendidikan program selesai; pembelajaran; peningkatan kinerja di tempat kerja; lintas pelatihan tarif; kolaborasi dan kolaborasi dan kerja sama tim; berbagi pengetahuan dan keterampilan di seluruh fungsi kerja, unit dan lokasi; kesejahteraan karyawan; kepuasan dan ketidakpuasan.</p>	<p>4. Hasil sumber daya manusia: tingkat inovasi dan saran; kursus yang diselesaikan; pembelajaran; peningkatan kinerja di tempat kerja; tingkat pelatihan silang; ukuran dan indikator kinerja dan efektivitas sistem kerja; kolaborasi dan kerja sama tim; berbagi pengetahuan dan keterampilan di seluruh fungsi kerja, unit dan lokasi; kesejahteraan, kepuasan dan ketidakpuasan karyawan</p>
<p>5. Organisasi efektivitas hasil (operasi internal utama)</p>	<p>5. Organisasi efektivitas hasil (operasi internal utama)</p>

6. Ukuran kinerja) kapasitas untuk meningkatkan kinerja siswa, pengembangan siswa, iklim pendidikan, indikator daya tanggap terhadap kebutuhan siswa atau pemangku kepentingan, kinerja pemasok dan mitra, ukuran atau indikator utama pencapaian organisasi strategi dan rencana aksi.	6. Ukuran kinerja) produktivitas, waktu siklus, kinerja pemasok dan mitra, ukuran utama atau indikator pencapaian strategi organisasi dan rencana aksi.
7. Hasil tata kelola dan tanggung jawab sosial: akuntabilitas fiskal, baik internal maupun eksternal; ukuran atau indikator perilaku etis dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap tata kelola organisasi; kepatuhan terhadap peraturan dan hukum; kewarganegaraan organisasi	7. Hasil tata kelola dan tanggung jawab sosial: akuntabilitas fiskal, baik internal maupun eksternal; ukuran atau indikator perilaku etis dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap tata kelola organisasi; kepatuhan terhadap peraturan dan hukum; kewarganegaraan organisasi

(Sumber: Karathanos and Karathanos, 2005)

Empat perspektif *BSC* dalam lembaga pendidikan yang menjadi sentral dan memiliki hubungan sebab akibat satu dengan lainnya adalah :

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *BSC* karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan dan tindakan ekonomi (R. Kaplan & Noerton, 1996). Penilaian kinerja keuangan menunjukkan sebuah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi perusahaan dapat memberikan perbaikan yang mendasar terutama pada prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target pemasarannya. Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-

sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Muttaqin, 2019). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- 1) *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- 2) *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya *ROI*, *profit margin*, dan *operating ratio*.
- 3) *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Dalam lembaga pendidikan, peta strategi dari perspektif keuangan akan ditinjau dari penyediaan anggaran secara rutin pada Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) dengan indikator ekonomis, efisien, efektifitas (Daud et al., 2018).

Analisis yang dilakukan meliputi: Kinerja perspektif keuangan, diukur dengan menggunakan metode *value for money* merupakan pengukuran kinerja untuk mengukur ekonomi, efisien dan efektifitas suatu kegiatan, program, dan organisasi. Pengukuran kinerja dengan *Value for money* adalah bentuk pengukuran kinerja yang spesifik pada organisasi sektor publik. *Value for money* menurut Liando et al.,(2014) merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektifitas. Ekonomis: pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomis merupakan perbandingan input dengan input *value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomis terkait dengan pengkonversian input primer berupa Sumberdaya keuangan menjadi input sekunder berupa tenaga kerja, bahan infrastruktur, dan barang modal yang di konsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Konsep ekonomis sangat terkait dengan konsep biaya untuk memperoleh unit input.

Ekonomis memiliki pengertian bahwa sumberdaya input hendaknya di peroleh dengan harga lebih rendah yaitu harga yang mendekati harga pasar. Ekonomis merupakan konsep yang sifatnya relatif. Relatifitas konsep ekonomi tersebut bisa di sebabkan karena faktor lokasi dan waktu kedua faktor tersebut terkait dengan harga pasar yang berbeda. Harga pasar untuk input yang sama bisa berbeda karena waktu dan lokasi yang berbeda. Secara matematis ekonomis merupakan perbandingan antara input dengan nilai rupiah untuk memperoleh input tersebut (Liando et al., 2014).

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

Efisiensi: pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu untuk penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. Efisiensi terkait dengan hubungan antara output berupa barang atau pelayanan yang di hasilkan dengan Sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Secara matematis, efisiensi merupakan perbandingan antara output dengan input atau dengan istilah lain output per unit input. Suatu organisasi program atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya,

atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya (*spending well*).

Efektifitas: tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana efektifitas merupakan perbandingan outcome dengan output. Rasio Ekonomis merupakan perbandingan antara realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional, secara matematis dapat ditulis dalam rumus sebagai berikut (Suyatno, 2017). Adapun untuk mengukur rasio efisiensi dengan cara membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah dengan rumus penghitungan :

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Realisasi Pendapatan Belanja Sekolah}} \times 100\%$$

Efektifitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Pengertian efektifitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Efektifitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya di capai. Efektifitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Jika ekonomi berfokus pada input dan efisiensi pada input atau proses, maka efektifitas berfokus pada *outcome* (hasil). Suatu organisasi, program atau kegiatan dinilai efektif apabila output yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan dengan rumus penghitungan :

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

Tabel 2. 13. Kriteria Keberhasilan Kinerja Sekolah Perspektif Keuangan

Perspektif BSC	Aspek Yang di Evaluasi	Kriteria Keberhasilan	
		Skala	Kategori
Keuangan	Ekonomis	< 80 %	Sangat Ekonomis
		80 % - 85 %	Ekonomis
		85 % - 90 %	Cukup Ekonomis
		90% - 95 %	Tidak Ekonois

		> 95%	Sangat Tidak Ekonomis
	Efisiensi	> 100 %	Sangat Efisien
		100 % - 110 %	Efisien
		110 % - 120 %	Cukup
		120 % - 130 %	Tidak Efisien
		> 130 %	Sangat Tidak Efisien
	Efektifitas	>95 %	Sangat Efektif
		80 % - 95 %	Efektif
		65 % - 80 %	Cukup Efektif
		50 % - 65%	Tidak Efektif
		< 50 %	Sangat Tidak Efektif

(Sumber dari. Pramono, 2014)

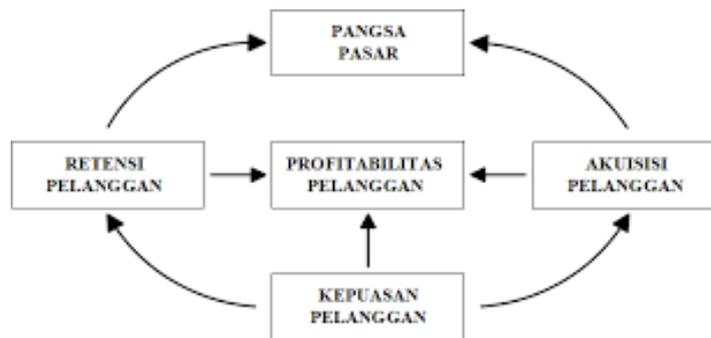
b. Perspektif Pelanggan.

Perspektif pelanggan merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan sekaligus merupakan komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Dalam memilih ukuran pada perspektif pelanggan, suatu perusahaan akan bertemu dengan dua pertanyaan penting yaitu: (1). Siapa target pelanggan? dan (2) apa *value proposition* dalam melayani pelanggan ? (Niven, 2002).

Dalam manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen *focus* dan konsumen *satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading/driver indicator*. Pelanggan yang tidak puas akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik (Muttaqin, 2019). Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*.

1. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: a) *Market Share* (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. b) *Customer Retention* (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. c) *Customer Acquisition*

(akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. d) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*. e) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen (R. Kaplan & Noerton, 1996).



Gambar 2. 3. Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan
(Diolah dari Sumber dari. R. Kaplan & Noerton, 1996)

2. *Customer Value Proposition*.

Customer Value Proposition menggambarkan *performance driven*/pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang perlu disajikan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. Jadi *performance driven* juga merupakan suatu upaya pemahaman tentang atribut yang disajikan perusahaan dalam produk yang dihasilkan untuk menciptakan kepuasan pelanggan, yaitu :

a) *Product / service atribut*.

Atribut ini merupakan fungsi dari produk dan jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Beberapa konsumen mengutamakan aspek fungsi produk, penyampaian tepat waktu dan harga yang murah. Sebagian konsumen lainnya mengutamakan aspek harga yang tinggi untuk produk/jasa yang

ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

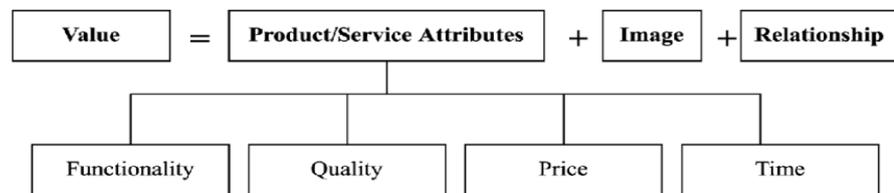
b) *Customer Relationship*.

Atribut ini menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan oleh perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

c) *Image and Reputation*.

Atribut tersebut merupakan factor-faktor *intangible* yang dapat menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Image dan reputasi dapat dibangun dengan memberikan gambaran tentang produk perusahaan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang digambarkan dalam iklan.

Relasi antara atribut-atribut dalam *Customer Value Proposition* digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 4. The Customer Value Proposition

(Sumber dari. R. Kaplan & Noerton, 1996)

Kualitas layanan adalah persepsi pelanggan terhadap layanan yang terbaik (Zeithaml et al., 1990), hal tersebut dapat diformulasikan kedalam rumusan matematis sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Service Quality} &= \text{Satisfaction with Service Delivery} \\
 &= \text{Perceived Service Delivery} - \text{Expected Service Delivery} \\
 &= P - E
 \end{aligned}$$

Terbentuknya harapan atas layanan (*expected service*) dari para pelanggan dipengaruhi oleh berbagai kegiatan pemasaran seperti iklan, penjualan, promosi, harga, tradisi maupun adanya kontrak pelanggan dengan pemberi layanan sebelumnya. Layanan yang diterima banyak

dipengaruhi oleh kontak antar personal dengan pemberi layanan, fasilitas fisik, prosedur yang merupakan bagian dari sistem layanan.

Terdapat lima dimensi kualitas /mutu pelayanan. (Parasuraman et al., 1988) yaitu :

1. *Tangibility* yaitu tampilan sarana fisik dan peralatan komunikasi yang dimiliki.
2. *Reliability* yaitu kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang dijanjikan secara akurat.
3. *Responsiveness* yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan cepat, tepat serta antusias.
4. *Assurance* yaitu keahlian pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang sopan santun, rasa hormat, perhatian profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pelanggan merasa bebas dari kerugian.
5. *Emphaty* yaitu kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana pelayanan, menghubungi bagian costumer service, mendengarkan keluhan pelanggan, memberitahu dan berkomunikasi dengan Bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pelanggan dan segala kebutuhannya.

Kualitas layanan adalah kesesuaian antara layanan yang dirasakan dengan harapan pelanggan. Keduanya menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga bila mengetahui kualitas layanan maka dapat diketahui kepuasan pelanggan (Rangkuti, 2013). . Formulasi kepuasan pelanggan sebagai berikut (Thompson, 2000) :

$$Satisfaction = \frac{Perceived\ Service}{Expected\ Service} \times 100\%$$

Satisfaction (Kepuasan) = Keseimbangan dan kesesuaian antara layanan yang diterima (*Perceived Service*) dengan harapan pelanggan (*Expected Service*)

Dengan melihat konsep tersebut, terdapat dua cara untuk membuat pelanggan senang dan puas yakni adalah: produk yang ditawarkan harus sesuai dengan harapan pelanggan dan kemudian menurunkan tingkat harapan pelanggan terhadap produk sehingga mereka tetap merasa puas dengan produk yang diberikan.

Tabel 2. 14. Kriteria Keberhasilan Kinerja Sekolah Perspektif Pelanggan

Perspektif BSC	Indikator Kepuasan Pelanggan	Kriteria Keberhasilan		
		Nilai	Skala	Kategori
Pelanggan (Harapan dan Kenyataan)	1. Sarana dan Prasarana	84,01 % - 100 %	5	Sangat Puas
	2. Tenaga Guru dan Karyawan	68,01 % - 84 %	4	Puas
	3. Pengelolaan Lembaga Pendidikan	52,01 % - 68 %	3	Cukup
	4. Bimbingan Karier dan Pengembangan diri	36,01 % - 52 %	2	Tidak Puas
		20,00 % - 36 %	1	Sangat Tidak Puas

c. Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus menjadi keunggulan dari sebuah organisasi. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah jasa yang diberikan sudah memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh pelanggan. Karena perspektif ini membutuhkan keakuratan analisis maka harus didesain oleh yang paling mengerti visi dan misi organisasi. Bisnis internal dijelaskan ke dalam tiga tahapan (R. Kaplan & Noerton, 1996) yaitu:

1. Proses inovasi.

Inovasi adalah kemampuan sekolah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang sangat menentukan suatu lembaga pendidikan memiliki keunggulan-keunggulan yang ditawarkan. Indikator dari tahapan inovasi adalah terletak pada bagaimana sekolah mengelola proses belajar mengajar dengan baik melalui kurikulum yang tepat sesuai kebutuhan masa kini. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu

dari proses inovasi mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam lembaga biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat didasarkan pada kebutuhan pasar. Data yang dipergunakan untuk mengukur inovasi adalah data Evaluasi Diri Sekolah pada SNP standar isi. Apakah sekolah telah menyajikan kurikulum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Proses Operasi.

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian:

- a. Proses pembuatan produk
- b. Proses penyampaian produk kepada pelanggan.

Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya. Indikator yang dipergunakan untuk mengukur kinerja proses adalah SNP ; standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar penilaian pendidikan.

3. Proses Pelayanan Purna Jual. Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Analisis kinerja perspektif bisnis internal dalam hal ini kurikulum sekolah yang unggul yang tercermin dalam Evaluasi Diri Sekolah (EDS) atas 8 standar nasional pendidikan yaitu Standar Isi, Proses ini merupakan

indikator kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. yang mencakup kualitas kurikulum dan ketercapaian standar isi), proses internal (mencakup capaian SNP pada komponen standar proses, standar kompetensi kelulusan, standar pendidik dan tenaga pengajar, standar sarana dan prasarana dan standar penilaian pendidikan. Termasuk juga layanan purna jual (mencakup kualitas website sekolah, organisasi alumni dan penelusuran alumni) (Wahyuni & Suriyanti, 2019) sehingga terkumpul Indikator kerja utama dari perspektif proses bisnis internal yakni (Daud et al., 2018).

- a. 8 Standar Nasional Pendidikan
- b. Layanan Purna jual
- c. Website sekolah
- d. Organisasi Alumni
- e. Data telusur alumni

Tabel 2. 15. Kriteria Keberhasilan Kinerja Sekolah Perspektif Bisnis Internal

Perspektif BSC	Indikator	Kriteria Keberhasilan		
Bisnis Internal (Inovasi)	Standar Isi	Pencapaian Nilai	Skor	Kategori
		49 – 64	5	Sangat Baik
		33 - 48	4	Baik
		17 - 32	3	Cukup Baik
		1 - 16	2	Tidak Baik
	0	1	Sangat Tidak Baik	
	Indikator	Kriteria Keberhasilan		
Bisnis Internal (Operasi)	Standar Proses	31 - 40	5	Sangat Baik
		21- 30	4	Baik

		11 - 20	3	Cukup
		1 - 10	2	Tidak Baik
		0	1	Sangat Tidak Baik
Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan		73-96	5	Sangat Baik
		49-72	4	Baik
		25-48	3	Cukup
		1-24	2	Tidak Baik
		0	1	Sangat Tidak Baik
Standar Sarana dan Prasarana		85 - 108	5	Sangat Baik
		70 – 84	4	Baik
		55 – 69	3	Cukup
		40 – 54	2	Tidak Baik
		25 - 39	1	Sangat Tidak Baik
Standar Kompetensi Lulusan		85 - 100	5	Sangat Baik
		70 – 84	4	Baik
		55 – 69	3	Cukup
		40 – 54	2	Tidak Baik
		25 - 39	1	Sangat Tidak Baik
Standar Pengelolaan		85 - 100	5	Sangat Baik
		70 – 84	4	Baik
		55 – 69	3	Cukup
		40 – 54	2	Tidak Baik
		25 - 39	1	Sangat Tidak Baik
		85 - 100	5	Sangat Baik

	Standar Penilaian Pendidikan	70 – 84	4	Baik
		55 – 69	3	Cukup
		40 – 54	2	Tidak Baik
		25 - 39	1	Sangat Tidak Baik

	Aspek Yang Dievaluasi	Kriteria Keberhasilan (revisi skor)		
		Pencapaian Nilai	Skor	Kategori
Bisnis Intenal (Pelayanan Purna Jual)	1. Organisasi Alumni	Ada Organisasi Alumni Sangat Aktif	5	Sangat Baik
		Ada Organisasi Alumni, Aktif	4	Baik
		Ada Organisasi Alumni, Cukup	3	Cukup
		Ada Organisasi Alumni, Tidak Aktif	2	Tidak Baik
		Tidak Ada Organisasi Alumni	1	Sangat Tidak Baik
	2. Data Penelusuran Alumni	Ada Data Telusur 75 – 100 % Lengkap	5	Sangat Baik
		Ada Data Telusur 50 – 75 % Lengkap	4	Baik
		Ada Data Telusur 25 – 50 % Lengkap	3	Cukup
		Ada Data Telusur 0 – 25 % Lengkap	2	Tidak Baik
		Tidak Ada Data	1	Sangat Tidak Baik
	3. Website Sekolah	Ada Web, Informasi Sangat <i>up to date</i>	5	Sangat Baik
		Ada Web, Informasi <i>up to date</i>	4	Baik
		Ada Web, Informasi Cukup	3	Cukup
		Ada Web, Informasi tidak <i>up to date</i>	2	Tidak Baik
		Tidak Ada Web	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber dari. Pramono, 2014 dan diolah kembali)

f. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (Kaplan, 1996) menekankan pada “ *Can we continue to improve and create value?*”. Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu organisasi sekolah harus terus melakukan inovasi, kreasi dan pembelajaran yang terus menerus. Untuk memperoleh prestasi yang baik, sekolah harus mengembangkan kapasitas secara berkesinambungan untuk mengantisipasi perubahan yang terus berlangsung sebagai akibat perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan kompetitor lain. Dalam kerangka BSC, sekolah dihadapkan pada pertanyaan bagaimana sekolah terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi siswa sebagai pelanggan utamanya. Pada organisasi sekolah, seperti SMAN. 1 Sukoharjo, keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan guru dan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Yuksel dan Coskun (Yüksel & Coşkun, 2013) mengemukakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi beberapa sasaran strategis, yaitu: perbaikan kepuasan staff (guru dan karyawan), implementasi teknologi dalam kegiatan organisasi, dan peningkatan pengetahuan dari staf (guru dan karyawan). Kepuasan guru dan karyawan sangat penting, hal ini karena jika guru dan karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap manajemen sekolah akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah. Untuk mengetahui tingkat kepuasan guru dan karyawan sebaiknya sekolah melakukan survei pengukuran kepuasan guru dan karyawan secara berkala. Faktor lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah implementasi teknologi dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi baik dalam manajemen maupun pembelajaran akan menjadikan sekolah dapat melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien. Tidak disangsikan lagi kemajuan teknologi memberikan kemudahan bagi manusia maupun organisasi mencapai target-target yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Implementasi teknologi dapat diukur dari rasio jumlah komputer yang ada dengan jumlah siswa. Faktor peningkatan kemampuan guru dan karyawan sangat penting. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta permasalahan yang menjadi tantangan zaman perlu

diapresiasi dengan peningkatan kualitas guru dan karyawan. Sekolah perlu melakukan serangkaian kegiatan peningkatan kualitas guru dan karyawan seperti pelatihan, training, seminar, lokakarya, *in house training*, *on the job training* agar kinerja guru dan karyawan terus meningkat. Faktor peningkatan kemampuan guru dan karyawan sangat penting. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta permasalahan yang menjadi tantangan zaman perlu diapresiasi dengan peningkatan kualitas guru dan karyawan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu; kemampuan pekerja (*employee capabilities*); kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*); dan motivasi, pemberdayaan dan penyetaraan (*Motivation, empowerment, and alignment*). (Soetjipto, 2018).

1. Kapabilitas pekerja.

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi.

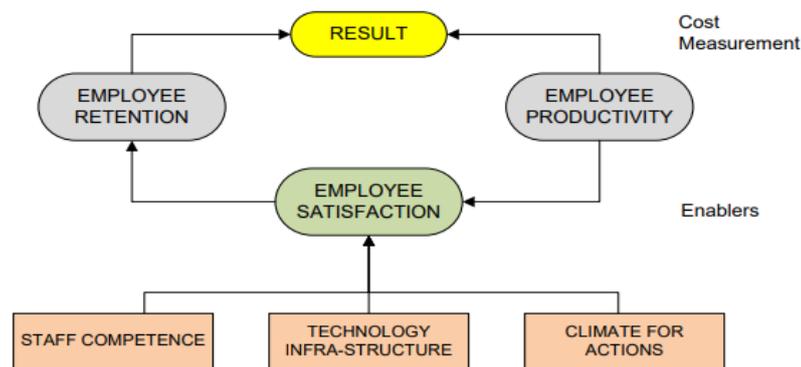
Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan.

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu,

upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dijelaskan bahwa suatu organisasi lebih ideal bila tidak hanya mempertahankan kinerja yang ada, tapi memperbaiki secara berkesinambungan. Perbaikan secara berkelanjutan tersebut hanya dapat dicapai apabila organisasi atau perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Berikut ini gambar dari kerangka pengukuran tersebut :



Gambar 2. 5. Variabel Pengukuran Perspektif Bisnis Internal (Soetjipto, 2018)

Berdasarkan gambar tersebut, maka dalam proses penilaian strategi yang digunakan perusahaan, salah satunya haruslah terkait dengan kemampuan karyawan, yaitu apakah perusahaan telah memiliki rencana dan menetapkan program peningkatan keterampilan sumberdaya manusia yang dimilikinya. Berkaitan dengan hal tersebut Kaplan, dan Norton (2001), mengemukakan bahwa agar perusahaan dapat meraih tujuan yang diharapkan oleh karyawan, maka ada 3 karakteristik yang dapat ditetapkan, yaitu melakukan penilaian kinerja pada karyawan inti (*Core Employee Measurement*), yaitu :

1. Kepuasan karyawan (*Job Satisfaction*).

Karyawan yang puas merupakan prekondisi untuk meningkatkan produktivitas, *responsiveness*, kualitas, dan pelayanan konsumen.

2. Kesetiaan, loyalitas / Penahanan karyawan (*Employee Retention*).

Karyawan yang loyal membawa nilai-nilai organisasi, pengetahuan mengenai proses organisasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. Ukuran yang biasa digunakan untuk mengukur *employee retention* adalah tingkat *turn over* karyawan.

3. Produktivitas karyawan (*Productivity*).

Merupakan dampak agregat dari dorongan terhadap moral dan keahlian karyawan, inovasi, perbaikan proses bisnis internal, dan kepuasan pelanggan. Ukuran yang biasa digunakan diantaranya yaitu pendapatan per karyawan, yang mengukur berapa output yang dapat dihasilkan per karyawan

Melalui ketiga karakteristik tersebut, maka diketahui bahwa aspek kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dipandang sebagai suatu pendorong dari kesetiaan atau karyawan yang loyal dan produktivitas (*retention and employee productivity*). Hal tersebut dapat diartikan bahwa jika tingkat kepuasan kerja telah dipenuhi, maka loyalitas karyawan dan produktivitas kerja akan meningkat. (Soetjipto, 2018)

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. (Robbins et al., 2018). Sedangkan Kreitner dan Kinicki menjelaskan kepuasan kerja merupakan *respons affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Kreitner et al., 1989). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Hoppock (1935) menulis sebuah buku tentang konsep kepuasan kerja dan memberikan definisi bahwa kepuasan kerja adalah kombinasi keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan kepuasannya terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pendekatan ini, Hoppock menekankan adanya faktor internal perasaan karyawan yang berperan dalam penilaian kepuasannya terhadap faktor eksternal lingkungan kerjanya. (Suyatno, 2020). Locke (1976) yang kurang lebih sependapat dengan Hoppock dan Vroom, yaitu berhubungan dengan perasaan senang terhadap pekerjaannya. Menurut Locke (1976) rasa puas itu hadir karena tercapainya target/prestasi kerja atau rasa senang karena organisasi memfasilitasi pencapaiannya tersebut (*the pleasurable*

emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values).(Suyatno, 2020)

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya (Mangkunegara, 2005) seperti dibawah ini yaitu:

a. Teori Perbedaan (*Discepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Karyawan yang memperoleh imbalan yang lebih besar dari pada yang diharapkan akan merasa menjadi puas, sebaliknya jika imbalan yang diperoleh karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan maka menyebabkan karyawan tidak puas.

b. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada kebutuhan atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika memperoleh apa yang dibutuhkannya, semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas pula karyawan tersebut, dan sebaliknya jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka karyawan itu akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada tingkat penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan yang diinginkannya. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Faktor psikologis.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.

b. Faktor fisik.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja sirkulasi udara, kesehatan kerja.

c. Faktor finansial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan social, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

d. Faktor sosial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang sangat berbeda ada banyak aspek yang mempengaruhi. Beberapa aspek tersebut sangat penting guna mencapai kepuasan kerja. (Sutrisno, 2019). Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator (McNeese-Smith, 1996)

a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

b. Kesempatan terhadap gaji.

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya

c. Kesempatan promosi.

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

d. Kepuasan terhadap supervisi.

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

e. Kepuasan terhadap rekan sekerja.

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

2. Loyalitas Pegawai (*Employee Retention*)

Loyalitas pegawai dapat diartikan sebagai kesetiaan seseorang terhadap lembaga tempat orang tersebut bekerja, ketika seseorang memiliki loyalitas yang tinggi maka kinerja seorang tenaga kerja akan makin membaik, seorang yang loyal terhadap lembaga akan cenderung melakukan yang terbaik bagi lembaganya dalam hal apapun, ketika berada diluar ia akan menjaga dan membawa nama baik lembaga, dan ketika di dalam akan memberikan kinerja optimalnya untuk lembaga (Anifah, 2022). Loyalitas karyawan merupakan atribut penting yang harus dimiliki oleh organisasi manapun karena dengan memiliki karyawan yang loyal dapat melindungi organisasi dari berbagai kerugian. Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai tetap berada disuatu organanisasi ketimbang mencari tempat baru, dapat mematuhi aturan meski tidak diberlakukan pengawasan yang ketat, memprioritaskan tujuan organisasi dari pada pencapaian individu, memberi saran yang membangun bagi organisasi serta berpartisipasi di luar perilaku peran yang diharapkan. Berikut adalah aspek dari loyalitas karyawan: rasa memiliki, kepercayaan dan keinginan untuk menetap. Kesetiaan kepada organisasi merupakan gambaran kesediaan pegawai mencurahkan tenaganya untuk kepentingan organisasi.

Pegawai yang loyal ditandai dengan tetap mengikuti peraturan yang perusahaan dan bertugas/bekerja dengan sebaik-baiknya. Kebanggaan kepada organisasi diikuti dengan jalinan kerjasama yang baik dan adanya keinginan bertahan mengabdikan membuat karyawan bisa mendapat solusi dari permasalahan pekerjaan yang dihadapi. (Qorfianalda et al, 2021).

Terdapat beberapa indikator yang biasa digunakan untuk mengukur loyalitas atau pengabdian pada diri seseorang, diantaranya adalah (Aminin, 2020) :

- a. Taat pada peraturan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan menaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.
 - b. Tanggung jawab, adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ketika seorang pegawai memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, maka secara otomatis ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perusahaannya.
 - c. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada tempat kerja.
 - d. Kejujuran, adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.
 - e. Kesukaan terhadap pekerjaan, seorang pegawai yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas akan mampu menghadapi permasalahan ini dengan bijaksana. Hal ini hanya dapat dilakukan apabila seorang pegawai mencintai pekerjaannya.
3. Produktivitas karyawan (*Productivity*).

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product: result, outcome* yang berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability to make or create: creative*. (Purnama, 2008)

Secara umum, produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik berupa barang atau jasa dengan masukan yang sebenarnya.

Produktivitas juga mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input), yang berkaitan dengan sikap mental produktif antara lain: menyangkut sikap, spirit, motivasi, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, dan profesionalisme.(Wijaya, 2021). Robbins dan DeCenzo (Decenzo et al., 2014) menjelaskan produktivitas adalah seluruh keluaran dari barang dan jasa yang diproduksi dibagi dengan masukan yang diperlukan untuk menghasilkan dari keluaran tersebut. Produktivitas adalah gabungan dari orang-orang dengan variabel-variabel operasi. Oleh karena itu, organisasi yang efektif akan memaksimalkan produktivitas dengan secara berhasil memadukan orang-orang ke dalam seluruh sistem operasi. Produktivitas juga mengandung arti kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal. Menurut Komarudin, produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Tsauri, 2014). Menurut Sutrisno (Sutrisno, 2011), indikator untuk mengukur produktivitas kerja pegawai, sebagai berikut:

a. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri multak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

e. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu yang lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

f. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:
(Sedarmayanti, 2001)

a. Sikap kerja ; merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan yang meliputi :

- 1) Kemauan untuk bekerja sama.
- 2) Rasa memiliki
- 3) Sikap dalam melayani
- 4) Suka terhadap pekerjaan
- 5) Sikap melakukan inisiatif kerja

- b. Tingkat ketrampilan ; ukuran kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu .
- c. Menentukan cara menyelesaikan tugas/pekerjaan.
 - 1) Menentukan prosedur terbaik dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.
 - 2) Menentukan ukuran/volume tugas terbaik yang dapat diselesaikan.
 - 3) Menentukan ukuran kualitas pekerjaan terbaik yang dapat diselesaikan.
- d. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi ;
 - 1) Hubungan kerja dengan pimpinan
 - 2) Hubungan kerja dengan antar bagian
 - 3) Hubungan kerja dengan rekan sekerja.
- e. Manajemen produktifitas ; manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas
 - 1) Koordinasi pekerjaan
 - 2) Komunikasi antar bagian
 - 3) Tanggungjawab pekerjaan.
- f. Efisiensi tenaga kerja
 - 1) Jumlah tenaga kerja
 - 2) Pemanfaatan tenaga kerja
 - 3) Pemanfaatan waktu tenaga kerja
- g. Kewiraswastaan
 - 1) Kemampuan melihat potensi
 - 2) Kemampuan melihat potensi diri
 - 3) Kemampuan melihat potensi organisasi

Untuk dapat menjelaskan gambaran keterkaitan antara variabel-variabel dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat beberapa penelitian yang ada menggambarkan hubungan antara variabel kepuasan kerja, (*Job Satisfaction*), loyalitas kerja (*Job Retention*) dengan Produktivitas kerja (*Job Productivity*),

1. Raditya Seta Sukma dan Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi, Hubungan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Kerja pada Marketing Kontrak PT. X

cabang Surabaya, hasil penelitian menggambarkan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan loyalitas kerja.(Sukma & Puspitadewi, 2022)

2. Penelitian Nuzsep Almigo Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang, Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan, Kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil penelitian, yaitu: Ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima karyawan, semakin tinggi pula produktivitas kerjanya.(Almigo, 2004)
3. Penelitian Mohammad Kanzunnudin, Kepuasan Kerja Pengaruhnya Pada Produktivitas Kerja Karyawan Sebuah Perusahaan, Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 1 Juni 2006 : 22 30, produktivitas kerja karyawan sangat berkorelasi oleh kepuasan kerja karyawan tersebut yang pada akhirnya akan berkorelasi terhadap hasil atau produksi yang akan dicapai oleh perusahaan. Produktivitas kerja karyawan memiliki peran yang penting dalam rangka pencapaian tujuan dan perkembangan lebih lanjut dari suatu perusahaan. Dengan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, proses dari pencapaian tujuan dan perkembangan dari perusahaan akan lebih mudah memberikan rasa puas. (Kanzunnudin, 2006).
4. Penelitian tentang hubungan antara Kepuasan kerja, Loyalitas Kerja dan Produktivitas kerja dari Subagja dan Safrianto tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sahabat Sampoerna Jakarta (Subagja, SE., MM. & Safrianto, 2020) menjelaskan bahwa Hasil penelitian menunjukkan:
 - a) kepuasan kerja berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan di PT Bank Sahabat Sampoerna KCP Kelapa Gading,
 - b) kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sahabat Sampoerna KCP Kelapa Gading,
 - c) kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sahabat Sampoerna KCP Kelapa Gading.

Dari hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa Melalui ketiga karakteristik tersebut, maka diketahui bahwa aspek kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dipandang sebagai suatu pendorong dari kesetiaan atau karyawan yang loyal dan produktivitas (*retention and employee productivity*). Hal tersebut dapat diartikan bahwa jika tingkat kepuasan kerja telah dipenuhi, maka loyalitas karyawan dan produktivitas kerja akan meningkat.(Soetjipto, 2018). Dalam proses pelaksanaan pengukuran BSC, terbukti para pegawai yang mencapai skor tertinggi didalam survey kepuasan kerjanya cenderung memiliki pelanggan yang paling merasa puas. Jadi agar perusahaan dapat memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi, maka harus memiliki pelanggan yang telah dilayani oleh seluruh karyawan yang juga memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pula (Kopecka, 2015)

Tabel 2. 16. Kriteria Keberhasilan Kinerja Sekolah Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif BSC	Aspek Yang Dievaluasi	Kriteria Keberhasilan		
		Nilai	Skala	Kategori
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Kerja	84,01 % - 100 %	5	Sangat puas
		68,01 % - 84 %	4	Puas
		52, 01 % - 68 %	3	Kurang Puas
		36,01 % - 52 %	2	Tidak Puas
		20,00 % - 36 %	1	Sangat Tidak Puas
	Loyalitas Kerja	84,01 % - 100 %	5	Sangat Loyal
		68,01 % - 84 %	4	Loyal
		52, 01 % - 68 %	3	Kurang loyal
		36,01 % - 52 %	2	Tidak Loyal
		20,00 % - 36 %	1	Sangat Tidak Loyal
	Produktivitas Kerja	84,01 % - 100 %	5	Sangat Produktif
		68,01 % - 84 %	4	Produktif
		52, 01 % - 68 %	3	Kurang Produktif

		36,01 % - 52 %	2	Tidak Produktif
		20,00 % - 36 %	1	Sangat Tidak Produktif

(Diolah dari Sumber Pramono, 2014.)

L. IDENTIFIKASI VARIABEL KINERJA SEKOLAH DALAM BSC.

Pengukuran kinerja sekolah menggunakan metode BSC dilakukan dengan memperhatikan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan yang terjadi pada sekolah. Dari perspektif keuangan, sekolah merupakan organisasi dan lembaga pemerintah yang memberikan pelayanan publik di bidang pendidikan. Dari perspektif pelanggan, sekolah dianggap mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari perspektif pelanggan, siswa dapat berpartisipasi langsung sebagai pengguna jasa. Dari perspektif proses bisnis internal, sekolah yang telah melaksanakan rencana dan kegiatan dapat mencapai hasil yang diharapkan seperti telah termuat pada SNP sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah seperti yang dimuat dalam Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2022 tentang SNP. Terdapat delapan standar pendidikan nasional yang dapat menjadi rujukan dalam melakukan penilaian kinerja sekolah, delapan SNP tersebut dapat dijadikan parameter untuk mengukur kinerja sekolah, dengan menyusun menjadi indikator-indikator yang (Bustomi et al., 2021).

Pada saat yang sama, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sekolah dapat terus menciptakan dan meningkatkan nilai bagi siswa dan pihak terkait lainnya (*stakeholders*).

Tabel 2. 17.Variabel Pengukuran Perspektif BSC pada Sekolah

Perspektif	Variabel	Indikator
Keuangan	Rasio Ekonomis Sekolah	Rasio ekonomis merupakan perbandingan antara realisasi belanja operasional sekolah dengan anggaran belanja operasional sekolah. Pengukuran rasio ekonomis secara matematis dapat ditulis dalam rumus sebagai berikut: $Ekonomis = \frac{Realisasi\ Belanja\ Operasional}{Anggaran\ Belanja\ Operasional} \times 100\%$
Perspektif	Variabel	Indikator

	Rasio Efektifitas Sekolah	<p>Rasio efektivitas diukur dengan cara membandingkan antara realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang telah ditetapkan. Rumus dalam mengukur rasio efektivitas sekolah adalah sebagai berikut:</p> $Efektifitas = \frac{Realisasi\ Pendapatan\ Sekolah}{Anggaran\ Pendapatan\ Sekolah} \times 100\%$
	Rasio Efisiensi Sekolah	<p>Rasio efisiensi merupakan pengukuran dengan cara membandingkan realisasi belanja operasional sekolah dengan realisasi pendapatan usaha sekolah. Rumus rasio efisiensi sekolah adalah sebagai berikut:</p> $Efisiensi = \frac{Realisasi\ Belanja\ Operasional}{Realisasi\ Pendapatan\ Belanja\ Sekolah} \times 100\%$
Pelanggan	Kepuasan Siswa	<p>1. Tingkat harapan pada kualitas layanan 2. Tingkat persepsi pada kualitas layanan</p> <p>Diukur dengan 5 lima dimensi kualitas / mutu pelayanan: bukti fisik/<i>tangible</i>, Daya Tanggap, Jaminan dan Emphati, pada indikator :</p> <ol style="list-style-type: none"> Sarana dan Prasarana Tenaga Guru dan Karyawan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Bimbingan Karier dan Pengembangan diri
Bisnis Internal	Proses Inovasi	<p>Dalam sekolah penerapan inovasi umumnya dilakukan oleh bagian pegawai/karyawan sekolah. Pengukuran inovasi memiliki tolok ukur berupa besarnya inovasi pembelajaran baru, waktu untuk mengembangkan suatu inovasi pembelajaran secara relatif jika dibandingkan sekolah pesaing, besarnya biaya, banyaknya inovasi pembelajaran baru yang berhasil dikembangkan. Kinerja proses inovasi dinilai baik apabila inovasi sekolah mengalami peningkatan dan dinilai sedang apabila</p>

		fluktuatif serta dinilai buruk apabila mengalami penurunan. Data yang dipergunakan untuk mengukur inovasi adalah data Evaluasi Diri Sekolah pada SNP standar isi.
	Proses Operasi	Proses operasi merupakan proses sekolah dalam penyampaian produk atau jasanya kepada siswa yang bertujuan untuk mendapatkan proses pembelajaran yang baik. Tahapan ini merupakan tahapan sekolah berupaya untuk memberikan solusi kepada para siswa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan siswa. Indikator yang dipergunakan untuk mengukur kinerja proses adalah SNP ; standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar penilaian pendidikan
	Layanan Purna Jual	Layanan purna jual adalah layanan yang diberikan oleh sekolah kepada siswa dan alumni sebagai jaminan mutu layanan pembelajaran yang telah digunakan oleh siswa dan alumni. Bentuk layanan purna jual misalnya layanan konsultasi siswa dan alumni, pembelajaran siswa, kritik siswa dan alumni, dan saran siswa dan alumni. Tolok ukur dalam pengukuran layanan purna jual pada sekolah adalah adanya dan berjalannya organisasi alumni, website sekolah, dan data telusur alumni.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Kerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. 2. Kesempatan terhadap gaji. 3. Kesempatan promosi 4. Kepuasan terhadap supervise 5. Kepuasan terhadap rekan sekerja

Pembelajaran dan Pertumbuhan	Loyalitas Kerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepedulian Tinggi terhadap Sekolah 2. Rasa Memiliki 3. Tetap Bertahan pada Sekolah 4. Peningkatan Kinerja untuk Kestinambungan Sekolah 5. Motivasi Kerja yang Tinggi 6. Peningkatan Profesionalisme dan Produktivitas Kerja
	Produktivitas Kerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap kerja 2. Tingkat ketrampilan 3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi 4. Manajemen Produktifitas 5. Efisiensi tenaga kerja 6. Kewiraswastaan
	Kemampuan Sistem Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Ketersediaan Informasi 2. Tingkat keakuratan informasi yang tersedia di sekolah 3. Waktu yang diperlukan untuk mendapat informasi yang dibutuhkan di sekolah 4. Waktu yang diperlukan untuk mendapat keakuratan informasi yang ada butuhkan di sekolah

M. BEBERAPA KEUNGGULAN PENDEKATAN BSC

BSC memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *BSC* memiliki beberapa keunggulan, yaitu: (Barbara, 2016). 1. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. *BSC* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek *customer*, *inovasi* dan *market development* merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan

keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba, dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade-off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut dan mendorong manajer untuk mencapai tujuan mereka dimasa depan tanpa membuat *trade-off* diantara kunci-kunci sukses tersebut. Melalui empat perspektif, *BSC* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh. 2. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja masa depan. Aspek *customer*, inovasi dan pengembangan, belajar memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah preferensinya. 3. Memberikan fokus terhadap goal menyeluruh lembaga.

Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategic kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *BSC* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. Keunggulan pendekatan *BSC* dalam sistem perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif. *BSC* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:
 - a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang;
 - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren. *BSC* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak

langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipat-gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipat-gandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategis di keempat perspektif.
4. Terukur Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan. *BSC* dapat melipat gandakan kinerja keuangan jangka panjang, karena *BSC* membantu keterukuran sasaran-sasaran strategis pada perspektif non-finansial. Dengan demikian, sasaran-sasaran strategis akan mudah diukur, sehingga dapat dikelola dan dimaksimalkan.

N. PENELITIAN TERDAHULU.

Beberapa kajian dan penelitian yang penulis telusuri sebelum melakukan penulisan penelitian ini memberi kontribusi yang penting untuk dapat memberikan gambaran evaluasi kinerja sekolah. Penelitian yang ditelusuri umumnya banyak dilakukan di sekolah menengah dalam bentuk penelitian implementasi dan pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan *BSC*.

1. **IMPLEMENTASI *BSC* DALAM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**, Suyatno, et al. **Jurnal Universitas Negeri Semarang 2017**. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menilai kinerja sekolah

yang sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) dengan menggunakan *BSC* (BSC). Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh beberapa temuan sebagai berikut: Implementasi *BSC* (BSC) di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan telah berjalan dengan baik dan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah. Meskipun demikian, kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan dalam beberapa aspek. Beberapa poin penting yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa BSC merupakan alat ukur kinerja yang efektif untuk sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Selain itu, ditemukan bahwa sosialisasi dan pemahaman tentang BSC perlu ditingkatkan, target kinerja perlu lebih realistis dan dapat diukur, serta monitoring dan evaluasi perlu dilakukan secara berkala untuk meningkatkan efektivitas penerapan BSC di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan.

2. PENILAIAN KINERJA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) DENGAN PENDEKATAN *BSC* (KAJIAN DI SMP N 01 BANDAR SEI KIJANG PELALAWAN Wahyuni, Dian et al Jurnal Akuntansi dan Ekonomika Universitas Muhammadiyah Riau 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menilai kinerja SMP N 01 Bandar Sei Kijang Pelalawan dengan menggunakan pendekatan *BSC* (BSC). Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kinerja SMP tersebut secara keseluruhan sudah cukup baik, meskipun masih perlu ditingkatkan dalam beberapa aspek. Aspek keuangan menunjukkan kinerja yang baik, tetapi perlu meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran. Sementara itu, aspek pelanggan menunjukkan kinerja sangat baik, dengan kepuasan siswa dan orang tua terhadap layanan sekolah. Aspek proses internal juga menunjukkan kinerja yang sangat baik, ditandai dengan kualitas pembelajaran dan prestasi siswa yang meningkat. Namun, aspek pembelajaran dan pertumbuhan masih perlu ditingkatkan dalam pengembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Secara keseluruhan, penerapan BSC di SMP N 01 Bandar Sei Kijang Pelalawan telah memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah, menunjukkan bahwa BSC efektif sebagai alat ukur kinerja untuk sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Meskipun demikian, penelitian ini menyoroti beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti sosialisasi dan pemahaman tentang BSC, realistisasi dan pengukuran target kinerja, serta

perlunya monitoring dan evaluasi secara berkala. Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting bagi pengembangan BSC di Indonesia dengan menunjukkan bahwa BSC dapat diterapkan di berbagai sekolah di Indonesia dan memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja sekolah

3. PENGUKURAN KINERJA MADRASAH PEMBANGUNAN JAKARTA DENGAN PENDEKATAN BSC / 2019, Muttaqin, Tubagus, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SYARIFHIDAYATULLAH JAKARTA.

Penelitian ini membahas pengukuran kinerja Madrasah Pembangunan Jakarta menggunakan pendekatan BSC (BSC) pada tahun 2019. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi peta strategi BSC yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi Madrasah Pembangunan, merancang sistem pengukuran kinerja yang cocok dengan konsep BSC, serta menganalisis kinerja Madrasah Pembangunan dengan pendekatan BSC. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melibatkan Madrasah Pembangunan UIN Jakarta sebagai subjek penelitian. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peta strategi BSC Madrasah Pembangunan sudah sesuai dengan visi, misi, dan strategi sekolah, serta sistem pengukuran kinerja telah sesuai dengan konsep BSC. Meskipun demikian, kinerja Madrasah Pembangunan masih perlu ditingkatkan dalam beberapa aspek. Kesimpulannya, penerapan BSC di Madrasah Pembangunan telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja sekolah, menunjukkan bahwa BSC efektif sebagai alat ukur kinerja bagi madrasah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS). Meskipun penelitian ini sudah baik, ada beberapa hal yang dapat ditingkatkan seperti pembahasan hasil yang lebih mendalam, serta saran yang lebih spesifik untuk pihak sekolah. Saran yang diberikan kepada Madrasah Pembangunan antara lain meningkatkan sosialisasi dan pemahaman tentang BSC, menetapkan target kinerja yang lebih realistis, dan melakukan monitoring serta evaluasi secara berkala. Penelitian ini memberikan kontribusi positif bagi pengembangan BSC di Indonesia, menunjukkan bahwa BSC dapat diterapkan di madrasah-madrasah dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja.

4. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SMK 6 SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN BSC / 2014 Pramono, Joko Tesis Pasca Sarjana

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMK 6 Surakarta menggunakan pendekatan BSC (BSC), mengevaluasi kinerja sekolah berdasarkan hasil pengukuran dengan pendekatan BSC, dan memberikan saran untuk meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja MBS di SMK 6 Surakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dengan subjek penelitian adalah SMK 6 Surakarta. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja MBS di SMAN 1 Sukoharjo Surakarta sudah berjalan dengan baik, meskipun masih ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Meskipun demikian, kinerja sekolah secara keseluruhan dinilai sudah cukup baik, tetapi masih perlu peningkatan dalam beberapa aspek. Secara keseluruhan, penerapan BSC di SMK 6 Surakarta telah memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah, menegaskan bahwa BSC efektif sebagai alat ukur kinerja untuk sekolah yang menerapkan MBS

5. **KONSEP BSC (BSC) DAN APLIKASINYA PADA ORGANISASI PENDIDIKAN / 2019, Hidayat, Rais et al Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP) e-ISSN 2654-3508 Volume 8 Nomor 2 Agustus 2019 p-ISSN 2252-3057.**

Studi ini bertujuan untuk menjelaskan konsep BSC (BSC) dan menganalisis aplikasinya pada organisasi pendidikan, serta menjelaskan langkah-langkah penerapannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk menterjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan sasaran yang terukur, dengan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. BSC dapat diterapkan pada organisasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan, dengan langkah-langkah seperti penetapan visi dan misi, identifikasi pemangku kepentingan, penetapan tujuan dan sasaran, pengembangan peta strategi, implementasi BSC, dan monitoring serta evaluasi. Dengan demikian, BSC merupakan alat manajemen strategis yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi pendidikan, membantu mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien

6. **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SEKOLAH SMA BERBASIS BSC PADA YAYASAN PENDIDIKAN MADANIA INDONESIA / 2018 Daud, Muallim et al Jurnal Manajemen.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja SMA Madania menggunakan BSC, menganalisis strategi utama untuk meningkatkan kinerja, serta menganalisis prioritas strategi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain deskriptif, dengan sampel terdiri dari 95 siswa kelas 11 dan 12 serta 44 guru dan karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui survei, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan deskriptif statistik, SWOT, dan BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan SMA Madania dikelola secara ekonomis, efektif, dan efisien. Kepuasan pelanggan (siswa) mencapai 70%, sementara proses bisnis internal mencapai 48%. Namun, tingkat kepuasan karyawan hanya mencapai 42,71%. Berdasarkan hasil tersebut, disimpulkan bahwa SMA Madania perlu meningkatkan kinerja di bidang pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan antara lain meningkatkan kualitas guru dan karyawan, mengembangkan kurikulum yang inovatif, memperkuat infrastruktur dan teknologi, serta meningkatkan kerjasama dengan stakeholders. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja SMA Madania dan strategi untuk meningkatkannya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu SMA Madania dalam merumuskan kebijakan dan program peningkatan kinerja.

7. PENERAPAN BSC PADA YAYASAN TARAKANITA KANTOR WILAYAH YOGYAKARTA ; ANALISIS KESESUAIAN PROSES PENYUSUNAN KONSEP DAN IMPLEMENTASI 2017 Amboro, Tri Tesis Pasca Sarjana.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesesuaian proses penyusunan, konsep, dan implementasi BSC (BSC) di Yayasan Tarakanita Kantor Wilayah Yogyakarta dengan konsep BSC di sektor pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus, dengan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi, serta analisis data menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan BSC di yayasan tersebut sudah sesuai dengan konsep BSC di sektor pendidikan. Namun, konsep BSC di yayasan tersebut sudah sesuai dengan konsep di sektor pendidikan, kecuali pada indikator kinerja utama. Implementasi BSC di yayasan juga sudah sesuai dengan sektor pendidikan, namun dengan beberapa catatan. Berdasarkan hasil tersebut, disimpulkan bahwa penerapan BSC di Yayasan Tarakanita Kantor Wilayah

Yogyakarta sudah cukup baik, namun masih perlu beberapa perbaikan, seperti penyempurnaan indikator kinerja utama, penguatan komitmen dan pemahaman seluruh pihak terkait tentang BSC, serta peningkatan sistem komunikasi dan pelaporan kinerja

8. PERSPEKTIF BSC TERHADAP KINERJA SEKOLAH DI SDIT LENTERA HATI 2020 Choirul Amin, et al Manajemen Pendidikan | p-ISSN 1907-4034, e-ISSN 2548-6780

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja SDIT Lentera Hati berdasarkan perspektif BSC (BSC) dan hubungannya dengan kinerja sekolah tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional, dengan sampel sebanyak 120 responden yang terdiri dari guru, karyawan, dan orang tua siswa. Pengumpulan data dilakukan melalui survei, dan analisis data menggunakan statistik deskriptif serta uji korelasi Pearson.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SDIT Lentera Hati pada empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, tergolong baik. Selain itu, terdapat hubungan positif dan signifikan antara perspektif BSC dengan kinerja sekolah.

Dari hasil tersebut, disimpulkan bahwa penerapan BSC di SDIT Lentera Hati dapat meningkatkan kinerja sekolah, dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi yang paling berpengaruh

9. ANALISIS KINERJA SMA KATOLIK SANTO AUGUSTINUS DENGAN METODE BSC 2017 Susanty Nenden Sopotro, et al.

Penelitian ini menganalisis kinerja SMA Katolik Santo Augustinus (SMAK) menggunakan metode BSC (BSC). BSC digunakan untuk mengukur kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SMAK secara keseluruhan cukup baik, tetapi masih ada beberapa area yang perlu ditingkatkan, seperti pendapatan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kualitas pembelajaran. Penelitian merekomendasikan penerapan BSC secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja SMAK. Dari artikel ini, dapat disimpulkan bahwa BSC adalah alat yang efektif untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif, dan penerapan BSC secara berkelanjutan dapat membantu organisasi meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan

10. PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MENGGUNAKAN BSC Zaidal Bustomi, et al Journal of Computer Science and Applied Informatics Vol. 3, No. 1, April 2021

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja sekolah dengan menggunakan metode BSC (BSC) dan mengembangkan model pengukuran kinerja sekolah berdasarkan BSC. Metode penelitian meliputi studi literatur tentang BSC dan pengukuran kinerja sekolah, pengembangan model BSC untuk sekolah, dan uji coba model BSC di dua sekolah di Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model BSC yang dikembangkan terdiri dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Model ini terbukti efektif untuk mengukur kinerja sekolah di dua sekolah di Semarang. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa BSC dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk mengukur kinerja sekolah. Model BSC yang dikembangkan dapat diterapkan di sekolah-sekolah lain di Indonesia, karena disesuaikan dengan konteks sekolah di Indonesia. BSC juga merupakan alat yang komprehensif untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif, serta dapat membantu sekolah untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan

11. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD PADA SEKOLAH PONDOK PESANTREN MODERN BINA UMAT Ibrahim Alirafi Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta & Mimin Nur Aisyah, M.Si., Ak. Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat (SPPM Bina Umat) menggunakan pendekatan BSC (BSC) dan mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam kinerja SPPM Bina Umat. Metode penelitian meliputi studi literatur tentang BSC dan pengukuran kinerja, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta analisis data menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SPPM Bina Umat secara keseluruhan tergolong baik. Namun, terdapat beberapa area yang perlu ditingkatkan, antara lain dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dari penelitian ini,

dapat disimpulkan bahwa pendekatan BSC efektif digunakan untuk mengukur kinerja SPPM Bina Umat. SPPM Bina Umat perlu melakukan perbaikan di beberapa area untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan. Artikel ini memberikan kontribusi yang bermanfaat untuk literatur tentang pengukuran kinerja SPPM, menunjukkan bahwa BSC dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk mengukur kinerja SPPM dan mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan

12. IMPLEMENTASI BSC DALAM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH Suyatno et al *Educational Management* <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi BSC (BSC) dalam pengukuran kinerja manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP Negeri 1 Salatiga dan mengembangkan model BSC untuk sekolah tersebut. Metode penelitian meliputi studi literatur tentang BSC dan MBS, serta pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan analisis data menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi BSC di SMP Negeri 1 Salatiga belum optimal, namun model BSC yang dikembangkan terdiri dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari penelitian ini, disimpulkan bahwa implementasi BSC perlu dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja manajemen MBS di SMP Negeri 1 Salatiga. Model BSC yang dikembangkan dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen MBS di SMP Negeri 1 Salatiga. Secara keseluruhan, artikel ini memberikan kontribusi yang bermanfaat untuk literatur tentang implementasi BSC dalam MBS, menunjukkan bahwa BSC dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen MBS di SMP, namun implementasinya perlu dioptimalkan

13. STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SEKOLAH SMA BERBASIS BSC PADA YAYASAN PENDIDIKAN MADANIA INDONESIA Jurnal *Manajemen Agustus 2018* Prodi MM SPs UIKA Publishing Muallim Daud. et al

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi peningkatan kinerja SMA di bawah Yayasan Pendidikan Madania Indonesia (YPMI) menggunakan pendekatan BSC (BSC) dan mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam kinerja SMA YPMI. Metode penelitian melibatkan studi literatur tentang BSC dan strategi peningkatan kinerja sekolah, serta pengumpulan data melalui wawancara,

observasi, dan dokumentasi, dengan analisis data menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan empat perspektif dalam BSC yang digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja SMA YPMI, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan BSC dapat digunakan secara efektif untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja SMA YPMI, dengan area-area peningkatan termasuk pendapatan, kepuasan siswa dan orang tua, efisiensi proses belajar mengajar, serta kualitas guru dan tenaga kependidikan. Secara keseluruhan, artikel ini memberikan kontribusi bermanfaat untuk literatur tentang strategi peningkatan kinerja SMA menggunakan pendekatan BSC. BSC dapat efektif digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja SMA YPMI, namun implementasinya perlu dikaji lebih lanjut. BSC merupakan alat yang komprehensif untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif, dan penerapannya di SMA YPMI menunjukkan hasil positif, meskipun masih ada area yang perlu ditingkatkan. Model BSC yang dikembangkan dapat membantu SMA YPMI meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

14. KONSEP *BSC* (BSC) DAN APLIKASINYA PADA ORGANISASI PENDIDIKAN Rais Hidayat et al Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP) e-ISSN 2654-3508 Volume 8 Nomor 2 Agustus 2019 p-ISSN 2252-3057

Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep BSC (BSC), menjelaskan aplikasinya pada organisasi pendidikan, dan mengidentifikasi langkah-langkah penerapannya. Metode penelitian dilakukan melalui studi literatur dengan menganalisis buku dan jurnal ilmiah terkait BSC dan aplikasinya pada organisasi pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC merupakan alat manajemen strategi yang menghubungkan tujuan keuangan dan non-keuangan organisasi melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. BSC dapat diterapkan pada organisasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai visi dan misi organisasi. Langkah-langkah penerapannya meliputi pendefinisian visi dan misi, identifikasi pemangku kepentingan, penetapan tujuan dan sasaran, pengembangan peta strategi, pemilihan indikator kinerja utama (KPI), pengukuran dan pelaporan kinerja, serta analisis dan

umpan balik. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa BSC merupakan alat yang efektif untuk membantu organisasi pendidikan dalam mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuannya. Penerapan BSC perlu disesuaikan dengan visi, misi, dan karakteristik organisasi tersebut. Saran penelitian berikutnya adalah melakukan penelitian empiris untuk menguji efektivitas BSC dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan, serta mengembangkan model BSC yang spesifik untuk berbagai jenis organisasi pendidikan. Artikel ini memberikan informasi yang bermanfaat bagi pembaca yang ingin memahami konsep BSC dan aplikasinya pada organisasi pendidikan.

15. KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BSC STUDI KASUS PADA STIE SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR. Juan Anastasia Putri Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan 2018

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar menggunakan BSC (BSC) dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif, melibatkan wawancara dengan dosen, karyawan, dan mahasiswa. Data dianalisis dengan framework BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar cukup baik pada perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Namun, perlu peningkatan pada efisiensi, profitabilitas, kepuasan alumni, kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengembangan dosen dan karyawan.

Kesimpulan penelitian ini menyarankan agar STIE Sultan Agung Pematangsiantar meningkatkan

16. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN KATOLIK INDONESIA BERBASIS BSC (Studi Kasus SMPS Maniomas Ngabang) Dominikus Dedy Sabemayono Pascasarjana Manajemen Program Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang 2022

Penelitian ini menggunakan BSC untuk menganalisis kinerja Lembaga Pendidikan Katolik di Indonesia, dengan SMPS Maniomas Ngabang sebagai studi kasus. Hasilnya menunjukkan kinerja baik secara keseluruhan, dengan penekanan pada spiritualitas dan kebangsaan. Dari analisis perspektif, kinerja SMPS Maniomas Ngabang dinilai baik: keuangan sangat baik, pelanggan cukup baik, proses bisnis internal cukup baik, dan pembelajaran serta pertumbuhan baik. Dari wawancara,

terlihat bahwa nilai-nilai spiritualitas dan kebangsaan diintegrasikan dengan baik dalam manajemen sekolah. SMPS Maniamas Ngabang telah berupaya agar nilai-nilai tersebut tumbuh dan berkembang pada peserta didiknya.

17. THE IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD FOR IMPROVING QUALITY OF EDUCATION

Agoes Dariyo et al Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam E - ISSN: 2503-1481 Accredited Ristekdikti: 28/E/KPT/2019pp: 451-464DOI:<https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2625> Journal Homepage:<http://ejournal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq> Vol 7 Issue (3)2022

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk menganalisis penerapan BSC (BSC) di SMP Putra Satria. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasilnya menunjukkan bahwa BSC telah diterapkan dengan baik, menghasilkan surplus keuangan dan kepuasan pelanggan. Manajemen sekolah melakukan inovasi dalam sarana-prasarana dan pengajaran, serta peduli terhadap pengembangan sumber daya manusia guru dan karyawan melalui berbagai kegiatan pendidikan.

18. PENDEKATAN BSC SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA INSTITUSI SEKOLAH

Gunanta, R. (2012).

<http://repository.widyatama.ac.id/handle/123456789/2316> Publisher Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan penilaian kinerja pada institusi sekolah berdasarkan pendekatan *BSC*. Penelitian dilaksanakan di SMA Kolese De Britto, Jalan Laksda Adisucipto 161, Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf direksi, staf pengajar, karyawan, dan siswa SMA Kolese De Britto. Teknik penarikan sampel penelitian adalah purposive dan convenience sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis data penelitian adalah analisis Multiattribute Attitude Model (MAM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pada perspektif pelanggan, kinerja sekolah secara umum adalah sangat baik (MAM sebesar 39,356 dari skala penilaian 0-80); (2) pada perspektif proses internal, kinerja sekolah secara umum adalah sangat baik (MAM sebesar 27,344 dari skala penilaian 0-80); (3) pada perspektif pembelajaran dan inovasi, kinerja sekolah

secara umum adalah sangat baik (MAM sebesar 35,776 dari skala penilaian 0-80); (4) pada perspektif keuangan, kinerja sekolah secara umum adalah sangat baik (MAM sebesar 35,125 dari skala penilaian 0-80).

19. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN *BSC* di SMA Kr. IPH 2 SURABAYA. Selvy H. Permatasari et al. Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan Vol. 23 No. 1 Tahun 2023

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja sekolah dengan pendekatan *BSC*. Dan sekolah yang menjadi tempat penelitian adalah SMA Kr. IPH 2. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian dilakukan dengan mengukur kinerja SMA Kr. IPH 2 dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. Hasil dari pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan kinerja perspektif pelanggan memperoleh skor 3,1. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang sangat baik, yaitu skor 3,7. Kinerja perspektif keuangan mendapat skor 3 yang artinya kinerja sekolah sudah efisien, efektif, dan ekonomis. Sedangkan kinerja perspektif proses bisnis internal mendapat skor 3,6. Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SMA Kr. IPH 2 secara menyeluruh masuk kategori baik dengan perolehan skor rata-rata 3,3. Saran untuk manajemen SMA Kr. IPH 2 adalah (1) menerapkan strategi untuk meningkatkan performa keempat aspek, (2) upaya peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan, (3) mengupayakan jalinan Kerjasama baru dengan universitas dalam dan luar negeri.

20. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN *BSC* di SMA Kr. IPH 2 SURABAYA Selvy H. Permatasari et al Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan Vol. 23 No. 1 Tahun 2023

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja sekolah dengan pendekatan *BSC*. Dan sekolah yang menjadi tempat penelitian adalah SMA Kr. IPH 2. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian dilakukan dengan mengukur kinerja SMA Kr. IPH 2 dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. Hasil dari pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan kinerja

perspektif pelanggan memperoleh skor 3,1. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang sangat baik, yaitu skor 3,7. Kinerja perspektif keuangan mendapat skor 3 yang artinya kinerja sekolah sudah efisien, efektif, dan ekonomis. Sedangkan kinerja perspektif proses bisnis internal mendapat skor 3,6. Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SMA Kr. IPH 2 secara menyeluruh masuk kategori baik dengan perolehan skor rata-rata 3,3. Saran untuk manajemen SMA Kr. IPH 2 adalah (1) menerapkan strategi untuk meningkatkan performa keempat aspek, (2) upaya peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan, (3) mengupayakan jalinan Kerjasama baru dengan universitas dalam dan luar negeri.

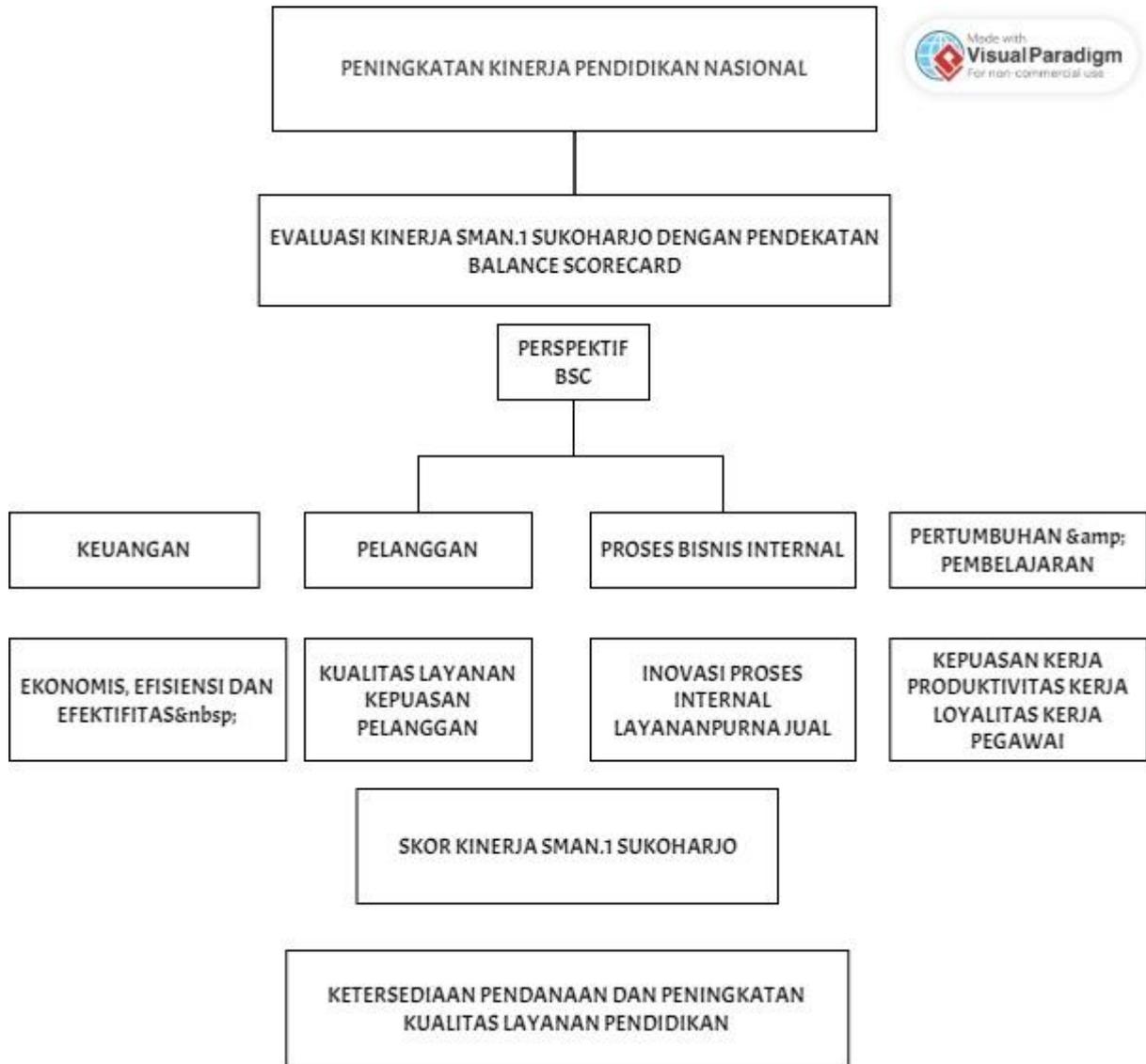
Dari penelitian sebelumnya dapat ditemukan keterbaruan pada penelitian ini yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi yang memaparkan kriteria-kriteria dalam pengukuran kinerja sekolah berdasarkan 8 standar dalam SPN sebagai indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) pada perspektif Bisnis Internal.
2. Kegiatan Evaluasi ini menggunakan beberapa instrument pengumpulan data terbaru yang komprehensif dan langsung pada subjek penelitian yaitu :
 - a. Kepuasan Pelanggan
 - b. Kualitas Layanan Sekolah
 - c. Kepuasan Pegawai
 - d. Produktivitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - e. Loyalitas Kerja Pendidik dan tenaga Kependidikan
3. Membuat pengukuran kinerja sekolah yang disajikan dalam bentuk tabel yang terdiri dari standar, *objectives*, *perspektif*, *measures*, dan *initiatives* dari masing-masing perspektif *BSC*.
4. Kegiatan ini mengevaluasi kinerja sekolah secara umum, bukan hanya kinerja Kepala sekolah saja seperti yang terdapat dalam Instrumen Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) SMA Provinsi Lampung.

O. KERANGKA BERPIKIR.

Kemajuan dan kesejahteraan suatu bangsa ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya alam yang ada di negara tersebut. Pendidikan

yang berkualitas merupakan satu-satunya jalan untuk mengubah potensi sumber daya manusia menjadi *human capital* sehingga sumber daya manusia menjadi produktif dan tidak menjadi beban bagi pembangunan. Kualitas pendidikan nasional merupakan akumulasi dari kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan termasuk didalamnya SMAN. 1 Sukoharjo. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja tiap lembaga pendidikan agar diketahui *positioning* lembaga pendidikan tersebut dalam melaksanakan proses pendidikan. Penilaian kinerja perlu dilakukan dengan pendekatan yang komprehensif sehingga diperoleh informasi yang lengkap tentang capaian kinerja. SMAN. 1 Sukoharjo dengan pendekatan BSC sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif karena memadukan aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang. Kinerja SMAN. 1 Sukoharjo dievaluasi dengan pendekatan BSC sehingga diketahui kinerja keuangan, kinerja layanan pelanggan, kinerja bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga dapat diketahui keadaan SMAN.1 Sukoharjo, untuk dapat terus dilakukan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi agar kinerja SMAN.1 Sukoharjo semakin baik sehingga dapat menyumbangkan nilai-nilai dalam peningkatan pendidikan nasional. Berikut ini adalah kerangka konsep evaluasi kinerja sekolah dengan pendekatan BSC :



Gambar 2. 6. Kerangka Konsep Evaluasi Kinerja SMAN.1 Sukoharjo Dengan Pendekatan BSC

