



G E M A

Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi

Laman Jurnal: jurnal.gentiaras.ac.id/index.php/Gema/index

ISSN : 2086-9592 (p) , 2721-5490 (e)



Penilaian Kinerja Balanced Scorecard Non Keuangan: Studi Kasus pada SMPN 27 Bandar Lampung

Euis Mufahamah, Wiewiek Indriani, Amellia Suganda

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Universitas Malahayati, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Artikel History: Received: December 13, 2023 Revised: May 19, 2024 Published: May 31, 2024</p> <p>Keywords: Performance, Balanced Scorecard, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective.</p>	<p><i>This research aims to determine performance assessment using a non-financial balanced scorecard approach. This research used a quantitative approach with a survey method by distributing questionnaires at SMP N 27 Bandar Lampung. The data sources used are primary data (questionnaire) and secondary data. Data is processed using the SmartPLS application. The population in this study were all employees of SMP N 27 Bandar Lampung with a total sample of 40 people. The results of this research are that the customer perspective has no significant effect on the employee performance of SMPN 27 Bandar Lampung, meaning there is no effect of customer perspective on the employee performance of SMPN 27 Bandar Lampung, the Internal Business Perspective has no significant effect on the employee performance of SMPN 27 Bandar Lampung, the Growth and Learning Perspective has a significant effect on employee performance at SMPN 27 Bandar Lampung. This research used a balanced scorecard approach by limiting it to the customer perspective, internal business perspective and learning, and growth perspective. This research can be useful for companies and government offices in assessing employee performance.</i></p>
INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Riwayat Artikel: Diterima: 13 Desember 2023 Direvisi: 19 Mei 2024 Dipublikasikan: 31 Mei 2024</p> <p>Kata kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>	<p>Pada penyelidikan ini yakni supaya mengetahui evaluasi kinerja memakai pada pendekatan balanced scorecard non keuangan. Penyelidikan ini hendak memakai pendekatan kuantitatif dalam metode survei dengan menyebarkan kuesioner di SMP N 27 Bandar Lampung. Sumber data dengan diterapkan ialah data primer (angket) serta data sekunder. Data di olah menggunakan Aplikasi SmartPLS. Populasi pada kajian ini yaitu semua pegawai SMP N 27 Bandar Lampung dengan total keseluruhan sampel yaitu 40 orang. Hasil penelitian ini adalah Sudut pandang pelanggan tidak ada pengaruh signifikan pada kinerja pegawai SMPN 27 Bandar Lampung, artinya tidak terdapat efek dengan perspektif pelanggan pada kinerja pegawai SMPN 27 Bandar Lampung, Perspektif Bisnis Internal tidak terdapatnya efek signifikan pada kinerja pegawai SMPN 27 Bandar Lampung, artinya tidak memiliki pengaruh dalam perspektif bisnis internal pada kinerja pegawai SMPN 27 Bandar Lampung, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran memengaruhi secara signifikan pada kinerja pegawai SMPN 27 Bandar Lampung, artinya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ada pengaruh pada kinerja pegawai SMPN 27 Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan balanced scorecard dalam membatasi dengan sudut pandang pelanggan, bisnis internal dan perspektif belajar serta pertumbuhan. Penyelidikan ini bisa berguna untuk perusahaan juga kantor pemerintah dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai.</p>

Corresponding Author :

Amellia Suganda
 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Universitas Malahayati, Indonesia
 *email: ameliasugandi40@gmail.com



PENDAHULUAN

Pendidikan termasuk sebagian pilar ketenteraman bangsa. Cara pengubahan kemampuan SDM menjadi human capital disebut pendidikan. Penyelidikan dengan dilaksanakan pada Mankiw, Romer, dan Weil (1992) seperti dikutip pada Iman Sugema (2014) penyajian real bahwasanya tiap investasi pada human Capital yaitu 10 persen dari produk domestik bruto (PDB) hendak membentuk tambahan pertumbuhan ekonomi yakni 2,37 persen. Angka ini memperlihatkan bahwasanya akibat pendidikan pada bertumbuhnya ekonomi sedikit lebih tinggi ketimbang akibat pada investasi isik. Guna dibandingkan, investasi isik ialah 10 persen dari PDB cuma membentuk bertumbuhnya ekonomi tidak pada dua persen (Republika, Senin 5 Mei 2014).

Dengan umum masih memilukan pendidikan di Indonesia jika dilakukan perbandingan pada negara lain. Berlandasan pada Education For All Global Monitoring Report 2012 dengan UNESCO keluaran tiap tahun, pendidikan Indonesia ada pada rangking ke-64 guna pendidikan di semua dunia dari 120 negara. Data Education Development Index (EDI) Indonesia, di 2011 Indonesia ada pada peringkat ke - 69 dari 1336 GEMA, Th. XXVI/48/Februari 2014 - Juli 2014.

Dibandingkan pada negara lain, data lain rendahnya daya saing pendidikan di Indonesia tersajian oleh The Global Competitiveness. Di tahun 2011, pada laporan The Global Competitiveness, Indonesia menduduki juara ke 46 dari 139 negara serta tahu 2010 turun dari rangking 44. Serta negara jiran di ASEAN, contohnya Malaysia naik dari peringkat 26 di tahun 2010 jadi peringkat 21 di tahun 2011, Singapura naik dari rangking 3 jadi 2, juga Philipina dari rangking 85 jadi 75. Rendahnya daya saing pendidikan Indonesia ini memperlihatkan rendahnya kemampuan institusi pendidikan, termasuk sekolah di dalamnya.

Menerangkan bahwasanya kendala utama ketika mengembangkan pendidikan tidak cuma-cuma dalam aspek keuangan, melainkan berdasar dengan bidang manajemen. Sebab itu, dengan membenahi mutu pendidikan mesti diawali pada perbaikan manajemen pendidikan Mulyasa (2002:20). Mengukur kinerja sekolah dengan selama ini biasa dijalankan yakni cuma memakai pencapaian nilai Ujian Nasional ataupun peringkat sekolah dengan diukur pada mean nilai Ujian Nasional, tingkat putus sekolah, serta keuangan saja. Mengukur dalam aspek lain, contohnya mengukur kepuasan guru juga pegawai serta stakeholder pendidikan lain belum jadi prioritas mengukur hasil kerja. Keadaan ini jadi sekolah tidak diketahui dengan holistik mengenai kinerja sekolah. Sementara tiap organisasi, diterangkan Pyzdek pada Rita (2016) termasuk sekolah, mesti dinilai hasil kerja pada perspektif secara komprehensif.

Pendekatan Balanced Scorecard bisa diperhitungkan entitas selaku fungsi dengan keseluruhan dalam menghubungkan visi, misi, strategi lembaga, juga mengukur kinerja secara

komprehensif maupun progresif. Pemakaian *Balanced Scorecard* dengan mengukur hasil kerja organisasi dimungkinkan penyelenggaraan mengukur kinerja organisasi pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal juga belajar maupun bertumbuh berlandaskan capaian sasaran dengan sudah diberlakukan pada organisasi dalam mengacu dengan sasaran, visi dan misi di mana sudah didesain. Pendekatan *Balanced Scorecard* bisa dihitung entitas selaku fungsi dengan keseluruhan dalam menghubungkan visi, misi, strategi lembaga, juga mengukur hasil kerja secara komprehensif serta progresif. Bisa mengarah pada penyelidikan sebelumnya dengan judul berjudul *Penilaian Kinerja SMP Pada Balanced Scorecard (Kajian di SMP N 01 Bandar Sei Kijang Pelalawan) juga Evaluasi Kinerja Memakai Metode Balanced Scorecard*.

Pemakaian *balance scorecard* dengan mengukur hasil kerja organisasi dimungkinkan penyelenggaraan mengukur kinerja organisasi pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal juga belajar maupun bertumbuh berlandaskan capaian sasaran dengan sudah diberlakukan pada organisasi dalam mengarah dengan tujuan, visi juga misi dengan sudah didesain. Pendekatan *balance scorecard* mampu dihitung entitas selaku fungsi secara keseluruhan dalam dihubungkannya visi, misi, strategi institusi, serta mengukur hasil kerja secara komprehensif maupun progresif. Mengukur hasil kerja berlandaskan aspek keuangan dianggap tidak bisa memberi informasi usaha apa dengan mesti diambil pada waktu panjang, guna menaikkan kemampuan organisasi. Sistem mengukur kinerja 3 ini belum tidak bisa diukurnya aset tidak berwujud dengan organisasi miliki misalkan SDM, kepuasan pelanggan, serta kesetiaan pelanggan.

Sebab terdapatnya sebagian kelemahan itu, dengan ini tampak gagasan guna diukurnya hasil kerja non keuangan. Evaluasi kemampuan dalam memakai data non keuangan, yakni: besarnya pangsa pasar maupun taraf pertumbuhannya, kemahiran organisasi mendapat produk dengan disenangi pada konsumen, mengembangkan maupun menilai pegawai serta taraf perputaran pegawai, citra perusahaan dimata masyarakat, taraf ketetapan masa organisasi guna ditepati jadwal dengan sudah diberlakukan, selama produksi persentase barang rusak, banyaknya konsumen yang mengeluh juga memberi garansi untuk konsumen (Wahyu 2014). Hal ini menginspirasi Wibowo (2018) membentuk *balance scorecard* guna metode mengukur kinerja dengan bisa dilengkapinya seperangkat ukuran kemampuan keuangan dalam ukuran kemampuan pendorong pada aspek non keuangan.

Kinerja Peneliti sebelumnya dengan dijalankan pada bidang publik pada Joko Pramono (2014) tentang analisa mengukur kemampuan SMK N 6 Surakarta dalam memakai *balance scorecard*. Berlandaskan hasil penyelidikan dengan sudah dijalankan hasil mengukur kemampuan dalam bidang keuangan di tahun 2012/2013 memperlihatkan kemampuan dengan baik, cukup ekonomis, efisien, juga begitu efektif. Serta guna hasil mengukur analisa *balance scorecard* dalam

bidang konsumen, proses bisnis internal, juga aspek belajar maupun bertumbuh ke 3 bidang/perspektif ini memperlihatkan kemampuan secara begitu benar.

Hartati (2012) tentang Mengukur RSUD Dr. Moewardi Surakarta dalam memakai Balanced Scorecard. Penyelidikan ini tujuannya guna tahu di tahu 2010 kinerja RSUD Dr. Moewar dalam memakai 4 sudut pandang pada Balanced Scorecard. Menurut hasil penyelidikan, bisa kita simpulkan bahwasanya ada keempat sudut pandang yang diteliti, 11 pada sudut pandang keuangan masih di butuhkan kenaikan serta penilaian di dalam argumen rumah sakit. Sedangkan pada sudut pandang pelanggan, pandangan proses bisnis internal maupun sudut pandang belajar serta pertumbuhan mempunyai nilai secara cukup baik walaupun masih ada hal yang mesti dijalankan guna lebih menaikkan kapasitas rumah sakit.

Wibowo (2018) meneliti tentang analisa mengukur kinerja dalam memakai balance scorecard di tahun 2018. Pada hasil penyelidikan memakai konsep Balanced Scorecard bisa kita simpulkan yakni ada sebagian variasi keberhasilan hasil. Pandangan pertumbuhan maupun belajar masih dianggap kurang, sementara guna 3 sudut pandang lain dianggap telah cukup baik. dengan ini, Balanced Scorecard cocok guna diimplementasikan dalam Universitas sebab Balanced Scorecard bisa memberi gambaran secara makin terstruktur juga keseluruhan ketimbang sistem tradisional yang masih dipakai hingga ketika ini.

Pengukuran kinerja memakai Pendekatan Balanced Scorecard bukan cuma dipertimbangkannya kinerja keuangan tapi juga non keuangan, dengan begitu pada kajian ini peneliti hendak mengukur kinerja memakai balanced scorecard non keuangan dalam 3 sudut pandang ialah sudut pandang pelanggan atau perspektif pelanggan, bisnis internal juga pertumbuhan juga belajar. Ketiga sudut pandang ini dilihat pengaruh pada kinerja karyawan. Sehingga judul dalam penelitian ini adalah “Penilaian Kinerja Dalam Memakai Metode Balanced Scorecard Non Keuangan (Studi Kasus Pada SMPN 27 Bandar Lampung).”

METODE PENELITIAN

Diterangkan Sekaran (2014) desain penyelidikan termasuk rancangan serta struktur dengan membuat guna mendapat beragam jawaban pada pertanyaan dengan diurutkan dalam suatu penyelidikan. Lewat desain penyelidikan hendak diurutkan pilihan mengambil keputusan (Sekaran, 2014). Kajian ini hendak memakai pendekatan kuantitatif dalam teknik survei lewat menyebar angket di SMP N 27 Bandar Lampung dalam diisi pada pegawai SMP N 27 Bandar Lampung.

Desain Penelitian

Lokasi Penyelidikan SMP N 27 Bandar Lampung, Jl. Raya Puri Gading No. 6, Sukamaju, Kec. Teluk Betung Timur, Kota Bandar Lampung, 35223 pada waktu penelitian pada bulan Juni-Juli 2023.

Populasi dan Sampel

Yakni semua karyawan dengan ada pada SMP N 27 Bandar Lampung. Sampel Untuk survei tersebut memakai purposive sampling, dalam kategori seluruh pegawai yang masih bekerja di SMP N 27 Bandar Lampung, guru berjumlah 38 orang dan tenaga pendidik berjumlah 12 orang jadi total keseluruhan sampel yaitu 40 orang.

Definisi Operasional

1. Pengukuran Kinerja, ditentukan dengan periodik efektivitas operasional sebuah organisasi, bagian organisasi juga pegawainya menurut tujuan, standar juga katagori dengan sebelumnya sudah diberlakukan.
2. Perspektif Pelanggan, ddiukur sejauh mana perusahaan mampu menaikkan kepuasan konsumen, juga tahu kenaikan jumlah produk dana unggul, maupun profitabilitas konsumen.
3. Perspektif bisnis internal, ddiukur sejauh mana perusahaan bisa Efisiensi proses operasi misalkan Efisiensi waktu antrean juga proses transaksi maupun menaikkan sarana serta prasarana layanan.
4. Sudut Pandang pertumbuhan dan pembelajaran, ddiukurnya taraf kepuasan pegawai maupun menaikkan mutu serta kompetensi karyawan.

Teknik Pengumpulan Data

Guna mendapat data dengan dibutuhkan di lapangan, dengan rangka dibuktikannya hipotesis dengan sudah diberlakukan, hingga dibutuhkan teknik ataupun metode mengumpulkan data secara tepat dengan maksud bisa di pertanggungjawabkan data dengan dihasilkan akurat, benar, serta tidak menyimpang. Teknik mengumpulkan data pada penyelidikan tersebut memakai survei dalam alat mengumpulkan data yakni kuesioner artinya sebagian alat bantu dengan bisa diterapkan guna penyelidikan yang memakai kuantitatif pada cara survei (Hadi, 2015). Berikut jenis cara angket dengan penulis terapkan yakni angket tertutup maksudnya ialah kuesioner dengan disajikan sebaik mungkin sehingga responden diminta dalam menentukan satu jawaban yang tepat pada argumennya dalam cara memberi tanda cek lis (). Metode ini dipakai guna mendapat data tiap variabel supaya tahu pengaruh.

Instrumen hendak diukur memakai skala Likert dalam interval 1 hingga 5. Skala 1 hingga 2 memaparkan bahwasanya responden tidak setuju pada pernyataan dengan ada pada angket mulai dari begitu tidak setuju (1), tidak setuju (2). Sedangkan skala 3 menerangkan bahwasanya responden netral pada pertanyaan dengan ada pada angket. Kebalikannya skala 4 dan 5 menerangkan yakni responden setuju pada pernyataan dengan ada dalam angket, diawali setuju (4), hingga sangat setuju (5). Seterusnya atribut juga instrumen disusun kedalaman suatu angket dalam memberi skor pada tiap item dari tiap pernyataan yang hendak diajukan.

Teknik Analisis Data

Analisa data dijalankan dalam cara Partial Least Square (PLS) memakai software Smart PLS versi 3. PLS yaitu sebagian cara pemecahan SEM dengan hal itu lebih dilakukan perbandingan pada teknik SEM lainnya. SEM mempunyai tingkat 40 fleksibilitas dengan lebih tinggi dalam penyelidikan di mana mengaitkan antara teori juga data, maupun bisa menjalankan analisis jalur (path) pada variabel laten maka biasa peneliti pakai berfokus dengan ilmu sosial. PLS termasuk teknik analisa dengan cukup kuat sebab tidak berlandasan dengan banyak anggapan. Data juga tidak mesti distribusi normal multivariate (indikator pada skala kategori, ordinal, interval hingga rasio bisa dipakai dengan model sama), sampel tidak mesti besar (Gozali, 2012). PLS bukan cuma bisa mengkonfirmasi teori, tapi guna menerangkan terdapat ataupun tidaknya kaitan pada variabel laten. PLS juga dipakai guna dikonfirmasi teori, dengan ini pada kajian dengan basisnya prediksi PLS lebih cocok guna melakukan analisa data. PLS juga bisa pakai guna memaparkan terdapat ataupun tidaknya kaitan pada variabel laten. PLS bisa melakukan analisa konstruksi dengan dibentuk pada indikator refleksif maupun formatif. Hal tersebut tidak mampu dilaksanakan pada SEM di mana berbasis kovarian sebab hendak jadi unidentified model.

1. Uji Validitas

Diterapkannya uji ini guna menilai sah ataupun tidaknya sebuah angket. Sebuah angket dinyatakan sah bila pertanyaan angket ini bisa menyatakan sebuah yang diukur pada angket ini. Uji validitas diimplementasikan pada semua item pertanyaan yang terdapat dengan tiap variabel. Terdapat sebagian sintak uji dengan hendak dijalankan ialah Uji validitas convergent validity, AVE, juga discriminant validity.

2. Uji Reabilitas

Dengan umum reliabilitas diartikan guna tahapan uji dalam mengevaluasi keandalan pada item pernyataan. Uji ini diterapkan dalam diukurnya konsistensi alat ukur ketika diukurnya sebuah konsep ataupun konsistensi 43 responden dengan menjawab item pernyataan pada angket ataupun

instrumen penyelidikan. Guna uji reliabilitas bisa dijalankan lewat composite reliability, sebuah variabel bisa disebut reliabel saat ada nilai composite reliability $\geq 0,7$ (Sekarang, 2014).

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis memakai analisa full model SEM pada smart PLS. pada full model SEM bukan cuma mengkonfirmasi teori, tapi menerangkan terdapat ataupun tidaknya kaitan pada variabel laten (Ghozali, 2012). Uji hipotesis dalam 44 dilihatnya nilai hitungan Path Coeffisien dengan uji inner model. Hipotesis disebut diterima bila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) maksudnya bila nilai T statistik tiap hipotesis lebih besar pada T tabel dengan ini bisa disebut diterima ataupun terbukti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model (Model Pengeluaran)

Uji Validitas

Suatu indicator dinyatakan sah bila ada nilai *loading factor* diatas 0,5 pada konstrak dengan disepakati. Output smartPLS guna *loading factor* memberi hasil berikut.

Tabel 1. Nilai *loading factor*

Indikator	Konstrak	Standrdized LoadingFactor
PP1	Sudut Pandang Pelanggan	0,377
PP2		0,754
PP3		0,900
PP4		0,629
PP5		0,871
PPBI 1	Sudut Pandang Proses Bisnis Internal	0,290
PPBI 2		0,853
PPBI 3		0,859
PPBI 4		0,829
PPBI 5		0,414
PPP1	Sudut Pandang Belajar maupun Pertumbuhan	0,897
PPP2		0,732
PPP3		0,505
PPP4		0,828
PPP5		0,445
KP1	Kinerja Karyawan	0,803
KP2		0,877
KP3		0,716
KP4		0,771

KP5	0,907
-----	-------

Tabel 1 memperlihatkan bahwasanya nilai loading factor dalam indikator pada variabel kinerja karyawan dianggap sah sebab nilai loading factor dengan didapat lebih dari 0,5 , tapi dalam variabel sudut pandang pelanggan ada nilai loading factor dengan tidak sah, yakni indikator pertama (PP1) serta keempat (PP4) dengan ada nilai 0,377 juga 0,629, variabel proses bisnis internal ada nilai loading factor tidak sah ialah indikator pertama (PPBI1) serta kelima (PPBI5) dengan mempunyai nilai 0,505 juga 0,445 serta variabel Sudut Pandang Belajar maupun pertumbuhan dengan nilai loading factor tidak sah yakni indikator ketiga (PPP3) juga kelima (PPP5) dengan terdapat nilai 0,290 dan 0,414. Sebba nilai loading factor tidak tepat pada syarat dengan begitu indikator ini mesti dikeluarkan juga hendak dijalankan hitungan kembali.

Tabel 2. Nilai *loading factor* setelah penghapusan indikator tidak valid

Indikator	Konstrak	Standrdized Loading Factor
PP2	Prepektif Pelanggan	0,773
PP3		0,917
PP5		0,877
PPBI 2	Prespektif Proses Bisnis Internal	0,800
PPBI 3		0,856
PPBI 4		0,842
PPP1	Prespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	0,927
PPP2		0,732
PPP4		0,824
KP1	Kinerja Pegawai	0,803
KP2		0,877
KP3		0,716
KP4		0,771
KP5		0,907

Sesudah dilaksanakan penghapusan dua indikator dalam variabel, di tabel 2 tersebut ditunjukkan hasil *loading factor* PP2 = 0,773, PP3 = 0,917 serta seterusnya hingga KK5 = 0,907. *Loading factor* termasuk korelasi indikator pada konstraknya. Makin tinggi korelasinya, diperlihatkan taraf makin baik. Hal itu bisa didefinisikan yakni nilai *Loading factor* di atas mempunyai tingkat validitas secara baik sebab ada nilai diatas 0,5.

AVE (Avarage Varians Extracted)

AVE yakni mean persentase skor varian dengan diektrasi pada variabel laten dengan diestimasi lewat *loading standarlize* indikatornya pada proses iterasi algoritma ketika PLS. Hasil

pada validitas *convergent* terhitung dalam dilihatnya *output construct reliability and validity* dengan ada nilai AVE di dalamnya. kategori nilai validitas dinyatakan baik bila ada nilai AVE lebih dari 0,5. Menurut tabel di bawah ini masing variabel ada nilai di atas 0,5. Hal itu didefinisikan di mana kontrak ada nilai *convergent* secara baik.

Tabel 3. Nilai AVE

Indikator	Avarage Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,669
Sudut Pandang Pelanggan	0,736
Sudut Pandang Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,692
Sudut Pandang Proses Bisnis Internal	0,729

Disebabkan tidak terdapatnya persoalan *covergen validity* dengan ini seterusnya yang hendak diuji ialah persoalan yang berkaitan pada *discriminant validity* yakni dalam melihat dari tabel *cross loading*.

1. Validitas Diskriminan

a. Perbandingan Nilai Kuadrat Korelasi

Tabel 4. *Laten Variabel Correlations*

	Kinerja Karyawan	Sudut Pandang Pelanggan	Sudut Pandang Belajar serta Pertumbuhan	Sudut Pandang Proses Bisnis Internal
Kinerja Pegawai	0,818			
Perspektif Pelanggan	0,739	0,858		
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,743	0,863	0,832	
Perspektif Proses Bisnis Internal	0,842	0,748	0,762	0,854

Guna melihat *discriminant validity* dengan baik yakni menjalankan perbandingan. Perbandingan dengan dilaksanakan dalam membandingkan ialah kuadrat korelasi kontrak pada nilai AVE ataupun korelasi antara kontrak pada akar AVE. dengan tabel 4.4 tersebut nampak korelasi maksimal kontrak Kinerja Karyawan 0,818, korelasi kontrak lainnya yakni Sudut

Pandang Pelanggan 0,858, Pembelajaran dan Pertumbuhan 0,832 serta Proses Bisnis Internal 0,854. Konstrak ini mempunyai nilai akar AVE lebih tinggi ketimbang korelasi antar konstrak lainnya.

2. Uji Reliabilitas

Guna dipastikan tidak terdapat permasalahan berhubungan pada pengukuran hingga sintak terakhir pada penilaian *outer model* ialah pengujian *unidimensionalitas* pada model. Uji *unidimensionality* dijalankan memakai indikator *Composite reliability* maupun *alpha cronbach*. Pengecekan reliabilitas konstrak dalam dilihat output CEAV yang terdapat ada hasil output CEAV di dalamnya. Dinyatakan reliabel bila nilai lebih dari 0,7.

Tabel 5. Quality Criteria (Composite Reliability, Cronbach's Alpha)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kemampuan Pegawai	0,874	0,909
Sudut Pandang Pelanggan	0,820	0,893
Sudut Pandang Belajar juga Berutmbuh Pertumbuhan	0,778	0,870
Sudut Pandang Proses Bisnis Internal	0,812	0,888

Tabel 5 tersebut tampak konstrak Kinerja Karyawan, Perspektif Pelanggan, Belajar dan Pertumbuhan serta Proses Bisnis Internal terdapat nilai *Cronbach's Alpha* tersendiri 0,874, 0,820, 0,778 dan 0,812. Konstrak Kinerja Karyawan, Pandangan Pelanggan, Sudut Pandang Belajar serta Bertumbuh maupun perspektif Proses Bisnis Internal terdapatnya nilai *Composite Reliability* tersendiri 0,909, 0,893, 0,870 juga 0,888 dengan sudah terpenuhinya syarat kategori guna dinyatakan reliabel sebab ada nilai di atas 0,7.

Inner Model (Model Struktural)

Sesudah memeriksa model mengukur terpenuhi, hingga seterusnya yakni pengecekan pada model structural. Teknik yang hendak dipakai pada penyelidikan ini ialah *Path Coefficient*. Model structural pada PLS dinilai memakai R2 guna variabel dependen serta nilai koefisien *path* supaya variabel independen lalu dinilai sig berlandasan nilai *t-statistic* tiap *path*.

Coefficient Determination (R2)

Konstrak endogen diuji supaya dikuatkan konstrak eksogen dalam menilai R2. Menurut Tabel 4.6 diperlihatkan di mana nilai R2 konstrak 0,740. Maksudnya Konstrak Kinerja Karyawan, Sudut Pandang Pelanggan, Belajar dan Bertumbuh juga Pandangan Proses Bisnis Internal bisa ikut serta

maupun menerangkan variabel kontrak kuat ialah 74%. Sisanya 26% diterangkan pada variabel lainnya di luar penyelidikan ini.

Tabel 6. R-Square

Independent Variabel (Variabel Eksogen)	R ²
Perspektif Pelanggan	0,740
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
Perspektif Proses Bisnis Internal	

Path Coefficient

Uji *path coefficient* dipakai guna diyakinkan bahwasanya kaitan antar kontrak ialah kuat. Kaitan pada kontrak dinyatakan kuat bila *path coefficient* ini lebih besar dari 0,05. Dalam tabel 4.7 variabel dengan dipakai memperlihatkan terdapatnya kaitan secara positif yaitu variabel Perspektif Pelanggan 0,164, Belajar 0,128 juga Pertumbuhan dan Sudut Pandang Proses Bisnis Internal ada efek pada Kinerja Karyawan dalam nilai 0,621.

Tabel 7. PLS Structural Modal

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistic	P Values
Perspektif Pelanggan > Kinerja Pegawai	0,164	0,169	0,285	0,577	0,564
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan > Kinerja Pegawai	0,128	0,149	0,183	0,701	0,483
Perspektif Proses Bisnis Internal > Kinerja Pegawai	0,621	0,582	0,174	3,569	0,000

• Signifikan at 5 % (1,684) = Signifikan

Pengujian Hipotesis

Hasil uji data dalam menerapkan SmartPLS dihasilkan uji hipotesis berbentuk nilai *original sample* (O) dengan termasuk nilai koefisien jalur serta nilai t statistik. Guna dilihatnya (sig) dalam melihat nilai koefisien parameter juga nilai sig-t statistik, besar koefisien pada *original sample* bisa artinya variabel ini ada efek “positif ataupun negative” serta berlandasan signifikansi nilai t statistik, dinyatakan signifikan bila $0,05 = (1,684)$.

Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Kinerja Pegawai

H₁ : Variabel Perspektif Pelanggan ada pengaruh pada Kinerja Pegawai.

Berlandasan hasil uji pada koefisien parameter antara Perspektif Pelanggan dengan Kinerja Pegawai diperlihatkan nilai *path coefficient* 0,164 dalam nilai t statistic yakni 0,577. Bisa

dinyatakan H_1 tidak ada pengaruh dalam 0,05 ataupun nilai t hitung lebih kecil ketimbang nilai t tabel ($0,577 < 1,684$) serta nilai p values di H_1 0,564 lebih besar dari 0,05 artinya Perspektif Pelanggan tidak ada efek dalam Kinerja Pegawai.

Hipotesis 1 dengan diolah memakai SmartPLS di mana guna diujinya efek kaitan antara perspektif pelanggan pada kinerja pegawai. Hasil analisa tampak yakni sudut pandang pelanggan tidak ada efek dengan kinerja karyawan. Hasil penyelidikan ini tidak sejalan pada hipotesis pertama yang menerangkan bahwasanya sudut pandang Pelanggan memengaruhi Kinerja karyawan di SMPN 27 Bandar Lampung.

Hasil kajian ini sejalan pada penyelidikan Setyawan, (2018) memaparkan bahwasanya perspektif pelanggan ada mutu kemampuan memuaskan (81,10%). Pada hasil analisa ditunjukkan di mana keinginan responden pada mutu fasilitas Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso masih belum dipenuhi, tapi masih bisa dinyatakan memuaskan.

Hasil penyelidikan ini tidak sejalan pada kajian Fuada, (2020) dengan menerangkan hasil evaluasi hasil kerja PT Ju Won dalam menerapkan balanced scorecard di pandangan konsumen cukup ada pengaruh sebab terdapatnya kenaikan jumlah pelanggan serta bisa dipertahankan pelanggan lama di waktu 2017 dan 2018, dalam masa 2017 PT Ju Won ada konsumen dengan jumlah lima konsumen serta masa 2018 jumlah pelanggan terjadi kenaikan yakni satu konsumen juga jumlahnya jadi 6 konsumen. Nilai pada retensi konsumen yaitu 83,3% hal itu diperlihatkan bahwasanya perusahaan telah mampu dipertahankan juga memperoleh kepercayaan pada konsumen. Dan pada hasil survei kepuasan konsumen mempunyai nilai 4,14 dengan mendeskripsikan kepuasan konsumen PT Ju Won baik.

Efek Sudut Pandang Proses Bisnis Internal Pada Kinerja Pegawai

H_2 : Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal ada pengaruh dalam Kinerja Pegawai.

Menurut hasil uji dengan koefisien parameter antara Perspektif Proses Bisnis Internal pada Kinerja Karyawan ditunjukkan nilai *path coefficient* 0,621 pada nilai t statistik yaitu 0,701. Bisa disebutkan H_2 tidak ada efek dalam 0,05 ataupun nilai t hitung lebih kecil ketimbang t tabel ($0,701 < 1,684$) serta nilai p values di H_2 0,483 lebih besar dari 0,05 maksudnya Perspektif Proses Bisnis Internal tidak ada efek dengan Kinerja Pegawai.

Hipotesis 2 dengan diolah memakai SmartPLS di mana menguji efek kaitan antara perspektif proses bisnis dalam internal pada kinerja karyawan. Hasil analisis tampak yaitu sudut pandang proses bisnis internal tidak ada efek dengan hasil kerja karyawan. Hasil penyelidikan ini tidak

sejalan pada hipotesis kedua yang menerangkan bahwasanya Perspektif Proses Bisnis Internal ada pengaruh pada Kinerja Pegawai pada SMPN 27 Bandar Lampung.

Hasil tesis ini sama halnya pada penyelidikan Setyawan, (2018) menjelaskan hasil sudut pandang proses bisnis internal mempunyai mutu kinerja memuaskan (76,41%). Dalam pandangan ini, responden masih ada keinginan supaya aturan yang instansi buat mendukung karyawan guna bekerja secara benar.

Hasil penyelidikan ini tidak sejalan pada kajian Fuada, (2020) di mana menerangkan bahwasanya hasil kajian hasil kerja PT Ju Won memakai balanced scorecard dalam sudut pandang proses bisnis internal diperlihatkan terdapatnya efek pada hasil kerja PT Ju Won dalam hasil cukup baik, sebab nilai hitungan MCE yaitu 0,75 ataupun 75% hal itu dinyatakan cukup baik meskipun masih belum ideal sebab idealnya nilai MCE mesti 1 ataupun 100 persen, nilai ini dinyatakan cukup baik sebab telah melampaui 0,5 ataupun 50% disebabkan bila nilai MCE = 50% dengan ini setengah dari waktu proses produksi mencakup inspeksi, pemindahan, juga kegiatan tidak bernilai tambah lainnya.

Efek Sudut Pandang Belajar dan Pertumbuhan Pada Kinerja Pegawai

H₃ : Variabel Sudut Pandang Belajar maupun Bertumbuh ada Efek pada Kemampuan Pegawai

Dilihat pada hasil uji dalam koefisien parameter antara Perspektif belajar maupun Pertumbuhan pada Kinerja Pegawai diperlihatkan nilai *path coefficient* 0,128 dalam nilai t statistik ialah 3,569. Mampu dinyatakan H₃ ada pengaruh dengan 0,05 ataupun nilai t hitung lebih kecil dari t tabel (3,569 > 1,684) serta nilai *p values* dalam H₃ 0,000 lebih kecil dari 0,05 maksudnya Perspektif belajar juga bertumbuh ada efek dengan terdapatnya pengaruh pada Kinerja Pegawai. Dinyatakan H₃ diterima ataupun perspektif belajar dan pertumbuhan terdapat efek dalam kinerja pegawai, sebab nilai t statistik diperlihatkan dalam kriteria nilai signifikansi. Maka bisa kita simpulkan bahwasanya Perspektif Belajar dan bertumbuh ada pengaruh pada Kinerja Karyawan SMP N 27 Bandar Lampung.

Hipotesis 3 dengan diolah memakai SmartPLS di mana menguji efek kaitan antara pandangan belajar maupun bertumbuh pada kemampuan pegawai. Hasil analisa tampak yaitu belajar dan bertumbuh ada efek pada hasil kerja pegawai. Hasil penyelidikan tersebut sejalan pada hipotesis ketiga di mana diterangkan bahwasanya sudut pandang bahwasanya adanya pengaruh pada Kemampuan Pegawai di sekolah tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Setyawan, (2018) Sudut Pandang bertumbuh dan belajar terdapat mutu kemampuan memuaskan (81,30%), pandangan ini dirasa cukup memuaskan dalam memberi peluang dengan pegawai guna dikembangkan kemahiran serta menaikkan pendidikannya.

Penyelidikan ini tidak sejalan pada kajian Fuada, (2020) di mana menerangkan hasil evaluasi hasil kerja PT Ju Won dalam memakai *balanced scorecard* dengan belajar maupun bertumbuh ditunjukkan terdapatnya efek pada hasil kerja PT Ju Won dalam hasil dengan kurang baik, sebab terdapatnya kenaikan jumlah turnover pegawai masa 2017 dan 2018, di mana 2017 turnover karyawan yaitu 6,4% serta terjadi kenaikan di waktu 2018 yakni jadi 7,2% hal tersebut dinyatakan kurang baik bila nilai turnover pegawai terus naik hingga hendak membuat rugi perusahaan sebab dalam banyaknya pegawai dengan keluar hendak bertambahnya biaya guna merekrut, biaya pelatihan serta proses adaptasi dengan memerlukan waktu dalam cukup lama.

KESIMPULAN

Sudut pandang konsumen tidak ada efek signifikan dalam kemampuan pegawai Lembaga sekolah tersebut, terlihat pada tidak terdapatnya efek dalam sudut pandang konsumen pada hasil kerja pegawai pada sekolah tersebut. Sudut pandang Bisnis Internal tidak memengaruhi secara signifikan dalam hasil kerja pegawai pada sekolah tersebut, terlihat tidak terdapatnya efek dalam pandangan bisnis internal pada hasil kerja pegawai pada sekolah tersebut. Sudut pandang bertumbuh dan berkembang mempunyai efek signifikan dalam kemampuan pegawai pada sekolah tersebut, terlihat pada pandangan pertumbuhan dan pembelajaran memengaruhi dalam kemampuan pegawai pada sekolah tersebut.

Saran untuk Lembaga sekolah diinginkan guna menaikkan implementasi *balanced scorecard* untuk pegawai maka kinerja dengan dimiliki SDM nya mampu dipakai dengan optima supaya tercapai sasaran instansi ke depan. Hasil kajian bisa dipakai dalam mengembangkan ilmu pengetahuan manajemen SDM. Pada penyelidikan ini dengan diteliti cuma terbatas dalam kemampuan dengan diukur pada *Balanced Scorecard*. Sementara faktor lain dengan juga belum dinyatakan pada penyelidikan ini, semoga dalam kajian seterusnya bisa membahas faktor lain di mana belum diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurahman, Lukman (2001) *Balanced Scorecard : Sistem Instrumen Mengukur Hasil Kerja Organisasi Bisnis*.

- Amstrong, Michael. (1998). *Manajemen SDM*. Jakarta : Gramedia.
- Akbar,Purnomo Setiady, and Husaini Usman. "Pengantar Statistika." *Jakarta: Bumi Aksara* (2008).
- Fuada, N. (2020). Evaluasi Hasil Kerja Perusahaan Pada Balanced Scorecard. *PARADOKS : Artikel Ilmu Ekonomi*, 3(2), 191–199. <https://doi.org/10.33096/paradoks.v3i2.515>.
- Gasperzs, Vincent. "ISO 9001: 2000 and." *Continual Quality Improvement* (2005).
- Gunawan, Barbara. (2000, September). Evaluasi Kemampuan pada Balanced Scorecard Usahawan, No.06.
- Haidiputri, T. A. N. (2019). Pemakaian Balance Scorecard guna mengukur hasil kerja PDAM Kota Probolinggo. *Artikel Manajemen Bisnis*, 6(2), 14–23. <https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>
- Hansen, Mowen. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Jeno Michael. (1997). Balanced Scorecard: Mengukur Kemampua dengan berkaitan pada Strategi Manajemen, 5, 2 : 21-25.
- Joko Pramono, 2014. *Analisa Menggukur Manajemen Berbasis Sekolah Pada Balance Scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Johannes. (2009). "Lexy." *Metodologi penyelidikan kualitatif*: 107-108.
- Pramono, Joko. (2014). "Analisa Diukurnya Hasil Kerja SMK Negeri 6 Surakarta pada Balanced Scorecard." *Gema* 26.48: 61569.
- Purwantini, Cornelio. (1998). *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Ketika Menilai Hasil Kerja Manajemen*. Widya dharm, USD, Yogyakarta.
- Sagala, Samuel Armando, and Valentine Siagian. (2021). "Evaluasi hasil kerja memakai cara Balanced Scorecard dalam Perusahaan Sektor Farmasi sebelum serta waktu Covid (2019-2020) dengan Terdaftar di BEI." *Perspektif: Artikel Ekonomi serta Manajemen Akademi Bina Sarana Informatika* 19.2: 145-149.
- Setyawan, D. (2018). *Balance Scorecard Guna Diukurnya Hasil Kerja dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso*. *Bisma*, 12(2), 158. <https://doi.org/10.19184/bisma.v12i2.7879>
- Sugema, Iman. 2014. *Human Capital*. Republika, (Total Quality ManejemenEducation) Penerjemah: Kambey Daniel C., Manado: ProgramPascasarjana Universitas Negeri Manado.
- Tilawah, Indah Sari, Novisa Dwi Indayanti, and Rizky Rahayu Trisnawati. (2022). "Analisa Mengukur Hasil Kerja Perusahaan Pada Konsep *Balance Scorecard* (Studi Pada Cv. Batu Offroad)." *Analisa Mengukur Hasil Kerja Perusahaan Pada Konsep Balance Scorecard*.
- Tunggal, Amin Widjaja (2015) *Mengukur Hasil Kerja Pada Balanced Scorecard* Jakarta: Harvarindo.
- Usman, A. Samad. (2014). "Menaikan Mutu Pendidikan Lewat Diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah." *Artikel Ilmiah Didaktika: Media Ilmiah Pendidikan juga Pengajaran* 15.1: 13-31.
- Wahjono, Sentot Imam. (2022). "Manajemen Kontemporer."
- Wahyu, Eko Yuzandra, 2014. "Memakai Balanced Scorecard Guna Tolok Ukur Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi Nirlaba (Studi Kasus dengan Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)" Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang; Skripsi
- Wibowo, E. W. (2018). *Kajian Analisa Hasil Kerja UMKM Dalam Memakai Balance Scorecard*. Atikel Lentera Bisnis, 6(2), 25- 43.

-
- Wiyati, Rita. (2016). "Implementasi Mengukur Hasil Kerja Pada *Balanced Scorecard*." *PEKBIS* 8.2: 97-111.
- Yenti, Elfina, and Sri Adella Fitri. (2018). "Analisa Mengukur Kemampuan Dalam Memakai Balance Scorecard Di STAIN Batusangkar." *JURIS (Artikel Ilmiah Syariah)* 13.2.