BACA: Jurnal Dokumentasi dan Informasi, Vol. 46, No. 2, 2025
ISSN 0125-9008 (Print); ISSN 2301-8593 (Online)
DOI: 10.55981/j.baca.2025.11365
SK Dirjen Dikti Ristek - Kemdikbudristek No. 105/E/KPT/2022 (Peringkat 2 SINTA)

Analisis kinerja Perpustakaan SMKN 2 Bandung menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*

Dimas Saputra[1*]; Angga Hadiapurwa[2]; Yayu Wulandari[3]

[1,2,3]Prodi Perpustakaan dan Sains Informasi, Universitas Pendidikan Indonesia
*Korespondensi: dimassaputra@upi.edu

Diajukan: 12-05-2025; **Direview:** 10-11-2025; **Diterima:** 14-11-2025; **Direvisi:** 13-11-2025

ABSTRACT

This study aims to evaluate the performance of the SMKN 2 Bandung library using the Balanced Scorecard (BSC) framework. The research method employed is a case study with a qualitative, descriptive design. Data were collected through the BSC instrument, observation, and in-depth interviews. Informants were selected using a purposive sampling technique, which included the principal, librarian, and students. Data analysis was conducted using thematic and descriptive analysis methods. The study's results indicate several significant challenges across the four BSC dimensions. The financial sector shows that library funding accounts for less than 5% of the school budget, which is primarily focused on textbooks, neglecting facilities, staff training, and digital infrastructure. The customer dimension recorded 41.94% of students complained about a lack of non-academic books (motivational, history) and an inconvenient location, although 54.84% were satisfied. Internal processes were hindered by the SLIMS digital system (one computer for 2,000 students), which hampers e-book access, as well as inefficient asset management. The learning and growth section revealed that one librarian was managing 2,000 students (far from the ideal ratio of 1:500) and lacked technical training. This study concludes that the library performance of SMKN 2 Bandung is suboptimal. This performance is hampered by critical challenges across all four dimensions of the BSC, negatively impacting its support for vocational education. The study recommends strategic improvements, including reallocating funds for digital facilities and infrastructure, diversifying collections to reflect student interests, and enhancing human resource capacity through recruitment and technical training.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja perpustakaan SMKN 2 Bandung menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan desain kualitatif-deskriptif. Data dikumpulkan melalui instrumen BSC, observasi, dan wawancara mendalam. Informan ~~dipilih~~ ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yang meliputi kepala sekolah, pustakawan, dan siswa. Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis tematik dan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan adanya sejumlah tantangan penting di empat dimensi BSC. Sektor keuangan menunjukkan pendanaan perpustakaan kurang dari 5% anggaran sekolah, yang terfokus pada buku teks sehingga mengabaikan fasilitas, pelatihan staf, dan infrastruktur digital. Dimensi pelanggan mencatat 41,94% siswa mengeluhkan kekurangan buku non-akademik (motivasi, sejarah) dan lokasi tidak nyaman, meskipun 54,84% merasa puas. Proses internal terhambat oleh sistem digital SLIMS (1 komputer untuk 2.000 siswa) yang menghambat akses *e-book*, serta manajemen aset yang tidak efisien. Bagian pembelajaran dan pertumbuhan mengungkapkan satu pustakawan mengelola 2.000 siswa (jauh dari rasio ideal 1:500) serta kekurangan pelatihan teknis. Studi ini menyimpulkan bahwa kinerja perpustakaan SMKN 2 Bandung suboptimal. Kinerja ini terhambat oleh tantangan kritis di keempat dimensi BSC, yang berdampak negatif pada dukungannya terhadap pendidikan vokasi. Studi ini merekomendasikan perbaikan strategis, meliputi: realokasi dana untuk fasilitas dan infrastruktur digital, diversifikasi koleksi sesuai minat siswa, dan penguatan kapasitas SDM melalui rekrutmen dan pelatihan teknis.

Keywords: *Balanced Scorecard; Case study; Library performance; Performance management; Vocational school.*

© 2025 The Author(s). Published by BRIN Publishing. This is an open access article under the CC BY-SA license (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

1. PENDAHULUAN

Perpustakaan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan bagian penting dan strategis dalam mendukung pengembangan literasi, sekaligus membantu siswa meningkatkan keterampilan teknis dan keterampilan digital yang dibutuhkan di dunia industri saat ini. Dalam konteks tersebut, perpustakaan di SMKN 2 Bandung tidak dapat diposisikan sekedar ruang penyimpanan buku, melainkan harus berfungsi sebagai pusat sumber daya informasi yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan kejuruan. Namun demikian, penilaian kinerja perpustakaan selama ini cenderung bersifat deskriptif dan terbatas pada indikator administratif, seperti jumlah kunjungan atau jumlah koleksi yang tersedia. Penilaian semacam ini belum mempertimbangkan aspek-aspek penting lainnya seperti kinerja layanan, kepuasan pengguna, dan koneksi ke kurikulum kejuruan yang ada (Rodliyah, 2022; Manangin *et al*., 2024). Akibatnya, pemahaman mengenai kinerja perpustakaan masih terbatas pada sudut pandang administratif tanpa mencakup dimensi operasional, dan manajerial yang lebih komprehensif. Sementara tantangan global dalam bentuk transformasi pendidikan kejuruan dan digitalisasi layanan menuntut pendekatan yang lebih luas dan holistik. Dengan demikian, evaluasi kinerja kinerja perpustakaan perlu memperhatikan dimensi-dimensi yang relevan dengan perkembangan teknologi, kebutuhan pengguna, serta tuntutan industri, agar perpustakaan dapat berperan optimal dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan kejuruan (Latifah *et al*., 2024).

Penelitian ini difokuskan pada penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai instrumen evaluasi eksternal dalam menilai kinerja perpustakaan. BSC merupakan kerangka kerja manajemen strategis, yang mengevaluasi kinerja organisasi melalui empat perspektif, yaitu : (1) perspektif keuangan terkait sumber daya; (2) perspektif pelanggan yang menilai kepuasan pelanggan; (3) proses internal yang mengukur efektivitas operasional; serta (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menilai kapasitas pengembangan sumber daya manusia dan teknologi (Rafiq *et al*., 2020). Meskipun awalnya dirancang untuk organisasi yang telah menerapkan manajemen berbasis kinerja, BSC juga dapat digunakan sebagai alat analisis sekunder untuk mengevaluasi kinerja lembaga yang belum menerapkannya secara formal (de la Mano & Creaser, 2016). Relevansi pendekatan ini didukung oleh berbagai penelitian yanga menunjukkan bahwa BSC dapat digunakan secara efektif dalam lingkungan pendidikan termasuk perpustakaan di Indonesia (Devani, 2016) maupun di negara lain (Ball & Lewis, 2016; Brui, 2018).

Meskipun BSC telah banyak digunakan dalam evaluasi perpustakaan, khususnya pada lembaga pendidikan vokasi, penerapan masih terbatas dan belum banyak dikaji secara mendalam. Sejumlah penelitian, termasuk Aini *et al*. (2023) menemukan bahwa meskipun BSC dapat memfasilitasi alokasi sumber daya institusi pendidikan tinggi, karakteristik khusus sekolah vokasi seperti orientasi praktek, keterbatasan anggaran, dan target kompetensi menuntut indikator keberhasilan yang lebih spesifik dan relevan. Temuan ini sesuai kajian sebelumnya yang menekankan pentingnya adaptasi BSC sesuai karakteristik organisasi. Penelitian pustaka oleh Sundari *et al*. (2024) mengonfirmasi bahwa BSC, yang diterapkan secara luas untuk meningkatkan kinerja dalam berbagai sistem organisasi, menunjukkan fleksibilitas penggunaannya di berbagai organisasi berbasis bisnis. Al-Assaf *et al*. (2024) juga menyodoti pentingnya mengintegrasikan teknologi tertentu seperti sistem ERP, dalam pengukuran kinerja di sektor kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja kontemporer perlu beradaptasi dengan mempertimbangkan aspek-aspek teknologi sebagai elemen strategis. Dalam konteks SMKN 2 Bandung, indikator kinerja yang relevan tidak hanya terkait kualitas layanan, tetapi juga kemampuan lembaga dalam memanfaatkan teknologi dan meningkatkan kompetensi digital siswa yang hingga kini masih kurang mendapat perhatian dalam literatur BSC, khususnya pada sistem perpustakaan sekolah menengah kejuruan.

Kesulitan yang dihadapi perpustakaan sekolah menengah kejuruan di Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan konteks perpustakaan pada jenjang lain. Jika perpustakaan perguruan tinggi berorientasi pada dukungan penelitian dan pengembangan literasi akademik, sekolah menengah kejuruan menghadapi tantangan yang lebih besar. Memiliki kewajiban untuk membuat program dan penawaran yang relevan bagi siswa yang perkembangan pribadinya memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja. Dengan demikian perpustakaan SMK dituntut menyediakan sumber belajar yang aplikatif dan relevan dengan program keahlian siswa. Misalnya siswa Teknologi Komputer dan Jaringan (TKJ) membutuhkan literatur tentang jaringan komputer dan teknologi industri terkini, sementara siswa tata boga membutuhkan referensi resep dan metode memasak modern untuk menunjang kegiatan praktek maupun persiapan magang dapur profesional. Namun demikian, banyak perpustakaan sekolah menengah kejuruan masih bergantung pada koleksi fisik yang terbatas dan belum memperkenalkan banyak sumber daya digital maupun platform pembelajaran berbasis teknologi yang lebih modern.

Upaya pengembangan perpustakaan digital di SMKN 2 Bandung sebenarnya telah dilakukan, namun implementasi belum optimal akibat kendala infrastruktur dan dana. Selain itu, hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, menunjukkan bahwa kurangnya koordinasi dengan mitra industri juga menjadi kendala dalam pengembangan perpustakaan. Saat ini perpustakaan belum secara aktif dilibatkan dalam kemitraan industri, sehingga potensi untuk mendapatkan koleksi digital atau referensi relevan langsung dari dunia usaha belum tergali.

Kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan sebagai pendektan untuk menjawab tantangan tersebut. Formulasi ini menyajikan pemahaman yang lebih holistik tentang kinerja perpustakaan dengan mempertimbangkan empat domain penting: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pengembangan dan pembelajaran (Owusu-ansah & Takyi, 2017). Pada perspektif keuangan, perpustakaan dapat memantau kinerja anggaran, termasuk untuk akuisisi koleksi, pemeliharaan fasilitas, teknologi baru, dan keselarasan dengan target sekolah. Dari sudut pandang pelanggan, perpustakaan dapat melakukan survei dan mewawancarai siswa, guru, dan staf untuk mengukur tingkat kepuasan masing-masing. Pertimbangan utamanya adalah akses yang mudah dan cepat, kualitas koleksi yang memadai atau respons terhadap permintaan pengguna, dan sebagainya. Selain itu, sejalan dengan cara pengelolaan buku, perpustakaan diharuskan mengevaluasi proses internal mereka, seperti proses peminjaman buku, pengelolaan koleksi digital, dan kolaborasi dengan departemen sekolah. Terakhir, terkait pengembangan dan pembelajaran sumber daya manusia, perpustakaan dapat memantau kontribusi sumber daya manusia secara keseluruhan (sumber daya manusia termasuk pelatihan staf dan adopsi teknologi baru terhadap transformasi layanan).

Namun, indikator kinerja perlu dimodifikasi secara subtansial agar kerangka BSC sesuai dengan karakteristik sekolah menengah kejuruan. Pada perspektif pelanggan, perpustakaan dapat mengukur tingkat kepuasan pengguna siswa dengan koleksi dan guru dengan aksesibilitas koleksi dan sumber belajar digital. Selain dimensi pengembangan dan pembelajaran, penting bahwa keterampilan digital untuk menggunakan basis data daring dan platform *e-learning* dapat ditingkatkan. Ini penting karena misi utama sekolah menengah kejuruan berbeda dengan universitas, yang menekankan pada persiapan siswa untuk pekerjaan secara langsung. Evalusai kinerja perpustakaan tidak hanya tentang efisiensi operasional tetapi juga sejauh mana layanan yang diberikan dapat membantu mengembangkan keterampilan siswa. Selain itu, kajian ini menyelidiki validitas penerapan BSC pada kerangka kerja penilaian eksternal, terutama dalam organisasi yang belum mengadopsinya sebagai proses aplikasi formal. Literatur sebelumnya menunjukan bahwa banyak studi menerapkan BSC dengan asumsi bahwa organisasi telah menjadikannya bagian dari sistem manajemen internal (Pérez *et al.*, 2017; Lucianetti *et al.*, 2019; Muda, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini memperkenalkan BSC untuk mengujinya lebih lanjut sebagai perangkat lunak pemrosesan data terpisah dan non-internal untuk menunjukkan bahwa BSC tidak mengganggu keseluruhan struktur organisasi, bahkan

ketika digunakan sebagai lingkungan manajemen terpisah. Secara khusus, temuan dari studi ini akan menawarkan wawasan berharga sebagai acuan bagi sekolah menengah lain yang ingin menilai kinerja perpustakaan mereka dengan menerapkan pendekatan strategi yang terdefinisi dan terukur.

Dalam bidang perpustakaan sekolah menengah kejuruan, BSC juga berlaku untuk gerakan yang lebih global yang menekankan pendidikan kejuruan. Organisasi internasional seperti UNESCO telah menyoroti perlunya memperkuat kualitas pendidikan kejuruan bagi lulusan sekolah menengah kejuruan agar siap untuk industri dan pasar tenaga kerja (Murniati *et al*., 2021). Dalam konteks tren dalam kebijakan pendidikan Indonesia, kebijakan Merdeka Belajar dan Kurikulum Merdeka dirancang untuk memperkuat komitmen yang berkembang untuk memastikan bahwa sekolah menengah kejuruan berperan dalam melatih tenaga kerja yang kompeten dan siap pakai (Triani et al., 2025). Manfaat menilai aktivitas perpustakaan di sekolah menengah kejuruan bukan hanya tujuan internal sekolah tetapi juga inisiatif nasional yang strategis untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia Indonesia di pasar tenaga kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Perpustakaan SMKN 2 Bandung dengan menggunakan pendekatan BSC sebagai evaluasi instrumen eksternal. Signifikansi penelitian ini fokusnya pada konteks Sekolah Menengah Kejuruan, yang memiliki karakteristik unik dan krusial. Sebagian besar literatur sebelumnya berfokus pada penerapan BSC di perpustakaan perguruan tinggi atau sekolah umum, sementara kajian di perpustakaan vokasi masih terbatas. Perpustakaan SMK memiliki tantangan berbeda, yakni harus secara langsung mendukung kurikulum vokasi dan kesiapan kerja siswa, bukan sekadar literasi akademik umum.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini adalah mengisi celah tersebut dengan mengadaptasi kerangka BSC secara spesifik untuk mengevaluasi kinerja perpustakaan vokasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian difokuskan untuk menjawab pertanyaan berikut: (1) Bagaimana kinerja Perpustakaan SMKN 2 Bandung saat dievaluasi menggunakan kerangka BSC yang telah diadaptasi untuk konteks vokasi? (2) Apa saja tantangan dan kekuatan utama pada setiap perspektif BSC yang memengaruhi dukungannya terhadap kurikulum kejuruan? dan (3) Rekomendasi strategis apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan kinerja perpustakaan agar lebih efektif dan selaras dengan kebutuhan kesiapan kerja siswa? Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model evaluasi kinerja perpustakaan vokasi, sekaligus bermanfaat praktis untuk perumusan kebijakan yang mendukung kebutuhan pendidikan kejuruan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Balanced Scorecard* sebagai Kerangka Evaluasi Kinerja Perpustakaan

Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, merupakan kerangka kerja manajemen strategis yang fundamental. Awalnya, BSC dirancang untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja di sektor bisnis yang terlalu fokus pada aspek keuangan (Fallahi *et al*., 2023). Kerangka ini mengubah visi dan strategi menjadi tujuan terukur dalam empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Quesado *et al*., 2022).

Penerapan BSC di luar sektor bisnis, seperti di perpustakaan nirlaba, memerlukan adaptasi kritis. Studi Owusu-ansah dan Takyi (2017) menunjukkan relevansi BSC untuk mengukur aset tak berwujud (*intangible assets*) seperti kualitas layanan dan kompetensi staf, yang merupakan inti dari kinerja perpustakaan. Akan tetapi, sebagian besar literatur yang ada cenderung berfokus pada adaptasi BSC di perpustakaan perguruan tinggi (Yaghoobi & Haddadi, 2016) atau perpustakaan umum. Letak celah penelitian (*research gap*) pertama, literatur yang secara spesifik membahas adaptasi BSC untuk perpustakaan sekolah menengah, khususnya kejuruan (SMK), masih sangat terbatas.

2.2 Pengukuran Kinerja Perpustakaan Sekolah Kejuruan (SMK)

Perpustakaan sekolah di Indonesia menghadapi tantangan struktural yang serius. Data Perpustakaan Nasional RI (2025b) menunjukkan bahwa hanya 7,7% perpustakaan 14.187 dari toal 184.246 yang terakreditasi. Angka ini mengindikasikan adanya persoalan masif terkait standar koleksi, fasilitas, dan kompetensi SDM. Bagi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), tantangan tersebut menjadi lebih specifik dan kompleks. Berbeda dengan perpustakaan sekolah umum atau akademik, perpustakaan SMK memiliki misi spesifik dan terarah (Jannah *et al*., 2025). Celah penelitian kedua terletak pada metode evaluasi kinerja perpustakaan sekolah yang hingga saat ini masih bersifat tradisional. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung menggunakan metrik kuantitatif sederhana seperti jumlah koleksi atau angka kunjungan (Rohiyatun & Aryani, 2019; Susilorini, 2021). Pendekatan semacam ini, belum mampu mengevaluasi aspek krusial yang spesifik untuk SMK, seperti: ”Apakah koleksi yang ada relevan dengan kebutuhan industri TKR (Teknik Kendaraan Ringan)?” atau ”Apakah layanan perpustakaan mampu mendukung pengembangan *soft skills* siswa?”.

2.3 Justifikasi BSC sebagai Solusi Analitis di Perpustakaan Vokasi

Pemilihan kerangka BSC dalam penelitian ini didasarkan pada kebutuhan akan evaluasi kinerja perpustakaan yang holistik. Berbeda dengan instrumen evaluasi perpustakaan populer lainnya seperti LibQual+ yang berfokus pada pengukuran kesenjangan kualitas layanan dari perspektif pengguna (*user-centric*) (Saputro & Utami, 2020), BSC menawarkan cakupan manajerial yang lebih luas. Dengan demikian, BSC dianggap sebagai kerangka kerja yang paling tepat untuk mengisi kesenjangan-kesenjangan yang ada. BSC menawarkan pendekatan holistik yang melampaui metrik tradisional. Lebih penting lagi, fleksibilitas BSC memungkinkan modifikasi indikator kinerja agar selaras dengan misi unik perpustakaan vokasi. Tantangan transformasi digital, yang menuntut akses informasi cepat dan relevan (Santoso, 2021) serta manajemen digital yang efektif (Wasilah *et al*., 2025), dapat diintegrasikan secara strategis ke dalam keempat perspektif BSC.

Penelitian ini tidak hanya sekadar menerapkan BSC, tetapi secara kritis mengadaptasi indikatornya untuk konteks Perpustakaan SMKN 2 Bandung. Perspektif pelanggan akan dimodifikasi untuk mengukur kepuasan terhadap relevansi koleksi kejuruan. Proses internal akan menilai efisiensi layanan digital yang mendukung praktik siswa. Pembelajaran dan pertumbuhan akan meninjau kompetensi digital pustakawan. Penggunaan BSC di SMKN 2 Bandung memiliki *novelty* karena menyediakan alat ukur kinerja komprehensif yang secara spesifik dirancang untuk menjawab tantangan unik perpustakaan vokasi di Indonesia.

3. METODE

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif yang diperkuat dengan data kuantitatif deskriptif. Perlu ditegaskan bahwa penelitian ini bukan merupakan penelitian metode campuran (*mixed methods*), melainkan penelitian kualitatif yang memanfaatkan data kuantitatif deskriptif sebagai data pendukung untuk triangulasi. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utamanya adalah untuk memahami secara mendalam dan holistik kinerja Perpustakaan SMKN 2 Bandung, bukan sekadar generalisasi statistik. Dengan demikian, inti metodologi ini bersifat kualitatif yang berfokus pada analisis interpretatif data naratif.

Data kuantitatif deskriptif dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 30 siswa dan 1 orang guru. Pengambilan sampel untuk responden kuesioner ini menggunakan teknik *Convenience Sampling* (Golzar *et al*., 2022), di mana responden adalah pengunjung perpustakaan yang ditemui peneliti pada saat pengumpulan data. Data dari kuesioner ini tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik karena keterbatasan jumlah sampel. Sebaliknya, data ini berfungsi sebagai *snapshot*

atau gambaran awal untuk mengidentifikasi tren umum, seperti tingkat kepuasan dan persepsi siswa. Temuan kuantitatif awal ini kemudian didalami melalui wawancara (data kualitatif) untuk mendapatkan pemahaman kontekstual mengenai mengapa di balik tren angka tersebut.

3.2 Sumber Data dan Informan Penelitian

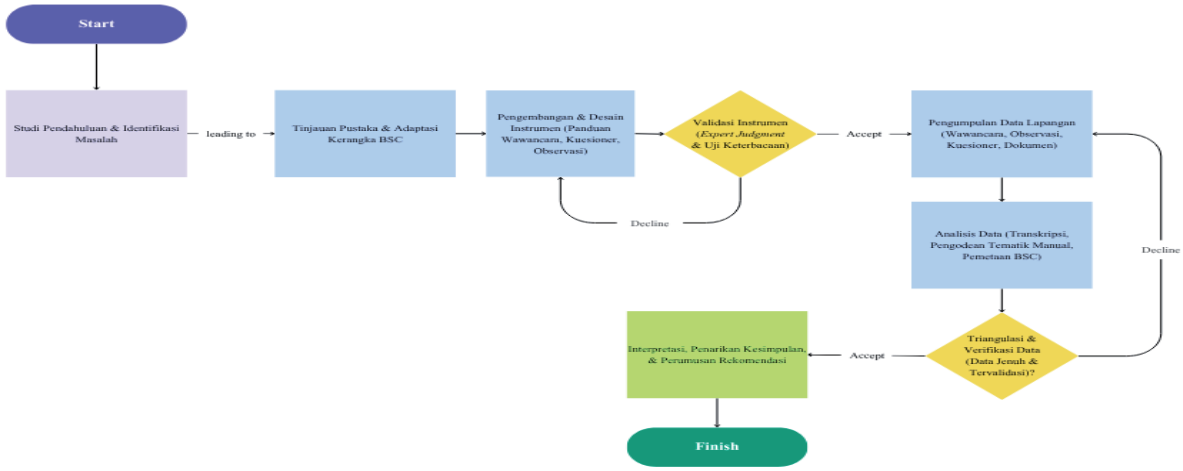
Data kualitatif primer dikumpulkan melalui observasi langsung di perpustakaan dan wawancara semi-terstruktur. Informan penelitian dipilih secara *purposive sampling* untuk memastikan perolehan data yang relevan dan mendalam. Terdapat enam orang informan yang diwawancarai, yaitu: 1 orang Kepala Sekolah, 1 orang Kepala Perpustakaan, 1 orang Staf Perpustakaan, 1 orang Guru, dan 2 orang Siswa. Pemilihan keenam informan ini dibenarkan karena mereka adalah pemangku kepentingan kunci (*key informants*) yang mewakili empat perspektif esensial: Kebijakan (Kepala Sekolah), Manajerial (Kepala Perpustakaan), Operasional (Staf), dan Pengguna (Guru & Siswa). Data dari mereka dianggap telah mencukupi (*saturation*) untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Instrumen kuesioner dirancang sebagai data pendukung deskriptif. Validitas isi kuesioner dipastikan melalui dua tahap: (1) adaptasi butir pertanyaan dari kerangka BSC yang sudah mapan, dan (2) tinjauan ahli (*expert judgment*) oleh pembimbing penelitian untuk memastikan kesesuaian konteks. Alih-alih uji reliabilitas statistik (yang tidak relevan untuk data deskriptif *non-inferensial*), peneliti melakukan uji keterbacaan (*readability test*). Kuesioner diujicobakan kepada 3 siswa (di luar sampel) untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan dipahami dengan jelas dan tidak ambigu sebelum disebarkan.

Validitas keseluruhan penelitian ini dijaga melalui triangulasi metode, yaitu dengan membandingkan temuan dari wawancara, observasi, dan data kuesioner deskriptif. Data sekunder seperti catatan inventaris dan dokumen kebijakan juga dianalisis untuk melengkapi dan memvalidasi temuan dari data primer. Meskipun terdapat data berupa angka dan tabel yang disajikan, analisis utama dan kesimpulan ditarik berdasarkan data kualitatif yang lengkap dan kontekstual.

3.3 Tahapan Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis mengikuti alur penelitian yang dirangkum dalam Gambar 1. Proses melibatkan beberapa siklus validasi dan revisi untuk memastikan kedalaman dan validitas data.



Gambar 1. Alur Tahapan Penelitian
Sumber: Dokumentasi Penulis 2025

Tahapan penelitian dimulai dengan mengembangkan instrumen penelitian berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC). Instrumen utama berupa panduan wawancara semi-terstruktur dan lembar observasi. Panduan wawancara disusun sesuai posisi setiap informan, sementara lembar observasi digunakan untuk mencatat kondisi fisik perpustakaan, fasilitas, dan interaksi pengguna. Peneliti juga menyusun kuesioner dengan pertanyaan tertutup dan terbuka untuk mengumpulkan data kuantitatif deskriptif dari siswa. Kuesioner ini tidak digunakan untuk analisis statistik inferensial, melainkan memberikan gambaran umum tentang persepsi dan kepuasan siswa. Data dari kuesioner ini digunakan sebagai pendukung dan konteks bagi data kualitatif utama yang diperoleh melalui wawancara.

Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive*. Semua informan dipilih berdasarkan peran mereka. Kepala Sekolah, Kepala Perpustakaan, dan Staf Perpustakaan dipilih karena terlibat langsung dalam pengelolaan perpustakaan. Guru dan siswa yang diwawancarai juga dipilih secara *purposif* untuk mendapatkan berbagai perspektif dari berbagai jurusan dan tingkat kelas. Wawancara dilakukan secara tatap muka pada tanggal 20 April dan 5 Mei 2025, direkam, dan ditranskripsikan secara lengkap untuk menjaga keaslian data.

Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif melalui analisis tematik secara manual, tanpa bantuan *software* khusus. Proses ini dimulai dengan pengodean (*coding*) awal terhadap seluruh transkrip wawancara dan jawaban terbuka dari kuesioner untuk mengidentifikasi pola-pola awal. Peneliti kemudian memetakan temuan ke dalam empat perspektif BSC. Tahap krusial berikutnya adalah triangulasi dan verifikasi data. Jika pada tahap ini data ditemukan belum jenuh atau kontradiktif (*Decline*), peneliti harus kembali ke tahap pengumpulan data untuk melakukan wawancara lanjutan atau observasi tambahan. Jika data telah jenuh dan tervalidasi (ACC), dapat melanjutkan ke tahap interpretasi dan penarikan kesimpulan untuk menyelesaikan penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menjelaskan dan membahas temuan penelitian secara holistik mengacu pada empat perspektif dalam BSC. Data yang diperoleh dari wawancara dan observasi dianalisis untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja perpustakaan. Tabel dan diagram yang disajikan berfungsi sebagai ringkasan atau visualisasi, atau ringkasan temuan.

4.1 Perspektif Keuangan: Keterbatasan Anggaran dan Alokasi yang Suboptimal

Karena anggaran perpustakaan SMKN 2 Bandung terbatas, kepala sekolah dan kepala perpustakaan menyatakan bahwa anggaran tersebut tidak memadai. Alokasi dana kurang dari 5% dari total anggaran sekolah berdasarkan hasil instrumen BSC. Selain jumlahnya yang minim, distribusi anggaran tersebut dinilai tidak proporsional. Kondisi ini memunculkan keluhan dari staf perpustakaan yang mempertanyakan arah pemanfaatan anggaran tersebut:

> *”Perpustakaan sekolah kejuruan ini menerima dana yang sangat minim... biasanya hanya dialokasikan untuk membeli buku teks yang sesuai kurikulum, meskipun kurikulumnya sering berubah. Biaya terkait pemeliharaan fasilitas dan pelatihan staf sebagian besar terabaikan.”*
> (Staf Perpustakaan, wawancara, 20 April 2025)

Karena buku teks dialokasikan secara terpusat, kebutuhan lain terabaikan. Kepala Perpustakaan mengatakan bahwa ini tentu saja bukan kondisi ideal, karena beliau harus fokus pada buku teks, bukan melakukan hal lain selain perbaikan furnitur, peningkatan teknologi, atau implementasi pengembangan fasilitas digital. Hal ini sungguh menurunkan kualitas dan kenyamanan layanan dalam jangka panjang. Fakta tersebut bukanlah pengecualian, melainkan gejala dari masalah mendasar di negara kita, dengan lebih dari 90% perpustakaan sekolah di Indonesia berada di bawah standar pada tahun 2025, menurut data dari Perpustakaan Nasional Indonesia (Perpustakaan Nasional RI, 2025b).

Tidak adanya pengaturan yang memadai mencerminkan ketidakseimbangan dalam pengelolaan pendanaan, sebagaimana disebutkan oleh Turambi *et al*. (2024)

Tabel 1. Penilaian Pemangku Kepentingan terhadap Alokasi Anggaran Perpustakaan

Pemangku kepentingan	Penilaian Alokasi Anggaran	Rekomendasi Strategis
Kepala sekolah	Tidak cukup	Alokasikan kembali dana dari buku-buku yang tidak terpakai ke fasilitas fisik/digital.
Kepala Perpustakaan	Sangat kurang	Meningkatkan anggaran setidaknya 5% dari total anggaran sekolah.
Pustakawan	Tidak cukup	Fleksibilitas anggaran untuk prioritas nyata (bukan buku yang dipaksakan pemerintah).

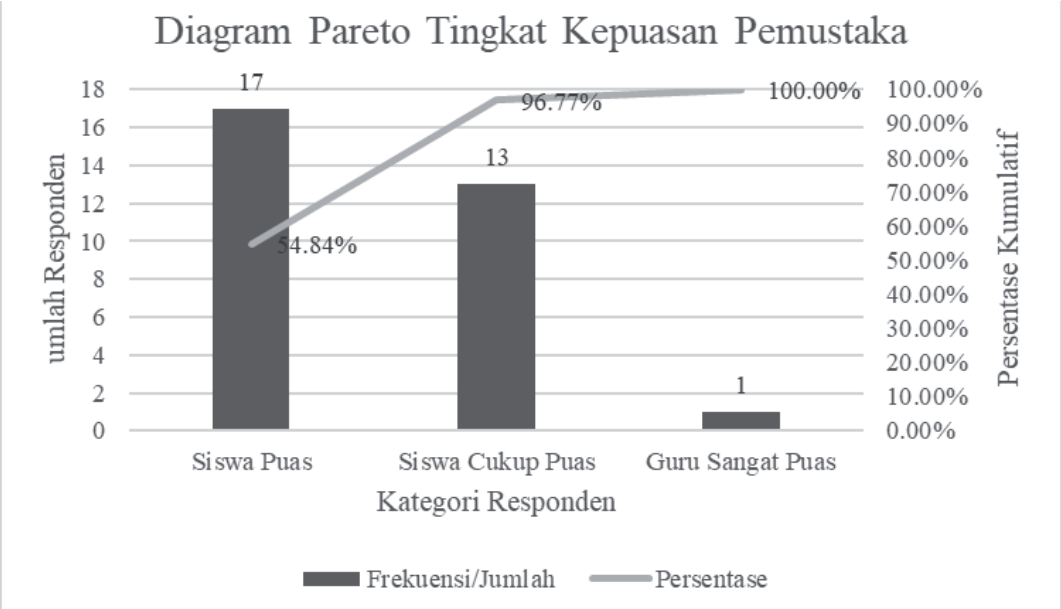
Sumber: Data Primer 2025

Tabel 1 memberikan gambaran bagaimana para pemangku kepentingan utama menilai alokasi anggaran. Terlihat jelas bahwa semua pihak sepakat dana yang ada belum cukup, meskipun mereka menawarkan usulan yang berbeda sesuai dengan perannya. Penyebab utama kekurangan alokasi anggaran ini, seperti yang diungkapkan dalam wawancara, adalah prioritas anggaran sekolah yang lebih terfokus pada pemenuhan buku teks kurikulum, sehingga alokasi untuk perpustakaan (yang kurang dari 5%) dianggap belum menjadi investasi strategis. Adapun standar yang perlu dicapai untuk mengatasi hal ini, sebagaimana diusulkan oleh Kepala Perpustakaan (Tabel 1) dan didukung oleh Standar Nasional Perpustakaan (SNP), adalah alokasi minimal 5% dari total anggaran sekolah yang didedikasikan untuk pengembangan layanan, di luar belanja buku teks.

Upaya untuk menjembatani kesenjangan antara realita dan standar tersebut, para pemangku kepentingan mengusulkan beberapa solusi praktis. Secara naratif, diusulkan untuk melakukan realokasi dana dari sisa anggaran pembelian buku yang tidak sepenuhnya terpakai ke bagian fasilitas fisik dan infrastruktur digital, misalnya dengan membeli sofa baru untuk kenyamanan atau menambah unit komputer. ~~Selain itu,~~ Disarankan ~~pula~~ untuk memanfaatkan donasi dari alumni yang selama ini terkumpul sebagai upaya peningkatan kualitas fasilitas, mengingat dana pemerintah yang terbatas. Pendekatan ini masuk akal karena memberikan pilihan yang tidak hanya bergantung pada pembiayaan pemerintah. Inovasi-inovasi baru ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Malihah *et al*. (2024) yang menekankan perlunya pustakawan untuk mengoptimalkan lingkungan eksternal. Semua langkah ini dapat berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang potensi anggaran yang terbatas, dan kolaborasi serta kreativitas dapat mendukung fungsi perpustakaan sekolah secara keseluruhan.

4.2 Perspektif Pelanggan: Kepuasan Cukup Namun Kebutuhan Belum Terpenuhi

Dari sudut pandang pelanggan, penggunaan BSC dengan jelas membuktikan bahwa tingkat kepuasan pengguna Perpustakaan SMKN 2 Bandung bervariasi. Melalui analisis kuantitatif berdasarkan Diagram Pareto yang bersumber dari 31 responden (30 siswa dan 1 guru), analisis ini bertujuan untuk memperjelas kelompok pengguna yang paling tidak puas sehingga dapat lebih fokus pada peningkatan layanan.



Gambar 2. Bagan Pareto yang menggambarkan Kepuasan Pengguna mereka
Sumber: Data Primer 2025

Diagram Pareto pada gambar 2 memvisualisasikan data kepuasan dari 31 responden (30 siswa dan 1 guru). Data ini menunjukkan bahwa 54.84% responden (17 siswa) merasa ”puas”, sementara 41.94% (13 siswa) merasa ”cukup puas”. Meskipun angka puas secara nominal lebih tinggi, temuan 41.94% cukup puas menjadi temuan signifikan yang mengindikasikan adanya ruang besar untuk perbaikan, karena menunjukkan bahwa kebutuhan pemustaka belum terpenuhi secara optimal.

Analisis kualitatif lebih dalam mengungkap alasan di balik angka-angka tersebut. Kepuasan yang ada ternyata lebih banyak ditopang oleh koleksi buku pelajaran. Namun, wawancara menunjukkan bahwa kepuasan ini bersifat nuansatif dan tidak merata. Seorang guru Matematika, menjelaskan bahwa ia merasa ”sangat puas” spesifik terhadap kualitas dan relevansi judul buku yang sesuai dengan kurikulum di bidangnya. Akan tetapi, kepuasan terhadap kualitas judul tersebut tidak diimbangi dengan kepuasan terhadap kuantitas atau ketersediaan buku. Ia kemudian menyoroti masalah ketersediaan ini secara rinci:

> *“Koleksi buku untuk kelas X tidak cukup untuk melayani sebanyak 600 siswa yang ada di sekolah. Buku yang tersedia belum memenuhi kebutuhan belajar mereka.”*
> (Guru Matematika, Wawancara, 5 Mei 2025).

Kesenjangan antara koleksi dan kebutuhan siswa merupakan masalah besar. Para siswa memberi nilai rata-rata 4 dari 5 untuk perpustakaan, dan sekitar 60% melaporkan tingginya permintaan akan buku-buku non-buku teks dalam kategori motivasi dan sejarah. Mereka percaya bahwa buku-buku tersebut esensial dan penting untuk pengembangan diri. Kesenjangan antara koleksi dan kebutuhan akan buku-buku tersebut diperparah oleh kebijakan perpustakaan dalam pengadaan buku. Kepala Perpustakaan mengatakan bahwa buku-buku akademik adalah yang paling penting, dan buku-buku fiksi atau buku pendukung hanya dibeli jika ada surplus anggaran.

Gambar 3. Fasilitas perpustakaan dan ruang baca
Sumber: Dokumentasi Penulis 2025

Selain masalah koleksi, kenyamanan fisik dan aksesibilitas perpustakaan merupakan faktor terpenting berikutnya. Data kunjungan menunjukkan bahwa 25% siswa bahkan mengaku tidak pernah datang sama sekali. Penting untuk diperjelas bahwa temuan ini adalah kelompok non-pemustaka (*non-users*), yang terpisah dari data kepuasan pada Diagram Pareto (Gambar 1) yang hanya mengukur persepsi pemustaka aktif (*users*). Fakta bahwa seperempat siswa tidak pernah berkunjung ini menegaskan temuan kualitatif dan memperkuat argumen bahwa perpustakaan memiliki masalah serius terkait kenyamanan dan daya tarik.

Rendahnya kunjungan ini, menurut Kepala Perpustakaan, sebagian disebabkan oleh kurangnya ruang baca dan maraknya penggunaan ponsel sebagai sumber informasi utama siswa. Hal ini juga didukung oleh usulan siswa untuk fasilitas yang lebih baik. Salah satu usulan yang diajukan oleh pihak perpustakaan adalah penempatan tempat duduk yang lebih banyak dan lebih menonjol serta peningkatan AC, sehingga dapat menciptakan ruang belajar atau pusat membaca yang lebih baik. Iklan layanan perpustakaan yang lebih aktif di media sosial juga diusulkan untuk menarik pengunjung.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun tuntutan kurikulum dasar telah dipenuhi, kemampuan perpustakaan untuk mendukung pengembangan keterampilan nonteknis dan menjadikan area pembelajaran representatif belum mapan. Oleh karena itu, masuk akal jika perpustakaan perlu memperbarui koleksinya sesuai dengan minat pengguna dan memodernisasi tata letak fisik. Sejalan dengan pedoman SNP Perpustakaan Nasional Indonesia (Perpusnas RI) 2024, langkah ini diambil karena menyoroti relevansi koleksi dan ruang yang nyaman untuk memfasilitasi proses belajar mengajar yang efektif (Perpustakaan Nasional RI, 2025a).

4.3 Perspektif Proses Internal: Kesenjangan antara Potensi Digital dan Realitas

Dari perspektif proses internal, temuan utama menunjukkan adanya kesenjangan yang lebar antara potensi layanan digital saat ini dan operasionalnya di lapangan. Dua permasalahan utama yang teridentifikasi adalah infrastruktur teknologi yang buruk dan birokrasi internal yang membuatnya tidak efisien. Tantangan pertama yang paling sering dihadapi siswa adalah kemudahan akses ke sistem pencarian buku SLiMS. Sistem ini dinilai kurang efektif karena hanya tersedia pada satu komputer, sementara pengguna mencapai 2.000 siswa. Kondisi tersebut menimbulkan antrean yang panjang dan frustrasi di kalangan pengguna. Staf perpustakaan menjelaskan kesulitan teknis dan dampaknya terhadap siswa:

”Banyak siswa kesulitan mengakses buku elektronik. Karena sistemnya tidak terintegrasi dengan LMS sekolah, prosesnya pun rumit. Selain itu, sistem buku elektronik yang digunakan juga kurang ramah pengguna, karena hanya satu siswa yang dapat mengakses buku elektronik tersebut dalam satu waktu dengan satu kode.”

(Staf Perpustakaan, Wawancara, 20 April 2025).

Situasi semakin memburuk karena terungkap bahwa 407 judul buku elektronik dari pemerintah belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam LMS (Sistem Manajemen Pembelajaran) sekolah. Menurut kepala sekolah, sumber daya digital yang berharga ini tidak tersedia secara luas di platform pembelajaran harian guru dan siswa, sehingga kurang dimanfaatkan. Temuan ini sejalan dengan Octoyuda *et al*. (2023) yang menyatakan bahwa adopsi teknologi di Indonesia umumnya terhambat oleh masalah integrasi dan aksesibilitas.

Masalah kedua berkaitan dengan proses internal pengelolaan koleksi fisik. Berdasarkan pengamatan, sebagian besar gudang perpustakaan dipenuhi buku-buku lama yang tidak lagi sesuai dengan kurikulum. Proses pemusnahan aset (penyiangan) sangat rumit dan birokratis, serta membutuhkan banyak laporan ke dinas pendidikan dan kantor cabang (KCD). Akibatnya, buku-buku ini tidak dapat langsung dihapuskan, hanya memenuhi ruang untuk koleksi berikutnya.

Tabel 2. Ringkasan Kendala Infrastruktur Digital

Faktor	Keterangan	Rekomendasi
Sistem SLIMS	Hanya satu komputer untuk 2.000 siswa, *akses e-book terbatas* .	Tambahkan komputer dan *integrasi e-book* dengan LMS.
Buku Elektronik	Hibah 407 judul dari pemerintah, tetapi tidak terintegrasi dengan LMS.	Integrasi sistem dan sosialisasi *e-book* kepada siswa/guru.
Fasilitas Fisik	Ruang baca kurang nyaman, meja ada yang rusak.	Tambahkan AC, sofa, dan printer.

Sumber: Penelitian Penulis 2025

Menghadapi berbagai tantangan ini, para pemangku kepentingan menyarankan solusi berdasarkan peningkatan infrastruktur dan reformasi prosedural. Dua prioritas utama untuk mengatasi hambatan digital adalah meningkatkan jumlah komputer, sistem e-book, dan mengintegrasikannya dengan LMS. Rekomendasi ini sejalan dengan perspektif Haniko *et al*. (2023) yang menekankan perlunya mengembangkan infrastruktur digital sebagai basis utama layanan pendidikan inklusif. Selain itu, proses penghapusan buku perlu dibuat lebih efisien, dinamis, dan responsif dalam mengelola ruang dan koleksi.

4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Beban Kerja Staf dan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan membuka mata kita terhadap isu mendasar yang memengaruhi perpustakaan: Sumber Daya Manusia (SDM) yang langka, baik dari segi volume maupun kualitas. Penemuan yang paling mengejutkan adalah rasio staf dan siswa. Kepala Perpustakaan dan staf berbagi cerita bahwa saat ini hanya ada satu orang staf yang bertugas melayani sekitar 2.000 siswa. Rasio 1:2000 ini sangat jauh dari standar ideal 1:500 yang direkomendasikan dalam Standar Nasional Perpustakaan (SNP) (Perpustakaan Nasional RI, 2025a), yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang tersedia tidak cukup untuk memberikan pelayanan yang optimal.

Beban kerja yang berat merupakan hambatan utama untuk membangun layanan perpustakaan. Hal ini diperparah oleh tantangan kompetensi. Staf perpustakaan, yang tidak memiliki pendidikan perpustakaan atau bukan lulusan prodi perpustakaan, merasa pengetahuan teknisnya tidak memadai. Ia mengaku hanya menghadiri dua sesi pelatihan tentang sistem SLIMS dalam 3 tahun terakhir. Sesi pelatihan juga tidak cukup komprehensif untuk menangani sistem digital secara efektif.

Pimpinan sekolah bahkan menyadari masalah ini. Kepala Sekolah merekomendasikan agar staf menjadi lebih kompeten dengan teknologi informasi dan pelatihan manajemen perpustakaan modern. Beliau juga mengklaim telah mengajukan penawaran kepada pemerintah provinsi untuk menambah staf, yang sejauh ini belum disetujui. Namun, hal ini menunjukkan bahwa solusi kekurangan sumber daya manusia sangat bergantung pada kebijakan eksternal. Kelangkaan semacam ini secara langsung memengaruhi kapasitas perpustakaan untuk berinovasi dan mengembangkan diri.

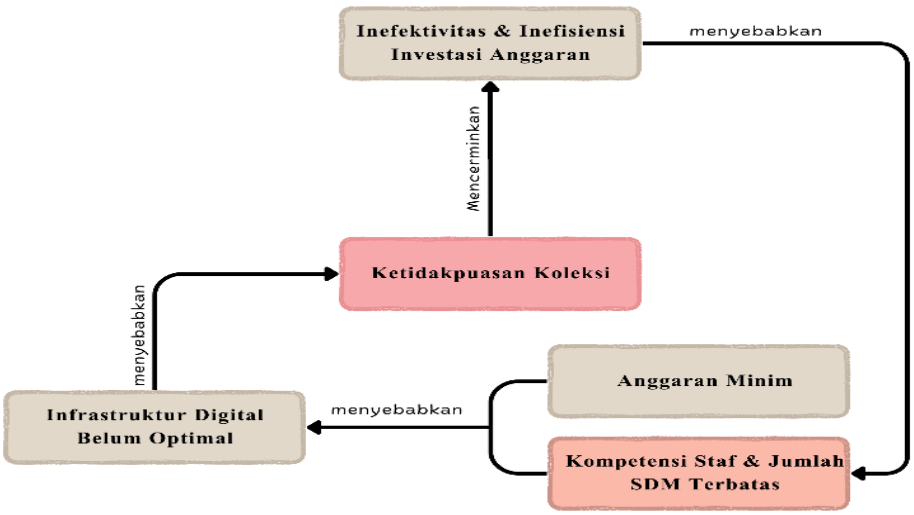
Seorang siswa menyarankan perpustakaan untuk membuat *e-book* lebih ramah pengguna dan mempromosikan layanan secara lebih agresif di media sosial, termasuk Instagram. Rekomendasi strategis semacam ini sulit diterapkan tanpa cukup banyak staf yang terlatih. Hasilnya konsisten dengan Hidayah et al. (2024), bahwa investasi dalam pembelajaran sumber daya manusia dan integrasi teknologi sangat penting untuk memastikan layanan perpustakaan lebih efisien dan modern. Oleh karena itu, kebutuhan akan pelatihan berskala luas dan perluasan staf harus menjadi tugas paling mendesak di masa mendatang.

4.5 Implikasi Temuan dan Rekomendasi Kebijakan

Analisis terhadap keempat perspektif BSC menunjukkan bahwa kinerja Perpustakaan SMKN 2 Bandung tidak dapat dipahami secara terpisah-pisah. Temuan penelitian mengungkap adanya keterkaitan yang erat antar perspektif, di mana kelemahan pada satu perspektif menjadi penyebab langsung dari masalah di perspektif lain.

Analisis ini mengidentifikasi bahwa akar masalah (*root cause*) terletak pada Perspektif Keuangan dan Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan. Keterbatasan anggaran (<5%) dan kekurangan SDM (rasio 1:2000) bukanlah sekadar temuan, melainkan faktor penyebab utama yang melumpuhkan dua perspektif lainnya. Ketiadaan dana dan staf yang kompeten secara langsung menghambat Proses Internal, terbukti dari ketidakmampuan sekolah untuk berinvestasi pada infrastruktur dasar (seperti komputer tambahan untuk SLiMS) atau melatih staf untuk mengintegrasikan *e-book* ke LMS.

Kegagalan pada proses internal ini kemudian berdampak langsung pada perspektif pelanggan. Ketidakpuasan siswa (41.94%) dan keluhan guru bukanlah masalah yang berdiri sendiri, melainkan gejala (*symptom*) dari kegagalan sistemik yang disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan SDM. Temuan ini memperkuat argumen Owusu-ansah dan Takyi (2017) bahwa BSC efektif mengidentifikasi ketimpangan, serta mengontekstualisasikan temuan Turambi *et al*. (2024) (tentang alokasi dana) dan Hidayah *et al*. (2024) (tentang SDM) sebagai akar masalah dari kinerja perpustakaan.



Gambar 4. Peta Strategis (Strategy Map) Perpustakaan SMKN 2 Bandung.
Sumber: Dokumentasi Penulis

Gambar 4 di atas memvisualisasikan dinamika hubungan sebab-akibat (*cause-and-effect*) antar-perspektif yang saling mempengaruhi. Alurnya menunjukkan bahwa alokasi dana yang terpusat pada buku teks (tanpa diimbangi layanan digital) menghasilkan ketidakpuasan siswa, yang berarti anggaran tersebut menjadi tidak efektif (inefisien). Lebih lanjut, peta ini juga mengungkap adanya ”Siklus Negatif” (*Vicious Cycle*) ditandai dengan panah balik dari puncak ke dasar. Inefisiensi yang terjadi membuat manajemen sekolah enggan menambah investasi di tahun berikutnya. Akibatnya, anggaran untuk pelatihan staf terus tergerus (*crowding out effect*), menyebabkan kompetensi SDM tetap rendah, dan masalah kinerja pun terus berulang.

Implikasi praktis berdasarkan analisis ini, kontribusi paling aplikatif untuk Perpustakaan SMKN 2 Bandung bukanlah sekadar ”menambah anggaran” atau ”merekrut staf” (yang bergantung pada kebijakan eksternal), melainkan berfokus pada optimalisasi sumber daya yang ada. Dengan menerapkan langkah-langkah praktis, Perpustakaan SMKN 2 Bandung dapat memutus rantai masalah yang ada: alokasi dana yang lebih baik (Keuangan) akan meningkatkan infrastruktur (Proses Internal), yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan (Pelanggan), bahkan dengan jumlah SDM (Pembelajaran) yang masih terbatas.

4.6 Kontribusi Penelitian dan Arah Penelitian Mendatang

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengadaptasi dan menerapkan model BSC pada konteks perpustakaan SMK, sebuah area yang jarang dieksplorasi. Model ini terbukti efektif memetakan ketidaksesuaian antara harapan pemustaka vokasi dan realitas operasional. Konsep ”perpustakaan rekreasi literasi” yang diusulkan Kepala Sekolah sejalan dengan pandangan Lubis *et al*. (2023) mengenai peran baru perpustakaan sebagai verifikator informasi di era digital. Secara praktis, kontribusi penelitian ini adalah menyediakan cetak biru (*blueprint*) bagi Perpustakaan SMKN 2 Bandung dan sekolah vokasi serupa untuk melakukan perbaikan terfokus. Rekomendasi spesifik seperti realokasi dana BOS yang fleksibel dan aktivasi donasi alumni merupakan solusi aplikatif untuk sekolah dengan sumber daya terbatas,

Pentingnya penelitian kesiapan kerja akan meningkat. Islam *et al*. (2025) melakukan survei penelitian di seluruh dunia dan melaporkan bahwa perpustakaan trennya adalah terkait dengan pengenalan Kecerdasan Buatan (AI). Kesenjangan yang teridentifikasi dalam infrastruktur digital ini, menyoroti pentingnya menyelidiki implikasi dari kegagalan adopsi teknologi terhadap kesiapan teknis siswa di Indonesia. Selain kesiapan teknis, Hossain *et al*. (2024) mengungkapkan di seluruh dunia dari 85 negara, mengungkapkan bahwa peran penting pustakawan sekolah (K-12) adalah pengajaran integritas akademik dan literasi hak cipta. Penelitian lebih lanjut juga harus menentukan kesiapan perpustakaan kejuruan dalam memberikan dukungan bagi *soft skills* dan etika digital, hal ini untuk mempersiapkan mereka bekerja di dunia yang serba informasi ini.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menjawab rumusan masalah dengan menyimpulkan bahwa kinerja Perpustakaan SMKN 2 Bandung masih suboptimal dan belum mampu mendukung pendidikan vokasi secara optimal. Tantangan utama teridentifikasi pada keempat perspektif BSC, yakni anggaran tidak memadai, ketidakselarasan koleksi dengan kebutuhan pengguna, infrastruktur digital minim, dan kekurangan SDM kritis. Secara teoretis penelitian ini memberikan kontribusi berupa model adaptasi BSC yang relevan untuk evaluasi kinerja perpustakaan vokasi. Secara praktis penelitian ini menawarkan rekomendasi strategis yang berfokus pada realokasi anggaran yang fleksibel, diversifikasi koleksi untuk mendukung minat baca, serta penguatan kapasitas SDM melalui rekrutmen dan pelatihan teknis. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu pengumpulan data hanya satu semester dan akses terbatas ke data anggaran historis, sehingga studi komparatif dan longitudinal diperlukan untuk penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

Aini, A., Hanifah, S. R., & Fitroh, F. (2023). Penerapan balance scorecard pada perguruan tinggi di Indonesia: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi, 9*(1), 54–68. https://doi.org/10.28932/jutisi.v9i1.5712

Al-Assaf, K., Alzahmi, W., Alshaikh, R., Bahroun, Z., & Ahmed, V. (2024). The relative importance of key factors for integrating Enterprise Resource Planning (ERP) systems and performance management practices in the UAE healthcare sector. *Big Data and Cognitive Computing, 8*(9), 122. https://doi.org/10.3390/bdcc8090122

Ball, K., & Lewis, V. (2016). Chapter 25 - Implementing the balanced scorecard as a strategic planning and performance management tool: A case study from McMaster university library. In J. Atkinson (Ed.), *Quality and the Academic Library* (pp. 259–265). Chandos Publishing. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802105-7.00025-7

Brui, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management, 39*(8–9), 530–540. https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086

de la Mano, M., & Creaser, C. (2016). The impact of the balanced scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management. *Journal of Librarianship and Information Science, 48*(2), 191–208. https://doi.org/10.1177/0961000614558078

Devani, V. (2016). Pengukuran kinerja perpustakaan dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri, 15*(1), 27–35. https://doi.org/10.23917/jiti.v15i1.1505

Fallahi, F. E., Ibenrissoul, A., & Amri, A. E. (2023). Defining and measuring overall performance in emerging countries: A comprehensive financial perspective review. *Financial Markets, Institutions and Risks, 7*(3), 81–93.

Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience sampling. *International Journal of Education & Language Studies, 1*(2), 72–77. https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981

Haniko, P., Sappaile, B. I., Gani, I. P., Sitopu, J. W., Junaidi, A., Sofyan, & Cahyono, D. (2023). Menjembatani kesenjangan digital: Memberikan akses ke teknologi, pelatihan, dukungan, dan peluang untuk inklusi digital. *Jurnal Pengabdian West Science, 2*(5), 306–315. https://doi.org/10.58812/jpws.v2i5.371

Hidayah, D., Widodo, & Hasanah, E. (2024). Optimalisasi pelaksanaan layanan perpustakaan untuk meningkatkan literasi siswa. *Academy of Education Journal, 15*(2), 1504–1514. https://doi.org/10.47200/aoej.v15i2.2512

Hossain, Z., Çelik, Ö., & Hertel, C. (2024). Academic integrity and copyright literacy policy and instruction in K-12 schools: A global study from the perspective of school library professionals. *International Journal for Educational Integrity, 20*(1), 4. https://doi.org/10.1007/s40979-024-00150-x

Islam, M. N., Ahmad, S., Aqil, M., Hu, G., Ashiq, M., Abusharhah, M. M., & Saky, S. A. T. M. (2025). Application of artificial intelligence in academic libraries: A bibliometric analysis and knowledge mapping. *Discover Artificial Intelligence, 5*(1), 59. https://doi.org/10.1007/s44163-025-00295-9

Jannah, A. I., Destiawan, F. S., Gina, O. N., & Azkia, Z. N. (2025). Enhancing accounting learning with curriculum and library support at SMK Daarut Tauhiid. *Hipkin Journal of Educational Research, 2*(1), 67–80. https://doi.org/10.64014/hipkin-jer.v2i1.39

Latifah, U., Yulastri, A., Yuliana, Y., & Fiandra, Y. A. (2024). Pengembangan kurikulum pendidikan teknologi vokasi berbasis kewirausahaan untuk menghadapi revolusi industri 4.0 di bidang teknologi manufaktur. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan, 18*(6), 4202–4218. https://doi.org/10.35931/aq.v18i6.4159

Lubis, P., Mardianto, M., & Nasution, M. I. P. (2023). Gerakan literasi sekolah: Tantangan literasi di era digital dan cara mengatasinya. *Jurnal Media Infotama, 19*(2), 487–496. https://doi.org/10.37676/jmi.v19i2.4399

Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management, 39*(2), 326–356. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0412

Malihah, M., Kusnandar, K., Rusmana, A., & Kurniasih, N. (2024). Pengembangan repositori dengan menerapkan layanan repository view on screen kepada sivitas akademika: Studi kasus Perpustakaan Universitas Pendidikan Indonesia. *Pustaka Karya : Jurnal Ilmiah Ilmu Perpustakaan Dan Informasi, 12*(1), 43–64. https://doi.org/10.18592/pk.v12i1.12281

Manangin, Y., Mozin, S. Y., & Tohopi, R. (2024). Evaluasi kinerja pelayanan pegawai perpustakaan di Kantor Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Gorontalo. *ADMIT: Jurnal Administrasi Terapan, 2*(1), 29–48. https://doi.org/10.33509/admit.v2i1.2799

Muda, F. P. (2025). Implementation of the balanced scorecard in higher education performance management: A comparative study between Indonesia and international cases. *Klabat Journal of Management, 7*(1), 1–22. https://doi.org/10.60090/kjm.v7i1.1333.1-22

Murniati, A. R., Nasir, U., & Ulfah, I. Z. (2021). *Manajemen mutu terpadu pendidikan kejuruan pengembangan sekolah menengah kejuruan sebagai sekolah berbasis sistem ganda (dual-based-system) dan kewirausahawan (school-based entrepreneurship)*. Deepublish.

Octoyuda, E., Siagian, H. S. P., & Putri, H. (2023). Menjawab tantangan transformasi digital: Implikasi kepemimpinan transformasional terhadap adopsi teknologi digital. *Ekonomi dan Bisnis, 10*(2), 31–49. https://doi.org/10.35590/jeb.v10i2.6970

Owusu-ansah, C. M., & Takyi, L. N. (2017). Performance management in academic libraries: A balanced scorecard approach for digital services. *Journal of Balkan Libraries Union, 5*(1), 1–10.

Pérez, C. Á., Montequín, V. R., Fernández, F. O., & Balsera, J. V. (2017). Integration of Balanced Scorecard (BSC), strategy map, and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for a sustainability business framework: A case study of a spanish software factory in the financial sector. *Sustainability, 9*(4), 527. https://doi.org/10.3390/su9040527

Perpustakaan Nasional RI. (2025a, January 7). *Peraturan Nomor 4 Tahun 2024 tentang Standar Nasional Perpustakaan Sekolah Madrasah*. https://www.ainamulyana.xyz/2024/09/perpusnas-nomor-4-tahun-2024.html

Perpustakaan Nasional RI. (2025b, February 18). *Perpusnas dorong perpustakaan sebagai sarana pendidikan non-formal dan tingkatkan akreditasi*. https://www.perpusnas.go.id/berita/perpusnas-dorong-perpustakaan-sebagai-sarana-pendidikan-non-formal-dan-tingkatkan-akreditasi

Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences, 12*(1), 38. https://doi.org/10.3390/admsci12010038

Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: Measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability, 12*(4), 1365. https://doi.org/10.3390/su12041365

Rodliyah, U. (2022). Evaluasi kinerja layanan perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berbasis standar nasional dan internasional. *BACA: Jurnal Dokumentasi dan Informasi, 43*(1), 55–68. https://doi.org/10.14203/j.baca.v43i1.856

Rohiyatun, B., & Aryani, M. (2019). Evaluasi tingkat keterpakaian koleksi pustaka di Perpustakaan SMAN 1 Labuapi. *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan, 7*(2), 81–90. https://doi.org/10.33394/vis.v4i2.3001

Santoso, J. (2021). Kemas ulang informasi koleksi perpustakaan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan informasi para pemustaka. *ABDI PUSTAKA: Jurnal Perpustakaan dan Kearsipan, 1*(2), 67–72. https://doi.org/10.24821/jap.v1i2.5955

Saputro, B. I., & Utami, P. T. (2020). Analisis tingkat kepuasan pemustaka terhadap layanan di perpustakaan balai arkeologi daerah istimewa yogyakarta dengan metode libqual +tm. *BACA: Jurnal Dokumentasi Dan Informasi*, *41*(1), 41–59. https://doi.org/10.14203/j.baca.v41i1.546

Sundari, S., Amelia, E., Anggreani, A. K., & Syamsuddin. (2024). Literature review: Analisis penerapan balanced scorecard dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 9*(2), 248–259. https://doi.org/10.33772/jakuho.v9i2.173

Susilorini, E. (2021). Evaluasi kualitas pelayanan perpustakaan di SDN Tegalrejo Magelang Jawa Tengah. UNILIB : Jurnal Perpustakaan, 12(1), 42-47. https://doi.org/10.20885/unilib.vol12.iss1.art4

Triani, D. A., Aldi, M., Fauzi, N. H. P., & Safitri, R. N. (2025). Curriculum innovation at SMK PGRI 2 Cimahi: Preparing students for the workforce. *Hipkin Journal of Educational Research, 2*(1), 23–36. https://doi.org/10.64014/hipkin-jer.v2i1.40

Turambi, K., Budiarso, N. S., & Kalalo, M. Y. B. (2024). Evaluasi pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SD Negeri 76 Manado. *Riset Akuntansi Dan Portofolio Investasi, 2*(2), 180–197. https://doi.org/10.58784/rapi.150

Wasilah, Z., Widiyanah, I., & Trihantoyo, S. (2025). Manajemen digital perpustakaan sekolah untuk mendorong literasi siswa. *Journal of Education Research, 6*(1), 114–123. https://doi.org/10.37985/jer.v6i1.2262

Yaghoobi, T., & Haddadi, F. (2016). Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(7), 959–976. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0001