Universitas
KH Mukhtar Syafaat
Blokagung Bwi

SKRIPSI

DAMPAK IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA BEBASIS BALANCED SCORECARD DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN DI SMA DARUSSALAM BLOKAGUNG BWI

Disusun Oleh:
Fidyyah Himatul Ulya
2211111074

Pembimbing:
Dr. Siti Aimah, S.Pd., M.Si.

SKRIPSI

DAMPAK IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN DI SMA DARUSSALAM BLOKAGUNG BANYUWANGI

Disusun oleh:
Fidyyah Himatul Ulya
NIM: 2211111074

PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2026

PRASYARAT GELAR

DAMPAK IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN DI SMA DARUSSALAM BLOKAGUNG BANYUWANGI

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA)
Blokagung Banyuwangi
Untuk Memenuhi Salah Satu Prasyarat Dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Pendidikan (S.Pd.)

Oleh :
FIDYYAH HIMATUL ULYA
NIM : 2211111074

PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2026

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi Dengan Judul:

DAMPAK IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN DI SMA DARUSSALAM BLOKAGUNG BANYUWANGI

Telah disetujui dalam sidang Skripsi
Selasa, 19 Mei 2016

Mengetahui,

Ketua Prodi	Pembimbing
Muhammad Husain, M.Pd.	Dr. Siti Aimah, S.Pd., M.Si
NIPY: 3152429069901	NIPY: 3150801058001

PENGESAHAN PENGUJI

Skripsi saudari Fidyyah Himatul Ulya telah di musaqosah kepada
Dewan Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas
KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
Pada tanggal: Selasa 19 Mei 2026

Dan telah diterima serta disahkan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Tim Penguji:

Ketua Penguji

Drs. Muh. Khozin Kharis, M.H.
NIPY: 3150102036401

Penguji 1	Penguji 2
Muhammad Husain, M.Pd.	Moh Nur Fauzi, S.HI., M.H.
NIPY: 3152429069901	NIPY: 3151719077801

Dekan FTK

Dr. Zulfi Zumala Dwi Andriani, S.S., M.A.
NIPY: 3150722128401

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

"Tidak ada keberhasilan tanpa perjuangan, dan tidak ada perjuangan tanpa kesabaran"

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- *Allah SWT dan Rosul-Nya, yang telah memberikan hidayah-Nya, karena tanpa ridho dan pertolongan-Nya mustahil skripsi ini bisa selesai*
- *Segenap pengasuh Pondok Pesantren Darussalam, dan khususnya Ny. Hj. Mahmudah Hisyam dan Ny. Hj. Handariatul Masruroh penyejuk hati dengan segala kalam hikmahnya.*
- *Abah Ahmad Abdul Haq dan Ibu Halimatus Sa'diyah tercinta yang selalu memberikan doa, kasih sayang, serta dukungan dengan tulus, sehingga mampu menjadi motivator terbesar dalam setiap langkah untuk menggapai cita-cita, hingga tak ada kata yang mampu diungkapkan untuk membalas kasih sayang panjenengan. Semoga Allah selalu memberikan semua yang terbaik untuk panjenengan.*
- *Kampus tercinta Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung adalah tempat saya menempa diri dan mencari jati diri.*
- *Rektor Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA), Dr. KH. Ahmad Munib Syafa'at, Lc., M.E.I., beserta seluruh jajaran rektorat yang telah menyediakan wadah akademik yang luar biasa bagi pengarang untuk menimba ilmu dan berkembang.*
- *Dosen pembimbingku Ibu Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si. Terima kasih atas bimbingannya selama ini. Jazakumulloh akhsanal jaza' wa jazakumullohu khoiron katsiron.*
- *Kaprodi MPI Bapak Muhammad Husain, S.Ag., M.Pd., terima kasih atas arahannya selama ini.*
- *Para guru dan dosen di UIMSYA Blokagung, terima kasih telah membimbing saya dengan sabar dari ketidaktahuan menuju pemahaman. Semoga ilmu yang saya dapatkan menjadi amal jariyah bagi Bapak/Ibu sekalian.*
- *Kepada Kepala Sekolah SMA Darussalam Blokagung, Bapak Afan Sucipto, S.Pd., M.M., terima kasih yang sebesar-besarnya atas izin, keterbukaan, dan fasilitas yang diberikan selama proses penelitian ini berlangsung. Tanpa dukungan dan arahan kebijakan Bapak, skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan*

dengan baik. Semoga SMA Darussalam terus jaya dalam mencetak generasi mukmin yang berilmu.

- *Teman-teman MPI 2022, terima kasih banyak atas kerja samanya selama ini. Canda kalian adalah suatu semangat tersendiri bagiku. Semua kenangan yang pernah terukir semoga menjadi motivasi untuk terus semangat mengapai cita-cita kita masing-masing.*
- *Segenap warga kamar Az-Zukhruf L.05 yang tak bisa saya sebutkan satu per satu, terima kasih. Kalian adalah salah satu alasan yang membuatku selalu tersenyum.*
- *Untuk diri sendiri, terima kasih karena telah memilih untuk tidak menyerah, tetap teguh menghadapi tantangan, dan percaya bahwa setiap perjuangan yang dibarengi dengan kesabaran akan membawa keberhasilan.*

PERNYATAAN
KEASLIAN TULISAN SKRIPSI

Bismillahirrohmanirrohim
Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama	: Fidyyah Himatul Ulya
NIM	: 2211111074
Progam Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Alamat Lengkap	: Krajan, Wringin Putih, Muncar, Banyuwangi.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

a. Skripsi ini tidak pernah diserahkan kepada lembaga perguruan tinggi maupun untuk mendapatkan gelar akademik apa pun.
b. Skripsi ini benar-benar hasil karya pribadi, bukan merupakan hasil tindak kecurangan atas karya orang lain.
c. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa skripsi ini merupakan hasil dari tindak kecurangan, maka saya siap menanggung segala konsekuensi hukum yang dibebankan.

Banyuwangi, 8 Juni 2026
Yang Menyatakan





Fidyyah Himatul Ulya
NIM: 2211111074

ABSTRAK

Himatul Ulya, Fidyyah. 2026. Dampak Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Dalam Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan di SMA Darussalam Blokagung Banyuwangi. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi. Pembimbing: Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si.

Kata Kunci: Sistem Penilaian Kinerja; *Balanced Scorecard*; Promosi Jabatan

Sistem penilaian kinerja merupakan instrumen manajemen strategis yang sangat penting untuk menjamin objektivitas dan transparansi, khususnya dalam mengambil keputusan strategis seperti promosi jabatan. Dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren, penilaian harus bersifat holistik dan seimbang, tidak hanya mengukur pencapaian kurikulum, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai keagamaan serta kepesantrenan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: 1) implementasi penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung, 2) penggunaan BSC dalam mengukur kinerja guru, dan 3) dampak penilaian kinerja terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan. Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, WKS Kurikulum, dan guru. Analisis data menggunakan analisis Robert K. Yin meliputi: 1) *Compiling* (Menyusun), 2) *Disassembling* (Membongkar), 3) *Reassembling* (Menyusun Kembali), 4) *Interpreting* (Menafsirkan), 5) *Concluding* (Menyimpulkan). Pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi data, peneliti, teori, dan metodologis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Implementasi penilaian kinerja dilakukan melalui sinergi penilaian akademik dan pesantren, monitoring kinerja real-time, dan pengabdian pesantren; 2) penggunaan BSC memungkinkan pengukuran kinerja guru dilakukan dengan transparansi kinerja internal dan sinergi mutu penilaian ; dan 3) dampak implementasi sistem ini adalah terciptanya iklim kerja yang adil, peningkatan motivasi kerja, dan ketepatan promosi jabatan.

ABSTRACT

Himatul Ulya, Fidyyah. 2026. The Impact of Implementing a Balanced Scorecard-Based Performance Assessment System on Promotion Decision-Making at SMA Darussalam Blokagung Banyuwangi. Thesis. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Islamic Education and Teacher Training, KH. Mukhtar Syafaat University (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi. Advisor: Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si.

Keywords: Performance Assessment System; Balanced Scorecard; Promotion

A performance assessment system is a crucial strategic management instrument for ensuring objectivity and transparency, particularly in making strategic decisions such as promotions. In the context of Islamic boarding school-based educational institutions, assessments must be holistic and balanced, measuring not only curriculum achievement but also the internalization of religious and Islamic boarding school values.

This study aims to analyze: 1) the implementation of Balanced Scorecard (BSC)-based performance assessment at SMA Darussalam Blokagung, 2) the use of BSC in measuring teacher performance, and 3) the impact of performance assessment on promotion decisions. The research approach used in this study was a qualitative case study. Data collection techniques included participant observation, in-depth interviews, and documentation. The research subjects were the principal, the Curriculum Work Unit (WKS), and teachers. Data analysis used Robert K. Yin's analysis, including: 1) Compiling, 2) Disassembling, 3) Reassembling, 4) Interpreting, and 5) Concluding. Data validity was assessed through data triangulation, researcher triangulation, theory triangulation, and methodological triangulation.

The results of the study indicate that: 1) Performance assessment implementation is carried out through a synergy between academic and Islamic boarding school assessments, real-time performance monitoring, and Islamic boarding school community service; 2) the use of BSC allows teacher performance measurement to be carried out with internal performance transparency and synergy in assessment quality; and 3) the impact of implementing this system is the creation of a fair work climate, increased work motivation, and the accuracy of job promotions.

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Dengan memanjatkan rasa syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala rahmat dan karunia-Nya, penyusun berhasil menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat tugas akhir yang wajib ditempuh. Skripsi ini berjudul: Dampak Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* dalam Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan di SMA Darussalam Blokagung Banyuwangi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya sistem penilaian kinerja yang holistik, objektif, dan terukur untuk mendukung keputusan strategis organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan yang memiliki standar penilaian ganda. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan kerangka kerja yang komprehensif yang dalam konteks SMA Darussalam Blokagung diperluas dan disesuaikan dengan kepesantrenan dan akademik guna memastikan keseimbangan antara pencapaian keilmuan formal dan penguatan karakter keagamaan.

Penyusunan skripsi ini merupakan upaya untuk mengevaluasi bagaimana implementasi sistem penilaian kinerja berbasis BSC serta bagaimana dampaknya dalam menghasilkan keputusan promosi jabatan yang adil, transparan, dan mendukung visi strategis lembaga.

Penyusun menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini, penyusun menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. KH. Abdul Kholiq Syafa'at, M.A. Selaku Ketua Senat Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
2. Rektor Universitas KH Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi, Dr. KH. Ahmad Munib Syafa'at, Lc., M.E.I., yang telah memberikan fasilitas dan lingkungan akademik ini.
3. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Dr. Hj. Zulfi Zumala Dwi Andriani, SS., MA. Atas arahan dan kesempatan yang diberikan.
4. Ketua Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Muhammad Husain, M.Pd., atas motivasi dan arahannya selama ini.
5. Ibu Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi, atas bimbingan, saran, dan koreksi sejak awal hingga akhir penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Kepala Sekolah SMA Darussalam Blokagung, Afan Sucipto, S.Pd., M.M. Terima kasih atas dukungan dan kesempatan yang

diberikan untuk menimba ilmu dan pengalaman di lembaga yang penuh keberkahan ini.

7. Kepada abah Ahmad Abdul Haq dan ibu Halimatus Sa'diyah, selaku Orang tua tercinta, Sumber kehangatan dan doa yang tak pernah putus, atas biaya, doa, dukungan, dan motivasi yang tiada henti
8. Kepada teman-teman terbaik MPI kepesantrenan, terima kasih yang terdalam kupersembahkan bagi Teman-teman seperjuangan
9. Untuk diri sendiri, terima kasih kepada jiwa dan raga ini. Kita berhasil melampauinya. Semua air mata, waktu begadang, dan keringat adalah investasi paling berharga yang kini berbuah manis dalam lembar-lembar karya ini."

Penyusun berharap skripsi ini dapat diterima dan disetujui untuk memenuhi salah satu prasyarat gelar dalam menyelesaikan program Sarjana Pendidikan (S.Pd.), serta dapat memberikan kontribusi keilmuan yang bermanfaat bagi siapa pun, khususnya pada lembaga pendidikan berbasis pesantren. Kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca akan diterima dengan tangan terbuka demi kesempurnaan penelitian ini.

Blokagung, 8 Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM i
PRASYARAT GELAR ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING iii
PENGESAHAN PENGUJI iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....v
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI vii
ABSTRAK..... viii
ABSTRACT ix
KATA PENGANTAR.....x
DAFTAR ISI..... xii
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xv
HALAMAN TRANSLITERASI xvi
BAB I PENDAHULUAN.....1
1.1 Latar Belakang.....1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Manfaat Penelitian 6
1.4.1 Manfaat Teoritis..... 6
1.4.2 Manfaat Praktis..... 7
1.5 Definisi Istilah 7
BAB II LANDASAN TEORI.....10
2.1 Perilaku Organisasi..... 10
2.2 Persepsi Dan Pengambilan keputusan 15
2.3 Motivasi Dan kinerja..... 23
2.4 Manajemen Kinerja..... 27
2.5 Evaluasi Dan Pengembangan Kinerja..... 36
2.6 *Balanced Scorecard* (BSC) 39
2.7 Penelitian Terdahulu 47
2.8 Alur Pikir Peneliti 52
BAB III METODE PENELITIAN 55
3.1 Jenis Penelitian 55
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian..... 55
3.3 Kehadiran Peneliti..... 56
3.4 Subjek Penelitian *(Informan)* 56
3.5 Data dan Sumber Data 57
3.6 Prosedur Pengumpulan Data 57
3.7 Keabsahan Data..... 58
3.8 Analisis Data..... 59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 60
4.1 Gambaran Data Lapangan..... 60
4.2 Verifikasi Data Lapangan 64
4.3 Pembahasan..... 83
BAB V PENUTUP 93
5.1 Kesimpulan..... 88
5.3 Implikasi Penelitian..... 94
5.3.1 Impikasi Teoritis..... 94
5.3.2 Implikasi Praktis..... 94
5.4 Keterbatasan Penelitian..... 94
5.5 Saran..... 94
DAFTAR PUSTAKA 95
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....
1. Kartu Bimbingan.....
2. Surat Pengantar Penelitian .....
3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian .....
4. Surat Keterangan Plagiasi.....
5. Pedoman Wawancara .....
6. Dokumentasi Penelitian.....
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu 50
Tabel 3.1 : Subjek Penelitian *(informan)*..... 56
Tabel 4.1 : Identitas Sekolah SMA Darussalam 61
Tabel 4.2 : Daftar Guru SMADA 62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Tingkat Budaya Organisasi..... 11
Gambar 2.2 : Alur Pikir Peneliti..... 54
Gambar 4.1 : Kegiatan Rapat Yayasan..... 65
Gambar 4.2 : Pengajian Ahad Legi..... 66
Gambar 4.3 : Penilaian Kinerja Yayasan..... 67
Gambar 4.4 : KBM di dalam kelas..... 67
Gambar 4.5 : Ceklok Kehadiran di kelas..... 69
Gambar 4.6 : Jurnal Guru Mapel..... 70
Gambar 4.7 : Bukti Penilaian guru..... 72
Gambar 4.8 : Dokumen Program Supervisi..... 74
Gambar 4.9 : Tanggung Jawab Guru Dalam Tugas Tambahan.....77
Gambar 4.10 : Bentuk Promosi Jabatan..... 81
Gambar 4.11 : Sertifikat penghargaan Guru..... 82

HALAMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
ا	Alif	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B
ت	Ta	T
ث	S	a
ج	Jim	J
ح	H	a
خ	Kha	Kh
د	Dal	D
ذ	Z	al
ر	Ra	R
ز	Zai	Z
س	Sin	S
ش	Syin	Sy
ص	S	ad
ض	D	ad
ط	T	a
ظ	Z	a
ع	‘Ain	‘
غ	Gain	G
ف	Fa	F
ق	Qaf	Q
ك	Kaf	K
ل	Lam	L
م	Mim	M
ن	Nun	N
و	Wau	W
ه	Ha	H
ء	Hamzah	’
ي	Ya	Y

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem penilaian kinerja adalah bagian penting dalam manajemen institusi pendidikan modern, termasuk di lingkungan pesantren yang memiliki ciri khas tersendiri. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja yang terintegrasi menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa individu yang diangkat benar-benar memberikan kontribusi yang optimal dan sesuai dengan visi lembaga. Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari penerapan sistem yang dipilih, yaitu *Balanced Scorecard (BSC)*, karena kerangka kerja ini memberikan ukuran kinerja yang seimbang, tidak hanya dari sisi finansial atau akademis, tetapi juga memperhatikan aspek nonfinansial yang relevan.

Sistem penilaian kinerja yang di kemukakan oleh Elita, (2023) merupakan amanat regulasi untuk menjamin penghargaan yang adil dan berbasis prestasi kerja. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 36 ayat 1) yang berbunyi:

> "Guru yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan/atau bertugas di daerah khusus berhak memperoleh penghargaan."

Pasal ini menjadi dasar hukum bahwa promosi jabatan adalah sebuah bentuk penghargaan yang harus diberikan berdasarkan kriteria yang terukur, yaitu prestasi dan dedikasi luar biasa. Hal ini menegaskan pentingnya sistem penilaian kinerja yang objektif seperti *Balanced Scorecard* sebagai bentuk apresiasi kepada guru yang memenuhi kriteria.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Pasal 36 ayat 1):

> "Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi kerja."

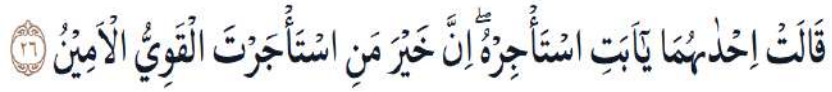
Dalam pandangan Murtadho (2020) pasal ini memperkuat amanat dari Undang-Undang Guru dan Dosen dengan secara spesifik menyebutkan hak guru untuk mendapatkan promosi. Penekanannya adalah bahwa promosi tersebut harus didasarkan pada tugas dan prestasi kerja.

Balanced Scorecard (BSC) adalah sistem manajemen strategis yang mentransformasikan visi organisasi menjadi seperangkat ukuran kinerja terpadu (Dariyo et al., 2022). BSC menjamin pengukuran yang seimbang antara ukuran finansial (hasil) dan nonfinansial (pendorong kinerja masa depan), serta antara kinerja internal dan eksternal.

Penerapan BSC di pesantren menuntut modifikasi melalui standar Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan sebagai bentuk dimensi institusional spesifik. Jurnal-jurnal kontemporer menegaskan BSC efektif di pesantren, bahkan dengan penyesuaian tolak ukur penjaminan mutu dan kinerja yang mendekati target Dariyo et al., (2022). Implementasi BSC ini bertujuan untuk menjembatani kriteria penilaian yang sering kali terpisah, sehingga menghasilkan strategi yang terpadu. Evaluasi terhadap implementasi sistem ini menjadi sangat penting untuk mengukur sejauh mana sistem tersebut efektif dan reliabel dalam memberikan data kinerja yang akurat, yang pada akhirnya akan menjadi basis pengambilan keputusan yang adil dan strategis untuk promosi jabatan di lembaga tersebut.

Konteks penelitian ini berfokus pada adaptasi lembaga kepesantrenan, seperti halnya pendidikan akhlakul karimah dan pengabdian. Hal ini merupakan salah satu cara bagaimana BSC dalam lembaga kepesantrenan dapat mengukur kualitas kinerja. Dalam hal akademik kualitas pengajaran dan capaian kurikulum merupakan indikator dalam kerangka MSDM, dimana BSC berfungsi sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) yang valid dan komprehensif, menghubungkan kinerja individu di seluruh perspektif strategis dengan keputusan promosi jabatan. Kajian terbaru Nugroho (2025) menggarisbawahi bahwa lembaga pendidikan dituntut menerapkan sistem pengelolaan yang efektif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan global.

Dalam Lirizki (2025) nilai kepesantrenan prinsip keadilan dan kualitas kerja yang diajarkan dalam Islam merupakan fondasi spiritual dan normatif. Fondasi ini menuntut agar sistem penilaian kinerja yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada hasil duniawi, tetapi juga berimbang dengan integritas spiritual, sehingga sejalan dengan konsep *balanced* pada BSC. Dalam QS. Al-Qashash: 26 yang berbunyi:

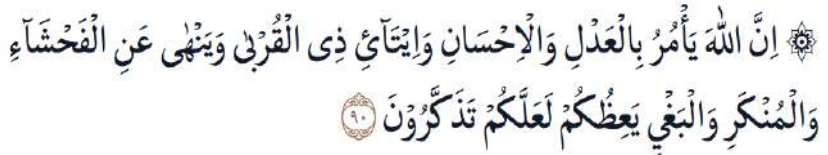


Artinya*: "Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, "Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."*

Berdasarkan Shihab (2002) menegaskan bahwa ayat ini menonjolkan kecerdasan wanita dalam menilai profesionalisme melalui kriteria *al-Qawiy* (kompetensi teknis) dan *al-Amin* (integritas). Syuaib menyimpulkan kekuatan Musa dari kemampuannya mengangkat penutup sumur, serta sifat amanahnya dari sikap menjaga pandangan. Penggunaan sapaan santun kepada ayahnya turut menunjukkan kehalusan budi dalam menyampaikan saran strategis. Secara manajerial, kombinasi kecakapan dan karakter ini merupakan aset fundamental yang menjamin efektivitas kerja serta kepercayaan dalam hubungan profesional yang berkelanjutan.

Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, kriteria *al-Qawiy* dan *al-Amin* dalam Surah Al-Qashas ayat 26 merupakan fondasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). Menurut M. Quraish Shihab, kekuatan menunjukkan kompetensi teknis, sementara amanah mencerminkan integritas personal. Integrasi keduanya menciptakan sumber daya manusia yang unggul untuk menggerakkan proses bisnis internal secara efektif. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kecakapan fisik atau keahlian semata, tetapi juga pada karakter mulia yang menjamin keberlanjutan dan kepercayaan dalam pencapaian visi jangka panjang.

BSC yang terintegrasi adalah upaya operasionalisasi ayat ini yang memastikan bahwa promosi jabatan hanya diberikan kepada individu yang unggul pada dimensi profesional dan spiritual secara bersamaan. Dalam ayat lain surah An-Nahl: 90 yang berbunyi:



Artinya: *"Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran,*

dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat".

As-Suyuthi & Al-Mahalli (2020) menjelaskan surah An-nahl ayat 90 dalam kitab tafsir al jalalain yakni: Sesungguhnya Allah memerintahkan untuk berlaku adil, yang bermakna mengesakan Allah (tauhid) atau bertindak insaf (proporsional). Dia juga memerintahkan berbuat ihsan, yaitu menunaikan kewajiban-kewajiban agama atau saling memaafkan, serta memberi kepada kerabat dekat, di mana kelompok kerabat ini dikhususkan penyebutannya dalam ayat sebagai bentuk perhatian lebih (*ihtimaman bihim*). Sebaliknya, Allah melarang dari perbuatan keji, yakni perbuatan zina, dan kemungkaran, yaitu segala bentuk maksiat yang ditolak oleh syariat, serta melarang melampaui batas, yang berarti berbuat zalim kepada manusia—di mana perbuatan zalim ini juga dikhususkan penyebutannya demi memberikan penekanan. Allah memberi pengajaran kepadamu melalui perintah dan larangan-Nya ini agar kamu dapat mengambil pelajaran (berpikir secara mendalam).

Secara ringkas melalui tiga perintah dan tiga larangan utama. Adil dimaknai sebagai ketauhidan atau objektivitas hukum, sementara *ihsan* adalah optimalisasi ibadah dan sikap pemaaf. Perintah memberi kerabat diwujudkan melalui silaturahmi dan sedekah. Sebaliknya, *al-fahsya'* merujuk pada dosa besar berkonsekuensi hukum, *al-munkar* pada pelanggaran syariat, serta *al-baghy* pada kesombongan dan kezaliman. Seluruh pesan ini berfungsi sebagai pengajaran agar manusia konsisten menjaga integritas moral dan sosial dalam kehidupan.

Kaitan Surah An-Nahl ayat 90 dengan implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) dalam promosi jabatan terletak pada standarisasi etika pengambilan keputusan. Prinsip Adil menjamin objektivitas penilaian berbasis data kinerja, sementara Ihsan mendorong pemimpin untuk memberikan apresiasi lebih bagi karyawan yang melampaui standar. Sebaliknya, larangan *al-fahsya'*, *al-munkar*, dan *al-baghy* menjadi sistem kontrol untuk mengeliminasi subjektivitas, nepotisme, dan kezaliman jabatan. Penerapan nilai-nilai ini memastikan sistem promosi tidak hanya efisien secara manajerial, tetapi juga memiliki integritas moral yang sangat tinggi.

فَإِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: إِذَا وُسِّدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: *"Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah kehancuran (kiamat). Sahabat bertanya: 'Bagaimana menyia-nyiakannya?' Nabi SAW bersabda: 'Apabila suatu perkara (urusan/jabatan) diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran.'"*

Berdasarkan hadist tersebut Adanan (2020) menjelaskan bahwa dalam hadis shahih Bukhori nomor 6496, prinsip penempatan jabatan berdasarkan kompetensi dalam Islam selaras dengan perspektif *Learning and Growth* pada *Balanced Scorecard* (BSC), di mana keberhasilan organisasi bergantung pada kualitas modal manusia. Hadis riwayat Bukhari nomor 6496 menegaskan bahwa menyerahkan urusan kepada yang bukan ahlinya merupakan pengkhianatan amanah yang memicu kehancuran sistemik. Dalam manajemen modern, integrasi antara *Kafa'ah* (kapabilitas teknis) dan *Himmah* (integritas) menjadi fondasi krusial untuk menjamin efektivitas proses internal serta keberlanjutan strategi organisasi secara menyeluruh.

Bahwasanya (Al Rosid & Mukarromah, 2020) Implementasi sistem pengambilan keputusan berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dalam promosi memiliki korelasi erat dengan efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Kepemimpinan yang ideal dalam struktur yayasan dan dinas harus mampu bertindak sebagai motivator sekaligus penilai kinerja yang objektif guna meningkatkan profesionalisme pendidik. Penelitian menunjukkan adanya hubungan kuat sebesar 0,667 antara pola kepemimpinan dengan dorongan kerja staf, yang menegaskan bahwa keputusan strategis dalam penempatan jabatan sangat memengaruhi keberhasilan institusi.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara, SMA Darussalam Blokagung menjadi salah satu lembaga pendidikan yang sangat relevan dengan penerapan perspektif kepesantrenan dan akademik. Sebagai lembaga pendidikan swasta di bawah naungan Pondok Pesantren Darussalam, sekolah ini menghadapi tantangan ganda menjaga kualitas akademik sesuai standar nasional dan menginternalisasi nilai-nilai kepesantrenan sebagai identitas utama. Kekhasan ini menjadikannya lokasi ideal untuk

menguji adaptasi *Balanced Scorecard* (BSC). Modifikasi ini penting agar sistem penilaian kinerja dapat mengukur kontribusi guru secara holistik dan seimbang di kedua dimensi tersebut, sehingga keputusan promosi jabatan didasarkan pada prestasi kerja yang adil.

SMA Darussalam Blokagung juga menghadapi tantangan ganda sebagai lembaga pendidikan Islam terpadu dalam menjaga kualitas akademik sesuai standar nasional dan menginternalisasi nilai-nilai kepesantrenan sebagai identitas utama kepesantrenan. Keputusan strategis, terutama promosi jabatan, masih belum didasarkan pada data kinerja yang seimbang dan komprehensif. Jika promosi hanya didasarkan pada jam mengajar atau senioritas, efektivitas pencapaian visi kepesantrenan menjadi terabaikan. Oleh karena itu, penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam perlu disesuaikan dengan kondisi sekolah yang memiliki kekhasan sebagai lembaga berbasis pesantren.

Penambahan indikator ini penting agar setiap program pesantren, seperti pembinaan kedisiplinan siswa, kegiatan keagamaan, dan peningkatan karakter, dapat dinilai secara terstruktur dan terukur. Dengan adanya indikator kepesantrenan dalam BSC, evaluasi mutu sekolah akan menjadi lebih menyeluruh. Perspektif akademik dapat diukur melalui indikator kualitas pengajaran guru, inovasi kurikulum, dan capaian ujian siswa, sementara perspektif kepesantrenan diukur melalui indikator pengamalan akhlakul karimah, pembinaan kedisiplinan siswa, dan pengabdian guru. Dengan demikian, BSC memastikan bahwa keputusan promosi jabatan benar-benar mencerminkan kinerja guru yang seimbang (adil) di seluruh aspek profesional dan spiritual.

Urgensi penelitian ini adalah sistem penilaian kinerja tradisional di SMA Darussalam yang masih sangat parsial dan mengabaikan integrasi. Penelitian ini penting untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dimodifikasi guna menjamin penilaian kinerja guru bersifat holistik (akademik dan kepesantrenan). Oleh karena itu, BSC hadir sebagai wadah untuk memberikan kerangka kerja yang terukur untuk mengevaluasi apakah telah dicapai di semua dimensi strategis, yang kemudian menjadi dasar yang filosofis dan etis untuk promosi jabatan.

1.2 Rumusan Masalah

1.2.1 Bagaimana implementasi penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung?

1.2.2 Bagaimana BSC digunakan untuk mengukur kinerja guru SMA Darussalam Blokagung ?

1.2.3 Bagaimana dampak penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan promosi jabatan?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Menganalisis implementasi penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung.

1.3.2 Menganalisis BSC digunakan untuk mengukur kinerja guru SMA Darussalam Blokagung .

1.2.3 Menganalisis dampak penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan promosi jabatan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

a. Memperkaya keilmuan manajemen pendidikan melalui integrasi model *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan karakteristik unik lembaga pendidikan berbasis pesantren.

b. Memberikan kontribusi teoretis mengenai pentingnya dimensi nonfinansial dan nilai-nilai institusional sebagai indikator objektif dalam mengukur efektivitas kinerja sumber daya manusia.

c. Memperkuat literatur mengenai hubungan logis antara sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan ketepatan pengambilan keputusan strategis dalam promosi jabatan.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Sekolah
Memberikan panduan objektif dalam menyusun sistem promosi jabatan yang transparan berbasis integrasi nilai akademik dan kepesantrenan guna meningkatkan profesionalisme guru.

b. Bagi Pemerintah
Menjadi referensi dalam pengembangan kebijakan penilaian kinerja guru di lingkungan madrasah atau sekolah yang menyelaraskan standar nasional dengan kekhasan lokal.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya
Menyediakan data dasar dan model instrumen *Balanced Scorecard* yang telah dimodifikasi untuk diuji atau dikembangkan pada cakupan organisasi pendidikan yang lebih luas.

1.5 Defini Istilah

1.5.1 Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja merupakan instrumen evaluasi yang memadukan standar kedinasan dan kebijakan internal yayasan. Secara kedinasan, penilaian difokuskan pada tiga aspek utama, yakni kompetensi pedagogik, profesional, dan manajerial. Sementara itu, dari sisi yayasan, penilaian ditekankan pada manifestasi tanggung jawab kerja, kedisiplinan terhadap regulasi lembaga, serta keaktifan dalam program sekolah. Partisipasi aktif dalam kegiatan sosial dan pengembangan komunitas juga menjadi poin krusial. Kolaborasi standar ini menciptakan parameter objektif untuk mengukur loyalitas serta kontribusi nyata tenaga pendidik dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan secara komprehensif.

1.5.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (BSC) dalam konteks ini adalah sistem penilaian kinerja strategis yang mengintegrasikan standar formal kedinasan dengan nilai-nilai intrinsik yayasan. BSC memetakan kinerja melalui empat perspektif: pencapaian target kurikulum (Dinas), kepuasan siswa/orang tua, efisiensi manajemen sekolah, serta pengembangan SDM. Melalui BSC, tolak ukur seperti kompetensi pedagogik (Dinas) diselaraskan dengan nilai tanggung jawab, disiplin, dan partisipasi aktif (Yayasan). Hasilnya adalah penilaian yang seimbang, di mana profesionalisme administratif dan loyalitas terhadap kultur lembaga diukur secara objektif sebagai satu kesatuan.

1.5.3 Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan merupakan proses krusial yang dapat ditempuh melalui otoritas kepala sekolah maupun hasil musyawarah mufakat. Pendekatan ini mengutamakan nilai loyalitas, di

mana setiap kebijakan yang lahir, baik melalui instruksi pimpinan maupun diskusi kolektif, didasarkan pada kepentingan jangka panjang sekolah. Sinergi antara ketegasan manajerial dan partisipasi guru menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap setiap keputusan. Hasilnya, kebijakan tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga menjadi komitmen bersama yang dihormati secara loyal demi menjaga stabilitas dan kualitas mutu pendidikan di lembaga.

1.5.4 Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah buah dari dedikasi guru atau staf yang terus mengasah keahliannya secara mandiri. Ketika seseorang memiliki kepekaan tinggi terhadap kebutuhan sekolah, seperti memahami kendala siswa atau dinamika kurikulum, peran dan tanggung jawabnya akan berkembang secara alami. Kenaikan posisi ini tidak lagi bergantung pada upaya formal mencari panggung, melainkan menjadi bentuk apresiasi otomatis atas kontribusi nyata bagi kemajuan lembaga. Profesionalisme yang dibarengi kepedulian tulus menciptakan jalur karier yang naik dengan sendirinya tanpa perlu dorongan paksa.

BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Perilaku Organisasi

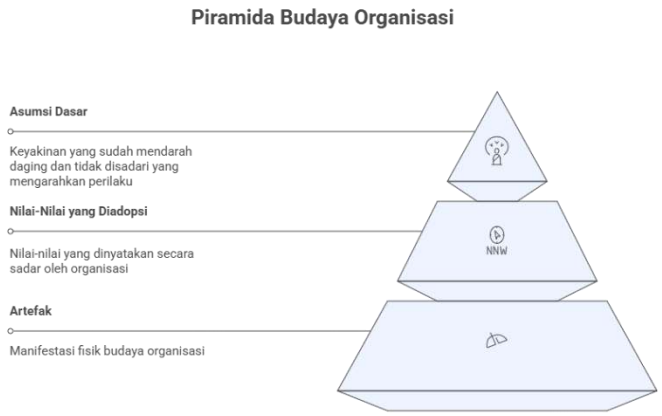
2.1.1 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi menurut Robbins & Judge (2022) adalah sebuah bidang studi yang secara sistematis menginvestigasi dampak yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur formal terhadap perilaku di dalam organisasi. Tujuan utama dari disiplin ini adalah untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh guna meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Robbins dan Judge menekankan bahwa perilaku organisasi tidak hanya mengandalkan intuisi atau perasaan semata, melainkan menggunakan pendekatan ilmiah untuk memahami fenomena seperti produktivitas, absensi, dan perputaran karyawan.

Schein (2017) menjelaskan bahwa perilaku organisasi tidak dapat dipahami hanya dengan mengamati apa yang tampak di permukaan, karena perilaku tersebut merupakan manifestasi dari tiga tingkatan budaya yang saling berkaitan. Tingkat pertama adalah artefak yang mencakup segala sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan saat seseorang memasuki sebuah organisasi, seperti arsitektur bangunan, cara berpakaian, hingga pola perilaku anggota yang terlihat jelas namun sering kali sulit untuk ditafsirkan maknanya secara akurat tanpa pemahaman lebih dalam.

Hersey & Blanchard (2019) perilaku organisasi pada dasarnya melalui pendekatan ilmu perilaku terapan yang berfokus pada hubungan antara pemimpin dan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dalam konteks manajemen, perilaku organisasi ditekankan sebagai proses bekerja bersama melalui individu serta kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, di mana efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam memahami, memprediksi, dan memengaruhi perilaku manusia. Fokus utamanya adalah bagaimana mengintegrasikan keterampilan teknis, konseptual, dan khususnya keterampilan manusia *(human skills)* untuk meningkatkan kinerja individu serta kelompok melalui motivasi, kepemimpinan situasional, dan komunikasi yang efektif guna menghadapi tantangan globalisasi dan teknologi.

Berdasarkan pengertian perilaku organisasi di atas, perilaku organisasi merupakan sebuah disiplin ilmu terapan yang mempelajari interaksi kompleks antara individu, kelompok, dan struktur dalam suatu lingkungan kerja. Bidang ini berupaya memahami perilaku manusia secara sistematis melalui pendekatan ilmiah guna meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh.



Gambar 2.1 : Tingkat Budaya Orgnisasi
Sumber: (Schein, 2017)

Berdasarkan Schein (2017) Budaya organisasi tidak bisa dilihat hanya dari satu sisi saja, melainkan terdiri dari tiga lapisan yang saling berkaitan. Schein menggunakan model ini untuk menunjukkan bahwa apa yang kita lihat di permukaan sering kali memiliki akar yang jauh lebih dalam di dalam pikiran para anggota organisasi. Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai tiga tingkat tersebut:

a. Artefak (Tingkat Permukaan)

   Artefak adalah tingkat yang paling terlihat, terdengar, dan terasa ketika seseorang memasuki sebuah organisasi. Ini adalah manifestasi fisik dari budaya, seperti arsitektur bangunan, tata letak kantor, cara berpakaian (seragam), bahasa yang digunakan, slogan, upacara/ritual, hingga cara orang berperilaku satu sama lain.

   Artefak memiliki karakteristik: sangat mudah untuk diamati, namun sangat sulit untuk ditafsirkan. Misalnya, melihat semua orang bekerja dalam

ruangan terbuka (*open office*) adalah artefak, tetapi kita tidak tahu apakah itu mencerminkan nilai kolaborasi atau hanya sekadar penghematan biaya tanpa memahami tingkat di bawahnya.

b. Nilai-Nilai Yang Diadopsi *(Espoused Values)*

Naik ke lapisan yang lebih dalam, terdapat nilai-nilai yang secara sadar dinyatakan oleh organisasi sebagai pedoman bertindak, berupa: visi, misi, kode etik, dan filosofi yang sering dipajang di dinding kantor atau disebutkan dalam pidato pemimpin.

Karakteristik: Ini adalah apa yang organisasi katakan mereka lakukan. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pembenaran atas perilaku anggota. Namun, terkadang ada kesenjangan antara nilai yang diadopsi (apa yang dikatakan) dengan perilaku nyata di lapangan jika tidak didukung oleh asumsi dasar.

c. Asumsi Dasar *(Underlying Assumptions)*

Ini adalah inti atau jantung dari budaya organisasi. Asumsi dasar adalah keyakinan yang sudah mendarah daging, tidak disadari, dan dianggap sudah semestinya benar *(taken for granted)*. Keyakinan tentang sifat manusia, hakikat realitas, dan bagaimana cara terbaik untuk bertahan hidup sebagai sebuah kelompok. Misalnya, asumsi bahwa konflik itu buruk dan harus dihindari atau pelanggan selalu benar.

Karakteristik ini sangat sulit diubah dan sering kali tidak terpikirkan oleh anggota organisasi karena sudah menjadi otomatis. Asumsi inilah yang sebenarnya mengarahkan bagaimana anggota merasakan, berpikir, dan berperilaku. Jika seorang pemimpin ingin mengubah budaya secara permanen, ia harus mampu menyentuh dan mengubah level asumsi dasar ini, bukan sekadar mengubah artefaknya saja.

Perilaku yang tampak di permukaan organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh elemen-elemen yang lebih dalam, mulai dari nilai-nilai yang dianut hingga asumsi dasar yang sudah mendarah daging dan menjadi identitas organisasi tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengintegrasikan keterampilan teknis dengan keterampilan manusiawi. Hal ini dilakukan melalui pola kepemimpinan yang

adaptif, komunikasi yang efektif, serta pemberian motivasi yang tepat untuk mengarahkan perilaku seluruh anggota organisasi menuju pencapaian tujuan bersama di tengah dinamika perubahan teknologi dan tantangan global.

Penerapan pendekatan ilmiah menurut McShane (2023) dalam perilaku organisasi, sangat krusial untuk mengukur indikator kinerja utama seperti produktivitas, tingkat absensi, dan *turnover* karyawan secara presisi. Melalui metodologi riset yang ketat, organisasi dapat mengidentifikasi akar permasalahan, misalnya apakah rendahnya keterikatan karyawan disebabkan oleh ketidakadilan organisasi atau desain pekerjaan yang monoton. Dengan memahami faktor-faktor ini, perusahaan dapat merancang intervensi yang tepat, seperti pengembangan kepemimpinan transformasional atau kebijakan fleksibilitas kerja yang meningkatkan otonomi.

Luthans (2021) juga menambahkan bahwa lanskap bisnis global yang kompetitif, cakupan perilaku organisasi telah meluas untuk mencakup aspek kesejahteraan holistik (*holistic well-being*) dan integrasi teknologi dalam interaksi manusia. Fokus disiplin ini kini menekankan pada pentingnya modal psikologis dan ketahanan organisasi dalam menghadapi volatilitas ekonomi. Efektivitas organisasi saat ini tidak lagi diukur secara tunggal melalui profitabilitas, melainkan dari sejauh mana struktur formal mampu memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi dan mendukung kesehatan mental anggotanya sebagai aset strategis.

Ruang lingkupnya menurut Robbins & Judge (2022) mencakup analisis pada tiga level yang saling berkaitan, yaitu:

a. Analisis Level Individu

   Level individu merupakan fondasi paling dasar dalam studi perilaku organisasi, di mana fokus utamanya adalah memahami karakteristik psikologis unik yang dibawa seseorang ke dalam lingkungan kerja. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa ketika individu bergabung dengan organisasi, mereka membawa nilai, kepribadian, persepsi, dan emosi yang berbeda-beda yang secara langsung memengaruhi cara mereka bekerja. Analisis pada level ini mencakup studi tentang bagaimana motivasi dapat ditingkatkan, bagaimana kemampuan intelektual

memengaruhi produktivitas, serta bagaimana sikap kerja seperti kepuasan kerja memitigasi keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover*). Memahami level individu sangat penting bagi manajer untuk dapat menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat demi mencapai efisiensi maksimal.

b. Analisis Level Kelompok

Pada level kelompok, fokus beralih pada bagaimana individu-individu berinteraksi satu sama lain dan bagaimana dinamika tersebut memengaruhi perilaku kolektif. Perilaku orang saat berada dalam kelompok sering kali berbeda secara signifikan dibandingkan saat mereka bekerja sendirian. Robbins & Judge (2022) menekankan bahwa variabel-variabel seperti norma kelompok, peran dalam tim, pola komunikasi, gaya kepemimpinan, serta tingkat konflik dan negosiasi menjadi faktor penentu efektivitas kerja tim. Analisis ini membantu organisasi memahami bagaimana membangun tim yang solid, bagaimana kekuasaan dan politik memengaruhi pengambilan keputusan, serta bagaimana pemimpin dapat memengaruhi pengikutnya untuk mencapai visi bersama dalam lingkungan yang kolaboratif.

c. Analisis Level Sistem Organisasi

Level sistem organisasi merupakan tingkat analisis tertinggi yang melihat organisasi sebagai satu kesatuan utuh atau entitas makro. Pada tahap ini, perilaku organisasi bukan lagi sekadar penjumlahan dari perilaku individu dan kelompok, melainkan dipengaruhi oleh desain struktur formal, budaya organisasi, dan praktik sumber daya manusia yang diterapkan. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti desain pekerjaan, tingkat formalisasi, sentralisasi kekuasaan, dan budaya organisasi yang kuat bertindak sebagai bingkai yang membatasi atau mendorong perilaku tertentu. Analisis level sistem ini memungkinkan manajemen untuk merancang strategi perubahan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap tekanan lingkungan eksternal sekaligus menjaga konsistensi kinerja jangka panjang.

2.2 Persepsi dan Pengambilan Keputusan

2.2.1 Hubungan Persepsi dengan Penilaian Kinerja.

Dalam studi perilaku organisasi, persepsi dan pengambilan keputusan adalah dua proses psikologis yang saling berkaitan erat dan sangat menentukan efektivitas individu maupun organisasi. Persepsi menurut Schein (2017) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka untuk memberikan makna pada lingkungan mereka. Namun, apa yang dipersepsikan seseorang sering kali berbeda dari realitas objektif karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: karakteristik pelaku persepsi (sikap, motif, kepentingan, pengalaman), target yang dipersepsikan, serta situasi atau konteks saat persepsi itu dibuat.

Persepsi dalam pandangan Robbins & Judge (2022) adalah proses di mana individu mengatur dan menafsirkan kesan sensorik mereka untuk memberi makna pada lingkungan mereka. Dalam konteks organisasi, apa yang dipersepsikan seseorang bisa sangat berbeda dari kenyataan objektif, namun persepsi inilah yang mendasari perilaku dan keputusan mereka. Pengambilan keputusan individu sangat dipengaruhi oleh persepsi ini; setiap keputusan memerlukan interpretasi data dan evaluasi alternatif yang sering kali terkena bias atau distorsi persepsi individu.

Secara garis besar, hubungan antara persepsi dan perilaku organisasi berdasarkan uraian di atas adalah bahwa persepsi merupakan kacamata subjektif yang digunakan individu untuk memaknai dunia di sekitar mereka. Realitas dalam sebuah organisasi sering kali tidak dinilai berdasarkan fakta objektif apa adanya, melainkan berdasarkan bagaimana individu tersebut menafsirkan informasi yang mereka terima.

Persepsi anggota organisasi terhadap pemimpin, rekan kerja, dan kebijakan perusahaan menentukan perilaku mereka. Misalnya, jika karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan sebagai hal yang positif dan menginspirasi, mereka cenderung lebih bertahan dalam organisasi *(engaged).* Sebaliknya, persepsi yang salah dapat menyebabkan hambatan komunikasi dan konflik.

Proses interpretasi ini menjadi krusial karena persepsi bertindak sebagai fondasi utama bagi setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh anggota

organisasi. Ketika seorang karyawan mempersepsikan lingkungan kerjanya (seperti gaya kepemimpinan atau kebijakan perusahaan) secara positif, hal itu akan memicu keterikatan dan perilaku produktif. Sebaliknya, distorsi atau bias dalam persepsi dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak akurat, hambatan komunikasi, hingga konflik internal. Dengan demikian, efektivitas organisasi sangat bergantung pada bagaimana persepsi individu-individu di dalamnya dikelola agar selaras dengan tujuan organisasi, mengingat setiap keputusan yang diambil selalu melalui filter interpretasi personal yang unik.

Persepsi Schein (2017) mempengaruhi bagaimana umpan balik penilaian kinerja diterima oleh karyawan melalui mekanisme teori atribusi. Teori ini menjelaskan proses mental saat kita mencoba menentukan apakah perilaku seseorang disebabkan oleh faktor internal (di bawah kendali orang tersebut) atau eksternal (dipicu oleh situasi). Penentuan ini didasarkan pada tiga aturan: kekhasan (apakah perilaku ini hanya terjadi di situasi ini?), konsensus (apakah orang lain melakukan hal yang sama?), dan konsistensi (apakah perilaku ini terjadi berulang kali?). Kesalahan yang sering terjadi adalah bias atribusi fundamental, di mana kita cenderung meremehkan faktor eksternal saat menilai perilaku orang lain.

Melalui hal ini, terkadang atasan cenderung melakukan kesalahan atribusi fundamental *(fundamental attribution error)*, yaitu meremehkan pengaruh faktor eksternal (seperti kurangnya sumber daya) dan melebih-lebihkan faktor internal (seperti kemampuan atau usaha) saat melihat kinerja buruk bawahan. Sebaliknya, karyawan sering menunjukkan bias pembenaran diri *(self-serving bias)* dengan mengaitkan keberhasilan pada usaha sendiri dan kegagalan pada faktor luar. Ketimpangan persepsi antara atasan dan bawahan ini dapat menciptakan rasa ketidakadilan prosedural. Oleh karena itu, validitas evaluasi tahunan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyelaraskan persepsi melalui standar penilaian yang terukur, transparan, dan berbasis perilaku nyata *(objektivitas)*.

Persepsi Robbins & Judge (2022) tidak terjadi secara objektif karena dipengaruhi oleh interaksi antara penilai, target, dan situasi. Faktor pada diri penilai

mencakup karakteristik pribadi seperti motif yang tidak disadari atau ekspektasi yang terbentuk dari pengalaman masa lalu. Karakteristik target, seperti gerakan atau latar belakang, juga menentukan bagaimana sesuatu dilihat. Selain itu, konteks situasional seperti waktu atau lokasi dapat mengubah cara kita menafsirkan objek atau peristiwa yang sama, sehingga persepsi sering kali menjadi gambaran subjektif dari realitas.

Karena keterbatasan waktu dan kapasitas kognitif, manusia sering menggunakan heuristik atau jalan pintas untuk mempercepat penilaian. Hal ini meliputi persepsi selektif yang menyaring informasi sesuai kepentingan kita, atau efek halo di mana satu kesan positif mengaburkan penilaian keseluruhan terhadap seseorang. Meskipun jalan pintas ini efisien, sering menyebabkan distorsi yang tidak adil dalam penilaian kinerja atau interaksi sosial di tempat kerja.

Menurut Schein (2017) hubungan antara persepsi dan penilaian kinerja tidak dilihat sebagai proses administratif semata, melainkan sebagai proses budaya yang mendalam.

a. Persepsi sebagai Filter Budaya dalam Penilaian
   bahwa penilaian kinerja bukanlah proses yang sepenuhnya objektif. Penilai *(manajer)* menggunakan lensa budaya mereka untuk menafsirkan perilaku karyawan. Apa yang dianggap sebagai "kinerja baik" sering kali bergantung pada asumsi dasar organisasi tersebut.
b. Artefak Perilaku
   Schein menekankan tingkat artefak (hal-hal yang terlihat). Dalam penilaian kinerja, seorang manajer mungkin melihat perilaku tertentu (misalnya, karyawan pulang cepat) dan mempersepsikannya secara negatif, padahal secara budaya, karyawan tersebut mungkin merasa tugasnya sudah selesai dengan efisien. Poin ini menjelaskan risiko misinterpretasi antara perilaku yang tampak dan kualitas kinerja yang sesungguhnya.
c. Pengaruh Nilai-Nilai yang Diadopsi *(Espoused Values)*
   Sebuah organisasi sering kali memiliki standar kinerja formal (KPI). Namun, hubungan persepsi terjadi ketika penilai lebih mengutamakan nilai-nilai pribadinya daripada standar formal tersebut. Penilaian kinerja menjadi subjektif tergantung pada

bagaimana penilai mempersepsikan keselarasan nilai karyawan dengan nilai organisasi.

Poin paling krusial menurut Schein adalah asumsi yang tidak disadari. Jika budaya organisasi mengasumsikan bahwa kerja keras berarti berada di kantor hingga malam, maka persepsi penilai terhadap kinerja karyawan yang bekerja secara *remote* atau *fleksibel* akan cenderung rendah, meskipun hasilnya bagus. Penilaian kinerja sangat dipengaruhi oleh persepsi tentang sejauh mana karyawan "cocok" dengan asumsi dasar ini.

Persepsi yang bias (seperti halo *effect* atau *stereotip*) sering kali berakar dari prasangka budaya. Jika seorang pemimpin memiliki persepsi tertentu terhadap kelompok tertentu, hal ini akan secara langsung mendistorsi akurasi penilaian kinerja individu tersebut. Hubungan ini juga mencakup bagaimana persepsi dikomunikasikan bahwa untuk penilaian yang efektif, perlu ada dialog untuk menyelaraskan persepsi antara penilai dan yang dinilai agar tidak terjadi konflik akibat perbedaan interpretasi terhadap standar kinerja. Penilaian kinerja adalah manifestasi dari persepsi budaya. Kinerja tidak hanya dinilai berdasarkan angka, tetapi berdasarkan bagaimana perilaku karyawan dipersepsikan sesuai atau tidak dengan budaya, nilai, dan asumsi yang berlaku dalam organisasi.

2.2.2 Pengambilan Keputusan dalam Promosi Jabatan.

Menurut Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi adalah proses memilih di antara berbagai alternatif yang sangat dipengaruhi oleh persepsi individu. Setiap keputusan memerlukan interpretasi data dan evaluasi terhadap pilihan yang ada, namun proses ini sering kali terkena bias atau distorsi karena individu cenderung mengatur dan menafsirkan kesan sensorik mereka untuk memberi makna pada lingkungan, yang terkadang berbeda dari realitas objektif

Dalam pandangan Schein (2017) memandang pengambilan keputusan sebagai fenomena yang berakar kuat pada budaya organisasi dan tidak bisa dipisahkan dari asumsi-asumsi dasar yang dimiliki anggota kelompok. Menurutnya, keputusan sering kali sulit diambil karena adanya ketidaksamaan konsensus

mengenai apakah suatu masalah termasuk dalam ranah realitas fisik atau sosial. Schein menekankan bahwa agar sebuah organisasi dapat melakukan tindakan yang koheren, harus ada kesepakatan bersama mengenai kriteria dan proses pengambilan keputusan, misalnya apakah akan diputuskan oleh orang yang paling berpengalaman atau melalui pemungutan suara mayoritas, yang semuanya mencerminkan nilai-nilai dan budaya yang dianut organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Hersey & Blanchard (2019) menitikberatkan pengambilan keputusan pada peran pemimpin dan pendekatan ilmu perilaku terapan. Dalam pandangannya, pengambilan keputusan merupakan bagian inti dari proses manajemen untuk bekerja bersama individu dan kelompok demi mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan keputusan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memahami, memprediksi, dan memengaruhi perilaku manusia melalui kepemimpinan situasional. Fokus utamanya adalah bagaimana pemimpin menggunakan keterampilan manusia *(human skills*) untuk mengintegrasikan motivasi dan komunikasi yang efektif sehingga keputusan yang diambil mampu meningkatkan kinerja dan menjawab tantangan perubahan teknologi maupun globalisasi.

Secara garis besar, pengambilan keputusan dalam organisasi adalah bahwa proses ini bukan sekadar pemilihan alternatif yang bersifat teknis, melainkan sebuah tindakan kompleks yang mengintegrasikan persepsi individu, akar budaya organisasi, dan peran kepemimpinan yang strategis. Keberhasilan sebuah keputusan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan interpretasi subjektif individu dengan asumsi dasar serta nilai-nilai budaya yang berlaku, sekaligus menuntut peran pemimpin untuk menggunakan keterampilan manusiawi dalam memengaruhi perilaku kelompok melalui komunikasi dan motivasi yang efektif. Dengan demikian, pengambilan keputusan yang berkualitas menjadi kunci utama bagi efektivitas organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan dan mencapai tujuan bersama secara kolektif.

Pengambilan keputusan Schein (2017) merupakan proses memilih di antara berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan tertentu

a. Hubungan dengan Persepsi
   Pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh persepsi. Keputusan yang diambil oleh seorang manajer sering kali merupakan reaksi terhadap suatu masalah yang ia persepsikan sebagai penyimpangan dari standar. Jika persepsinya terhadap masalah tersebut bias, maka keputusan yang diambil pun kemungkinan besar tidak akurat.
b. Bias dalam Pengambilan Keputusan
   Dalam praktiknya, individu sering kali melakukan kesalahan sistematis atau bias saat mengambil keputusan (seperti terlalu percaya diri atau bias konfirmasi).
c. Budaya dan Pengambilan Keputusan
   Budaya organisasi juga memainkan peran krusial dalam bagaimana keputusan dibuat. Misalnya, dalam organisasi dengan budaya menyalahkan (*blame culture*), pengambilan keputusan cenderung menjadi sangat hati-hati karena individu takut dianggap bertanggung jawab jika terjadi kegagalan. Sebaliknya, dalam organisasi yang menghargai inovasi, pengambilan keputusan lebih didorong oleh debat terbuka dan akal sehat

Berdasarkan teori pengambilan keputusan manajerial yang dikembangkan oleh Robbins & Judge (2022) proses pemilihan kandidat untuk promosi jabatan harus mengikuti langkah-langkah sistematis untuk memastikan objektivitas dan efektivitas. Berikut adalah tahap-tahap pengambilan keputusan dalam promosi jabatan:

a. Identifikasi Masalah atau Kebutuhan Promosi
   Tahap awal dimulai dengan menyadari adanya kesenjangan antara posisi jabatan yang kosong dan kebutuhan organisasi. Manajer harus mendefinisikan dengan jelas mengapa promosi tersebut diperlukan dan kriteria apa yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut agar tujuan strategis perusahaan tercapai.
b. Menetapkan Kriteria Keputusan
   Setelah kebutuhan diidentifikasi, pengambil keputusan harus menentukan faktor-faktor apa saja yang relevan untuk jabatan baru tersebut. Dalam konteks promosi, kriteria ini biasanya mencakup kompetensi teknis, rekam jejak kinerja masa lalu, kemampuan kepemimpinan, serta kesesuaian nilai

individu dengan budaya organisasi (*person-organization fit*).

c. Mengalokasikan Bobot pada Kriteria

Tidak semua kriteria memiliki tingkat kepentingan yang sama. Manajer perlu memberikan bobot pada setiap kriteria yang telah ditetapkan. Misalnya, untuk jabatan manajerial, bobot kemampuan kepemimpinan mungkin jauh lebih tinggi dibandingkan dengan keterampilan teknis, sehingga keputusan akhir menjadi lebih terukur dan tidak bias.

d. Mengembangkan Alternatif Kandidat

Pada tahap ini, organisasi melakukan inventarisasi terhadap sumber daya manusia yang ada. Pengambil keputusan menyusun daftar karyawan yang potensial (kandidat) yang memenuhi syarat dasar untuk dipromosikan, baik melalui data departemen SDM maupun rekomendasi dari atasan langsung

e. Mengevaluasi Alternatif (Analisis Kandidat)

Setiap kandidat dianalisis secara kritis berdasarkan kriteria dan bobot yang telah ditentukan sebelumnya. Robbins dan Judge (2022) Menekankan pentingnya menggunakan data objektif untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan relatif dari masing-masing calon guna menghindari subjektivitas yang merugikan.

f. Memilih Alternatif Terbaik

Setelah evaluasi mendalam, pengambil keputusan memilih kandidat yang memiliki skor tertinggi atau kecocokan paling optimal terhadap kebutuhan jabatan. Keputusan ini diambil dengan keyakinan bahwa kandidat terpilih adalah yang paling mampu memberikan kontribusi maksimal pada level tanggung jawab yang lebih tinggi.

g. Implementasi dan Evaluasi Keputusan

Keputusan promosi dijalankan dengan pengumuman resmi dan penempatan karyawan pada posisi baru. Tahap terakhir adalah memantau kinerja karyawan tersebut setelah promosi untuk mengevaluasi apakah proses pengambilan keputusan yang dilakukan sudah tepat dan memberikan dampak positif bagi produktivitas organisasi.

Pengambilan keputusan dalam organisasi sering kali digambarkan melalui model rasional, namun dalam praktiknya sering kali dipengaruhi oleh rasionalitas

terbatas (*bounded rationality*). Dalam menentukan promosi jabatan, pengambil keputusan harus memilih kandidat terbaik dengan mengevaluasi berbagai kriteria kompetensi dan rekam jejak. Robbins dan Judge menyatakan bahwa keputusan promosi yang efektif didasarkan pada data yang relevan dan analisis mendalam untuk meminimalkan risiko kesalahan penempatan (*mismatch*). Keputusan ini sangat signifikan karena bukan sekadar penghargaan atas kinerja, melainkan sebuah prediksi tentang kemampuan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa depan, yang berdampak langsung pada struktur kepemimpinan organisasi.

2.2.3 Meminimalkan Bias dalam Penilaian Jabatan

Bias kognitif Robbins & Judge (2022) merupakan hambatan utama dalam penilaian jabatan yang adil, di mana penilai sering kali melakukan jalan pintas dalam memberikan penilaian. Robbins dan Judge mengidentifikasi beberapa bias umum seperti *confirmation bias* (mencari informasi yang mendukung pandangan awal) dan *availability bias* (hanya mengingat kejadian terbaru). Untuk meminimalkan bias ini, organisasi perlu menerapkan standar penilaian yang terstruktur, menggunakan banyak penilai (*multi-rater feedback*), dan memberikan pelatihan bagi manajer untuk mengenali keterbatasan persepsi mereka sendiri. Berikut adalah penjelasan mengenai standar penilaian kinerja berdasarkan teori Robbins & Judge (2022):

a. Standar Penilaian yang Terstruktur

   Standar penilaian yang terstruktur menjamin objektivitas dalam pengambilan keputusan promosi dengan menetapkan kriteria kinerja yang jelas dan terukur bagi seluruh karyawan. Robbins & Judge menekankan bahwa evaluasi yang tidak terstandar cenderung terjebak dalam bias subjektif dan ambiguitas. Dengan indikator yang spesifik, manajer dapat membandingkan pencapaian antarkandidat secara adil. Hal ini mendukung terciptanya keadilan prosedural di mana setiap individu merasa dinilai berdasarkan parameter yang konsisten dan relevan secara organisasional.

b. Penggunaan Penilai Jamak (*Multi-Rater Feedback*)

   Penggunaan penilai jamak atau umpan balik 360 derajat memberikan gambaran kompetensi

karyawan yang lebih komprehensif dari berbagai sudut pandang, seperti rekan kerja, bawahan, dan atasan. Pendekatan ini sangat efektif untuk memitigasi bias personal yang mungkin dimiliki oleh satu manajer tunggal. Menurut Robbins & Judge, informasi dari banyak sumber meningkatkan validitas data kinerja. Dalam promosi jabatan, perspektif kolektif ini membantu mengidentifikasi potensi kepemimpinan dan kemampuan interpersonal yang mungkin tidak terlihat melalui penilaian tradisional.

c. Pelatihan Manajer terhadap Keterbatasan Persepsi

Pelatihan bagi manajer sangat krusial untuk memberikan kesadaran mengenai hambatan persepsi, seperti *halo effect* dan *confirmation bias*, yang sering mendistorsi penilaian kinerja. Pembuat keputusan yang terlatih cenderung lebih kritis terhadap intuisi mereka sendiri dan lebih bergantung pada data faktual. Melalui pelatihan ini, manajer belajar mengenali bagaimana stereotip dan kesalahan atribusi memengaruhi keputusan promosi. Hasilnya, keputusan yang diambil menjadi lebih akurat, etis, dan mampu menempatkan individu terbaik pada jabatan yang tepat.

Upaya organisasi dalam mereduksi bias kognitif merupakan langkah krusial untuk menjamin bahwa pengisian posisi-posisi strategis dilakukan berdasarkan kompetensi objektif dan meritokrasi yang murni. Standardisasi penilaian yang bebas dari distorsi persepsi akan menciptakan iklim kerja yang kompetitif namun tetap sehat, di mana setiap karyawan merasa memiliki peluang yang sama. Hal ini tidak hanya meningkatkan transparansi manajerial, tetapi juga membangun kepercayaan mendalam terhadap sistem keadilan organisasi yang pada akhirnya mendorong produktivitas secara kolektif.

2.3 Motivasi dan Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2022) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi, di mana dorongan tersebut bukan sekadar sifat pribadi melainkan hasil interaksi antara individu dengan situasi kerjanya. Teori kontemporer menegaskan bahwa motivasi akan mencapai puncaknya ketika karyawan memiliki kendali atas tindakannya serta dihadapkan pada tujuan yang spesifik, menantang, dan disertai umpan balik.

Melalui *Job Characteristics Model*, organisasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik secara signifikan dengan merancang pekerjaan yang memiliki otonomi, variasi keterampilan, dan makna tugas yang jelas.

Konsep motivasi Hidayat & Wijaya (2017) di dalam Islam tidak hanya berorientasi pada pencapaian target duniawi atau materi semata, melainkan harus dilandasi oleh niat yang melampaui batas kehidupan dunia, yaitu sebagai bentuk ibadah untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat secara seimbang. Dalam al -qur'an juga telah di jelaskan di dalam surah al-khasyr ayat 18:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ
خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Ayat ini menjadi dorongan motivasi kinerja yang sangat kuat bagi setiap individu atau pegawai karena mengajarkan pentingnya melakukan perencanaan, evaluasi diri, dan peningkatan kualitas kerja demi masa depan (hari esok). Di dalam manajemen, ayat ini mengisyaratkan bahwa kinerja yang baik lahir dari kesadaran individu yang visioner, tidak menyerah pada keadaan, melainkan secara sadar menciptakan masa depan yang lebih baik melalui usaha-usaha nyata yang terencana pada saat ini. Ketika motivasi kerja seorang pegawai disandarkan pada ketakwaan dan pengawasan transendental dari Allah Swt, maka ia akan menggerakkan seluruh potensinya secara optimal, jujur, dan penuh tanggung jawab untuk menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal tanpa perlu selalu diawasi secara ketat oleh manusia.

Motivasi Robbins & Judge (2022) bukanlah sekadar sifat pribadi, melainkan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Untuk memahaminya secara utuh, kita harus melihat tiga elemen yang bekerja secara simultan:

a. Intensitas (*Intensity*)
   Ini adalah elemen yang paling sering kita pikirkan ketika berbicara tentang motivasi. Intensitas menggambarkan

seberapa keras seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang maksimal kecuali jika upaya tersebut disalurkan ke arah yang tepat.

b. Arah (*Direction*)
   Kualitas upaya sama pentingnya dengan intensitasnya. Upaya yang intens namun tidak terarah (tidak selaras dengan tujuan organisasi) akan menjadi sia-sia. Oleh karena itu, motivasi harus diarahkan pada tujuan-tujuan organisasi agar kontribusi individu menjadi efektif dan produktif.
c. Ketekunan (*Persistence*)
   Elemen ini mengukur seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi akan tetap bertahan pada tugasnya dalam waktu yang cukup lama untuk mencapai tujuan mereka, meskipun menghadapi rintangan atau kesulitan di tengah jalan.

Berdasarkan ketiga elemen tersebut, motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan pendorong internal yang mengintegrasikan energi dan fokus untuk mencapai hasil yang bermakna. Motivasi bukan sekadar tentang seberapa besar tenaga yang dikeluarkan melalui intensitas kerja, melainkan bagaimana energi tersebut dikelola secara strategis melalui arah yang selaras dengan visi organisasi. Tanpa arah yang tepat, kerja keras hanya akan menjadi kesibukan tanpa hasil. Terakhir, aspek ketekunan menjadi pembeda utama antara keberhasilan dan kegagalan; individu yang termotivasi akan menjaga konsistensi usahanya melampaui hambatan sementara. Ketiga elemen ini membentuk sinergi yang mengubah potensi menjadi prestasi kerja yang nyata dan berkelanjutan.

2.3.1 Pengaruh Sistem Penghargaan (Promosi) terhadap Kinerja

Robbins & Judge (2022) motivasi merupakan dorongan yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk motivator eksternal yang paling efektif adalah sistem penghargaan dalam bentuk promosi jabatan. Berdasarkan Teori Harapan (*Expectancy Theory*), karyawan akan terdorong untuk mencapai kinerja maksimal jika mereka meyakini bahwa kinerja tersebut akan diakui melalui penilaian yang baik dan penilaian tersebut akan membuahkan imbalan berupa promosi. Robbins dan Judge menekankan bahwa promosi berfungsi sebagai bentuk pengakuan atas

kompetensi dan memberikan status serta kompensasi yang lebih tinggi. Jika sistem promosi dirasakan adil dan transparan, maka hal tersebut akan menciptakan siklus motivasi yang kuat, di mana karyawan terus berusaha meningkatkan kapabilitasnya demi meraih jenjang karier yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan seperti promosi berfungsi sebagai bentuk imbalan ekstrinsik yang kuat yang dapat dijelaskan melalui mekanisme Teori Harapan (Expectancy Theory) dari Victor Vroom. Menurut teori ini, motivasi karyawan bukanlah sekadar keinginan pasif, melainkan hasil dari kalkulasi rasional yang menghubungkan usaha individu dengan hasil yang nyata. Motivasi untuk mencapai kinerja tinggi akan meningkat secara signifikan jika karyawan memiliki keyakinan kuat bahwa setiap kerja keras yang dilakukan akan berujung pada pencapaian target kerja yang terukur (Ekspektansi). Tanpa adanya keyakinan bahwa usaha tersebut membuahkan hasil, dorongan kerja akan melemah meskipun imbalan yang dijanjikan sangat besar.

Efektivitas promosi sebagai motivator bergantung pada persepsi karyawan terhadap hubungan kinerja dan imbalan (Instrumentalitas) serta nilai imbalan (Valensi). Sesuai teori Robbins & Judge (2022) karyawan harus yakin bahwa pencapaian target diikuti oleh penghargaan konkret seperti kenaikan jabatan yang memiliki nilai subjektif tinggi bagi karier dan status mereka. Jika hubungan antara usaha, kinerja, dan tujuan pribadi terjalin secara transparan, sistem promosi akan menjadi penggerak produktivitas yang efektif. Intinya, promosi meningkatkan kinerja jika dilakukan secara transparan, berbasis prestasi, dan dianggap adil.

Hersey & Blanchard (2019) memandang sistem penghargaan sebagai instrumen manajemen kunci untuk menyelaraskan perilaku anggota dengan tujuan organisasi. Efektivitas perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam memengaruhi perilaku manusia melalui motivasi. Promosi, sebagai penghargaan signifikan, berfungsi meningkatkan kesiapan kinerja (Performance Readiness) individu. Dalam pendekatan ilmu perilaku terapan, sistem yang jelas memicu peningkatan kinerja karena upaya karyawan diakui melalui peluang pertumbuhan kepemimpinan. Integrasi antara keterampilan manusia (human skills) dan sistem motivasi yang tepat menjadi krusial dalam menghasilkan

produktivitas tinggi bagi individu maupun kelompok guna menghadapi tantangan teknologi serta globalisasi.

Schein (2017) menegaskan bahwa sistem penghargaan merupakan mekanisme utama untuk mentransmisikan budaya organisasi. Anggota organisasi memahami nilai-nilai nyata perusahaan bukan melalui retorika, melainkan melalui keputusan konkret terkait promosi dan kenaikan gaji. Jika individu berkinerja tinggi namun tidak etis tetap mendapatkan penghargaan, organisasi secara implisit menetapkan asumsi bahwa hasil lebih utama daripada integritas. Oleh karena itu, pemimpin harus menggunakan alokasi status secara konsisten untuk mengomunikasikan prioritas strategis. Ketika sistem penghargaan selaras dengan nilai-nilai yang diadopsi, tercipta stabilitas perilaku yang memperkuat kinerja jangka panjang dan menjaga keaslian budaya kerja di seluruh lapisan organisasi.

Secara keseluruhan, kedua tokoh ini sepakat bahwa sistem penghargaan (promosi) memiliki pengaruh vital terhadap kinerja, namun dengan penekanan yang berbeda: Hersey lebih pada aspek motivasional dan situasional untuk mendorong efektivitas kerja langsung , sedangkan Schein lebih pada aspek pembentukan nilai dan budaya yang secara otomatis mengarahkan bagaimana individu berpikir dan berperilaku demi kinerja yang berkelanjutan. Ketidakkonsistenan dalam pemberian penghargaan atau promosi dapat merusak moral dan menciptakan misinterpretasi terhadap standar kinerja yang diharapkan.

2.4 Manajemen Kinerja

2.4.1 Pengertian manajemen kinerja

Manajemen kinerja muncul sebagai respons terhadap keterbatasan sistem "penilaian kinerja" (*performance appraisal*) tradisional yang cenderung bersifat kaku, menghukum, dan hanya dilakukan setahun sekali tanpa dampak nyata pada pengembangan. Sejarah mencatat bahwa meskipun konsep pengukuran kerja sudah ada sejak masa Dinasti *Wei* hingga Revolusi Industri, istilah Manajemen Kinerja baru populer di pertengahan tahun 1980-an (seperti yang dipelopori oleh Beer dan Ruh pada 1976) untuk menciptakan pendekatan yang lebih manusiawi dan berkesinambungan. Evolusi ini didorong oleh kebutuhan organisasi di era modern untuk tidak sekadar

menghitung output masa lalu, tetapi secara aktif menyelaraskan potensi individu dengan strategi bisnis demi menghadapi persaingan global yang kian dinamis. Menurut para ahli ini, manajemen kinerja didefinisikan sebagai:

Menurut Armstrong (2023) manajemen kinerja sebagai sebuah proses strategis dan terpadu yang bertujuan memberikan keberhasilan berkelanjutan bagi organisasi. Fokus utamanya terletak pada peningkatan kinerja individu dan tim serta pengembangan kemampuan para kontributor secara terus-menerus. Dalam pandangan ini, manajemen kinerja bukan sekadar alat evaluasi, melainkan sebuah filosofi manajemen yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi manusia dengan pencapaian hasil organisasi jangka panjang.

Di sisi lain, dalam pandangan Aguinis (2023) menekankan bahwa manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang mencakup identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja individu maupun tim secara sistematis. Inti dari pemikiran Aguinis adalah pentingnya penyelarasan *(alignment)* antara kinerja personel dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, setiap upaya yang dilakukan oleh anggota organisasi memiliki arah yang jelas dan berkontribusi langsung pada pencapaian misi besar perusahaan.

Sementara itu, Smith (2023) memberikan sudut pandang yang lebih menitikberatkan pada aspek manajerial dan dimensi pengukuran. Menurutnya, manajemen kinerja adalah penggunaan informasi kinerja secara sistematis sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan memperkuat akuntabilitas di seluruh level organisasi. Bagi Smith, data kinerja berfungsi sebagai instrumen kendali yang memastikan bahwa setiap tindakan manajemen didasarkan pada bukti nyata untuk mencapai efisiensi dan efektivitas maksimal.

Secara garis besar, manajemen kinerja bukan sekadar instrumen penilaian periodik yang bersifat administratif, melainkan sebuah siklus hidup organisasi yang dinamis dan berkesinambungan. Keberhasilan suatu entitas bergantung pada kemampuannya dalam mengintegrasikan pengembangan potensi manusia dengan arah strategis yang ingin dicapai. Melalui pemanfaatan data kinerja yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan dan penguatan akuntabilitas,

manajemen kinerja bertransformasi menjadi jembatan yang menghubungkan produktivitas individu dengan visi besar organisasi.

Berdasarkan Armstrong (2023) ruang lingkup manajemen kinerja dipandang sebagai sebuah siklus yang berkesinambungan dan saling mengunci untuk mencapai kinerja tinggi. Berikut adalah ruang lingkup siklus manajemen kinerja:

a. Perencanaan *(Planning)*

   Tahap ini merupakan awal dari siklus manajemen kinerja yang melibatkan kesepakatan bersama antara manajer dan individu mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Fokus utamanya adalah menetapkan tujuan (*goal setting*), menentukan standar kinerja, serta mengidentifikasi persyaratan kompetensi yang diperlukan. Perencanaan tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada pengembangan kemampuan individu melalui rencana pengembangan pribadi (*personal development plans*) untuk masa depan.

b. Pemantauan *(Monitoring)*

   Pemantauan adalah proses berkelanjutan sepanjang tahun untuk meninjau kemajuan individu dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Dalam tahap ini, manajer dan karyawan bekerja sebagai mitra untuk memastikan bahwa kinerja tetap berada di jalur yang benar dan melakukan penyesuaian tujuan jika terjadi perubahan prioritas atau situasi. Kegiatan utama dalam pemantauan mencakup pemberian umpan balik secara rutin, pemberian dukungan, serta bimbingan guna mengatasi hambatan kinerja saat masalah tersebut muncul, bukan menunggu hingga akhir tahun.

c. *Peninjauan (Reviewing)*

   Peninjauan dilakukan melalui pertemuan formal yang menjadi saluran komunikasi dua arah untuk membahas pencapaian, tantangan, dan hubungan kerja. Fokus dari tinjauan ini adalah pembelajaran dari pengalaman masa lalu untuk merencanakan masa depan, di mana individu didorong untuk melakukan penilaian diri (*self-assessment*) dan menjadi agen aktif dalam pengembangan mereka sendiri. Pertemuan ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam

alasan di balik keberhasilan atau kegagalan kinerja serta mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran lebih lanjut.

d. Penilaian *(Assessment)*

Tahap penilaian melibatkan analisis bukti-bukti kinerja untuk mengukur tingkat kompetensi dan pencapaian target yang telah ditetapkan. Penilaian dalam manajemen kinerja modern lebih menekankan pada analisis pengembangan daripada sekadar pemberian rating angka yang menghukum. Hasil dari penilaian ini digunakan sebagai dasar untuk memperbarui profil peran, menyusun rencana perbaikan kinerja, serta memberikan pengakuan atau penghargaan, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial.

Pada akhirnya, esensi dari proses ini adalah menciptakan budaya kerja yang transparan dan berorientasi pada kemajuan, di mana setiap kontribusi personel diukur dan dikembangkan untuk memastikan pertumbuhan organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

2.4.2 Perencanaan dan Standar Kinerja

Dalam pandanganya Armstrong (2023) perencanaan kinerja adalah tahap pertama dalam siklus manajemen kinerja yang menjadi landasan bagi seluruh proses berikutnya. Tahap ini bukan sekadar aktivitas rutin, melainkan upaya untuk membangun kesepahaman bersama antara manajer dan individu mengenai "apa" yang harus dicapai dan "bagaimana" mencapainya.

a. Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*)

Diawali dengan pembentukan Perjanjian Kinerja dan Pengembangan sebagai landasan operasional bagi karyawan. Proses ini mencakup pembaruan profil peran untuk mendefinisikan ulang area hasil utama (*key result areas*) dan persyaratan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini. Selain itu, perencanaan ini mengintegrasikan penyusunan rencana peningkatan kinerja yang berisi tindakan nyata untuk mengoptimalkan hasil kerja, serta rencana pengembangan pribadi (*Personal Development Plan*) yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan belajar individu demi kemajuan karier dan perbaikan kompetensi di masa depan.

b. Standar Kinerja dan Indikator

Armstrong memberikan pendapat dalam kerangka kerja yang menyepakati sasaran, standar, dan kompetensi secara transparan. Penetapan sasaran dilakukan dengan merujuk pada prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk menjamin adanya parameter keberhasilan yang objektif dan memotivasi. Pengukuran pencapaian tersebut didukung oleh Indikator Kinerja Utama (KPI) yang mencakup aspek kuantitatif seperti target finansial maupun aspek kualitatif yang berkaitan dengan perilaku kerja. Dengan demikian, standar kinerja tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga perilaku dan kompetensi yang ditunjukkan karyawan dalam mencapai target tersebut.

c. Integrasi Vertikal (*Strategic Alignment*)

Merupakan esensi terakhir yang memastikan adanya hubungan yang tidak terputus antara tujuan individu dan tujuan strategis organisasi. Melalui proses *cascading*, visi dan misi besar perusahaan diturunkan menjadi sasaran-sasaran kecil yang dapat dioperasionalkan oleh setiap anggota organisasi. Hal ini menciptakan pemahaman kolektif di mana setiap personel menyadari bahwa kontribusi harian mereka berdampak langsung pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Dengan penyelarasan strategis ini, seluruh upaya sumber daya manusia memiliki arah yang konsisten untuk mewujudkan target jangka panjang perusahaan.

Secara garis besar, manajemen kinerja yang efektif merupakan sinergi antara perencanaan yang matang, standardisasi yang objektif, dan penyelarasan strategis yang kuat. Melalui perencanaan kinerja, organisasi membekali karyawan dengan profil peran dan rencana pengembangan pribadi yang jelas. Hal ini diperkuat dengan penetapan standar berbasis prinsip SMART serta indikator kinerja utama (KPI) guna menjamin penilaian yang transparan. Terakhir, integrasi vertikal memastikan seluruh kontribusi individu selaras dengan visi besar perusahaan melalui proses cascading. Gabungan ketiga elemen ini menciptakan sistem kerja yang terukur, adaptif, dan berorientasi pada hasil jangka panjang.

2.4.3 Hubungan Penetapan Tujuan *(Goal Setting)* dengan Capaian Organisasi

Berdasarkan Smith (2023) hubungan antara penetapan tujuan dengan capaian organisasi dapat dijelaskan melalui perspektif akuntansi manajemen strategis dan sistem pengendalian sebagai berikut:

Dalam pandangan Smith, tujuan organisasi (seperti peningkatan kekayaan korporasi) harus dikomunikasikan secara jelas ke seluruh struktur perusahaan agar tercipta keselarasan tujuan *(goal congruence)*. Tanpa komunikasi yang efektif, unit-unit operasional cenderung fokus pada target jangka pendek (seperti produktivitas harian) yang mungkin bertentangan dengan strategi jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, penetapan tujuan berfungsi sebagai instrumen untuk memastikan bahwa tindakan di tingkat bawah tetap konsisten dengan misi besar perusahaan.

Motivasi karyawan meningkat secara signifikan ketika mereka dilibatkan dalam proses konsultasi untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi tujuan operasional yang relevan bagi mereka. Dengan adanya keterlibatan karyawan secara total *(total employee involvement),* tujuan yang ditetapkan tidak lagi dianggap sebagai paksaan, melainkan sebagai komitmen bersama untuk mencapai keunggulan.

Dampak pada Produktivitas dan Pengambilan Keputusan: Penetapan tujuan yang efektif memungkinkan organisasi untuk memantau penggunaan sumber daya secara efisien melalui indikator kinerja. Smith, (2023) menunjukkan bahwa dengan memiliki lapisan tujuan yang terstruktur, setiap karyawan dapat fokus pada target yang mendukung strategi bisnis. Selain itu, informasi kinerja yang dihasilkan dari pencapaian tujuan tersebut menjadi basis data penting bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang lebih berkualitas dan meningkatkan akuntabilitas di seluruh level organisasi.

Armstrong (2023) memperkuat argumen Smith mengenai pemberian arah dengan menyatakan bahwa penetapan tujuan adalah fondasi dari manajemen kinerja yang strategis. Menurut Armstrong, tujuan yang jelas menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai, sehingga setiap individu memiliki komitmen kuat terhadap misi organisasi. Hal ini senada dengan konsep keselarasan tujuan, di mana integrasi

vertikal memastikan bahwa sasaran individu tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan menjadi jembatan yang menghubungkan kompetensi personel dengan keberhasilan jangka panjang perusahaan melalui proses yang terpadu dan sistematis.

Sedangkan Aguinis (2023) menambahkan dimensi motivasi melalui partisipasi dengan menekankan pentingnya proses identifikasi kinerja yang berkelanjutan. Aguinis berpendapat bahwa ketika tujuan ditetapkan secara kolaboratif, karyawan akan memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap target tersebut. Motivasi tidak hanya lahir dari imbalan finansial, tetapi juga dari kejelasan peran dan dukungan pengembangan yang diberikan organisasi. Partisipasi aktif dalam menentukan standar kinerja memungkinkan adanya dialog terbuka antara manajer dan bawahan, yang pada akhirnya memicu peningkatan keterikatan karyawan terhadap visi strategis yang telah disepakati bersama.

Terkait dampak pada produktivitas, Armstrong menjelaskan bahwa tujuan yang menantang namun dapat dicapai secara signifikan meningkatkan output kerja melalui mekanisme regulasi diri. Individu yang memahami targetnya cenderung mengalokasikan sumber daya dan energinya secara lebih efisien untuk memenuhi standar tersebut. Dampak ini diperkuat oleh pandangan Aguinis yang melihat pengukuran kinerja sebagai alat evaluasi yang objektif. Dengan indikator yang tepat, organisasi dapat mendeteksi hambatan produktivitas lebih dini, sehingga langkah-langkah korektif dapat segera diambil melalui pembinaan yang tepat sasaran demi menjaga konsistensi performa di lapangan.

Dalam aspek pengambilan keputusan dan akuntabilitas, Aguinis menegaskan bahwa informasi kinerja yang sistematis adalah aset krusial bagi manajemen. Data yang dikumpulkan dari pencapaian tujuan memberikan bukti nyata untuk menentukan promosi, kebutuhan pelatihan, hingga strategi kompensasi. Armstrong menambahkan bahwa transparansi informasi ini memperkuat akuntabilitas di seluruh level organisasi, karena setiap orang dievaluasi berdasarkan kriteria kompetensi dan hasil yang telah disepakati di awal. Pada akhirnya, integrasi pandangan para ahli ini memastikan bahwa manajemen kinerja

berfungsi sebagai instrumen kendali yang kredibel untuk mengoptimalkan potensi seluruh kontributor.

2.4.4 Penentuan Kriteria dan Indikator Kinerja Utama (KPI).

Armstrong (2023) menjelaskan bahwa penentuan kriteria dan Indikator Kinerja Utama adalah proses mendefinisikan apa yang harus diukur untuk menentukan sejauh mana individu atau tim telah mencapai hasil yang diharapkan. Berikut adalah penjelasan rincinya yang disusun dalam tiga paragraf:

Pertama, Armstrong menekankan bahwa kriteria kinerja harus mencakup dua dimensi utama, yaitu hasil *(outputs)* dan perilaku *(behaviors)*. Hasil berkaitan dengan apa yang dicapai, yang biasanya dinyatakan dalam bentuk target atau sasaran yang dapat diukur. Sementara itu, perilaku atau kompetensi berkaitan dengan bagaimana hasil tersebut dicapai. Menurut Armstrong, kinerja yang sukses bukan hanya tentang mencapai angka, tetapi juga tentang menunjukkan kompetensi dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai inti organisasi, sehingga kriteria penilaian harus mencerminkan keseimbangan antara pencapaian tugas dan kualitas individu.

Kedua, dalam menetapkan Indikator Kinerja Utama, Armstrong menyarankan penggunaan variabel yang dapat memberikan bukti nyata tentang keberhasilan. KPI harus dipilih secara selektif dan difokuskan pada aspek-aspek pekerjaan yang paling krusial bagi keberhasilan peran tersebut (Area Hasil Utama). Indikator ini bisa bersifat kuantitatif, seperti data finansial, volume produksi, atau penghematan biaya, namun bisa juga bersifat kualitatif, seperti tingkat kepuasan pelanggan atau standar kualitas layanan. Yang terpenting, setiap indikator harus memiliki definisi yang jelas agar tidak menimbulkan ambiguitas saat proses evaluasi dilakukan.

Ketiga, Armstrong merujuk pada prinsip SMART sebagai standar emas dalam menentukan kriteria dan indikator kinerja. Setiap KPI harus bersifat spesifik *(Specific),* terukur *(Measurable),* dapat dicapai *(Achievable),* relevan *(Relevant),* dan memiliki batas waktu *(Time-bound)*. Dengan menerapkan standar ini, kriteria kinerja menjadi lebih objektif dan adil. Selain itu, Armstrong menekankan pentingnya kesepakatan antara

manajer dan karyawan dalam menentukan kriteria ini melalui diskusi dua arah, sehingga indikator yang terpilih tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai sarana motivasi bagi karyawan untuk mencapai standar yang telah disepakati bersama.

Penentuan kriteria dan Indikator Kinerja Utama (KPI) merupakan fondasi krusial dalam mengukur efektivitas kerja secara objektif. Melalui penerapan prinsip SMART, organisasi dapat menetapkan sasaran yang spesifik dan terukur, sehingga menghindari ambiguitas dalam penilaian. Indikator ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir kuantitatif, tetapi juga mengintegrasikan aspek kualitatif melalui kompetensi dan perilaku kerja. Dengan parameter yang transparan, karyawan mendapatkan kejelasan mengenai ekspektasi performa mereka. Hal ini menciptakan standar keadilan yang memotivasi individu untuk mencapai target strategis sekaligus meningkatkan profesionalisme secara berkelanjutan.

2.4.5 Keselarasan Strategi Organisasi dengan Kinerja Individu

Berdasarkan Smith (2023) keselarasan strategi organisasi dengan kinerja individu dipandang sebagai elemen kunci untuk mencegah konflik tujuan dan memastikan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Berikut adalah penjelasan mengenai keselarasan tersebut:

Keselarasan Strategis Smith menekankan bahwa kegagalan organisasi sering kali disebabkan oleh ketidakmampuan untuk mengomunikasikan tujuan strategis secara jelas ke seluruh jenjang struktur perusahaan. Tanpa keselarasan yang tepat *(goal congruence)*, unit operasional atau individu cenderung terjebak pada target jangka pendek seperti produktivitas harian atau efisiensi shift yang secara tidak sadar bisa bertentangan dengan misi jangka panjang organisasi, misalnya kepemimpinan teknologi atau kualitas layanan.

Oleh karena itu, keselarasan strategis berfungsi sebagai jembatan untuk memastikan bahwa setiap tindakan di tingkat bawah tetap konsisten dengan arah yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Adapun aspek-aspek utama terkait keselarasan strategi menurut Smith, (2023) adalah:

a. Penyelarasan Melalui Komunikasi Vertikal
   Sasaran strategis harus diturunkan (*cascading*) dari level korporasi ke level departemen hingga individu melalui komunikasi yang efektif untuk menghindari salah persepsi.
b. Kesesuaian Indikator Kinerja
   Sistem pengukuran kinerja harus dirancang sedemikian rupa agar perilaku yang dihargai di tingkat individu (seperti melalui bonus atau insentif) adalah perilaku yang benar-benar mendukung pencapaian strategi organisasi.
c. Penyelarasan melalui Partisipasi
   Karyawan perlu dilibatkan dalam proses konsultasi untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi tujuan operasional yang relevan bagi pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap tujuan tersebut.
d. Penggunaan Informasi
   Sistem informasi manajemen harus menyediakan data kinerja yang tepat waktu dan relevan agar manajer di setiap level dapat membuat keputusan yang selaras dengan visi strategis perusahaan.
e. Integrasi Internal
   Pengendalian manajemen tidak hanya soal prosedur formal, tetapi mencakup pengaturan budaya kerja dan motivasi agar setiap personel bekerja secara alami menuju arah yang sama dengan tujuan organisasi.

Penyelarasan strategis dalam manajemen kinerja memerlukan komunikasi vertikal yang efektif untuk memastikan visi organisasi terdistribusi secara akurat hingga ke tingkat individu. Melalui proses *cascading* yang transparan dan keterlibatan aktif karyawan dalam merumuskan tujuan operasional, organisasi dapat meminimalisir salah persepsi dan membangun rasa kepemilikan. Partisipasi ini menjadi kunci utama agar target yang ditetapkan tidak hanya dianggap sebagai beban administratif, melainkan sebagai tanggung jawab kolektif yang relevan dengan tugas keseharian setiap personel.

Selanjutnya, integrasi ini diperkuat dengan penyesuaian indikator kinerja yang mampu mendorong perilaku produktif melalui sistem penghargaan yang tepat. Dukungan data dari sistem informasi manajemen yang relevan memungkinkan pengambilan keputusan

yang presisi dan tepat waktu di setiap level kepemimpinan. Dengan menggabungkan pengendalian formal serta pembentukan budaya kerja yang kuat, seluruh elemen sumber daya manusia akan bergerak secara alami dan konsisten menuju pencapaian tujuan jangka panjang organisasi secara berkelanjutan.

2.5 Evaluasi dan Pengembangan Kinerja

Evaluasi dan pengembangan kinerja merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen kinerja untuk memastikan bahwa hasil yang telah dicapai selaras dengan rencana serta menentukan langkah perbaikan di masa depan. Berdasarkan literatur dari Armstrong (2023) dan Smith (2023) evaluasi dan Pengembangan Kinerja dapat di jelaskan sebagai berikut:

Evaluasi kinerja menurut pandangan Armstrong (2023) bukan sekadar prosedur administratif tahunan atau pengisian formulir formal, melainkan sebuah proses analisis mendalam berbasis bukti nyata untuk mengukur pencapaian individu. Evaluasi ini mencakup analisis pencapaian sasaran untuk menilai sejauh mana target telah terpenuhi, serta penilaian perilaku yang meninjau kompetensi karyawan dalam bekerja. Esensi dari evaluasi ini bersifat konstruktif, di mana fokus utamanya adalah mengidentifikasi hambatan kinerja dan merumuskan solusi bersama, alih-alih mencari kesalahan atau memberikan hukuman kepada personel.

Selanjutnya, pengembangan kinerja menjadi tahap yang berorientasi pada masa depan, di mana Smith (2023) menekankan pentingnya penggunaan informasi hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis terkait sumber daya manusia. Hal ini diwujudkan melalui penyusunan Rencana Pengembangan Pribadi *(Personal Development Plan)* yang dirancang khusus untuk menutup kesenjangan kompetensi melalui pelatihan maupun pembelajaran mandiri. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kapasitas dan membekali karyawan dengan keterampilan yang relevan, sehingga mereka memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan organisasi yang terus berubah secara dinamis.

Kesuksesan evaluasi dan pengembangan ini sangat bergantung pada peran penting umpan balik *(feedback)* dan *coaching* sebagai bentuk dialog berkelanjutan di dalam organisasi. Armstrong menjelaskan bahwa umpan balik yang efektif harus bersifat faktual dan diberikan segera agar karyawan dapat melakukan "regulasi diri" atau penyesuaian kinerja secara mandiri. Di sisi lain, Smith dan Armstrong sepakat bahwa

coaching merupakan alat utama pengembangan di mana manajer berperan sebagai pelatih yang memberdayakan karyawan untuk menemukan solusi atas masalah mereka sendiri. Sinergi antara umpan balik yang tepat waktu dan pembinaan yang konsisten ini pada akhirnya akan meningkatkan otonomi, motivasi internal, dan produktivitas secara keseluruhan.

2.5.1 Pengaruh Umpan Balik *(Feedback)* dan *Coaching* terhadap Peningkatan Kinerja.

Berdasarkan Aguinis (2023) pengaruh umpan balik (*feedback*) dan *coaching* terhadap peningkatan kinerja merupakan komponen vital dalam tahap pengembangan kinerja. Aguinis menekankan bahwa tanpa kedua elemen ini, sistem manajemen kinerja hanya akan menjadi aktivitas administratif tanpa dampak pada perubahan perilaku.

Aguinis (2023) menegaskan bahwa umpan balik (*feedback*) memiliki peran krusial yang mencakup fungsi instruksional dan motivasional dalam meningkatkan kinerja. Secara instruksional, umpan balik memberikan panduan mengenai tingkat kemampuan karyawan dan arah yang tepat untuk mencapai target, sementara secara motivasional, hal ini memperkuat kepercayaan diri untuk berprestasi. Melalui mekanisme regulasi perilaku, karyawan dapat membandingkan performa aktual dengan standar yang diinginkan guna melakukan koreksi mandiri. Selain itu, pemberian umpan balik yang jujur dan spesifik akan meningkatkan persepsi keadilan dan transparansi sistem penilaian, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi. Agar efektif, Aguinis menekankan bahwa umpan balik harus bersifat spesifik, diberikan tepat waktu, dan berorientasi pada perbaikan masa depan (*feedforward*).

Di sisi lain, pengaruh *coaching* terhadap kinerja diwujudkan melalui proses kolaboratif berkelanjutan antara manajer dan karyawan. Aguinis mengidentifikasi bahwa *coaching* berfungsi efektif dalam menghilangkan hambatan kinerja, baik yang bersifat internal seperti kurangnya keterampilan, maupun eksternal seperti keterbatasan sumber daya. Proses ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensi baru melalui bimbingan langsung dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Selain aspek teknis, *coaching* juga memberikan dukungan psikologis dan

emosional yang penting untuk membangun rasa percaya diri karyawan, sehingga mereka lebih berani dalam mengambil tanggung jawab yang lebih besar demi kemajuan organisasi.

Sinergi antara umpan balik yang konstruktif dan *coaching* yang konsisten menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif. Aguinis berpendapat bahwa integrasi kedua elemen ini memastikan bahwa karyawan tidak hanya mengetahui posisi kinerja mereka saat ini, tetapi juga memiliki peta jalan dan dukungan yang jelas untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, manajemen kinerja bertransformasi dari sekadar alat evaluasi menjadi instrumen pengembangan sumber daya manusia yang strategis yang mampu menyelaraskan potensi individu dengan kebutuhan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

Pandangan Armstrong (2023) mengenai pengaruh umpan balik (*Feedback*) dan *coaching* yang dapat dirangkum ke dalam narasi penutup yang menekankan pada aspek kemanusiaan dan pertumbuhan berkelanjutan, Armstrong memandang umpan balik dan *coaching* bukan sekadar teknik manajerial, melainkan instrumen untuk membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan pengembangan bersama. Umpan balik yang efektif dalam pandangan Armstrong bertindak sebagai sarana "regulasi diri" yang memungkinkan individu untuk secara sadar menyesuaikan perilaku dan usahanya demi mencapai sasaran yang telah disepakati.

Lebih lanjut, Armstrong (2023) menempatkan *coaching* sebagai jantung dari pengembangan kinerja yang transformatif. Melalui pendekatan pelatih (*coach*), manajer tidak lagi hanya bertindak sebagai penilai yang otoriter, melainkan sebagai mitra yang membantu karyawan memecahkan masalah mereka sendiri dan menemukan cara belajar yang paling efektif di tempat kerja. Sinergi antara umpan balik yang faktual dan pembinaan yang memberdayakan ini melengkapi struktur manajemen kinerja dengan sentuhan psikologis yang meningkatkan motivasi intrinsik. Pada akhirnya, pandangan Armstrong ini menyimpulkan bahwa manajemen kinerja yang unggul adalah yang mampu mengubah dialog sehari-hari menjadi peluang

pertumbuhan, yang secara kolektif akan mendorong keberhasilan organisasi yang berkelanjutan.

2.6 *Balanced Scorecard* (BSC)

BSC awalnya dirumuskan dan disajikan sebagai sistem pengukuran kinerja multidimensi Kaplan & Norton (2021) tujuan utamanya adalah menyediakan informasi yang lebih banyak dan lebih baik bagi para manajer untuk pengambilan keputusan strategis. BSC berfokus pada integrasi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. KN menyebutnya sebagai dasbor berbagai ukuran kinerja yang dikelompokkan dalam empat perspektif.

Menurut Kaplan & Norton (2021) *Balanced Scorecard* (BSC) adalah seperangkat pengukuran kinerja yang dirancang untuk memberikan kepada manajer puncak pandangan bisnis yang cepat *(fast)* namun komprehensif *(comprehensive)*. Tujuannya adalah untuk menerjemahkan strategi dan visi organisasi menjadi serangkaian tindakan terukur, sehingga memastikan bahwa aset tidak berwujud (seperti hubungan dengan pelanggan dan kapabilitas internal) mendapatkan perhatian yang sama pentingnya dengan aset berwujud.

Sedangkan dalam pandangan Hartini & Habibi (2023) *Balanced Scorecard* (BSC) didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen strategis atau *strategic-based responsibility accounting system* yang menjabarkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja yang komprehensif. Instrumen ini berfungsi sebagai alat bantu bagi manajemen puncak untuk memformulasikan strategi dan mengukur kinerja dengan menyeimbangkan indikator finansial dan nonfinansial yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan guna mendorong perbaikan berkesinambungan *(continuous improvement)* dan memastikan keselarasan antara tujuan individu dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Dalam pandangan Ismainar (2024) *Balanced Scorecard* (BSC) didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja yang nyata melalui empat perspektif yang saling seimbang, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Instrumen ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja masa lalu secara finansial, tetapi juga bertindak sebagai sistem navigasi untuk mengelola aset tidak berwujud dan mendorong kinerja masa depan dengan menyelaraskan inisiatif

individu serta unit bisnis terhadap strategi organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sistem manajemen strategis yang berfungsi sebagai instrumen navigasi organisasi untuk menerjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan operasional yang terukur secara komprehensif. Sistem ini bekerja dengan menyeimbangkan indikator kinerja keuangan masa lalu dengan pendorong kinerja masa depan melalui empat perspektif utama, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengintegrasikan pengelolaan aset tidak berwujud ke dalam kerangka kerja yang terstruktur, BSC memastikan terciptanya keselarasan antara inisiatif setiap individu dengan strategi besar organisasi guna mencapai perbaikan kinerja yang berkesinambungan.

Ruang lingkup BSC menurut Ismainar (2024) mencakup empat perspektif utama yang saling berhubungan:

a. Perspektif Finansial
   Mengukur hasil akhir dari tindakan ekonomi yang telah diambil dan menunjukkan apakah strategi serta pelaksanaannya berkontribusi pada peningkatan laba dan nilai pemegang saham. Indikator yang digunakan biasanya meliputi arus kas, pertumbuhan penjualan, dan *return on equity*.
b. Perspektif Pelanggan
   Menentukan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi konsumen dan bagaimana pelanggan melihat perusahaan. Fokus utamanya mencakup kategori waktu (*lead time*), kualitas produk atau layanan, kinerja pelayanan, serta efisiensi biaya bagi pelanggan.
c. Perspektif Bisnis Internal
   Mengidentifikasi proses-proses internal paling kritis di mana organisasi harus unggul agar dapat memenuhi ekspektasi pelanggan dan pemegang saham. Hal ini mencakup efisiensi operasional, siklus waktu produksi, produktivitas, serta peningkatan keterampilan karyawan.
d. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran
   Menilai kemampuan organisasi untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi secara berkelanjutan. Perspektif ini menjadi fondasi bagi penciptaan nilai di masa depan melalui pengembangan infrastruktur manusia, sistem, dan budaya organisasi yang mendukung penetrasi pasar.

Dalam pandangan Kaplan & Norton (2021) menekankan bahwa BSC bukan sekadar alat pengukuran kinerja finansial,

melainkan sistem manajemen strategis dengan karakteristik sebagai berikut: (1) Komprehensif: BSC memperluas perspektif pengukuran tidak hanya pada aspek finansial, tetapi juga nonfinansial yang mencakup pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (2) Koheren: Setiap sasaran strategis dihubungkan dalam hubungan sebab-akibat (*cause-and-effect relationship*) untuk membentuk satu kesatuan strategi yang utuh. (3) Seimbang: Menyeimbangkan antara indikator hasil (*lagging indicators*) seperti profit dengan indikator pendorong kinerja (*leading indicators*) seperti kepuasan pelanggan dan keterampilan karyawan. (4) Terukur: Setiap sasaran strategis harus memiliki ukuran (KPI) yang jelas, target, dan inisiatif nyata untuk mencapainya

Salah satu karakteristik utama menurut Ismainar (2024) yang membedakan *Balanced Scorecard* dari sistem pengukuran lainnya adalah penekanan pada hubungan sebab-akibat antarperspektif. BSC tidak hanya menyajikan sekumpulan data yang terpisah, melainkan merangkai alur logis di mana peningkatan pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan (seperti keterampilan karyawan) akan mendorong efisiensi proses bisnis internal. Proses internal yang unggul ini kemudian menciptakan nilai lebih bagi pelanggan, yang pada akhirnya akan bermuara pada pencapaian hasil finansial yang optimal bagi organisasi.

Selain itu, BSC berfungsi sebagai instrumen komunikasi strategis yang mampu menyelaraskan seluruh unit kerja dan individu dalam satu visi yang sama. Melalui mekanisme yang disebut cascading, tujuan strategis besar organisasi diturunkan menjadi target-target operasional yang lebih spesifik di tingkat departemen hingga individu. Hal ini memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami peran dan kontribusi nyata mereka terhadap pencapaian strategi besar perusahaan, sehingga tercipta sinergi yang kuat di seluruh lini organisasi.

Terakhir, implementasi BSC mendorong terciptanya budaya pembelajaran strategis melalui sistem umpan balik yang berkelanjutan. Berbeda dengan sistem akuntansi tradisional yang cenderung bersifat kaku dan reaktif terhadap data masa lalu, BSC memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi secara real-time terhadap relevansi strategi yang sedang dijalankan. Dengan memantau indikator pendorong *(leading indicators)*, organisasi dapat lebih cepat mendeteksi perubahan lingkungan bisnis dan melakukan penyesuaian strategi secara proaktif sebelum dampak negatif muncul pada hasil keuangan.

2.6.1 Strategi *Maps Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Hartini & Habibi (2023) konsep hubungan sebab-akibat atau *Strategy Map* dijelaskan sebagai mata rantai yang menghubungkan aset tidak berwujud menuju hasil finansial yang nyata.

a. Peningkatan Kapabilitas SDM sebagai Penggerak Utama

   Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, fokus utama adalah pada pengembangan modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi. Menurut Hartini & Habibi, (2023) Ketika perusahaan berinvestasi pada pelatihan dan kesejahteraan karyawan, akan tercipta tenaga kerja yang kompeten dan berdedikasi. Hal ini menjadi fondasi awal (sebab) yang akan memicu perbaikan pada efektivitas kerja dan kesiapan infrastruktur teknologi dalam mendukung operasional perusahaan.

b. Optimalisasi Proses Bisnis Internal melalui Kinerja Karyawan

   Hubungan sebab-akibat selanjutnya bergeser ke perspektif proses bisnis internal, di mana kapabilitas yang telah dibangun sebelumnya digunakan untuk memperbaiki kualitas proses. Panjaitan, dkk. Menekankan bahwa karyawan yang terampil akan mampu menjalankan proses inovasi, operasi, dan layanan purnajual dengan lebih efisien dan minim kesalahan. Dengan kata lain, perbaikan pada kualitas internal merupakan dampak langsung dari keberhasilan perusahaan dalam mengelola pembelajaran dan pertumbuhan stafnya.

c. Penciptaan Nilai bagi Pelanggan melalui Keunggulan Operasional

   Pada tahap ini, proses bisnis internal yang unggul akan memberikan dampak yang dirasakan langsung oleh pasar atau pelanggan. Proses internal akan menciptakan atribut produk yang lebih baik, layanan yang lebih cepat, dan citra merek yang positif. Hal ini secara otomatis akan meningkatkan tingkat kepuasan, loyalitas, dan retensi pelanggan karena mereka merasa mendapatkan nilai lebih dibandingkan dengan kompetitor.

d. Pencapaian Kinerja Finansial sebagai Hasil Akhir Strategis

Puncak dari peta strategi ini adalah perspektif finansial, yang merupakan muara dari seluruh aktivitas di perspektif sebelumnya. Secara bersamaan, efisiensi di proses internal akan menekan biaya operasional, sehingga perpaduan antara kenaikan pendapatan dan penurunan biaya ini akan menghasilkan laba bersih dan pengembalian investasi yang maksimal bagi pemegang saham.

Kaplan & Norton (2021) menegaskan bahwa peta strategi berfungsi sebagai alat visual untuk mengomunikasikan cara organisasi menciptakan nilai melalui hubungan kausal yang logis dan terukur. Fondasi utama dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berfokus pada penguatan modal manusia, modal informasi, serta modal organisasi guna membangun kapabilitas yang diperlukan. Aset tidak berwujud ini menjadi pemicu utama bagi keunggulan dalam perspektif proses bisnis internal, di mana karyawan yang kompeten akan mengoptimalkan operasional, inovasi, dan manajemen pelanggan secara efisien. Dengan demikian, efektivitas pada tingkat internal merupakan akibat langsung dari kesiapan infrastruktur dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara berkelanjutan dalam organisasi tersebut.

Pada tahap selanjutnya, proses bisnis internal yang unggul akan menciptakan proposisi nilai pelanggan yang unik, yang menjadi faktor pembeda organisasi di pasar yang kompetitif. Keunggulan operasional dan inovasi produk yang dihasilkan secara konsisten akan meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta retensi pelanggan, yang pada akhirnya memperkuat pangsa pasar perusahaan. Dampak akumulatif dari kepuasan pelanggan ini kemudian bermuara pada perspektif finansial sebagai hasil akhir dari seluruh rangkaian strategi yang dijalankan. Melalui peningkatan pendapatan dari pelanggan setia dan efisiensi biaya yang dicapai dalam proses internal, organisasi mampu mewujudkan pertumbuhan laba jangka panjang serta memberikan nilai maksimal bagi para pemegang saham atau pemilik modal perusahaan.

2.6.2 Indikator Kinerja *Balanced Scorecard (BSC)*

Menurut Ismainar (2024) penentuan Indikator Kinerja Utama merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa strategi dapat diukur dan dikelola secara efektif. Berikut adalah penjelasan mengenai teori penentuan indikator serta perbedaan antara *Lagging* dan *Leading Indicators* menurut Ismainar:

a. Penentuan Indikator
   Menurut Ismainar, memilih ukuran yang tepat untuk setiap perspektif harus didasarkan pada sasaran strategis yang telah ditetapkan. KPI berfungsi sebagai alat navigasi yang menunjukkan apakah organisasi telah bergerak ke arah yang benar. Penentuan indikator yang efektif harus memenuhi kriteria keberhasilan yang spesifik, relevan dengan tujuan bisnis, dan dapat dihitung secara objektif. Ismainar menekankan bahwa indikator tersebut harus mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja organisasi di keempat perspektif (finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) agar manajemen memiliki data yang valid untuk pengambilan keputusan strategis.
b. *Lagging Indicators* (Indikator Hasil)
   Ismainar menjelaskan bahwa *Lagging Indicators* atau indikator hasil adalah ukuran-ukuran yang mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu. Indikator ini biasanya bersifat finansial, seperti laba bersih, tingkat pertumbuhan pendapatan, atau ROI (*Return on Investment*). Meskipun sangat penting untuk menunjukkan kesuksesan akhir sebuah organisasi, *Lagging Indicators* memiliki kelemahan, yaitu bersifat historis. Artinya, ketika data ini muncul, peristiwa yang menyebabkannya sudah berlalu, sehingga indikator ini tidak dapat digunakan untuk melakukan intervensi atau perbaikan kinerja secara langsung di masa sekarang.
c. *Leading Indicators* (Indikator Pendorong Kinerja)
   Sebaliknya, *Leading Indicators* didefinisikan oleh Ismainar sebagai indikator pendorong kinerja yang bersifat prediktif terhadap masa depan. Indikator ini berfokus pada aktivitas atau proses yang akan menentukan hasil di masa mendatang, seperti tingkat kepuasan pelanggan, waktu siklus produksi, atau jam pelatihan karyawan. Keunggulan *Leading*

Indicators adalah kemampuannya memberikan peringatan dini kepada manajemen. Jika indikator pendorong ini menunjukkan tren positif, maka besar kemungkinan *Lagging Indicators* (hasil akhir) juga akan membaik di masa depan, sehingga memungkinkan organisasi untuk bersikap proaktif dalam mengejar target strategisnya.

Penentuan Indikator Kinerja Utama (KPI) merupakan instrumen navigasi strategis yang harus mencakup keseimbangan antara aspek historis dan prediktif melalui empat perspektif organisasi. Menurut pandangan ini, penggunaan Lagging Indicators sangat penting untuk mengukur keberhasilan finansial yang telah dicapai, namun ia bersifat kaku karena hanya merekam jejak masa lalu. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan *Leading Indicators* sebagai pendorong kinerja yang bersifat proaktif dan memberikan peringatan dini terhadap potensi hasil di masa depan. Dengan mengombinasikan ukuran hasil dan ukuran pendorong secara objektif, manajemen dapat memperoleh data valid yang tidak hanya menunjukkan posisi organisasi saat ini, tetapi juga menjamin keberlanjutan strategi dalam jangka panjang.

2.6.3 Impelementsi dan manajemen strategi *Balanced Scorecard (BSC)*

Berdasarkan pemikiran Kaplan & Norton (2021) implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) menuntut integrasi yang kuat antara strategi besar perusahaan dengan aktivitas operasional di setiap level. Berikut adalah pembahasan mengenai Penyelarasan Organisasi dan Siklus Manajemen Kinerja:

Implementasi strategi dimulai dengan penyelarasan organisasi melalui mekanisme cascading, yaitu proses menerjemahkan strategi korporasi ke tingkat unit bisnis hingga ke level individu. Kaplan menekankan bahwa organisasi yang selaras akan memastikan setiap departemen memiliki tujuan yang mendukung visi utama, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kepentingan. Hartini & Habibi, (2023) menambahkan bahwa sinkronisasi ini sangat penting agar setiap unit memahami peran strategis mereka dalam peta jalan perusahaan, yang pada akhirnya menciptakan sinergi lintas fungsi untuk mencapai target kolektif secara lebih efektif dan terukur.

Pada tahap perencanaan dan target setting, strategi yang bersifat abstrak diubah menjadi ukuran kinerja dan target yang konkret di seluruh perspektif BSC. Kaplan & Norton (2021) memandang penetapan target sebagai cara untuk mengomunikasikan ambisi perusahaan kepada seluruh karyawan secara transparan. Target haruslah menantang namun tetap realistis, sehingga mampu memotivasi personal untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Proses ini memastikan bahwa setiap sumber daya dialokasikan secara optimal untuk mendukung pencapaian indikator kinerja utama yang telah disepakati bersama.

Menurut Kaplan & Norton (2021) inisiatif bertindak sebagai mesin penggerak strategi yang memungkinkan organisasi melakukan transformasi pada aspek-aspek kunci yang krusial. Hartini & Habibi mempertegas bahwa tanpa inisiatif yang jelas, BSC hanya akan menjadi alat pengukur tanpa aksi. Oleh karena itu, pemilihan inisiatif harus diprioritaskan pada aktivitas yang memiliki dampak sebab-akibat paling besar terhadap keberhasilan perspektif pelanggan dan finansial perusahaan.

Siklus manajemen kinerja ditutup dengan proses umpan balik dan pembelajaran strategis yang memungkinkan organisasi menjadi adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kaplan menekankan bahwa umpan balik bukan sekadar alat kontrol, melainkan sarana untuk menguji hipotesis strategi dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Ismainar (2024) melengkapi pandangan ini dengan menyoroti pentingnya evaluasi berkala untuk meninjau apakah strategi masih relevan atau memerlukan penyesuaian. Dengan demikian, pembelajaran strategis memastikan perusahaan tidak hanya bekerja dengan benar secara operasional, tetapi juga tetap berada di jalur strategis yang tepat.

2.7 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terkait: **pertama**, penelitian yang dilakukan oleh Tri Yuni Hendrowati, M. Badrun, Eko Suncaka, 2025, *"School Performance Review: The Implementation Of The Balanced Scorecard Approach For Holistic Evaluation In A Multicultural Education Context"*. Temuan studi ini menunjukkan bahwa penerapan gelar Sarjana Sains (BSC) membantu sekolah memahami dan memenuhi

beragam kebutuhan siswa, meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan, dan memperbaiki proses internal. Namun, tantangan dalam implementasinya meliputi perlunya pelatihan dan penyesuaian metode evaluasi dengan konteks lokal. BSc menyediakan kerangka kerja yang efektif untuk mengevaluasi kinerja sekolah dalam konteks multikultural, dan terlepas dari tantangannya, pendekatan ini dapat meningkatkan inklusivitas dan efektivitas praktik pendidikan, serta membantu sekolah menyelaraskan strategi mereka dengan tujuan multikultural.

Kedua, Suryana Suryana, Ida Tejawiani, Q. Inayatullah, *Ade Tutty Rokhayati, Junjun Nugraha S, Rusendra Ichwan, 2024 "Opportunities And Challenges For Management Implementation Performance Based On Balanced Scorecard",* Hasil penilaian tersebut dituangkan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang ditampilkan dalam berbagai strategi dengan nilai tertinggi dalam analisis BSC yang akan diimplementasikan pada periode tahun mendatang.

Ketiga, Agoes Dariyo, Sanusi Uwes, Raja Oloan Tumanggor, 2022. "*The Implementation of the Balanced Scorecard for Improving Quality of Education"*. Hasilnya, BSC telah dilaksanakan dengan baik oleh SMP Putra Satria sehingga sekolah memiliki surplus keuangan. Selain itu, aspek kepuasan pelanggan internal dan eksternal terhadap layanan manajemen sekolah. Aspek bisnis internal dengan melakukan inovasi sarana dan prasarana yang telah dilakukan oleh manajemen sekolah, serta inovasi dalam pengajaran (kegiatan belajar mengajar) yang dilakukan oleh guru. Selain itu, ditemukan bahwa sekolah peduli terhadap pengembangan sumber daya manusia bagi guru dan karyawan melalui kursus, pelatihan, seminar, atau kegiatan akademik yang mendukung peningkatan pendidikan mereka.

Keempat, Afief El Ashfahany, Muhamad Ramdhani Jihad, Neneng Nadila Kurniawati, Syamsul Hidayat, dan Triono Ali Mustofa. *2024. "Balanced scorecard approach to measuring the performance of a non-profit organization: Case study on a Waqf-based Pesantren in Indonesia"*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* pada pesantren berbasis wakaf efektif menyelaraskan misi keagamaan dengan efisiensi operasional. Temuan utama menegaskan bahwa perspektif pelanggan memiliki urgensi tertinggi, di mana kepuasan donatur atau wakif menjadi prioritas strategis utama dibandingkan sekadar profit finansial. Melalui modifikasi empat perspektif standar, organisasi non-profit ini mampu meningkatkan akuntabilitas pengelolaan dana umat. Secara keseluruhan, metode ini memberikan kerangka kerja yang terukur bagi lembaga keagamaan untuk mencapai kemandirian

ekonomi sekaligus menjaga integritas nilai-nilai spiritual secara berkelanjutan.

Berdasarkan rangkaian penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi Balanced Scorecard (BSC) dalam dunia pendidikan terbukti efektif sebagai instrumen evaluasi holistik yang mampu menyelaraskan strategi organisasi dengan kebutuhan pemangku kepentingan, baik dalam konteks multikultural maupun institusi berbasis Islam. Integrasi BSC tidak hanya memberikan dampak positif pada efisiensi manajerial, surplus keuangan, dan inovasi sarana dan prasarana, tetapi juga secara signifikan meningkatkan objektivitas dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait promosi jabatan. Penyesuaian model BSC dengan memasukkan dimensi lokal seperti nilai-nilai kepesantrenan (akhlak dan ibadah) menjadi kunci utama untuk mengurangi bias subjektivitas, meningkatkan motivasi guru, serta menciptakan keseimbangan yang presisi antara pencapaian akademik dan standar spiritualitas institusi. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut:

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Link Jurnal	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Tri Yuni Hendrowati et al. (2025) (Hendrowati et al., 2024)	https://doi.org/10.54892/jpgmi.v10i2.40	*School Performance Review: The Implementation Of The Balanced Scorecard Approach For Holistic Evaluation In A Multicultural Education Context.*	Kualitatif	Penerapan BSC (disebut BSc) membantu memahami kebutuhan siswa, meningkatkan kepuasan *stakeholder*, dan memperbaiki proses internal dalam konteks multikultural. Tantangan: perlunya pelatihan dan penyesuaian evaluasi dengan konteks lokal.	Sama-sama berfokus pada Evaluasi Implementasi kerangka Balanced Scorecard (BSC) di institusi pendidikan (Sekolah/Madrasah).	Penelitian ini berfokus pada sekolah pesantren (SMA Darussalam) yang membutuhkan adaptasi perspektif yang lebih dalam.
2	Suryana Suryana et al. (2024) (Suryana et al., 2024)	https://doi.org/10.51601/ijersc.v5i4.848	*Opportunities And Challenges For Management Implementation Performance Based On Balanced Scorecard.*	Kualitatif	Implementasi BSC di dua SMK telah berjalan dengan baik di keempat perspektif tradisional. Tantangan: kurangnya riset pasar industri (DUDI), kurangnya komitmen manajemen, kesulitan mengukur kemajuan sekolah, dan	Menggunakan dan menilai perspektif non-finansial (Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan) yang juga ada dalam BSC Anda (Perspektif Akademik adalah adaptasi dari Pelanggan/Proses).	Penelitian ini memiliki perspektif kepesantrenan yang sangat spesifik dan belum dibahas secara eksplisit di ketiga studi tersebut (Studi 1 hanya menyebut Multicultural; Studi 2 dan 3 menggunakan perspektif tradisional).

					ketergantungan pada dana operasional.		
3	Agoes Dariyo et al. (2022) ((Dariyo et al., 2022))	https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2625	The Implementation of the Balanced Scorecard to Improve the Quality of Education.	Kualitatif	Implementasi BSC di SMP berjalan baik, menghasilkan surplus keuangan, kepuasan *stakeholder*, inovasi sarana/prasarana, inovasi pengajaran, dan perhatian pada pengembangan SDM (kursus/pelatihan)	Sama-sama bertujuan meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja sekolah secara holistik serta mengatasi tantangan implementasi.	Tujuan inti penelitian Anda adalah mengaitkan hasil evaluasi BSC secara spesifik dengan pengambilan keputusan promosi jabatan, yang tidak menjadi fokus utama dari hasil yang disajikan di tiga studi ini.
4.	Afief El Ashfahany, Muhamad Ramdhani Jihad, Neneng Nadila Kurniawati, Syamsul Hidayat, dan Triono Ali Mustofa. (2024)	http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.47	*Balanced scorecard approach to measuring the performance of a non-profit organization: Case study on a Waqf-based Pesantren in Indonesia*	Kualitatif	Bahwa penggunaan BSC membantu pesantren dalam menyelaraskan visi dan misi keagamaan dengan manajemen operasional yang efisien.	Sama-sama menggunakan 4 perspektif standar BSC (Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan) untuk mengukur kinerja organisasi.	Fokus pada organisasi non-profit (Pesantren), di mana perspektif pelanggan (donatur/wakif) menjadi prioritas utama di atas profit finansial.

Sumber : Data Olahan Peneliti, Desember 2026

2.8 Alur pikir peneliti

Penelitian ini dimulai dari identifikasi kesenjangan antara tuntutan objektivitas dalam keputusan promosi jabatan dan realitas penilaian kinerja yang bias di institusi pendidikan Islam. Secara teoretis, *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan kerangka holistik. Namun, BSC tradisional harus dimodifikasi untuk konteks SMA Darussalam dengan mengintegrasikan nilai-nilai fundamental pesantren yang membentuk masalah inti penelitian. Dengan demikian, alur pikir pertama berfokus pada evaluasi desain BSC modifikasi tersebut, khususnya bagaimana Perspektif Kepesantrenan dan Perspektif Akademik dikonseptualisasikan dan diterjemahkan menjadi *Key Performance Indicators* (KPI) yang terukur, seperti ibadah, tata krama, dan inovasi mengajar.

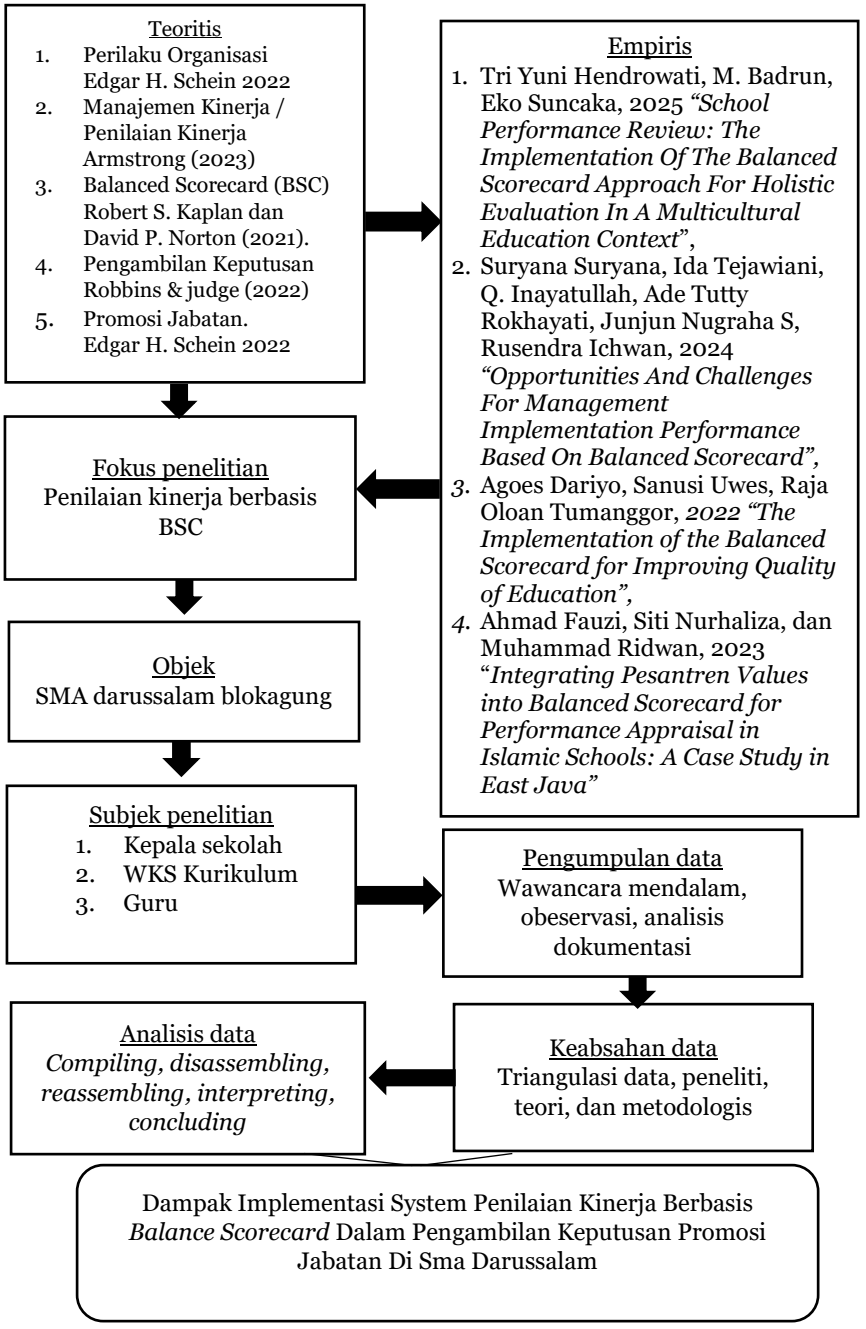
Fokus selanjutnya beralih pada implementasi praktis sistem penilaian kinerja ini di SMA Darussalam. Peneliti menyelidiki proses operasional pengumpulan data kinerja dan mekanisme penilaian KPI, terutama mencari tahu apakah pengukuran KPI Kepesantrenan dilakukan secara objektif dan konsisten. Dalam tahap ini, alur pikir diarahkan untuk mengidentifikasi kesenjangan implementasi dan perbedaan antara desain BSC yang ideal dan bagaimana sistem tersebut sebenarnya dijalankan oleh tim penilai dan dipahami oleh guru. Temuan kesenjangan ini menjadi dasar penting untuk menganalisis kelemahan struktural sistem yang mungkin memengaruhi validitas hasil skor akhir.

Inti dari penelitian ini terletak pada analisis keterkaitan antara skor BSC dan keputusan promosi jabatan. Alur pikir ini mengasumsikan bahwa hasil skor BSC (yang sudah mencakup Kepesantrenan dan Akademik) harus menjadi penentu logis dan primer dalam pengambilan keputusan. Peneliti, sebagai analis, menginvestigasi seberapa besar pengaruh skor kuantitatif dan kualitatif BSC terhadap keputusan promosi aktual. Selain itu, tahap ini juga menguji keberadaan faktor subjektif (seperti senioritas atau kedekatan personal) yang mungkin menyimpang dari skor BSC. Tujuannya adalah memverifikasi apakah BSC yang dimodifikasi benar-benar berfungsi sebagai dasar informasi yang objektif untuk menjamin keadilan prosedural promosi.

Sebagai penutup, alur pikir menyintesis semua temuan untuk mengevaluasi efektivitas dan keadilan keputusan promosi secara keseluruhan. Keadilan dinilai melalui perspektif dan persepsi guru serta staf terhadap proses dan hasil promosi. Apabila BSC berjalan efektif, keputusan promosi akan menempatkan SDM yang berkualitas dan berdampak positif pada

motivasi. Berdasarkan sintesis komprehensif ini, mulai dari desain, implementasi, hingga pengaruhnya pada keputusan, peneliti merumuskan kontribusi akademis berupa saran praktis. Saran ini ditujukan kepada pengelola SMA Darussalam untuk perbaikan dan pengembangan sistem BSC agar menjadi model manajemen sumber daya manusia yang lebih objektif, etis, dan berkelanjutan dalam mendukung visi pendidikan pesantren modern. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar berikut.

Dampak Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* Dalam Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Di SMA Darussalam



Gambar 2.2: Alur Pikir Peneliti
Sumber: Data Olahan Peneliti, Desember 2026

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus karena bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam dan menyeluruh mengenai fenomena kompleks terkait proses implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) di lingkungan spesifik SMA Darussalam Blokagung. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menangkap realitas di balik angka dan dokumen, seperti persepsi, interaksi, dan pertimbangan subjektif para pengambil keputusan yang tidak dapat digambarkan secara statistik. Sementara itu, penggunaan studi kasus dipilih untuk memberikan gambaran yang detail dan kontekstual mengenai bagaimana mekanisme penilaian kinerja tersebut secara nyata memengaruhi dinamika promosi jabatan dalam unit organisasi tersebut, sehingga diperoleh pemahaman yang utuh mengenai hubungan antara sistem manajemen modern dengan praktik pengambilan keputusan di lembaga pendidikan tersebut.

3.2 Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMA Darussalam Blokagung, Banyuwangi, sebuah sekolah Islam yang memiliki posisi strategis dan menjadi pusat perhatian dalam studi ini. Alasan pemilihan lokasi ini tidak hanya karena sekolah ini mengimplementasikan sistem *Balanced Scorecard* (BSC) yang sudah dimodifikasi, tetapi juga karena peneliti telah memiliki akses serta pengetahuan yang mendalam tentang konteks sekolah. Akses ini didapatkan melalui pengalaman magang selama sebulan yang telah dilakukan sebelumnya.

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan sepenuhnya dengan kegiatan magang. Penelitian berlangsung dari 29 September sampai 30 Mei 2026. Selama enam bulan, peneliti melaksanakan seluruh serangkaian metodologi kualitatif yang mencakup tidak hanya observasi awal, tetapi juga pengumpulan data yang penting. Kegiatan dimulai dengan membangun relasi yang baik dengan subjek dan mengidentifikasi dokumen penting seperti panduan BSC dan alur promosi. Selanjutnya, peneliti secara mendalam melakukan wawancara dengan pimpinan, tim penilai, dan guru, serta melaksanakan observasi lanjutan yang fokus pada proses penilaian kinerja di lapangan. Penggabungan yang utuh ini meningkatkan efisiensi waktu dan memanfaatkan akses serta pemahaman kontekstual yang telah dibangun, sehingga analisis

data bisa dilakukan segera setelah masa magang atau penelitian selesai.

3.3 Kehadiran Peneliti

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam studi kualitatif. Peneliti memiliki peran yang sangat penting dalam mengumpulkan informasi mendalam tentang penerapan sistem penilaian kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) untuk langkah-langkah promosi jabatan. Sebagai pengamat pasif, peneliti menyaksikan proses penilaian dan keputusan promosi serta melakukan wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala kurikulum, dan para guru. Kehadiran peneliti berlangsung secara bertahap untuk mendapatkan kepercayaan dan memudahkan akses dalam mengumpulkan dokumen serta mencatat data dengan detail.

Tugas utama dari seorang peneliti adalah meneliti bagaimana empat sudut pandang dari BSC, terutama nilai-nilai pesantren seperti akhlak dan ibadah serta aspek akademik, sehingga hal itu dapat disesuaikan dan digabungkan sebagai landasan dalam promosi jabatan. Peneliti juga harus memastikan bahwa data yang diperoleh akurat melalui metode triangulasi dan menerangkan dengan jelas seberapa efektif dan berpengaruh sistem penilaian kinerja yang digunakan.

3.4 Subjek penelitian *(informan)*

Subjek dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling* yang melibatkan Kepala Sekolah sebagai pengambil keputusan utama serta jajaran wakil kepala sekolah yang memahami teknis implementasi *Balanced Scorecard* di lingkungan sekolah. Selain itu, guru yang telah atau sedang dipertimbangkan dalam proses promosi jabatan dilibatkan sebagai informan kunci guna mendapatkan data komprehensif mengenai dampak nyata sistem penilaian kinerja terhadap keadilan dan transparansi keputusan promosi di SMA Darussalam Blokagung.

Tabel 3.1: subjek penelitian *(informan)*

No	Subjek Penelitian	Peran dan Alasan Pemilihan *(Purposive)*
1	Kepala Sekolah	Sebagai pengambil keputusan utama dalam kebijakan sekolah.
2	WKS Kurikulum	Pihak yang memahami teknis implementasi *Balanced Scorecard* di lingkungan sekolah.
3	Guru	Guru yang telah atau sedang dipertimbangkan dalam promosi

		jabatan untuk mengukur keadilan dan transparansi sistem.

(Sumber: Data Olahan Peneliti, 2026)

3.5 Data dan Suber Data

3.5.1 Data Primer

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan tim penilai guna menggali landasan subjektif pengambilan keputusan berbasis *Balanced Scorecard*. Selain itu, observasi partisipan dilakukan dengan mengikuti rapat evaluasi kinerja dan proses verifikasi data promosi jabatan secara langsung. Melalui kedua teknik ini, peneliti dapat menangkap interaksi nyata, suasana diskusi, serta konsistensi penerapan standar penilaian dalam menentukan karier guru di SMA Darussalam Blokagung.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap arsip resmi SMA Darussalam Blokagung yang meliputi profil sekolah, struktur organisasi, dan panduan teknis implementasi *Balanced Scorecard*. Peneliti juga menganalisis dokumen penilaian kinerja tahunan, data riwayat promosi jabatan guru, serta Surat Keputusan (SK) pengangkatan untuk memverifikasi keselarasan antara hasil evaluasi kinerja berbasis BSC dengan realisasi pengambilan keputusan promosi yang telah ditetapkan oleh lembaga.

3.6 Prosedur pengumpulan data

Dalam penelitian kualitatif ini, data dikumpulkan dengan menerapkan prinsip Triangulasi Data yang direkomendasikan oleh Creswell (2023) proses triangulasi dilakukan dengan mengumpulkan informasi melalui:

a. Wawancara Mendalam *(In-depth Interviews)*

Wawancara mendalam adalah cara utama untuk mengumpulkan data primer, dengan tujuan untuk memahami pandangan, perspektif, dan interpretasi pribadi dari informan kunci seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Prosedur ini melibatkan percakapan yang semi-terstruktur yang bertujuan untuk mendapatkan kisah kualitatif yang mendalam tentang bagaimana kriteria kepesantrenan dan akademik diterapkan, dinilai, dan diukur melalui indikator *Balanced Scorecard* (BSC) yang berdampak pada keputusan promosi. Wawancara memberikan data yang

mendalam secara kontekstual, menjelaskan motivasi di balik praktik penilaian, dan mengungkapkan sudut pandang subjektif informan terhadap sistem yang ada.

b. Observasi Partisipan *(Participant Observation)*

Observasi partisipan dilakukan untuk mengumpulkan data primer dengan mengamati dan mencatat kegiatan yang terjadi secara alami di lokasi penelitian. Peneliti berfungsi sebagai pengamat pasif untuk menyaksikan langsung bagaimana praktik implementasi berlangsung, seperti proses penilaian kinerja secara rutin, interaksi antara staf terkait BSC, dan jalannya rapat promosi. Data hasil observasi ini bertindak sebagai validasi kontekstual bagi informasi verbal, sehingga peneliti dapat membandingkan apa yang diungkapkan oleh informan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan, yang memastikan pemahaman yang realistis dan menyeluruh mengenai prosedur yang dijalankan.

c. Studi Dokumentasi *(Document Study)*

Analisis dokumentasi merupakan metode pengumpulan data sekunder yang melibatkan studi kritis terhadap bukti fisik dan arsip resmi yang relevan dengan penelitian ini. Data yang diperoleh mencakup dokumen strategis sekolah, daftar indikator *Key Performance Indicators (KPI)* BSC, laporan hasil penilaian kinerja, dan surat keputusan promosi. Dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai sumber informasi faktual untuk memverifikasi struktur formal dari sistem, kriteria penilaian, serta hasil keputusan yang telah ditetapkan. Dengan studi dokumen, peneliti memperoleh gambaran objektif yang menjadi dasar perbandingan yang kokoh untuk data naratif dari wawancara dan data kontekstual hasil observasi.

3.7 Keabsahan Data

Menurut Robert K. Yin, seorang pakar metodologi penelitian kualitatif, triangulasi bukan sekadar pilihan, melainkan prinsip utama untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Yin menekankan bahwa kekuatan penelitian kualitatif terletak pada kemampuan peneliti untuk menarik kesimpulan dari berbagai sumber bukti yang berbeda. Yin mengadopsi empat tipe triangulasi yang awalnya dikemukakan oleh Patton, namun ia menekankan penggunaannya dalam konteks Studi Kasus:

a. Triangulasi Data

Menggunakan berbagai sumber data (misalnya, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen arsip).

b. Triangulasi Peneliti
   Melibatkan beberapa peneliti berbeda dalam mengumpulkan dan menganalisis data untuk mengurangi bias personal.
c. Triangulasi Teori
   Menggunakan perspektif teori yang berbeda untuk menafsirkan satu set data yang sama.
d. Triangulasi Metodologis
   Menggunakan metode yang berbeda (misalnya: kualitatif digabungkan dengan survei kuantitatif).

3.8 Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan data sehingga menghasilkan informasi yang bermakna untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga akhir penelitian dan bersifat interaktif dan berlangsung terus-menerus.

Robert K. Yin adalah salah satu tokoh paling berpengaruh dalam metodologi penelitian studi kasus. Yin dikenal karena pendekatannya yang sangat terstruktur dan sistematis dalam mengelola data kualitatif yang kompleks. Berikut adalah analisis data menurut Yin (2018):

a. *Compiling* (Menyusun): Mengorganisir data mentah ke dalam urutan yang rapi (seperti database penelitian atau folder digital).
b. *Disassembling* (Membongkar): Memecah data menjadi bagian-bagian kecil (proses koding). Peneliti melabeli data untuk menemukan pola awal.
c. *Reassembling* (Menyusun Kembali): Menyusun ulang kode-kode tersebut ke dalam kelompok atau kategori tema. Di sini, peneliti mulai melihat hubungan antarkonsep.
d. *Interpreting* (Menafsirkan): Menggunakan tema-tema tersebut untuk menciptakan narasi baru. Tahap ini mencari makna di balik data yang telah disusun.
e. *Concluding* (Menyimpulkan): Menarik kesimpulan dari seluruh analisis yang menjawab pertanyaan penelitian awal.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Data Lapangan

4.1.1 Profil SMA Darussalam Blokagung

SMA Darussalam Blokagung merupakan sekolah yang berbasis pesantren di Jawa Timur, tepatnya di Kabupaten Banyuwangi, yang berlokasi di Jln. Pon-Pes Darussalam Blokagung, Kecamatan Tegalsari. Sekolah kami merupakan sekolah swasta unggulan berasrama yang dikelola oleh pengasuh pondok pesantren dan dibentuk untuk menjawab tantangan masa depan di era global yang membutuhkan pemimpin yang unggul di bidang akademik dan nonakademik, memiliki kemandirian, serta berkarakter kebangsaan yang kuat serta mempunyai akhlak yang baik dan berintegritas tinggi.

SMA Darussalam Blokagung secara sejarah memiliki tempat tersendiri di hati masyarakat Blokagung dan juga di masyarakat Banyuwangi umumnya, karena SMA Darussalam berada di bawah Yayasan Pondok Pesantren Darussalam yang peserta didiknya terdiri dari luar Banyuwangi, dari Sabang sampai Merauke, dari Pulau Miangas sampai Pulau Rote. Bagaimana tidak,lokasi yang ditempati, meskipun berada di pedesaan, peserta didik SMA Darussalam juga terdiri dari luar Pulau Banyuwangi dan saat resmi berstatus SMA Darussalam pada tahun 2001 merupakan lokasi yang berada di tengah hutan pada zaman penjajahan Belanda.

4.1.2 Visi Dan Misi SMA Darussalam Blokagung

a. Visi

Terwujudnya peserta didik yang beriman, berkarakter, cerdas, terampil dan berwawasan lingkungan.

b. Misi

1. Mewujudkan peserta didik yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa.
2. Membentuk pribadi yang berkarakter, jujur, religius, mandiri, berintegritas, nasionalis, bertanggung jawab dan gotong royong.
3. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang unggul di bidang sains, sosial dan kebahasaan.
4. Mengembangkan kepedulian yang tinggi terhadap sesama dan lingkungan.

4.1.3 Identitas Sekolah SMA Darussalam

Tabel 4.1: Identitas Sekolah SMA Darussalam

Nama Sekolah	SMA DARUSSALAM
NPSN	20525832
Status	TERAKREDITASI "A"
Bentuk Pendidikan	Pendidikan berbasis pesantern
Status Kepemilikan	Yayasan Pondok Pesantren Darussalam
SK Pendirian Sekolah	425.11.214.429.102.2002
Tanggal SK Pendirian	21 Januari 2002
SK Izin Operasional	15/18.02.10/02/I/2022
Tanggal SK Izin Operasional	18 Januari 2022
Alamat	Jln. Pon-Pes Darussalam Blokagung Karangdoro Rt 2/4 Tegalsari Banyuwangi Jawa timur
Dusun	Blokagung
Desa/Kelurahan	Karangdoro
Kecamatan	Tegalsari
Kabupaten	Banyuwangi
Provinsi	Jawa Timur
Kode Pos	68485
Nama Sekolah	SMA DARUSSALAM
NPSN	20525832
Status	TERAKREDITASI "A"
Bentuk Pendidikan	Pendidikan berbasis pesantern
Status Kepemilikan	Yayasan Pondok Pesantren Darussalam

(sumber: Data Olahan peneliti, 2026)

4.1.4 Struktur Organisasi

Kepala Sekolah : Afan Sucipto, S.Pd.
Komite Sekolah : Akhmad Jaenuri
Operator Dapodik : Bahrowi, S.Pd.
Kepala Tu : Kholil Fawaid, S.Sos.I
Bendahara : Illa Atmijayanti, S.Pd.
WKS Kurikulum : Nur Hamid, S.Pd.
WKS Kesiswaan : Muhammad Jamhari, S.E.
WKS Bp/Bk : Moh. Ali Murtadho, S.Pd.
WKS Sarpras : Munawar, S.Pd.
WKS Humas : Anis Amnan Mahfudi, S.T.

4.1.5 Daftar Guru SMA Darussalam Blokagung

Tabel 4.2: Daftar guru SMADA

No	Nama	Jabatan	Mapel
1	Afan Sucipto, S.Pd., M.M	Kepsek	
2	Ach. Muzaki, M.Pd I	TPM	Aswaja
3	Nur Hamid, S.Pd	WKS. Kurikulum	Pkn
4	Muh. Jamhari, S.E	Wks. Kesis	Jawa
			Aswaja
			Eko Pem
5	Munawar, S.Pd	Wks. Sarpras	Bhs. Indo
			Teater
6	Illa Atmi Jayantii, S.Pd	Bendahara	Bio
			Bio L / P
7	Moh Ali Murtadho, S.Pd	BK Putra	Sej. Indo
			Antro
8	Bahrowi, S.Pd	Operator	Bhs. Indo
9	Mimin Habibah, S.Pd	Wali XII F 1 Koord. Ekskul	Mtk W
10	Siami Masruroh, S.Sos	Wali XII F 2	Sosio
			Ppkn
			Sosio L
11	Puri Ayu Indra Kusuma Dewi, S.Pd	Wali XII F 3	Mtk
			Mtk Lj
12	Emisa Umami, S.E., S.Pd	Wali XII F 4 BK Putri	Eko P
13	Siti Mutmainah, S.Pd	Wali XII F 5	Inggris
14	Khaniful Adib, M.Pd	Wali XII F 6	Penjas
15	Ifan Sufyan Ahmad, S.Pd	Wali XII F 7	Antro
			Sosio
16	Anis Amnan M, S.T	Wali XII F 8 Humas	Prakarya
17	Revanda Bimantara, S.Pd	Wali XII F 9	Sej. Lan
			Ppkn
18	Siti Khotijah, S.Pd	Wali XI F 1	Ingggris
			Inggris L

19	Maharani Insani Lukman, M.Pd	Wali XI F 2	Geo. Pem
20	Firqotul Musthofiah, S.Pd	Wali XI F 3 Pem. OSIS PI	Bhs. Indo
21	Latiffatun Nasiroh, S.Pd	Wali XI F 4	Sej. Indo
22	Amalia Izzatul Isma, S.Pd	Wali X F5	Fisika
23	Latifatuzzahro, S.Pd	Wali XI F 6	Kimia
24	Luluk Emiyati, S.Pd	Wali XI F 7	Inggris
			Prakarya
25	Evi Kurniawati, S.Pd	Wali XI E 8	Mtk P/L
			Mtk
26	Dedi Setiawan Putra, S.Kom	Wali XI F 9 Pem. Osis PA	Seni
27	Latifatul Munawaroh, S.Pd	Wali X E 1	Bhs. Ingg
			Man
28	Ida Mazida, S.Pd	Wali X E 2	Sas. Indo
			Bhs. Indo
29	Ika Mumarisatul Haqi, S.Pd	Wali X E 3	Qur'an
			Pai
30	Anastasya Perdana, S.Pd	Wali X E 4	Bio P
			Bio L
31	Lilik Suryati, M.Si	Wali X E 5	Kimia
32	Farhati Zakiyah, S.Pd	Wali X E 6	Mtk
			Mtk L
33	Luqman Khakim, S.Pd I	Wali X E 7	Aswaja
			Pai
34	Gede Jawi Pintara, S.Pd	Wali X E 8	Fisika
35	Irfo Somanedo, S.Kom	Wali X E 9	Tik
36	Muhamad Nasir, S.Pd I		Pai
37	Zid Zid Akhmad Fatoni, S.Pd		Jpng
38	Ali Hijroh Mubarok, S.Esy.I.		Tik
39	Muhammad Hilman Fitroni, S.Sos		Jawa
40	Zulaikah Bariroh, S.Pd		Aswaja
41	Rois Mahmudi, S.Pd		Jawa

42	Zainur Rifqi Muchtar .S.Pd		Pjok
43	Sumiarsih, S.Pd		Sas. Indo
			Indo
45	Kholil Fawaid, S.Sos.I		Ka TU NU
46	M. Hasib Fawaid, S.Kom		Staff
47	Moch. Riza Ainurrofieq, S.Kom		Staff
48	Didin Ali Irfan, S.Sos		Staff

(Sumber: Data Olahan Peneliti, 2026)

4.2 Verifikasi Data Lapangan

4.2.1 Implementasi penilaian kinerja berbasis Balanced Scorecard di SMA Darussalam Blokagung

Implementasi penilaian kinerja lembaga merupakan instrumen manajemen strategis yang dirancang untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan produktivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara mendasar, sistem penilaian ini berfungsi sebagai instrumen evaluasi visi dan misi sekolah ke dalam indikator kinerja yang terukur. Dengan adanya penilaian yang sistematis, lembaga dapat mengidentifikasi kesenjangan antara rencana strategis dan realitas operasional, sehingga setiap kebijakan yang diambil didasarkan pada data faktual.

a. Sinergi penilaian akademik dan pesantren

Dalam implementasinya, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir (*output*), tetapi juga mencakup evaluasi terhadap proses dan perilaku sumber daya manusia di dalamnya. Penilaian yang komprehensif melibatkan penetapan standar kinerja yang jelas, pemantauan berkala, dan penyediaan umpan balik yang konstruktif. Hal ini menciptakan budaya akuntabilitas di mana setiap anggota organisasi memahami tanggung jawabnya dan kontribusinya terhadap kemajuan lembaga.

Berdasarkan hasil verifikasi data di lapangan, integrasi antara standar formal Dinas Pendidikan dan nilai-nilai khas kepesantrenan bukan sekadar wacana konseptual, melainkan telah mewujud dalam instrumen penilaian kinerja yang terstruktur. Hal ini dibenarkan oleh Kepala SMA Darussalam Blokagung yang menegaskan bahwa dualisme standar tersebut justru disatukan untuk membentuk karakter pendidik yang utuh.

"Kami mengintegrasikan rapor dinas dengan nilai pesantren. Kinerja guru tidak hanya dinilai dari kompetensi akademik, tetapi juga akhlakul karimah dan kehadiran dan kegiatan pesantren seperti ahad legi dan rapat rutin Yayasan." (wawancara Kepala Sekolah Bapak Afan Sucipto, S.Pd.., M.M. 27 Januari 2026)



Gambar 4.1: Kegiatan Rapat Yayasan Oleh Pengasuh
(Sumber: Dokumentasi SMADA, 2026)

Gambar ini menunjukkan suasana rapat koordinasi yang dipimpin langsung oleh Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, Banyuwangi. Kegiatan ini menjadi bukti empiris dari fungsi instrumen penilaian guru. Melalui forum ini, arah strategis yayasan diselaraskan dengan kinerja profesionalitas guru guna mewujudkan integrasi nilai akademik dan kepesantrenan.



Gambar 4.2: Pengajian Ahad Legi
(Sumber: Dokumentasi Pesantren, 2026)

Gambar ini menjelaskan partisipasi aktif para dewan guru dalam kegiatan Pengajian Rutinan Ahad Legi. Kehadiran ini menjadi data lapangan penting yang memvalidasi indikator pendorong dalam penilaian kinerja pesantren.

Untuk melihat bagaimana visi besar tersebut diturunkan ke dalam ranah teknis, verifikasi dilanjutkan dengan menguji dokumen instrumen yang digunakan oleh bagian kurikulum. Di tingkat operasional, porsi penilaian tidak lagi bertumpu pada pencapaian administratif semata, melainkan memuat indikator-indikator perilaku spiritual yang dapat diukur. Upaya ini dilakukan agar konsep yang diharapkan institusi dapat dipantau secara berkala melalui evaluasi yang objektif namun tetap bernuansa santri. Sinergi ini diperkuat oleh WKS Kurikulum.

> *"Kami menyusun lembar penilaian yang seimbang. Jadi, selain mengukur kemampuan mengajar guru sesuai standar Pendidikan Nasional, kami juga menilai sikap keteladanan dan aktivitas lingkungan pesantren."(wawancara WKS Kurikulum Bapak Nur Hamid, S.Pd. 1 Maret 2026)*



Gambar 4.3: penilaian kinerja Yayasan
(sumber: Dokumentasi Yayasan, 2026)

Gambar ini menunjukkan proses verifikasi berkas penilaian kinerja guru oleh pihak yayasan. Pendekatan ini memastikan objektivitas evaluasi dengan mencocokkan standar kompetensi formal dinas dan indikator perilaku spiritual khas pesantren.



Gambar 4.4: KBM di dalam kelas
(Sumber: Dokumentasi SMADA, 2026)

Gambar tersebut menunjukkan pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang menjadi objek utama supervisi akademik. Penilaian difokuskan pada kemampuan

guru dalam mengelola kelas, menyampaikan materi, dan berinteraksi dengan siswi secara efektif. Dokumentasi ini menjadi bukti autentik penilaian kinerja guru dari perspektif proses bisnis internal sekolah.

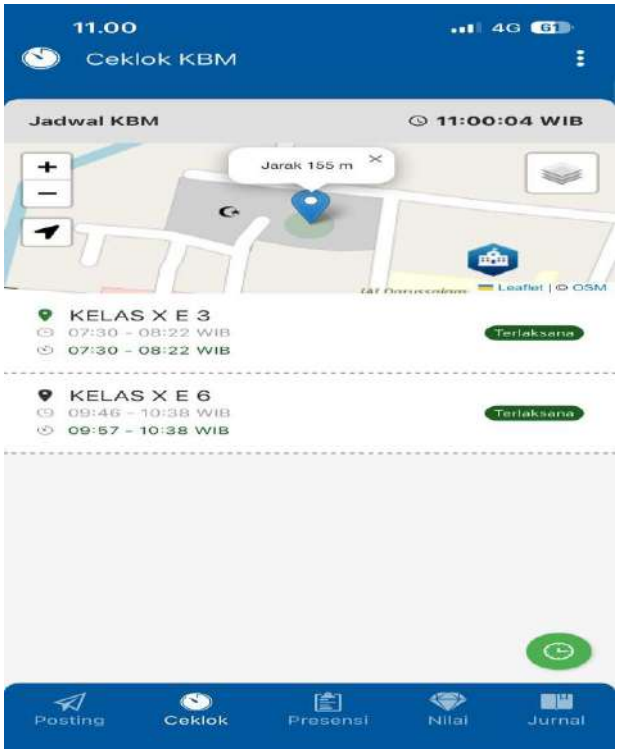
Hal ini membuktikan bahwa instrumen penilaian kinerja telah berfungsi efektif sebagai sistem navigasi organisasi. Evaluasi ini berhasil menyelaraskan langkah individu guru dengan visi besar Pesantren Darussalam. Ketika guru berusaha memenuhi indikator "kedalaman spiritual" yang dipersyaratkan sekolah, secara otomatis mereka sedang menggerakkan roda strategis pesantren dalam mencetak generasi *shalih-shalihah* yang menguasai ilmu pengetahuan formal.

Secara keseluruhan, verifikasi data lapangan ini memvalidasi bahwa SMA Darussalam Blokagung telah berhasil menepis anggapan bahwa standar profesionalisme modern mengabaikan nilai-nilai tradisional Islam. Melalui pendekatan adaptasi BSC, sekolah mampu membuktikan bahwa indikator nonfinansial seperti *akhlaqul karimah* dan kedalaman spiritual justru menjadi pendorong utama yang menguatkan ketercapaian kompetensi akademik formal.

b. Monitoring Kinerja *Real-Time*

Berdasarkan hasil verifikasi di lapangan, implementasi sistem pemantauan kinerja guru secara *real-time* di SMA Darussalam Blokagung telah berjalan secara sistematis melalui aplikasi internal bernama Jurnale Pro SMADA. Data lapangan menunjukkan bahwa aplikasi ini bukan sekadar formalitas pengisian presensi digital, melainkan telah menjadi instrumen valid untuk merekam ritme kerja dan kedisiplinan para pendidik. Kepala SMA Darussalam Blokagung membenarkan bahwa digitalisasi ini hadir untuk mentransformasikan nilai pengabdian pesantren ke dalam indikator yang lebih terukur. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Bersama Kepala Sekolah:

> *"Aplikasi Jurnale Pro SMADA membantu kami memantau kehadiran guru secara real-time. Data otomatis ini menjaga kedisiplinan khidmat pesantren sekaligus memastikan keputusan administratif sekolah bersifat objektif dan adil." (wawancara Kepala Sekolah Bapak Afan Sucipto, 27 januari 2026)*



Gambar 4.5: Ceklok Kehadiran dikelas
(Sumber: Apk Jurnale pro SMADA, 2026)

Gambar ini menampilkan menu "Ceklok KBM" pada aplikasi Jurnale Pro SMADA berbasis lokasi (GPS tracking). Fitur ini merekam kesesuaian koordinat guru dengan radius kelas secara real-time. Status "Terlaksana" beserta rincian waktu mengajar menjadi bukti objektif dan akurat dalam memantau kedisiplinan kinerja harian di SMA Darussalam Blokagung.

Untuk memastikan keakuratan data yang terekam, verifikasi dilanjutkan melalui peninjauan langsung pada sistem yang dikelola oleh bidang kurikulum. Di tingkat operasional, aplikasi ini mampu menyajikan data kehadiran, jam masuk kelas, hingga ringkasan materi yang diajarkan oleh guru secara *real-time*. Sistem pemantauan yang ketat dan transparan ini meminimalkan celah manipulasi data, sekaligus memastikan bahwa hak belajar para santri di kelas terpenuhi dengan baik dan bermartabat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Bersama WKS Kurikulum:

"Aplikasi Jurnale Pro SMADA mempercepat pengawasan KBM harian. Data presensi dan jurnal mengajar masuk secara real-time, sehingga kurikulum bisa segera mengantisipasi kelas kosong jika ada guru berhalangan hadir." (wawancara WKS Kurikulum Bapak Nur Hamid, S.Pd., 1 Maret 2026)



Gambar 4.6: Jurnal Guru Mapel
(Sumber: Apk Jurnale SMADA, 2026)

Gambar ini menampilkan fitur "Jurnal" pada aplikasi Jurnale Pro SMADA yang merekam materi pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) secara kronologis. Dokumentasi digital ini memuat target pencapaian harian dan data kehadiran santri, sekaligus menjadi instrumen akuntabilitas pengajaran guru di kelas.

Temuan di lapangan mengindikasikan bahwa kehadiran Jurnale Pro SMADA berhasil membentuk budaya kerja baru yang lebih responsif di kalangan guru. Menariknya, pemantauan digital ini tidak dianggap sebagai beban pengawasan yang mengekang, melainkan dimaknai sebagai bagian dari komitmen pengabdian (*khidmat*) di lingkungan pesantren. Para guru merasa termotivasi untuk menjaga konsistensi jam mengajar karena performa harian mereka terekam secara transparan dan diakui secara langsung oleh lembaga.

Secara teoritis dan praktis, sinkronisasi data *real-time* ini membuktikan keberhasilan sekolah dalam menyelaraskan aktivitas operasional harian dengan visi jangka panjang institusi. Dengan adanya alat ukur yang terintegrasi, manajemen sekolah dapat dengan mudah mengevaluasi sejauh mana efektivitas pembelajaran yang berlangsung. Data-data yang dikumpulkan secara konsisten dari aplikasi ini menjadi bahan baku yang sangat berharga untuk menyusun strategi pengembangan mutu SDM guru ke depan.

Verifikasi data lapangan menegaskan bahwa Jurnale Pro SMADA telah berfungsi efektif sebagai alat manajemen kinerja yang valid dan akurat. Transformasi digital yang diterapkan di SMA Darussalam Blokagung berhasil mengawinkan nilai spiritualitas dan kedisiplinan pesantren dengan tuntutan profesionalisme modern. Melalui sistem ini, pemantauan kinerja tidak lagi bersifat meraba-raba, melainkan berpijak pada data riil yang memperkuat akuntabilitas lembaga pendidikan Islam.

4.2.2 Penggunaan BSC dalam Mengukur Kinerja Guru di SMA Darussalam Blokagung

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung terbukti efektif mengukur kinerja guru secara komprehensif. Penilaian tidak hanya mengandalkan indikator hasil akhir seperti nilai ujian santri, tetapi juga pendorong kinerja yang mencakup kualitas mengajar dan keterlibatan spiritual. Melalui empat perspektif BSC yang diadaptasi secara lokal, manajemen sekolah dan yayasan dapat memetakan potensi guru secara objektif. Pengukuran terintegrasi ini menyatukan standar profesionalisme formal dinas dan nilai pengabdian pesantren dalam satu sistem evaluasi yang seimbang.

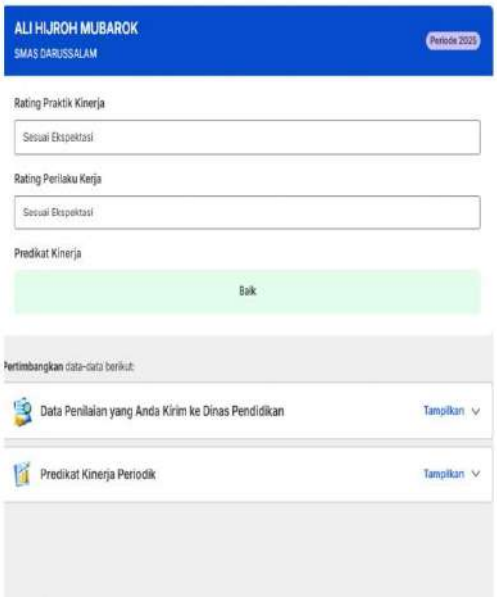
Secara faktual, hasil verifikasi data lapangan menunjukkan bahwa rekam jejak digital dari aplikasi Jurnale Pro SMADA menjadi sumber data utama dalam penilaian berbasis BSC ini. Integrasi data real-time tersebut meminimalkan subjektivitas dan memberikan gambaran riil mengenai kedisiplinan serta keteladanan guru sehari-hari. Pihak manajemen sekolah menggunakan hasil evaluasi empat perspektif yang valid ini sebagai dasar pengambilan keputusan administratif yang adil. Dengan demikian, sistem

ini berfungsi sebagai navigasi strategis dalam menentukan kebijakan pembinaan hingga promosi jabatan struktural.

a. Transparansi kinerja internal

Berdasarkan hasil verifikasi data di lapangan, transparansi kinerja internal di SMA Darussalam Blokagung bukan lagi sekadar komitmen di atas kertas, melainkan sebuah sistem yang berjalan secara terbuka. Pihak sekolah telah memutus rantai penilaian subjektif dengan memberlakukan dokumentasi rekam jejak yang autentik dan dapat diakses. Hal ini dibenarkan oleh Kepala SMA Darussalam Blokagung yang menegaskan bahwa keterbukaan data evaluasi, seperti kelengkapan perangkat mengajar dan hasil supervisi, merupakan kunci utama dalam membangun kepercayaan di lingkungan lembaga.

> *"Kami menerapkan sistem penilaian terbuka agar guru bisa melihat langsung rapor capaian administrasi dan supervisi akademik mereka. Keterbukaan data ini menjamin keputusan promosi jabatan sekolah dapat dipertanggungjawabkan." (wawancara kepala Sekolah Bapak Afan Sucipto, 27 januari 2026)*



Gambar 4.7: Bukti Penilaian Guru
(Sumber: Dokumen Kepala Sekolah, 2026)

Gambar ini menunjukkan dokumen bukti hasil penilaian kinerja guru secara berkala oleh Kepala SMA Darussalam Blokagung. Lembar evaluasi ini memuat akumulasi skor pencapaian kompetensi profesional dinas yang bersinergi dengan indikator nilai spiritual pesantren. Data autentik tersebut menjadi acuan objektif dalam memetakan mutu, kontribusi, serta pengabdian nyata para pendidik.

Verifikasi lapangan dilanjutkan dengan mengamati cara para guru mengakses hasil evaluasi mereka. Di tingkat operasional, integrasi data yang menghubungkan standar Dinas Pendidikan dengan catatan lokal sekolah disajikan dalam format yang transparan. Guru tidak perlu menebak-nebak kekurangan mereka, karena setiap indikator kinerja harian dan bulanan langsung terekam dalam sistem pelaporan internal. Hal ini meminimalkan kecurigaan atau bias personal dalam penilaian performa pengajaran.

Keterbukaan data ini diperkuat oleh penjelasan dari WKS Kurikulum yang bertanggung jawab atas pengelolaan data akademik guru:

> *"Hasil supervisi kelas dan perangkat pembelajaran langsung diinput ke sistem serta disampaikan secara terbuka kepada guru. Transparansi berbasis data konkret ini menciptakan iklim kerja sehat tanpa asumsi sepihak kurikulum." (Wawancara WKS Kurikulum, 1 Maret 2026)*

Kutipan wawancara di atas menegaskan bahwa transparansi penilaian di SMA Darussalam Blokagung diwujudkan melalui penginputan data supervisi secara langsung dan terbuka. Sistem ini memberikan umpan balik yang objektif bagi para guru berdasarkan data riil lapangan. Pendekatan tersebut efektif meminimalkan prasangka dan menciptakan iklim kerja yang sehat serta akuntabel.



Gambar 4.8: Dokumen Program Supervisi
(Sumber: Dokumen Sekolah, 2026)

Gambar ini menyajikan dokumen Program Supervisi Akademik SMA Darussalam Blokagung. Selaras dengan pernyataan Waka Kurikulum, dokumen ini menjadi acuan operasional di mana hasil pemeriksaan perangkat pembelajaran dan performa kelas langsung diinput ke sistem. Keterbukaan instrumen ini memastikan proses evaluasi berjalan objektif, transparan, serta membangun iklim kerja yang sehat.

Temuan di lapangan juga mengindikasikan bahwa transparansi kinerja ini berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja para pendidik. Ketika guru mengetahui bahwa standar penilaian dijalankan secara konsisten dan terbuka, muncul rasa aman dan keadilan organisasional dalam diri mereka. Para guru merasa terpacu untuk memberikan kontribusi terbaik dalam layanan pendidikan bagi para santri, karena mereka yakin setiap kerja keras dan dedikasi yang mereka berikan terdokumentasi dengan jujur oleh sekolah.

Lebih jauh lagi, verifikasi lapangan membuktikan bahwa transparansi melalui kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) ini berhasil memperkuat budaya mutu dalam

penentuan posisi strategis. Keputusan promosi jabatan struktural di SMA Darussalam Blokagung kini berpijak pada akumulasi rekam jejak kinerja yang sahih. Proses seleksi dan kaderisasi kepemimpinan internal berjalan lebih lancar karena kandidat yang terpilih memang memiliki portofolio kinerja yang unggul dan diakui oleh seluruh pemangku kepentingan.

Data lapangan menegaskan bahwa SMA Darussalam Blokagung telah berhasil mewujudkan tata kelola kelembagaan yang akuntabel melalui transparansi kinerja internal. Dengan mengawinkan observasi perilaku yang objektif dan sistem pelaporan yang terintegrasi, sekolah mampu menepis risiko subjektivitas secara signifikan. Keterbukaan ini tidak hanya membangun kepercayaan interpersonal antara guru dan manajemen, tetapi juga menjaga marwah profesionalisme pendidikan di tengah lingkungan pesantren.

4.2.3 Dampak Penilaian Kinerja dalam Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan

Sistem penilaian kinerja berbasis Balanced Scorecard (BSC) berdampak signifikan terhadap keputusan promosi jabatan di SMA Darussalam Blokagung, yang memiliki akumulasi data rekam jejak digital dari Jurnale Pro SMADA serta dokumen supervisi akademik menjadi dasar utama yayasan dalam menentukan kaderisasi kepemimpinan. Proses penunjukan struktural tidak lagi bersifat tertutup atau berbasis subjektivitas senioritas semata. Secara faktual, setiap guru memiliki peluang yang sama untuk dipromosikan berdasarkan potret keunggulan kompetensi formal dan loyalitas pengabdian yang terukur.

Dampak nyata dari objektivitas penilaian ini berhasil meningkatkan kepercayaan organisasional dan motivasi berprestasi di kalangan para pendidik. Guru merasa bahwa setiap kontribusi nyata, inovasi pembelajaran, serta keteladanan akhlak yang mereka dedikasikan dihargai secara adil oleh manajemen sekolah. Data lapangan ini meminimalkan risiko kesalahan penempatan posisi strategis di lingkungan pesantren. Pada akhirnya, integrasi evaluasi yang transparan ini memastikan bahwa figur yang terpilih menduduki jabatan struktural baru adalah pemimpin yang kompeten dan berintegritas moral luhur.

a. Stabilitas keadilan internal

Berdasarkan hasil verifikasi data lapangan, stabilitas keadilan internal di SMA Darussalam Blokagung secara faktual terwujud melalui standarisasi indikator penilaian kinerja yang setara. Langkah ini terbukti efektif dalam meredam potensi konflik, kecemburuan sosial, ataupun gesekan antarpendidik. Dengan tolok ukur yang seragam untuk menilai aspek profesionalisme kedinasan sekaligus nilai pengabdian, pihak sekolah berhasil menciptakan kedamaian profesional sehingga seluruh guru dapat berfokus pada visi mutu pendidikan lembaga.

> *"Bagi kami, menjaga keadilan melalui penilaian transparan adalah kunci stabilitas sekolah. Perlakuan setara terhadap tugas mengajar dan kepesantrenan menciptakan iklim kerja harmonis, tenang, dan minim gejolak." (wawancara Kepala Sekolah, 27 Januari 2026)*

Verifikasi di lapangan juga menunjukkan bahwa stabilitas keadilan ini sangat dirasakan dalam pembagian dan penilaian tugas-tugas tambahan di luar KBM formal. Pihak manajemen menerapkan keadilan prosedural yang matang, di mana setiap tanggung jawab manajerial dianalisis berdasarkan data kontribusi riil yang terekam. Hal ini memunculkan rasa aman bagi para pendidik karena mereka tahu bahwa setiap dedikasi ekstra yang diberikan kepada lembaga akan mendapatkan pengakuan serta penilaian yang objektif.



Gambar 4.9: Tanggung jawab Guru dalam Tugas Tambahan
(Sumber: Dokumentasi SMADA, 2026)

Gambar ini memberikan gambaran wujud nyata tanggung jawab guru SMA Darussalam Blokagung dalam mengemban tugas tambahan di luar kegiatan sekolah. Selaras dengan verifikasi lapangan, dokumentasi ini mencerminkan penerapan keadilan prosedural yang matang oleh manajemen sekolah. Penilaian aktivitas ekstra ini dilakukan secara objektif berdasarkan kontribusi riil, sehingga menjamin stabilitas keadilan internal.

Temuan di lapangan mengonfirmasi bahwa rasa keadilan yang stabil ini berdampak langsung pada penguatan loyalitas dan integritas para pendidik di lingkungan pesantren. Guru-guru menunjukkan komitmen yang tinggi dalam menjalankan peran ganda mereka sebagai pengajar materi akademis sekaligus figur uswatun hasanah (teladan) bagi santri. Lingkungan kerja yang suportif dan minim konflik personal membuat para guru merasa betah dan totalitas dalam berkhidmat tanpa terjebak dalam kompetisi yang tidak sehat.

Bukti lapangan membuktikan bahwa stabilitas keadilan internal ini berdampak positif terhadap kelancaran proses kaderisasi dan suksesi kepemimpinan di SMA Darussalam Blokagung. Karena filter penilaian yang digunakan sejak awal bersifat transparan dan diakui validitasnya oleh semua pihak, proses peralihan jabatan struktural dapat berjalan dengan sangat tenang. Hal ini membuktikan bahwa penyelarasan kepentingan individu dengan tujuan strategis organisasi telah berjalan secara efisien. Fakta tersebut diperkuat oleh pernyataan salah seorang guru SMA:

> *"Dulu promosi jabatan terasa sensitif, namun standarisasi penilaian yang jelas membuat iklim sekolah lebih tenang. Rapor kinerja nyata menghapus ruang kecurigaan dan rasa iri antarguru." (wawancara guru SMADA, Bapak Rois Mahmudi, S.Pd., 2 Maret 2026)*

Secara faktual, testimoni dari perwakilan dewan guru tersebut mengonfirmasi bahwa standardisasi evaluasi berbasis data mampu meredam potensi ketidakpuasan kerja dan kecemburuan sosial dalam dinamika internal. Kepastian indikator penilaian yang disepakati bersama memberikan rasa aman profesional bagi para pendidik di lingkungan pesantren. Pihak manajemen sekolah berhasil membuktikan bahwa

keterbukaan dokumen performa harian dapat menggeser paradigma lama yang subjektif menjadi lebih akuntabel. Dampaknya, iklim kompetisi antarguru berubah menjadi sinergi positif yang berfokus pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan santri.

Hasil verifikasi data lapangan menegaskan bahwa SMA Darussalam Blokagung telah berhasil mengintegrasikan sistem manajemen kinerja yang kokoh untuk membangun stabilitas keadilan internal. Kesetaraan perlakuan berbasis data konkret ini mampu menepis risiko subjektivitas kepemimpinan dan menjaga kelangsungan mutu madrasah secara berkelanjutan. Kedamaian profesional yang tercipta dari transparansi nilai keagamaan dan kedinasan ini pada akhirnya memperkuat fondasi kelembagaan. Hal tersebut sangat mendukung komitmen jangka panjang pesantren untuk melahirkan lulusan santri yang cerdas dan unggul.

b. Peningkatan Motivasi Kinerja

Transparansi prosedur penilaian kinerja di SMA Darussalam Blokagung terbukti menjadi pemantik utama bagi tumbuhnya motivasi intrinsik para guru. Keberadaan standar evaluasi yang jelas membuat staf pengajar tidak lagi bekerja di bawah bayang-bayang ketidakpastian karier. Setiap pendidik memiliki pemahaman yang utuh mengenai bagaimana dedikasi, kedisiplinan, dan kontribusi nyata mereka dihitung dan dihargai secara adil oleh manajemen sekolah dan pihak yayasan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Bersama kepala sekolah:

> *"Ruang transparansi memicu lonjakan semangat guru karena setiap jam mengajar, kreativitas, dan pengabdian terekam secara digital. Kepastian ini memotivasi mereka untuk memberikan performa terbaik demi prestasi yang dihargai." (wawancara kepala Sekolah, 27 Januari 2026)*

Verifikasi lapangan dilanjutkan dengan mengamati dinamika proses belajar-mengajar di ruang-ruang kelas. Dampak nyata dari keterhubungan antara prestasi individu dan peluang karier objektif ini adalah lahirnya berbagai inovasi pembelajaran. Para guru berlomba-lomba mengembangkan media belajar yang kreatif dan adaptif terhadap lingkungan santri. Hal ini terjadi karena setiap dampak positif dari inovasi tersebut langsung tercatat secara berkala ke dalam instrumen evaluasi yang terukur.

"Sistem transparan ini membuat kami makin bersemangat mengajar dan berinovasi. Rekam jejak yang jelas memberikan kepastian bahwa setiap kontribusi dan pengabdian kami di pesantren dihargai secara adil." (wawancara Guru SMADA, Bapak Rois Mahmudi, 2 Maret 2026)

Temuan di lapangan juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang transparan di SMA Darussalam Blokagung berhasil memperkuat rasa memiliki kerja yang dialogis dan terbuka antara guru dan kepala sekolah, mengikis pembatas yang kaku. Di tengah lingkungan pesantren, transparansi ini berbaur harmonis dengan nilai keikhlasan pengabdian, sehingga melahirkan produktivitas kerja yang tinggi demi kemajuan kualitas pendidikan para santri.

Secara faktual, penerapan model evaluasi yang holistik ini meningkatkan kepercayaan diri guru dalam bereksperimen di bidang akademik. Penilaian tidak lagi kaku berorientasi pada hasil akhir nilai ujian santri semata, melainkan sangat menghargai proses pertumbuhan profesionalisme guru secara bertahap. Pengakuan atas proses perbaikan diri yang berkelanjutan ini membuat guru merasa aman untuk terus belajar, mengevaluasi kekurangan secara mandiri, dan meningkatkan kapasitas keilmuannya.

Penataan sistem manajemen kinerja di SMA Darussalam Blokagung sukses mengawinkan kemajuan karier personal guru dengan kemajuan institusional sekolah. Dorongan kerja yang sehat ini tercipta berkat adanya rasa keadilan dan keteraturan dalam sistem penghargaan. Hasilnya, motivasi kerja yang stabil ini menjadi motor penggerak utama bagi kelangsungan budaya mutu, kreativitas mengajar, dan akuntabilitas di lingkungan lembaga.

c. Ketepatan promosi jabatan

Ketepatan penempatan posisi strategis di SMA Darussalam Blokagung secara faktual mengacu pada data kinerja yang sahih dan rekam jejak digital yang terdokumentasi dengan baik. Pihak lembaga telah berhasil menggeser pola penunjukan jabatan yang dulunya condong pada intuisi atau senioritas semata menjadi sistem berbasis kompetensi nyata. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Bersama Kepala Sekolah:

"Kami memegang prinsip menempatkan orang tepat berdasarkan rekam jejak objektif. Data riil kinerja menjadi dasar rekomendasi promosi jabatan ke yayasan, bukan karena kedekatan personal atau faktor usia." (wawancara Kepala Sekolah, 27 januari 2026)

Kutipan tersebut menegaskan bahwa SMA Darussalam Blokagung menerapkan sistem penempatan struktural. Rekomendasi promosi jabatan kepada pihak yayasan secara faktual didasarkan pada validitas data rekam jejak kinerja objektif guru. Pendekatan ini efektif mengeliminasi subjektivitas, seperti kedekatan personal maupun faktor usia, demi meningkatkan efektivitas manajerial sekolah.



Gambar 4.10: Bentuk Promosi jabatan Guru
(Sumber: Dokumentasi SMADA, 2026)

Gambar ini menjelaskan tentang serah terima jabatan secara resmi sebagai bentuk nyata promosi struktural guru di SMA Darussalam Blokagung. Selaras dengan hasil verifikasi, dokumentasi ini mencerminkan implementasi sistem meritokrasi yang akurat. Penempatan posisi baru tersebut didasarkan sepenuhnya pada validitas rekam jejak digital kinerja guru, bukan faktor subjektivitas.

Verifikasi lapangan dilanjutkan dengan mengamati performa para guru yang baru saja mendapatkan promosi

jabatan struktural. Di tingkat operasional, para guru tersebut terbukti memiliki fleksibilitas dan kapabilitas adaptasi yang tinggi dalam mengelola tanggung jawab baru. Mereka mampu menyeimbangkan beban mengajar formal kedinasan dengan tugas-tugas manajerial kepesantrenan di pondok. Data capaian bulanan menunjukkan bahwa para guru yang dipilih berdasarkan sistem ini tidak mengalami penurunan performa kerja pasca-promosi.

Temuan di lapangan juga membuktikan bahwa ketepatan promosi ini memberikan stabilitas jangka panjang bagi operasional harian sekolah. Ketika posisi kunci dipegang oleh guru yang kompeten, proses pengambilan keputusan di tingkat madrasah menjadi lebih taktis, berkualitas, dan solutif. Koordinasi antarlini di SMA Darussalam Blokagung berjalan sangat lancar, sehingga target-target strategis sekolah, baik dalam program kurikulum nasional maupun pendidikan karakter santri, dapat dicapai secara optimal.



Gambar 4.11: Sertifikat penghargaan guru
(Sumber: Dokumentasi Guru, 2026)

Gambar ini memperlihatkan draf sertifikat penghargaan yang diberikan kepada guru berprestasi di SMA Darussalam Blokagung. Dokumentasi faktual ini menjadi bukti nyata adanya sistem apresiasi berbasis capaian indikator kerja yang objektif. Pemberian penghargaan ini terbukti efektif merangsang iklim kompetisi positif serta mendongkrak motivasi kerja harian para pendidik. Hal ini juga diperkuat oleh salah satu guru SMADA:

"Penghargaan ini membuat kami merasa sangat dihargai oleh sekolah. Adanya pengakuan formal atas kinerja mengajar dan pengabdian di pesantren memacu kami untuk terus berinovasi demi mutu santri." (*Wawancara Guru SMADA, Bapak Rois Mahmudi, 2 Maret 2026)*

Secara faktual, objektivitas penempatan jabatan ini berhasil menumbuhkan budaya berprestasi yang sehat di kalangan pendidik. Para guru merasa memiliki hak dan peluang karier yang sama luasnya untuk berkembang, asalkan mampu menunjukkan integritas serta mutu kinerja yang unggul. Transparansi filter promosi ini menepis kecurigaan antarguru dan mendorong setiap individu untuk saling berpacu memberikan kontribusi terbaiknya bagi perkembangan institusi pesantren.

SMA Darussalam Blokagung telah sukses menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dan rendah. Ketepatan dalam promosi jabatan ini menjadi jaminan bahwa roda organisasi sekolah digerakkan oleh individu-individu yang dedikasi dan kompetensinya telah teruji di lapangan. Pada akhirnya, ketepatan penempatan ini memperkokoh kelangsungan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di SMA Darussalam Blokagung Banyuwangi mengenai dampak implementasi sistem penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengambilan keputusan, peneliti telah menghimpun data lapangan melalui metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan analisis mendalam dengan mensintesiskan teori-teori yang telah dikaji dengan hasil temuan autentik di lapangan. Pembahasan hasil penelitian tersebut akan diuraikan secara sistematis berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebagai berikut:

4.3.1 Implementasi Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam

Penggunaan instrumen *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung mencerminkan upaya sistematis dalam mewujudkan manajemen pendidikan yang berkeadilan dan profesional, selaras dengan prinsip-prinsip

kepemimpinan dalam Islam. Penilaian yang tidak hanya berfokus pada hasil akhir (*output*), tetapi juga mencakup proses dan perilaku, merupakan bentuk operasionalisasi dari amanah jabatan yang harus dipertanggungjawabkan secara holistik. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas seorang pendidik tidak hanya diukur dari angka-angka pencapaian akademik semata, tetapi juga dari integritas dan dedikasi yang ditunjukkan dalam keseharian.

Dalam praktiknya, implementasi ini memadukan standar formal dari Dinas Pendidikan dengan nilai-nilai khas pesantren, sehingga menciptakan parameter yang unik dan komprehensif. Transformasi paradigma penilaian ini mengubah orientasi administratif konvensional menjadi pendekatan yang lebih terukur dan strategis. Dengan demikian, setiap kebijakan yang diambil, termasuk dalam hal promosi jabatan, didasarkan pada data yang objektif dan mencerminkan nilai-nilai inti organisasi yang menjunjung tinggi profesionalisme sekaligus spiritualitas. Implementasi ini diperkuat dalam Surah Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ اِحْدٰىهُمَا يٰٓاَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖاِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْاَمِيْنُ ٢٦

Artinya: "Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, "Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Ayat tersebut telah ditafsirkan oleh Shihab (2021) Kriteria mendasar dalam pemilihan sumber daya manusia yakni al-Qawiy (memiliki kompetensi teknis) dan al-Amin (memiliki integritas atau amanah). Dalam tafsirnya, M. Quraish Shihab menegaskan bahwa kriteria ini menonjolkan kecerdasan dalam menilai profesionalisme seseorang, sifat amanahnya tercermin dari integritas moralnya.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa SMA Darussalam Blokagung telah berhasil mengadaptasi kerangka BSC dengan memadukan standar formal Dinas Pendidikan dan nilai-nilai khas pesantren. Implementasi ini mencakup penilaian aspek akademik seperti kualitas pengajaran yang disinergikan dengan indikator kepesantrenan seperti loyalitas, pengabdian *(khidmah),* dan akhlakul karimah. Hal ini sesuai dengan pendapat Ismainar et al. (2024) instrumen ini bertindak sebagai sistem

navigasi untuk menyelaraskan inisiatif individu dengan strategi organisasi secara menyeluruh. Data penelitian mengungkapkan bahwa penggunaan BSC ini menciptakan sistem penilaian yang transparan dan jujur, di mana keputusan promosi jabatan didasarkan pada bukti fisik autentik dan rekam jejak yang terdokumentasi.

a. Sinergi penilaian Akademik dan pesantren

Implementasi penilaian kinerja di SMA Darussalam Blokagung menunjukkan sebuah terobosan manajerial yang mengintegrasikan tuntutan profesionalisme formal dengan nilai-nilai luhur pesantren. Keunikan ini terletak pada upaya lembaga untuk tidak hanya melihat guru sebagai pengajar di dalam kelas, tetapi juga sebagai figur spiritual yang menjadi teladan bagi para santri. Dengan menyatukan standar dari Dinas Pendidikan dan nilai-nilai pesantren, sekolah ini berhasil menciptakan sebuah model evaluasi yang lebih utuh dan mencerminkan identitasnya sebagai institusi pendidikan Islam.

Pendekatan ini selaras dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang di paparkan oleh Kaplan & Norton, (2021) menekankan pentingnya keseimbangan antara indikator hasil *(lagging indicators)* dan pendorong kinerja (*leading indicators).* Dalam konteks ini, kedalaman spiritual dan keteladanan akhlak dipandang sebagai aspek nonfinansial yang krusial dalam menunjang keberhasilan jangka panjang.

Penilaian yang mencakup kecerdasan intelektual dalam mengajar merupakan representasi dari kompetensi profesional yang dipersyaratkan oleh negara. Guru dituntut untuk menguasai materi, metode pembelajaran, dan administrasi pendidikan sesuai standar nasional. Namun, SMA Darussalam Blokagung menambahkan dimensi "kedalaman spiritual" sebagai pembeda utama. Hal ini sesuai dengan pemikiran Robbins & Judge (2022) yang menyatakan bahwa perilaku kerja yang efektif sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi *(person-organization fit).*

Sebagaimana dikemukakan oleh Ismainar et al. (2024) instrumen BSC berfungsi sebagai sistem navigasi untuk menyelaraskan inisiatif individu dengan visi dan strategi besar organisasi, dan hal ini adalah visi besar Pesantren Darussalam. Integrasi kedua nilai ini

juga mencerminkan kriteria kepemimpinan dalam Islam, yaitu *al-Qawiy* (kompetensi) dan *al-Amin* (integritas). Guru tidak hanya dinilai mampu mentransfer ilmu *(transfer of knowledge)*, tetapi juga mampu melakukan transfer nilai *(transfer of value)*.

b. Monitoring Kinerja *Real-time*

Implementasi sistem pemantauan kinerja secara real-time di SMA Darussalam Blokagung melalui aplikasi Jurnale Pro SMADA merupakan alat strategis dalam digitalisasi manajemen pendidikan. Teknologi ini tidak sekadar berfungsi sebagai alat absensi teknis, tetapi menjadi instrumen pengawasan perilaku kerja guru yang akurat. Melalui sistem ini, setiap aktivitas kehadiran guru terdokumentasi secara otomatis.

Penggunaan aplikasi ini mencerminkan integrasi teknologi modern untuk menjaga nilai kedisiplinan dalam berkhidmat di sekolah. Dalam lingkungan pesantren, disiplin merupakan cerminan etika moral yang luhur. Hal ini selaras dengan teori Aguinis (2023) yang menegaskan bahwa manajemen kinerja harus menyediakan informasi yang valid untuk mendukung keputusan administratif yang tepat.

Selain itu, inovasi dan transformasi digital ini berhasil menyatukan nilai pengabdian khas pesantren untuk memastikan proses belajar-mengajar berjalan profesional dan bermartabat. Data yang tersaji secara langsung meminimalisir subjektivitas dalam evaluasi harian. Sebagaimana dijelaskan oleh Kaplan & Norton (2021) pengukuran yang terintegrasi memungkinkan organisasi mampu menyelaraskan aktivitas operasional dengan visi jangka panjang yang ingin dicapai lembaga pendidikan.

5.2.2 Penggunaan BSC dalam Mengukur Kinerja Guru di SMA Darussalam Blokagung

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung merupakan instrumen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja guru secara komprehensif, objektif, dan berbasis data. Penggunaan BSC dalam penilaian kinerja dan promosi jabatan tidak hanya bertumpu pada satu aspek saja, melainkan menggabungkan standar dari Dinas Pendidikan serta nilai-nilai khas pesantren. Dengan mengintegrasikan 4 perspektif utama dalam BSC, pimpinan sekolah memiliki parameter yang

jelas, terukur, dan akurat dalam mengevaluasi kesiapan seorang guru untuk mengemban tanggung jawab baru.

Secara operasional, penggunaan BSC dalam mengukur kinerja guru diwujudkan melalui beberapa aspek penilaian utama berikut:

a. Transparansi Kinerja Internal

Penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung menciptakan transparansi kinerja internal melalui dokumentasi rekam jejak yang autentik dan sistematis. Validasi kelayakan kandidat dilakukan berdasarkan data konkret, seperti kelengkapan perangkat mengajar dan hasil supervisi akademik. Hal ini selaras dengan teori Armstrong, (2023) bahwa manajemen kinerja harus berbasis pada observasi perilaku yang objektif untuk memastikan bahwa setiap proses evaluasi guru dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Secara faktual, guru di SMA Darussalam dapat memantau capaian kinerja mereka secara mandiri melalui sistem pelaporan yang terintegrasi dengan standar dinas. Integrasi data kehadiran dan kinerja akademis memberikan gambaran menyeluruh mengenai profesionalisme pendidik di lingkungan pesantren. Hal ini sesuai dengan pendapat teori Armstrong (2023) yang menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang transparan sangat krusial untuk membangun kepercayaan dan kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi.Dengan data yang terukur, risiko subjektivitas atau kesalahan dalam penempatan posisi strategis dapat diminimalkan secara signifikan.

Keberadaan transparansi kinerja internal ini juga berfungsi sebagai instrumen motivasi bagi guru untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Ketika standar penilaian jelas dan terbuka, guru merasa dihargai berdasarkan kontribusi nyata yang mereka berikan kepada sekolah. Pernyataan tersebut selaras dengan teori Robbins & Judge (2022) menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam penilaian kinerja sangat memengaruhi perilaku organisasional dan komitmen karyawan.

Pada akhirnya, transparansi melalui kerangka BSC ini memperkuat budaya mutu dan akuntabilitas di

SMA Darussalam Blokagung secara berkelanjutan. Keputusan promosi jabatan tidak lagi dianggap sebagai hal yang tertutup, melainkan hasil dari pencapaian yang terdokumentasi dengan baik.

b. Sinergi Mutu Penilaian

Sinergi mutu penilaian di lembaga ini diwujudkan melalui penggabungan standar formal Dinas Pendidikan dengan nilai-nilai luhur pesantren dalam instrumen *Balanced Scorecard (*BSC). Pengukuran kinerja tidak hanya terpaku pada angka-angka administratif yang diakui negara, tetapi juga mengintegrasikan integritas moral dan loyalitas sebagai indikator utama. Hal ini menciptakan sebuah sistem penilaian yang komprehensif, di mana keberhasilan seorang pendidik tidak hanya dilihat dari kecakapan kognitifnya dalam mentransfer ilmu, tetapi juga dari konsistensi perilakunya sebagai uswatun hasanah (teladan) bagi para santri.

Pendekatan ini sejalan dengan perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (2021) dimana organisasi harus mendefinisikan nilai yang diberikan kepada pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, "pelanggan" utama adalah santri dan orang tua yang mengharapkan kualitas akademis sekaligus bimbingan spiritual. Dengan menyatukan standar dinas dan nilai pesantren, lembaga mampu memastikan bahwa layanan pendidikan yang diberikan memenuhi ekspektasi ganda tersebut secara harmonis.

Penilaian aspek prestasi kerja dan inovasi diintegrasikan melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Guru didorong untuk tidak hanya menjalankan kurikulum standar, tetapi juga melakukan inovasi dalam metode pembelajaran yang relevan dengan dinamika pesantren. Hal ini sesuai dengan pandangan Luthans et al., (2021) mengenai pengembangan modal psikologis dalam organisasi, keberanian untuk berinovasi dan memberikan kontribusi positif bagi citra sekolah menjadi faktor pembeda dalam menilai keunggulan kompetitif seorang pendidik.

Sinergi ini membuktikan bahwa implementasi BSC mampu melampaui batas-batas penilaian konvensional yang sering kali bersifat kaku. Dengan

tuntutan administratif dan nilai pengabdian, sistem penilaian di lokasi ini berhasil menciptakan standar mutu yang unik dan relevan. Hal ini sejalan dengan prinsip Robbins & Judge (2022) bahwa sistem penilaian yang efektif adalah sistem yang mampu menangkap dimensi kinerja yang paling penting bagi tujuan strategis organisasi, yakni melahirkan lulusan yang cerdas secara intelektual namun tetap teguh secara moral.

Hal inilah yang membuat sistem penilaian di SMA Darussalam unik dan berbeda dari sekolah umum lainnya, karena mampu memotret kinerja guru dari berbagai sudut pandang yang saling melengkapi.

5.2.3 Dampak Penilaian Kinerja dalam Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan

Penerapan sistem penilaian berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di SMA Darussalam Blokagung memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan promosi jabatan. Penilaian yang transparan dan terstandar mampu menghilangkan bias subjektivitas pimpinan dalam menentukan siapa saja guru yang berhak menempati posisi strategis. Kebijakan ini memastikan bahwa promosi jabatan benar-benar diberikan kepada individu yang tepat, sehingga mampu menjaga stabilitas dan kualitas mutu pendidikan di masa depan tanpa harus mengorbankan nilai-nilai khas pesantren.

Secara lebih terperinci, dampak dari sistem penilaian kinerja terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Stabilitas Keadilan Internal

   Stabilitas keadilan internal di lingkungan pesantren ini tercipta karena adanya standarisasi indikator kinerja yang mampu meredam potensi konflik dan kecemburuan sosial. Dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* (BSC), setiap pendidik memiliki tolok ukur yang sama dalam melihat capaian profesionalisme maupun pengabdian mereka. Kepastian dalam penilaian ini memastikan bahwa dinamika organisasi tetap stabil, karena setiap kebijakan yang diambil oleh pimpinan memiliki landasan data yang kuat dan dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Stabilitas ini merupakan manifestasi dari keadilan organisasional yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2022) mereka menyatakan bahwa ketika keadilan prosedural dan distributif berjalan beriringan, komitmen karyawan terhadap organisasi akan menguat. Di lokasi penelitian, stabilitas muncul karena para guru merasa bahwa institusi telah memperlakukan mereka secara setara, sehingga iklim kerja menjadi lebih harmonis dan terfokus pada pencapaian visi bersama daripada terjebak dalam kompetisi yang tidak sehat.

Stabilitas keadilan ini berdampak pada peningkatan loyalitas dan integritas pendidik di lingkungan pesantren. Penilaian yang objektif terhadap tugas tambahan dan tanggung jawab manajerial memberikan rasa dihargai bagi mereka yang memberikan kontribusi lebih. Hal ini sejalan dengan teori Luthans et al., (2021) mengenai penguatan positif di mana lingkungan akan membentuk perilaku organisasi yang suportif.

Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, stabilitas ini memperkuat proses bisnis internal dan pertumbuhan organisasi. Fakta di lapangan diperkuat oleh Kaplan & Norton (2021) menekankan bahwa efisiensi internal hanya dapat dicapai jika terdapat sistem yang mampu menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan strategis organisasi. Dengan adanya rasa keadilan yang stabil, proses kaderisasi dan suksesi kepemimpinan di pesantren dapat berjalan dengan tenang tanpa gejolak, karena setiap promosi jabatan telah melalui filter penilaian yang transparan dan diakui validitasnya oleh semua pihak.

Stabilitas keadilan internal menjadi kunci keberlanjutan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Keadilan yang dirasakan secara merata mampu menciptakan kedamaian profesional, di mana setiap pendidik dapat fokus menjalankan perannya sebagai pengajar sekaligus teladan bagi santri.

b. Peningkatan Motivasi Kerja

Transparansi dalam prosedur penilaian kinerja di lembaga ini telah menjadi nilai utama bagi terciptanya kepastian karier yang memicu motivasi intrinsik di kalangan staf pengajar. Dengan adanya standar yang

jelas, para guru tidak lagi bekerja dalam ketidakpastian, melainkan memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana kontribusi mereka dihargai. Hal ini sejalan dengan pandangan Luthans et al. (2021) dalam *Organizational Behavior* bahwa motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap keadilan dan keteraturan sistem penghargaan dalam sebuah organisasi.

Peningkatan motivasi guru muncul dari korelasi prestasi dan peluang karier objektif. Inovasi pembelajaran terus berkembang karena setiap dampak positif tercatat dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Hal ini seperti yang telah dipaparkan oleh Aguinis, (2023) yakni manajemen kinerja efektif wajib menghubungkan tujuan individu dengan organisasi. Hal ini menciptakan dorongan kuat bagi guru untuk mencapai kemajuan karier personal dan mendukung kemajuan institusional secara berkesinambungan melalui sistem evaluasi yang transparan dan terukur.

Konsistensi pengabdian para pendidik di lingkungan pesantren ini diperkuat oleh rasa memiliki yang timbul dari kepemimpinan yang transparan. Hubungan antara pendidik dan pemimpin mampu mencerminkan kinerja guru dengan baik. Fakta ini mencerminkan temuan Al Rosid & Mukarromah, (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mampu memberikan motivasi kerja dan berdampak pada produktivitas pengajaran.

Implementasi model *Balanced Scorecard* (BSC) di lembaga ini membuktikan bahwa pengukuran kinerja yang holistik dapat meningkatkan kepercayaan diri guru dalam berinovasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Nugroho et al. (2025) penerapan BSC di lembaga pendidikan memungkinkan adanya evaluasi yang tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses pembelajaran dan perbaikan diri secara berkelanjutan.

c. Ketepatan Promosi Jabatan

Ketepatan dalam penempatan posisi strategis di lembaga ini merupakan hasil langsung dari penggunaan data kinerja yang valid dan rekam jejak yang terdokumentasi dengan baik. Melalui sistem *Balanced Scorecard* (BSC), proses promosi tidak lagi didasarkan pada intuisi atau senioritas semata, melainkan pada

bukti nyata kompetensi guru. Hal ini memastikan bahwa efektivitas manajerial sekolah meningkat secara otomatis karena jabatan penting diisi oleh individu yang benar-benar memiliki kualifikasi yang sesuai. Sebagaimana ditegaskan oleh Aguinis (2023) Manajemen kinerja yang baik harus mampu mengidentifikasi bakat secara tepat guna memastikan keberhasilan suksesi kepemimpinan dalam organisasi.

Proses penempatan yang akurat ini mencerminkan prinsip "orang yang tepat di tempat yang tepat". Guru yang dipromosikan terbukti memiliki kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas yang tinggi, terutama dalam menyeimbangkan tugas mengajar dengan tanggung jawab manajerial di lingkungan pesantren. Apa yang kita lihat di sini memperkuat argumen teori dari Luthans et al. (2021) yang menjelaskan bahwa kapabilitas adaptasi merupakan bagian dari modal psikologis yang krusial bagi efektivitas organisasi. Dengan data rekam jejak yang objektif, pimpinan dapat memprediksi keberhasilan seorang kandidat dalam memikul tanggung jawab baru yang lebih kompleks di pondok pesantren.

Ketepatan promosi ini memberikan stabilitas jangka panjang bagi sekolah dan unit-unit pendidikan di dalamnya. Ketika posisi kunci dipegang oleh guru yang kompeten, pengambilan keputusan menjadi lebih berkualitas dan operasional sekolah berjalan lebih efisien. Fenomena ini selaras dengan temuan Hartini & Habibi (2023) Yang menyatakan bahwa pengelolaan kinerja berbasis BSC membantu organisasi pendidikan mencapai target strategisnya melalui optimalisasi peran sumber daya manusia. Stabilitas ini sangat penting dalam konteks pesantren untuk menjaga kesinambungan antara program pendidikan formal dan pendidikan karakter.

Hal ini mendukung argumen Robbins & Judge, (2022) sistem penilaian yang mampu membedakan antara kinerja tinggi dan rendah merupakan syarat mutlak bagi terciptanya efektivitas manajerial. Pada akhirnya, ketepatan ini menjamin bahwa visi besar pesantren dapat dijalankan oleh individu-individu yang memiliki dedikasi dan kompetensi yang benar-benar teruji.

BAB V
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Implementasi Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (BSC)

Implementasi BSC di SMA Darussalam Blokagung merupakan wujud nyata integrasi antara sistem manajemen modern dengan nilai-nilai religius pesantren. Sistem ini tidak hanya mengukur capaian administratif formal sesuai standar Dinas Pendidikan, tetapi juga menginternalisasi kriteria *al-Qawiy* (kompetensi teknis) dan *al-Amin* (integritas moral) sebagai parameter utama. Penggunaan aplikasi Jurnale Pro SMADA menjadi instrumen navigasi strategis yang mendigitalisasi pemantauan kinerja secara *real-time*, sehingga seluruh aktivitas pengabdian (*khidmah*) guru, baik akademik maupun kepesantrenan, terdokumentasi secara autentik dan akuntabel.

5.1.2 Penggunaan BSC dalam Mengukur Kinerja Guru

Pengukuran kinerja melalui kerangka BSC menciptakan sistem evaluasi yang komprehensif dengan menyinergikan mutu akademik dan mutu pengabdian. Instrumen ini berhasil mentransformasi orientasi penilaian dari administratif konvensional menjadi penilaian berbasis data yang transparan. Keunikan pengukuran ini terletak pada pembobotan aspek "Kedalaman Spiritual" dan "Inovasi Pembelajaran" sebagai indikator keunggulan kompetitif. Hal ini memungkinkan pimpinan sekolah memiliki profil rekam jejak guru yang utuh, yang menggabungkan kecakapan kognitif (transfer ilmu) dengan keteladanan perilaku (uswatun hasanah).

5.1.3 Dampak Penilaian Kinerja terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan

Penerapan BSC berdampak signifikan terhadap penguatan objektivitas dan profesionalisme dalam suksesi kepemimpinan di sekolah. Sistem ini berhasil menciptakan stabilitas keadilan internal dengan meminimalisir bias subjektivitas dan nepotisme, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik serta loyalitas guru. Dampak puncaknya adalah terciptanya Ketepatan Promosi, di mana guru yang terpilih menempati posisi strategis adalah mereka yang telah teruji memiliki fleksibilitas manajerial dan keselarasan nilai dengan visi besar pesantren, guna menjamin keberlanjutan mutu pendidikan di masa depan.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperkuat teori manajemen strategis bahwa *Balanced Scorecard* dapat diadaptasi secara fleksibel ke dalam institusi pendidikan Islam dengan menambahkan dimensi nilai lokal. Temuan ini membuktikan bahwa integrasi antara kriteria *al-Qawiy* (kompetensi) dan *al-Amin* (integritas) dalam kerangka BSC menciptakan sistem pengukuran SDM yang lebih komprehensif bagi lembaga berbasis pesantren.

5.2.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan bagi SMA Darussalam dan lembaga serupa untuk membangun budaya akuntabilitas berbasis prestasi. Penggunaan data autentik dari BSC mempermudah manajemen dalam memetakan kebutuhan pelatihan guru serta menjamin keadilan profesional dalam pengembangan karier, sehingga meningkatkan motivasi kerja guru secara berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus subjek di satu lembaga, sehingga generalisasi memerlukan penyesuaian. Selain itu, aspek teknologi pengolahan data masih berkembang, berpotensi menimbulkan kendala teknis sinkronisasi data.

5.4 Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan subjek di beberapa lembaga berbeda serta memanfaatkan teknologi digital terpadu demi meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan transparansi data penilaian kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Adanan, A. B. (2020). Kitab Shahih Al-Bukhari. *Ihya Al-Arabiyah: Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra Arab*, *6*(2), 1–15.

Aguinis, H. (2023). *Performance management*. pearson.

Al Rosid, M. H., & Mukarromah, M. (2020). Korelasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Tarbiyatuna: Jurnal Kajian Pendidikan, Pemikiran Dan Pengembangan Pendidikan Islam*, *1*(02), 17–30.

Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership*. Kogan Page Publishers.

As-Suyuthi, J., & Al-Mahalli, J. (2003). Tafsir Jalalain. *Surabaya: Imaratullah*.

Creswell, J. W. (2023). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif dan campuran*.

Dariyo, A., Uwes, S., & Tumanggor, R. O. (2022). The implementation of the balanced scorecard for improving the quality of education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *7*(3), 451–464. https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2625

Elita, K. (2023). Pelaksanaan Pasal 35 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen Berkaitan Dengan Beban Kerja Guru (Studi Di Sdn 06 Tanjung Balai, Kecamatan Kuala Behe, Kabupaten Landak). *Jurnal Hukum Prodi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Untan (Jurnal Mahasiswa S1 Fakultas Hukum) Universitas Tanjungpura*, *4*(3).

Hartini, H., & Habibi, D. (2023). Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, *3*(2), 198–209.

Hendrowati, T. Y., Badrun, M., & Suncaka, E. (2024). School Performance Review: The Implementation Of The Balanced Scorecard Approach For Holistic Evaluation In A Multicultural Education Context. *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Multazam*, *10*(2), 377–390.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2019). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Academy of Management, Briarcliff Manor, NY 10510. https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155

Hidayat, R., & Wijaya, C. (2017). *Ayat-ayat Al-qur'an tentang manajemen pendidikan Islam*. In Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.

Ismainar, H., Fitriawati, R., Sinaga, D. S., Hardianti, T., Marganingsih, A., Sulaiman, S., Sukendri, N., Awaludin, D. T., Ardiansyah, T., & Fuadi, R. (2024). *Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.

Lirizki, R. (2025). Strategi Lembaga Dakwah Berbasis Balanced Scorecard: Resolusi Peningkatan Kinerja LPQ Miftahul Jannah Tahun 2025. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, *3*(1), 105–122.

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Iap.

McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., & Von Glinow, M. A. (2023). *Organizational behavior*. Irwin/McGraw-Hill Boston.

Murtadho, A. (2020). Mengembangkan Kompetensi Guru dalam Perspektif Pedagogi Kritis (Telaah atas UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta PP RI No. 74 tentang Guru). *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, *10*(2), 135–156.

Nugroho, M. N. S., Rumdaul, I. R. I., Riska, R. R. W., Siti, S. H., & Utami, T. U. (2025). Penerapan Model Balanced Scorecard Di Lembaga Pendidikan Untuk Peningkatan Kinerja. *Al-Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(2), 107–116.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.

Schein, Edgar H. (2017). *Organizational Culture And Leadership*.

Shihab, M. Q. (2002). Tafsir al-misbah. *Jakarta: Lentera Hati*, *2*, 52–54.

Shihab, M. Q. (2021). Tafsir al-misbah. *Jakarta: Lentera Hati*, *2*, 52–54.

Smith, M. (2023). *Performance measurement and management: a strategic approach to management accounting*.

Suryana, S., Tejawiani, I., Inayatullah, Q., Tutty, R. A., Nugraha, S. J. U., & Ichwan, R. (2024). Opportunities And Challenges For Management Implementation Performance Based On Balance Scorecard. *International Journal Of Educational Research*, *5*(4), 707–713.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Kartu Bimbingan

5/31/26, 1:04 PM SISTEM INFORMASI MANAJEMEN AKADEMIK UIMSYA BLOKAGUNG ::

NIM	**2211111074**
NAMA	**FIDYYAH HIMATUL ULYA**
FAKULTAS	**TARBIYAH DAN KEGURUAN**
PROGRAM STUDI	**S1 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**
PERIODE	**20252**
JUDUL	**DAMPAK IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN DI SMA DARUSSALAM BLOKAGUNG**



No	Periode	Tanggal Mulai	Tanggal Selesai	Uraian Masalah	Bimbingan
1	20252	10 Mei 2026	10 Mei 2026	Pengajuan Sidang Skripsi	ACC Pengajuan Sidang Skripsi
2	20252	10 Mei 2026	10 Mei 2026	Mensitasi Dosen	Menambahkan sitasi dosen Uimsya
3	20252	09 Mei 2026	09 Mei 2026	Teknik Sitasi & Sidang: Finalisasi daftar	Daftar pustaka (APA/IEEE), cek plagiarisme, dan persiapan presentasi ujian
4	20252	07 Mei 2026	07 Mei 2026	Kesimpulan & Rekomendasi	Merangkum jawaban atas rumusan masalah dan memberikan saran kebijakan.
5	20252	06 Mei 2026	06 Mei 2026	Pembahasan Hasil	Mengulas temuan lapangan secara mendalam dengan mengaitkannya kembali ke teori.
6	20252	04 Mei 2026	04 Mei 2026	Analisis Data	Melakukan pengolahan data menggunakan statistik atau teknik koding naratif.
7	20251	14 Januari 2026	14 Januari 2026	Konsultasi pengajuan seminar proposal penelitian tesis	ACC seminar proposal penelitian tesis
8	20251	10 Januari 2026	10 Januari 2026	Konsultasi pengecekan plagasi	Cek plagiasi menggunakan turnitin dengan standar yang ditentukan
9	20251	07 Januari 2026	07 Januari 2026	Konsultasi halaman pendahuluan	Menyusun cover, halaman persetujuan, kata pengantar dan daftar isi
10	20251	05 Januari 2026	05 Januari 2026	Konsultasi Kutipan dan Daftar Pustaka	Menyusun kutipan dari teori penelitian hingga teori pendudkung berupa artikel penelitian yang publish di jurnal bereputasi dan relate menggunakan aplikasi sitasi mendeley
11	20251	31 Desember 2025	31 Desember 2025	Konsultasi Metode Penelitian	Menyusun pendekatan, jenis, sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan teknik pemeriksaan keabsahan data
12	20251	18 Desember 2025	18 Desember 2025	Konsultasi teori penelitian dan kajian literatur	Menyusun kajian teori dan kajian pustaka untuk menemukan novelty serta membuat alur pikir penelitian
13	20251	09 Desember 2025	09 Desember 2025	Konsultasi Rumusan, Tujuan, Manfaat, Definisi Operasional	Menentukan rumusan masalah, tujuan penelitian berdasarkan masalah penelitian di lokasi penelitian yang relevan dengan tema penelitian yang menjadi dasar mencari data penelitian, merumusakn manfaat penelitian teoritis dan praktis serta menjelasakn definisi operasional berdasarkan judul penelitian
14	20251	01 Desember 2025	01 Desember 2025	Konsultasi Pendahuluan	Merumuskan alasan pemilihan judul, terkait fdakta sosial, fakta literatur, novelty, lokasi penelitian, masalah penelitian di lokasi, urgensi penelitian
15	20251	25 November 2025	25 November 2025	Konsultasi alasan pemeilihan judul	Merumuskan landasan teoritis, filosofis, yuridis, emipiris, yang menjadi alasan pemilihan judul
16	20251	12 November 2025	12 November 2025	Konsultasi Judul	Merumuskan judul yang unik, menarik dan sesuai core prodi

siakad.iaida.ac.id/cetak.php?m=bimbingan.ta.detail&NIM=oGNiYmJoZGdtaAprsn3Dprsn3D&pr=oGFjZmMprsn3D&hal=1 1/1

Surat Pengantar Penelitian

UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
Blokagung – Banyuwangi
Alamat : PP. Darussalam Blokagung Banyuwangi, No Hp : 08113129333
E-Mail: official@uimsya.ac.id, Website: uimsya.ac.id, Kode Pos : 68491

Nomor : 51.2.12/131.19/ UIMSYA/FTK/B.7/II/2026
Lamp. : -
Hal : **Pengantar Penelitian**

Kepada Yang Terhormat:
Kepala SMA Darussalam
Blokagung, Banyuwangi
Di - Tempat

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh

Yang bertanda tangan di bawah ini Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi, memohonkan izin penelitian atas mahasiswa kami:

Nama	: Fidyyah Himatul Ulya
TTL	: Banyuwangi, 09 Agustus 2000
NIM	: 2211111074
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat	: Krajan, Wringin Putih, Muncar, Banyuwangi
Dosen Pembimbing	: Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si

Untuk dapat diterima melaksanakan penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin, dalam rangka penyelesaian program **tugas akhir skripsi**.
Adapun judul penelitiannya adalah: ***"Evaluasi Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Balace Scorecard (Perspektif Kepesantrenan Dan Akademik) Dalam Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Di SMA Darussalam Blokagung"***.

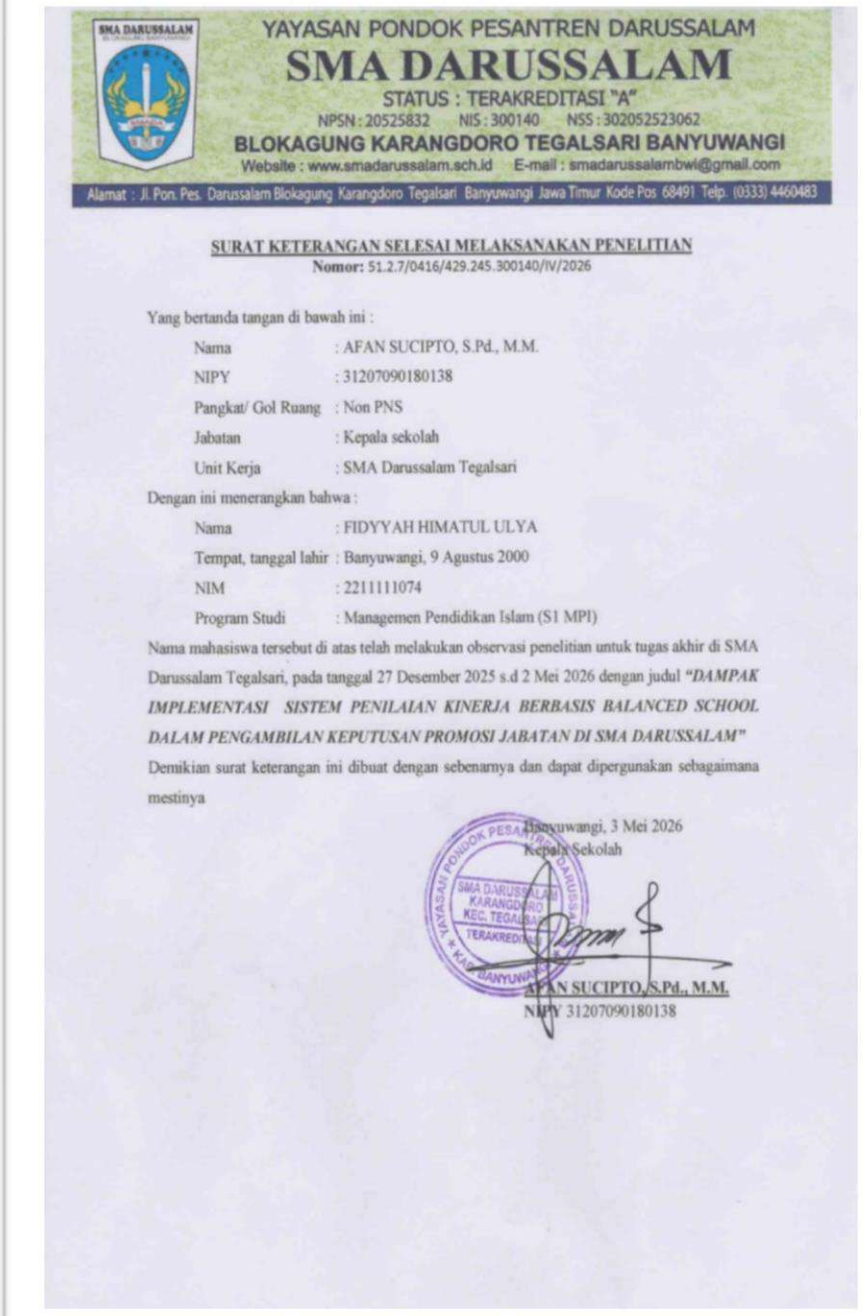
Atas perkenan dan kerja samanya yang baik diucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh.

Blokagung, 21 Februari 2026
Dekan

Dr. Zulfi Zumala Dwi Andriani, S.S., M.A.
NUPTK. 6554762663230193

Surat telah melaksanakan penelitian



YAYASAN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM
SMA DARUSSALAM
STATUS : TERAKREDITASI "A"
NPSN : 20525832 NIS : 300140 NSS : 302052523062
BLOKAGUNG KARANGDORO TEGALSARI BANYUWANGI
Website : www.smadarussalam.sch.id E-mail : smadarussalambwi@gmail.com
Alamat : Jl. Pon. Pes. Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Jawa Timur Kode Pos 68491 Telp. (0333) 4460483

SURAT KETERANGAN SELESAI MELAKSANAKAN PENELITIAN
Nomor: 51.2.7/0416/429.245.300140/IV/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: AFAN SUCIPTO, S.Pd., M.M.
NIPY	: 31207090180138
Pangkat/ Gol Ruang	: Non PNS
Jabatan	: Kepala sekolah
Unit Kerja	: SMA Darussalam Tegalsari

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: FIDYYAH HIMATUL ULYA
Tempat, tanggal lahir	: Banyuwangi, 9 Agustus 2000
NIM	: 2211111074
Program Studi	: Managemen Pendidikan Islam (S1 MPI)

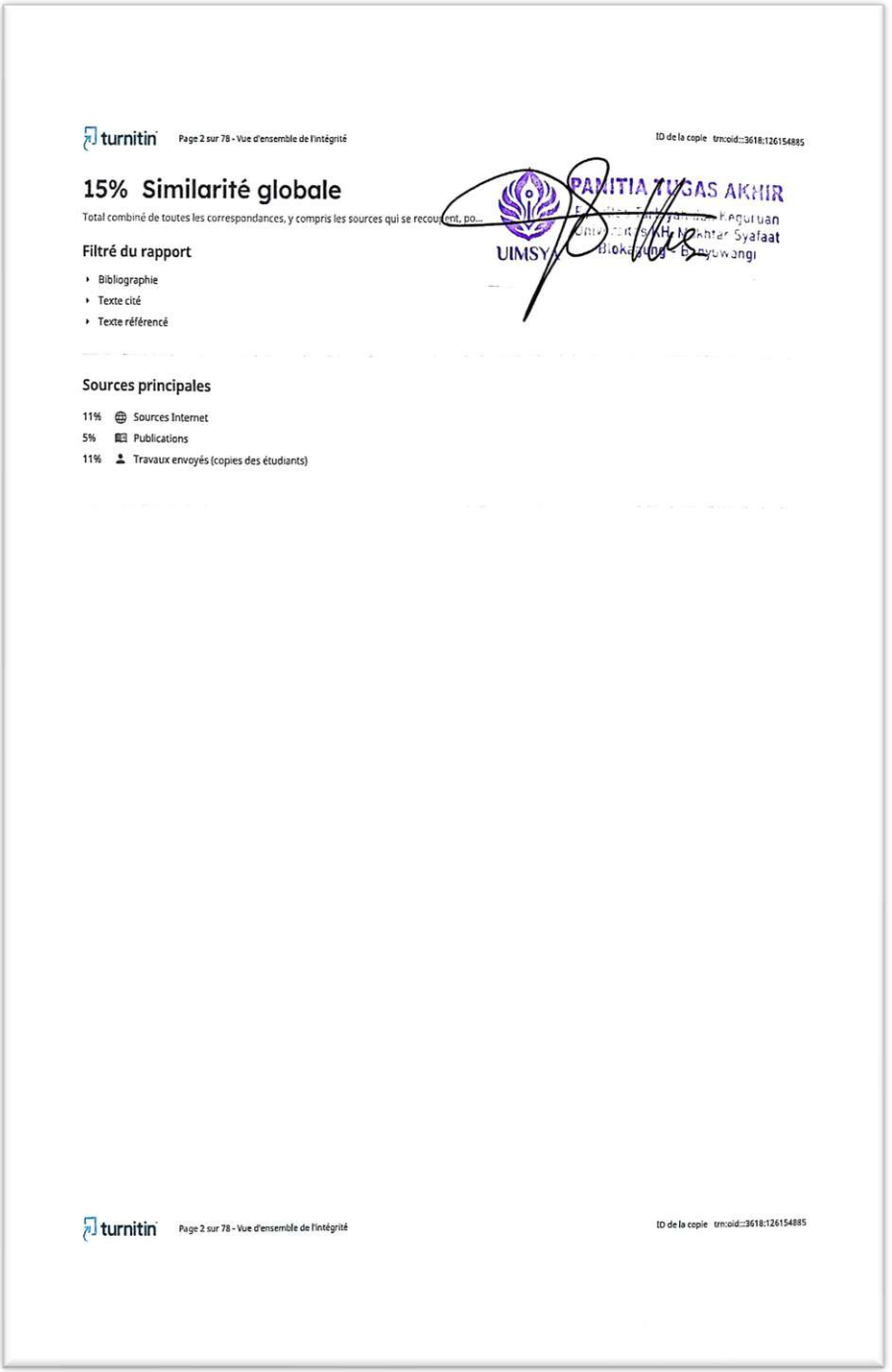
Nama mahasiswa tersebut di atas telah melakukan observasi penelitian untuk tugas akhir di SMA Darussalam Tegalsari, pada tanggal 27 Desember 2025 s.d 2 Mei 2026 dengan judul ***"DAMPAK IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCHOOL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN DI SMA DARUSSALAM"***

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Banyuwangi, 3 Mei 2026
Kepala Sekolah

AFAN SUCIPTO, S.Pd., M.M.
NIPY 31207090180138

Surat Keterangan Plagiasi



turnitin Page 2 sur 78 - Vue d'ensemble de l'intégrité ID de la copie trn:oid:::3618:126154885

15% Similarité globale

Total combiné de toutes les correspondances, y compris les sources qui se recoupent, po...

PANITIA TUGAS AKHIR
Fakultas Teknik dan Ilmu Keguruan
Univ. Muhammadiyah Sumatera Barat
Bukittinggi - Banyuwangi

UIMSY

Filtré du rapport

- Bibliographie
- Texte cité
- Texte référencé

Sources principales

11% Sources Internet
5% Publications
11% Travaux envoyés (copies des étudiants)

turnitin Page 2 sur 78 - Vue d'ensemble de l'intégrité ID de la copie trn:oid:::3618:126154885

PEDOMAN WAWANCARA

A. Wawancara Kepala Sekolah

1. Bagaimana cara menyelaraskan nilai pesantren dan akademik dalam penilaian kinerja?
2. Apa alasan utama menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dibanding sistem lama?
3. Seberapa besar pengaruh skor BSC terhadap keputusan promosi jabatan?
4. Bagaimana memastikan aspek spiritual dan pengabdian dinilai secara objektif?

B. Wawancara WKS Kurikulum

1. Apa saja indikator (KPI) kunci untuk aspek akademik dan kepesantrenan?
2. Bagaimana prosedur pengumpulan data agar penilaian tetap transparan dan tidak bias?
3. Apa kendala teknis saat memasukkan nilai-nilai pesantren ke dalam instrumen penilaian?
4. Bagaimana mekanisme penyampaian hasil evaluasi kepada guru?

C. Wawancara Guru

1. Apakah Anda memahami indikator-indikator yang dinilai dalam sistem BSC?
2. Apakah sistem ini meningkatkan motivasi Anda dalam mengajar dan berkhidmah di pesantren?
3. Menurut Anda, apakah proses promosi jabatan selama ini sudah adil dan berbasis prestasi?
4. Apakah hasil penilaian kinerja membantu Anda mengenali kekurangan yang harus diperbaiki?

Dokumentasi Penelitian



Dokumentasi wawancara dengan Kepala Sekolah
Bapak Afan Sucipto, S.Pd.,M.M., 27 Januari 2026



Dokmentasi wawancara Dengan WKS Kurikulum
Bapak Nur Hamid, S.Pd., 1 Maret 2026



Dokumentasi Wawancara dengan Guru
Bapak Rois Mahmudi, S.Pd., 2 Maret 2026

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Fidyyah Himatul Ulya

TTL : Banyuwangi, 09 Agustus 2000

Alamat : Wringin Putih, Muncar, Banyuwangi

Riwayat Pendidikan:

1. Tk Khadijah 18
2. MI Riyadlotul Islamiyah (2012)
3. MTs Al Amiriyah (2015)
4. MA Al-Amiriyyah (2018)
5. PPTQ BUQ Yasinat Jember (2022)
6. Madrasah Diniyah Al-Amiriyyah (2024)

Riwayat Organisasi:

1. HMPS MPI 2022-2023
2. HMPS MPI 2023-2024

Kontak Penulis:

Instagram : @Fi_dya89

WhatsApp : 0838-7375-6365

MOTTO:

“Tidak ada keberhasilan tanpa perjuangan, dan tidak ada perjuangan tanpa kesabaran”

