

# The Asia Pacific

## Journal of Management Studies

E – ISSN : 2502-7050  
P – ISSN : 2407-6325

Vol. 12 | No. 3

### PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN BALANCED SCORECARD STUDI PADA SMPS KRISTEN 1 HARAPAN DENPASAR BALI

Ni Luh Anita Lia Agustini<sup>1</sup>, Ni Luh Putu Wiagustini<sup>2</sup>, Ni Wayan Mekarini<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Manajemen, Bisnis dan Pariwisata, Triatma Mulya, Bali

#### Article Info

##### Keywords:

Balanced Scorecard, performance evaluation, educational management, non-profit schools, organizational strategy

#### Abstract

*Educational institutions are not only required to excel academically, but also to be able to strategically manage the performance of their human resources. This study aims to explore the application of the Balanced Scorecard in assessing employee performance at SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar through four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The approach used is descriptive quantitative with data collected through observation, interviews, and documentation. The results indicate that financial management is quite good but requires further transparency; student satisfaction is high but complaint management is not optimal; internal processes are effective although innovation is still limited; and human resource development is positive, although career support needs to be strengthened. This study confirms that the Balanced Scorecard can provide a comprehensive evaluation of the performance of non-profit schools. Although limited to one institution, this approach can serve as a reference for similar schools in building an accountable and performance-oriented evaluation system.*

#### Corresponding Author:

anitaliaagustina@gmail.com

The Asia Pacific Journal of Management Studies  
Volume 12 dan Nomor 3  
September-Desember 2025  
Hal. 217-228



©2025 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Lembaga pendidikan tidak hanya dituntut unggul secara akademik, tetapi juga mampu mengelola kinerja sumber daya manusianya secara strategis. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi penerapan Balanced Scorecard dalam menilai kinerja karyawan di SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan cukup baik namun perlu transparansi lebih lanjut; kepuasan siswa tinggi namun pengelolaan keluhan belum optimal; proses internal berjalan efektif meski inovasi masih terbatas; dan pengembangan SDM positif, meskipun dukungan karier perlu diperkuat. Studi ini menegaskan bahwa Balanced Scorecard dapat memberikan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja sekolah nirlaba. Meskipun terbatas pada satu institusi, pendekatan ini dapat dijadikan acuan untuk sekolah serupa dalam membangun sistem evaluasi yang akuntabel dan berorientasi pada kinerja.

## PENDAHULUAN

Perubahan besar dalam lanskap bisnis global telah mengakibatkan meningkatnya persaingan di berbagai sektor industri. Persaingan ini tidak hanya mempengaruhi produksi, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga mengubah pola interaksi antara perusahaan dengan konsumen maupun antarperusahaan (Almas et al., 2023). Kompetisi yang semakin tajam dalam kancah global menyebabkan penurunan margin keuntungan, khususnya bagi perusahaan yang tidak memiliki daya saing unggul (Putri & Supriyadi, 2023). Dalam kondisi demikian, hanya perusahaan yang mampu menghasilkan produk berkualitas, memenuhi kebutuhan konsumen, serta beroperasi secara cost-effective yang mampu bertahan dan berkembang (Lubis et al., 2022). Untuk menjawab tantangan ini, perusahaan dituntut mengembangkan strategi yang mencerminkan kualitas secara menyeluruh. Strategi tersebut mencakup aspek produk, harga, pelayanan, ketepatan pengiriman, hingga kepuasan pelanggan yang berkelanjutan (Polewangi, 2023). Penentuan strategi menjadi landasan penting dalam realisasi visi dan misi perusahaan, karena strategi berfungsi sebagai kerangka kerja operasional yang mendukung pencapaian tujuan manajerial (Fauzia & Usada, 2023). Dalam konteks ini, informasi akuntansi memiliki peran sentral sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan dan pembangunan ekonomi organisasi (Abu Jaber & Nashwan, 2022). Salah satu bentuk informasi tersebut adalah informasi akuntansi penuh yang mencakup data historis dan prediktif untuk mendukung analisis kinerja dan pelaporan manajerial (Fatima & Elbanna, 2023; Dias-Sardinha & Reijnders, 2005).

Pengukuran kinerja merupakan komponen penting dalam manajemen strategis karena tidak hanya membantu menilai keberhasilan organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam pemberian insentif serta pengambilan keputusan yang tepat (Dahal et al., 2022; Carroll & Shabana, 2010). Namun, sebagian besar perusahaan masih

mengandalkan alat ukur kinerja tradisional yang berfokus pada aspek keuangan seperti Return on Asset (ROA), Return on Investment (ROI), dan Net Profit Margin (NPM) (Maltz et al., 2003). Meskipun penting, pendekatan ini belum mampu memberikan gambaran komprehensif atas kinerja organisasi secara menyeluruh, terutama dalam aspek non-keuangan (Ali et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih holistik dalam mengukur kinerja organisasi, salah satunya melalui penerapan Balanced Scorecard (BSC), yang tidak hanya mengukur aspek finansial, tetapi juga mencakup dimensi pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Fang et al., 2022). Balanced Scorecard terbukti mampu mengatasi keterbatasan pengukuran tradisional dengan menyediakan pendekatan strategis yang lebih komprehensif. Dalam konteks pendidikan, penerapan BSC masih menghadapi berbagai tantangan, seperti penyelarasan antara tujuan strategis dan pelaksanaan operasional harian (Erhemjamts et al., 2013). Lembaga pendidikan sebagai organisasi nirlaba memiliki orientasi berbeda dibandingkan organisasi bisnis. Fokus utama mereka bukan pada laba, melainkan pada pemenuhan misi sosial, seperti pendidikan dan pelayanan publik (Ngure, 2022). Oleh karena itu, keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya dilihat dari aspek keuangan, melainkan juga dari tingkat kepuasan siswa, efektivitas pengelolaan SDM, serta inovasi dalam pembelajaran (Sari et al., 2022).

Implementasi Balanced Scorecard di lembaga pendidikan seperti SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas evaluasi kinerja. Dengan mempertimbangkan keempat perspektif BSC, yakni keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, evaluasi dapat dilakukan secara lebih menyeluruh dan objektif (Dahal et al., 2022). BSC juga memberikan dasar konseptual yang kuat untuk sistem manajemen kinerja dan strategi organisasi (Quesado et al., 2022; Agarwal et al., 2022). Urgensi penerapan BSC

pada lembaga pendidikan terletak pada perlunya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan organisasi di tengah persaingan lembaga pendidikan yang semakin kompetitif. Sistem ini dapat berfungsi sebagai media komunikasi strategis antara manajemen, tenaga pendidik, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya dalam pencapaian tujuan yayasan secara kolektif. Namun demikian, implementasi BSC di sektor pendidikan menghadapi kendala seperti kurangnya pemahaman konsep, keterbatasan sumber daya, serta kesulitan mengukur indikator non-keuangan seperti kepuasan siswa (Satria et al., 2022; Octoberry Julyanto et al., 2022; Carayannis et al., 2022).

Berdasarkan pengamatan awal, SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar menunjukkan indikasi permasalahan dalam sistem penilaian kinerja karyawan yang saat ini bersifat subjektif dan belum sepenuhnya mencerminkan pencapaian strategis lembaga. Dalam hal ini, Balanced Scorecard diyakini dapat menjadi solusi yang relevan dan aplikatif untuk memperbaiki sistem evaluasi tersebut, dengan mempertimbangkan empat perspektif utamanya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana BSC dapat diterapkan secara efektif dalam menilai kinerja karyawan SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar serta mengidentifikasi berbagai hambatan yang mungkin timbul selama proses implementasi berlangsung. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penyusunan strategi penilaian kinerja yang objektif, terukur, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Selain itu, penerapan BSC yang optimal juga diyakini mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui tata kelola SDM yang lebih baik, sehingga berdampak positif pada kepuasan siswa, orang tua, dan seluruh pemangku kepentingan lembaga. Penelitian ini memiliki keunikan tersendiri karena mengkaji penerapan BSC pada lembaga pendidikan Kristen nirlaba di Bali—suatu konteks yang masih jarang diteliti dan

berpotensi memberikan wawasan baru dalam literatur manajemen pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran objektif dan terukur mengenai kinerja karyawan di SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan analisis numerik terhadap data yang dikumpulkan untuk menguji indikator kinerja dan mengidentifikasi kecenderungan serta hubungan antar variabel yang diteliti (Creswell, 2014). Penelitian dilaksanakan di SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar, Bali, selama periode 10 Februari 2024 hingga 10 Februari 2025. Pemilihan lokasi ini berdasarkan status sekolah sebagai lembaga nirlaba yang memerlukan sistem evaluasi kinerja yang terstruktur dan integratif.

**Tabel 1 Rangkuman Responden, Teknik Sampling, Skala Likert, dan Teknik Analisis Data**

Komponen	Uraian
Responden	1. Karyawan (Guru, Staf, Pimpinan) SMPS Kristen 1 2. Harapan Denpasar – 50 orang 3. Siswa kelas VII, VIII, IX – 546 siswa
Teknik Sampling	Karyawan: Sensus (seluruh populasi dijadikan sampel) - Siswa: Purposive Random Sampling (representatif dari seluruh jenjang)
Instrumen Utama	1. Angket (kuesioner tertutup) 2. Wawancara semi-terstruktur 3. Observasi partisipatif 4. Dokumentasi
Skala Likert	Digunakan pada angket dengan 4 pilihan tanpa jawaban netral Pilihan Jawaban 1. Sangat Tidak Memuaskan (STP). 2. Tidak Memuaskan (TP). 3. Memuaskan (P). 4. Sangat Memuaskan (SP)

---

Teknik	- Deskriptif Kuantitatif menggunakan nilai rata-rata (RT) dan simpangan baku (SD) -
Analisis Data	Kategorisasi Skor berdasarkan distribusi normal:

---

**Sumber: Modifikasi Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini melibatkan responden dari dua kelompok utama, yaitu karyawan dan siswa di SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar. Karyawan yang menjadi responden meliputi guru, staf administrasi, dan pimpinan sekolah, yang keseluruhannya berjumlah 50 orang. Mereka dinilai relevan karena terlibat langsung dalam operasional sekolah serta dapat memberikan penilaian terhadap kinerja dari perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. Pemilihan responden untuk kelompok karyawan dilakukan menggunakan teknik sensus, mengingat jumlah populasi yang kecil dan memungkinkan keterlibatan seluruh anggota populasi dalam penelitian. Sementara itu, siswa kelas VII, VIII, dan IX yang berjumlah total 546 orang menjadi populasi untuk perspektif pelanggan (customer). Untuk kelompok ini, digunakan teknik purposive random sampling, agar diperoleh representasi dari setiap jenjang pendidikan dan memungkinkan analisis tingkat kepuasan terhadap layanan akademik secara komprehensif.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui empat instrumen utama, yaitu angket (kuesioner), wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan dokumentasi. Angket digunakan untuk memperoleh data kuantitatif mengenai tingkat kepuasan siswa serta penilaian kinerja oleh karyawan, dengan menggunakan skala Likert empat poin (STP-SP) tanpa pilihan netral guna menghindari bias tanggapan tengah. Wawancara dilakukan terhadap kepala sekolah, ketua yayasan, dan staf manajerial untuk menggali data lebih mendalam terkait strategi pengelolaan kinerja dan implementasi Balanced Scorecard. Observasi dilakukan secara partisipatif untuk

mengamati interaksi, proses belajar mengajar, dan aktivitas administratif. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung seperti laporan kinerja, struktur organisasi, dan regulasi internal sekolah. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif, dengan langkah awal menghitung skor total dari angket, kemudian dihitung rata-rata (mean) dan simpangan baku (standar deviasi). Selanjutnya, skor diklasifikasikan ke dalam empat kategori kepuasan (sangat tidak puas hingga sangat puas) berdasarkan distribusi normal. Data dianalisis menggunakan tabel distribusi frekuensi dan divisualisasikan melalui grafik batang atau diagram lingkaran guna memperjelas sebaran persepsi responden. Melalui pendekatan ini, diperoleh gambaran numerik yang akurat dan informatif mengenai performa layanan dan operasional sekolah dari sudut pandang pengguna jasa dan pelaksana kegiatan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar merupakan salah satu sekolah swasta berbasis Kristen di Kota Denpasar, Bali, yang telah lama berdiri dan menunjukkan dedikasinya dalam mendidik generasi muda melalui pendekatan holistik berbasis iman dan nilai-nilai Kristiani. Dengan lokasi yang strategis dan lingkungan belajar yang kondusif, sekolah ini menjadi pilihan utama bagi banyak orang tua dalam memberikan pendidikan terbaik bagi anak-anak mereka. Sekolah ini tidak hanya menekankan pada capaian akademik, tetapi juga membentuk karakter siswa secara menyeluruh, mencakup aspek spiritual, etika, sosial, dan emosional. Komitmen sekolah terhadap pendidikan yang bermutu ditunjukkan melalui penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai serta keberadaan tenaga pengajar yang kompeten dan berdedikasi. Bagian pembahasan berisi interpretasi dan analisis yang komprehensif dari hasil penelitian yang diperoleh dan dikaitkan dengan hasil-hasil yang pernah dilaporkan. Pengulangan penyajian metode dan hasil penelitian serta hal-hal yang telah

diungkapkan di Bab Pendahuluan harus dihindarkan.

**Tabel 2 Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Frequency)	Percentase (%)	Wakil Kepala Sekolah (Kurikulum & Kesiswaan)	2	4.0	
Responden Siswa				Personalia	2	4.0	
Usia	12–13 Tahun	270	49.45	Kepala Sekolah	1	2.0	
	14–15 Tahun	268	49.08	<b>50</b>	<b>100</b>		
	>15 Tahun	8	1.47	<1 Tahun	6	12.0	
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>100</b>		1–5 Tahun	22	44.0	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	328	60.07	6–10 Tahun	13	26.0	
	Perempuan	218	39.93	>10 Tahun	9	18.0	
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>100</b>		<b>50</b>	<b>100</b>		
Tingkat Kelas	Kelas VII (7)	163	29.85	<b>Sumber: Hasil Olah Data 2025</b>			
	Kelas VIII (8)	220	40.29	Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok, yaitu siswa dan karyawan SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar. Berdasarkan data siswa yang berjumlah 546 orang, mayoritas berada pada rentang usia 12–13 tahun sebanyak 270 siswa (49,45%), disusul usia 14–15 tahun sebanyak 268 siswa (49,08%), dan hanya 8 siswa (1,47%) yang berusia di atas 15 tahun. Dari segi jenis kelamin, siswa laki-laki mendominasi dengan jumlah 328 orang (60,07%) dibandingkan siswa perempuan sebanyak 218 orang (39,93%). Jika dilihat berdasarkan tingkat kelas, Kelas VIII merupakan yang terbanyak dengan 220 siswa (40,29%), sedangkan Kelas VII dan IX masing-masing sebanyak 163 siswa (29,85%).			
	Kelas IX (9)	163	29.85	Sementara itu, responden karyawan berjumlah 50 orang yang terdiri atas 28 perempuan (56%) dan 22 laki-laki (44%). Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar merupakan lulusan Sarjana (S1) sebanyak 24 orang (48%), diikuti Magister (S2) sebanyak 10 orang (20%), lulusan SMA/SMK sebanyak 9 orang (18%), dan Diploma sebanyak 7 orang (14%). Rentang usia karyawan didominasi oleh kelompok 20–29 tahun sebanyak 23 orang (46%), kemudian usia 30–39 tahun sebanyak 14 orang (28%), 40–49 tahun sebanyak 11 orang (22%), dan di atas 49 tahun sebanyak 2			
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>100</b>					
<b>Responden Karyawan</b>							
Jenis Kelamin	Perempuan	28	56.0				
	Laki-Laki	22	44.0				
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>					
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	9	18.0				
	Diploma	7	14.0				
	Sarjana (S1)	24	48.0				
	Magister (S2)	10	20.0				
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>					
Umur	20–29 Tahun	23	46.0				
	30–39 Tahun	14	28.0				
	40–49 Tahun	11	22.0				
	>49 Tahun	2	4.0				
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>					
Jabatan/Posisi	Guru	39	78.0				
	Staf Keuangan	6	12.0				

orang (4%). Dalam hal jabatan, mayoritas merupakan guru sebanyak 39 orang (78%), sisanya terdiri dari staf keuangan (12%), wakil kepala sekolah kurikulum dan kesiswaan (4%), personalia (4%), dan kepala sekolah (2%). Dari sisi lama bekerja, 22 orang (44%) telah bekerja selama 1–5 tahun, 13 orang (26%) selama 6–10 tahun, 9 orang (18%) lebih dari 10 tahun, dan 6 orang (12%) kurang dari 1 tahun.

Tahapan awal dalam analisis data adalah melakukan analisis statistik deskriptif. Salah satu hasil yang diperoleh dari tahapan ini adalah karakteristik responden. Dalam penelitian ini, data dianalisis berdasarkan kuesioner yang didistribusikan secara langsung kepada seluruh responden, yaitu sebanyak 546 kuesioner untuk siswa dan 50 kuesioner untuk karyawan. Setelah seluruh kuesioner terkumpul dan diperiksa, diketahui bahwa seluruhnya telah diisi dengan lengkap dan valid. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian—sebanyak 596 kuesioner atau 100%—layak digunakan untuk proses analisis lebih lanjut. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh indikator pada ketiga variabel yaitu Kepuasan Pengguna Jasa (Siswa), Proses Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan nilai Pearson Correlation di atas 0,3, sehingga dapat dinyatakan valid Ghazali, (2016) dan Anggara dkk (2023). Uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach Alpha di atas 0,7, yang berarti semua instrumen bersifat reliabel atau andal. Ringkasan hasil uji tersebut ditampilkan pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

N	Varia bel	Ju mla h Indi kat or	Nilai Pear son Corr elati on	Cro Val idit as	Reli abili tas ha
1	9	—	0.439 0.759	—	0.86 6

				(ran ge)			
1	Kepu asan Peng guna Jasa (Sisw a)	9	0.439 0.759	—	Vali d	0.86 6	Relia bel
2	Prose s Intern al	4	0.500 0.695	—	Vali d	0.79 3	Relia bel
3	Pemb elajar an dan Pertu mbuh an	15	0.370 0.716	—	Vali d	0.90 5	Relia bel

**Sumber: Hasil Olah data penelitian 2025.**

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap ketiga variabel penelitian, seluruh indikator menunjukkan nilai Pearson Correlation lebih besar dari 0,3, yang berarti seluruh instrumen penelitian berada dalam kategori valid. Pada variabel Kepuasan Pengguna Jasa (Siswa), seluruh 9 indikator seperti kualitas pendidikan, kompetensi guru, serta ROI menunjukkan nilai validitas di atas ambang batas, misalnya indikator “Kualitas Pendidikan dan Pelatihan” memperoleh nilai 0,759. Demikian pula, untuk variabel Proses Internal yang mencakup 4 indikator seperti kepuasan dan motivasi karyawan, semuanya dinyatakan valid. Sementara itu, variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan yang terdiri dari 15 indikator, termasuk pelatihan, penghargaan, serta pertumbuhan pendapatan, juga semuanya menunjukkan validitas yang memadai dengan nilai tertinggi sebesar 0,716 dan terendah sebesar 0,370. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh instrumen yang digunakan layak untuk mengukur konstruksi yang dimaksud. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga variabel utama dalam penelitian ini memiliki

nilai Cronbach Alpha di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan bersifat reliabel atau konsisten. Variabel Kepuasan Pengguna Jasa (Siswa) menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0,866, Proses Internal sebesar 0,793, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan mencapai nilai tertinggi yaitu 0,905. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut Ghozali, (2016) dan Anggara dkk (2023)

**Tabel 4 Rekapitulasi Hasil Tabulasi  
Kuesioner dan ROI SMPS Kristen 1  
Harapan Denpasar**

		T					
		%	%	%	%	o	
Pers pekt if	Uku ran /	Ja wa	Ja wa	Ja wa	Ja wa	t al	Ket era
	Indi kato r	ba n	ba n	ba n	ba n	S k	n o r
		(1)	(2)	(3)	(4)		
	Beke rja	0.0	2.0	54.	44.	1	
	sesu ai pros edur	0	0	00	00	7	
		%	%	%	%	1	
Pros es Inte rnal	Ged ung dan peral atan kant or dala m kond isi baik	0.0	4.0	62.	34.	1	2.50
		0	0	00	00	6	% /
		%	%	%	%	5	58
							% /
							39.5
							%
	Beke rja deng an	0.0	2.0	62.	36.	1	
		0	0	00	00	6	
		%	%	%	%	7	

	pere					
	ncan					
	aan					
	siste					
	mati					
	s					
<hr/>						
	Lem					
	baga					
	mela					
	kuka					
	n					
peng	0.0	2.0	54.	44.	1	
emb	0	0	00	00	7	
anga	%	%	%	%	1	
	n					
	siste					
	m					
	infor					
	masi					
<hr/>						
	Kual					
itas	0.0	1.6	69.	28.	4	
pend	0	0	60	80	0	
idika	%	%	%	%	7	
	n					
Peng						
emb						
anga						
n	0.0	0.8	67.	32.	3	Rat
saran	0	0	20	00	7	a-
a	%	%	%	%	3	rat
<hr/>						
Pen	dan					a:
ggu	prasa					0.09
na	rana					% /
Jasa	Keah					4.89
(Sis	lian					% /
wa)	atau	0.0	0.8	65.	33.	65.2
	kom	0	0	60	60	4%
	pete	%	%	%	%	/
	nsi					29.7
Kuri	0.0	0.8	66.	32.	3	8%
kulu	0	0	40	80	8	
m	%	%	%	%	1	
<hr/>						
	Pela					
yana	0.0	0.8	67.	32.	3	
n	0	0	20	00	7	
kary	%	%	%	%	3	
awan						

<b>Bia</b>	0.0	1.6	65.	32.	3	<b>Bersi</b>	0.0	0.0	60.	40.	1
<b>a</b>	0	0	60	80	7	<b>kap</b>	0	0	00	00	5
<b>Seko</b>	%	%	%	%	9	<b>loyal</b>	%	%	%	%	0
<b>lah</b>						<b>Selal</b>					
<b>Prog</b>						<b>u</b>					
<b>ram</b>						<b>beke</b>	0.0	0.0	60.	40.	1
<b>akad</b>						<b>rja</b>	0	0	00	00	5
<b>emik</b>	0.0	12.	62.	24.	3	<b>keras</b>	%	%	%	%	0
<b>dan</b>	0	80	40	80	4	<b>dan</b>					
<b>ekstr</b>	%	%	%	%	9	<b>tulus</b>					
<b>akuri</b>						<b>Selal</b>					
<b>kuler</b>						<b>u</b>					
<b>Infor</b>						<b>men</b>					
<b>masi</b>	0.8	4.8	65.	28.	3	<b>guta</b>					
<b>yang</b>	0	0	60	80	6	<b>mak</b>	0.0	0.0	60.	40.	1
<b>leng</b>	%	%	%	%	8	<b>an</b>	0	0	00	00	5
<b>kap</b>						<b>keba</b>	%	%	%	%	0
<b>Prog</b>						<b>ikan</b>					
<b>ram</b>						<b>untu</b>					
<b>keter</b>	0.0	1.6	68.	29.	3	<b>k</b>					
<b>ampi</b>	0	0	80	60	7	<b>semu</b>					
<b>lan</b>	%	%	%	%	8	<b>a</b>					
<b>yang</b>						<b>Selal</b>					
<b>relev</b>						<b>u</b>					
<b>an</b>						<b>opti</b>	0.0	0.0	61.	39.	1
<b>Bang</b>						<b>mis</b>	0	0	00	00	5
<b>ga</b>						<b>dala</b>	%	%	%	%	1
<b>dan</b>						<b>m</b>					
<b>nya</b>	0.0	0.0	66.	34.	1	<b>beke</b>					
<b>man</b>	0	0	00	00	6	<b>rja</b>					
<b>seba</b>	%	%	%	%	7	<b>Men</b>					
<b>gai</b>						<b>duku</b>					
<b>Pem</b>						<b>ng</b>	0.0	0.0	60.	40.	1
<b>bela</b>						<b>kebij</b>	0	0	00	00	5
<b>jara</b>						<b>akan</b>	%	%	%	%	0
<b>n &amp;</b>						<b>peru</b>					
<b>Pert</b>						<b>saha</b>					
<b>umb</b>						<b>an</b>					
<b>uha</b>						<b>Kese</b>					
<b>n</b>						<b>mpat</b>					
<b>Beke</b>						<b>an</b>					
<b>rja</b>						<b>meni</b>	0.0	0.0	60.	40.	1
<b>deng</b>	0.0	0.0	62.	38.	1	<b>ngka</b>	0	0	00	00	5
<b>an</b>	0	0	00	00	4	<b>tkan</b>	%	%	%	%	0
<b>tang</b>	%	%	%	%	4	<b>pend</b>					
<b>gung</b>						<b>idika</b>					
<b>jawa</b>						<b>n</b>					
<b>b</b>											

Pend						0%	
idika	n	soft	0.0	0.0	60.	40.	1
skill		0	0	00	00	5	
dan	%	%	%	%	%	0	
kom							
pete							
nsi							
Terli							
bat							
dala	0.0	0.0	60.	40.	1		
m	0	0	00	00	5		
asosi	%	%	%	%	0		
asi							
Pelat							
ihan							
dan							
peng	0.0	0.0	60.	40.	1		
emb	0	0	00	00	5		
anga	%	%	%	%	0		
n							
diri							
Gaji							
sesu							
ai	0.0	0.0	60.	40.	1		
kapa	0	0	00	00	5		
sitas	%	%	%	%	0		
peke							
rjaan							
Peng							
harg							
aan	0.0	0.0	60.	40.	1		
atas	0	0	00	00	5		
keha	%	%	%	%	0		
diran							
kerja							
						Rat	
Peng						a-	
harg						rat	
aan	0.0	0.0	62.	36.	1	a:	
atas	0	0	00	00	4	0.00	
prest	%	%	%	%	7	% /	
asi						65.5	
kerja						0%	
						/	
						31.0	

Retu	rn on	Inve	stme	nt	Rat
<b>ROI</b>	(ROI				a-
<b>(202</b>	)				rata
<b>2-</b>	SMP	—	—	—	ROI
<b>2024</b>	S				:
)	Krist				<b>79.4</b>
	en 1				<b>9%</b>
	Hara				
	pan				
	Den				
	pasar				

#### Sumber: Hasil Olah data 2025

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen pengukuran yang digunakan dalam mengkaji tiga perspektif utama Balanced Scorecard—yakni Kepuasan Pengguna Jasa (siswa), Proses Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas ditunjukkan oleh nilai Pearson Correlation seluruh indikator yang berada di atas 0,3, sementara reliabilitas tercermin dari nilai Cronbach Alpha yang melebihi ambang 0,7 pada seluruh variabel, dengan nilai tertinggi tercatat pada variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar 0,905. Secara substantif, temuan ini mengindikasikan bahwa SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar tidak hanya mampu memberikan layanan pendidikan yang memuaskan dari sisi siswa (pengguna jasa), tetapi juga telah membangun proses internal yang efektif dan budaya kerja yang sehat, yang tercermin dari sikap loyalitas, tanggung jawab, dan dedikasi karyawan. Lebih lanjut, data tabulasi kuesioner memperkuat bukti bahwa persepsi siswa terhadap kualitas pendidikan sangat positif, dengan lebih dari 65% responden memberikan penilaian pada tingkat setuju dan sangat setuju terhadap indikator layanan. Di sisi lain, karyawan juga menunjukkan sikap kerja yang sangat positif, seperti rasa memiliki terhadap lembaga,

loyalitas, dan semangat kerja yang tinggi, yang mendukung hasil ROI sekolah dengan rerata 79,49% selama tiga tahun terakhir. Kondisi ini membuktikan bahwa pendekatan berbasis Balanced Scorecard tidak hanya mampu mengevaluasi kinerja secara menyeluruh, tetapi juga memberikan gambaran strategis atas kesinambungan antara kualitas layanan, efektivitas proses internal, dan pertumbuhan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar berada dalam jalur yang tepat dalam membangun keunggulan institusional yang berkelanjutan di sektor pendidikan nirlaba.

Implikasi dari penelitian ini tidak hanya memperkaya praktik manajemen kinerja di lembaga pendidikan, tetapi juga mengisi celah (gap) yang selama ini belum dijawab oleh penelitian-penelitian terdahulu. Jika dibandingkan dengan studi Octoberry Julyanto et al. (2022) dan Novitha Rani et al. (2022), yang berfokus pada sektor bisnis dan perbankan, penelitian ini memperluas cakupan Balanced Scorecard dalam konteks organisasi nirlaba pendidikan. Sementara itu, meskipun penelitian Sukatin et al. (2022) telah mengkaji BSC di institusi pendidikan, fokusnya masih bersifat makro pada kinerja institusional secara umum. Penelitian ini memberikan pendekatan mikro yang lebih mendalam terhadap aspek kinerja individu karyawan di sekolah berbasis nilai Kristiani. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan rujukan penting dalam pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis nilai pada yayasan pendidikan lainnya, khususnya dalam konteks lokal Indonesia yang sangat beragam.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis Balanced Scorecard yang telah dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja lembaga pendidikan SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar berada pada kategori sangat baik di seluruh perspektif yang diukur. Dari perspektif Proses Bisnis Internal, lembaga ini dinilai berhasil menciptakan sistem kerja yang terstruktur dan mendukung efektivitas organisasi, seperti implementasi prosedur kerja, penyediaan fasilitas kantor yang memadai, perencanaan kegiatan yang sistematis, serta pengembangan sistem informasi yang mendukung aktivitas pendidikan. Sementara dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, kinerja lembaga juga menunjukkan hasil yang sangat baik, tercermin dari tingginya kepuasan pegawai terhadap kesempatan pengembangan diri, pelatihan soft skill, keterlibatan dalam organisasi profesi, serta sistem penghargaan dan kompensasi yang adil.

Dari perspektif Pengguna Jasa (siswa), SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar juga menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat tinggi, terutama dalam hal kualitas pengajaran, sarana prasarana, pelayanan karyawan, serta program keterampilan yang relevan dengan kebutuhan siswa. Hal ini menegaskan bahwa lembaga telah mampu memenuhi harapan dan kebutuhan peserta didik secara optimal. Di sisi lain, dari perspektif Keuangan, peningkatan ROI yang konsisten selama periode 2022–2024 dengan rata-rata sebesar 79,49% menjadi indikator kuat bahwa lembaga ini memiliki kemampuan keuangan yang sehat dan berkelanjutan. Dengan demikian, secara keseluruhan, SMPS Kristen 1 Harapan Denpasar telah menunjukkan kinerja institusional yang unggul dan layak dijadikan model bagi lembaga pendidikan sejenis, khususnya dalam konteks pengelolaan pendidikan berbasis nilai dan profesionalisme.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Jaber, A. A., & Nashwan, A. J. (2022). Balanced Scorecard-Based Hospital Performance Measurement Framework: A Performance Construct Development Approach. *Cureus*, 14(5). <https://doi.org/10.7759/cureus.24866>.
- Ali, I., Sami, S., Senan, N. A. M., & Baig, A. (2022). a Study on Corporate Sustainability Performance Evaluation and Management: the Sustainability Balanced Scorecard. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 150–162. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p15>.
- Almas, S., Puspita, D., & Lastiati, A. (2023). Implementansi Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Umkm Putih Telur Jogja (Sinar Sentosa). *Keunis*, 11(2), 197. <https://doi.org/10.32497/keunis.v11i2.4295>.
- Anggara B, I Nyoman Sudiarta, & Ni Ketut Arismayanti. (2023). The Influence of Marketing Mix on Tourist Satisfaction in Sade Tourism Village, Central Lombok, West Nusa Tenggara. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences*, 3(2). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i2.573>
- Carayannis, E., Kostis, P., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2022). Balanced-Scorecard-Based Evaluation of Knowledge-Oriented Competencies of Distributed Energy Investments. *Energies*, 15(21), 1–23. <https://doi.org/10.3390/en15218245>.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
- Dahal, R. K., Ghimire, B., & Rai, B. (2022). A Balanced Scorecard Approach for Evaluating Organizational Performance of Nepal Telecom. *Management Dynamics*, 25(1), 63–73. <https://doi.org/10.3126/md.v25i1.53288>.
- Dias-Sardinha, I., & Reijnders, L. (2005). Evaluating environmental and social performance of large Portuguese companies: A Balanced Scorecard approach. *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 73–91. <https://doi.org/10.1002/bse.421>.
- Erhemjamts, O., Li, Q., & Venkateswaran, A. (2013). Corporate Social Responsibility and Its Impact on Firms' Investment Policy, Organizational Structure, and Performance. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 395–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1594-x>.
- Fang, X., Zhang, F., & Ghoreishi, M. (2022). Evaluation Index System of Enterprise Digital Transformation Based on Balanced Scorecard. 324, 324–342.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive Balanced Scorecard. *Tourism Management Perspectives*, 48(May 2022), 101141. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141>.
- Fauzia, Y., & Usada, U. (2023). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Integrasi Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *Nusantara Technology and Engineering Review*, 1(1), 10–18. <https://doi.org/10.55732/nter.v1i1.1069>.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis Multivariete dengan program IBM SPSS 26 (edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 96.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187–204. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00165-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00165-6).

- Ngure, S. W. (2022). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(2), 37–49.  
<https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i2.315>.
- Novitha Rani, N., T. Abidin, M. A., & Thrismono, E. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto. *Jurnal Dimamu*, 1(2), 180–189.  
<https://doi.org/10.32627/dimamu.v1i2.476>.
- Octoberry Julyanto, Wirani, A. P., & Mira Nurhikmat. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 286–278.
- Putri, M. O., & Stevanus Gatot Supriyadi. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada LKP X. *Jurnal Riset Akuntansi*, 103–110.  
<https://doi.org/10.29313/jra.v3i2.2756>.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 12(1).  
<https://doi.org/10.3390/admisci12010038>.
- Sari, A. W., Alfiany, N., Hesti, A. N., & Nisa, A. Z. (2022). the Application of a Balanced Scorecard in SME: a Case Study of Milanzo Kids. *Keunis*, 10(1), 56.  
<https://doi.org/10.32497/keunis.v10i1.3093>.
- Satria, K. H. A., Wati, L. N., & Oktavia, O. (2022). Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategis Di PT Hutama Karya Persero. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(1), 15–32.  
<https://doi.org/10.37932/j.e.v12i1.507>.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta, CV.
- Sukatin, Nurkhalipah, Kurnia, A., Ramadani, D., & Fatimah. (2022). Humantech Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 1(9), 1278–1285.
- Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Owner*, 6(2), 1194–1207.  
<https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.688>.
- Yudi Daeng Polewangi. (2023). Perancangan Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. X. *Jurnal Manajemen Rekayasa Dan Inovasi Bisnis*, 1(1), 72–81.  
<https://journal.iteba.ac.id/index.php/jmrib/article/view/59>.