

# BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN DAN OPTIMALISASI KINERJA DI UNIVERSITAS X: PENDEKATAN ANALITIS

Kasim Sinen<sup>1</sup>, Sheila Kusumaningrum<sup>2</sup>, Ismul Aksan<sup>3\*</sup>, Rusna Mahu<sup>4</sup>

Affiliation: <sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Khairun, Indonesia.

\*Corresponding Author:

Nama Penulis: Ismul Aksan

Email: ismulaksan@unkhair.ac.id

---

## ARTICLE INFO

## ABSTRAK

---

### Keywords:

Performance Measurement, Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja.

*This study aims to evaluate the performance of University X using a Balanced Scorecard (BSC) framework, adapted to the context of higher education in Indonesia, such as measurements covering service inclusiveness, locally-based academic innovation, and university funding sustainability. A total of 230 participants were selected, consisting of 99 educators, 44 administrative staff, and 87 students. Data were collected through questionnaires, documentation, and literature studies with random sampling techniques to obtain respondents. The study used quantitative methods, analyzing both financial and non-financial metrics. The results of data analysis show the following performance results: (1) The financial perspective shows consistent improvement, with financial performance rated as economical, highly effective, and increasingly efficient throughout 2021 to 2023. (2) The customer perspective shows a high level of satisfaction in all dimensions, with powerful results in the reliability and assurance dimensions. (3) The internal business process perspective reflects good operational efficiency, and (4) the learning and growth perspective shows excellent results in capacity building and institutional development. This research provides a comprehensive assessment of the performance of University X, as well as offers insights for future strategic improvements in higher education institutions.*

### ABSTRAK

### Keywords:

Performance Measurement, Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Universitas X dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard (BSC) yang disesuaikan dengan konteks pendidikan tinggi di Indonesia, seperti pengukuran yang mencakup inklusivitas layanan, inovasi akademik berbasis lokal, dan keberlanjutan



pendanaan universitas. Sebanyak 230 partisipan dipilih, terdiri dari 99 pendidik, 44 staf administrasi, dan 87 mahasiswa. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dokumentasi, dan studi literatur dengan teknik random sampling untuk mendapatkan responden. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, menganalisis metrik keuangan dan non-keuangan. Hasil analisis data menunjukkan hasil kinerja sebagai berikut: (1) Perspektif keuangan menunjukkan peningkatan yang konsisten, dengan kinerja keuangan dinilai ekonomis, sangat efektif, dan semakin efisien sepanjang tahun 2021 hingga 2023. (2) Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi di semua dimensi, dengan hasil yang sangat kuat pada dimensi *reliability* dan *assurance*. (3) Perspektif proses bisnis internal mencerminkan efisiensi operasional yang baik, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik dalam pengembangan kapasitas dan pembangunan institusi. Penelitian ini memberikan penilaian komprehensif terhadap kinerja Universitas X, serta menawarkan wawasan untuk peningkatan strategis di masa mendatang dalam institusi pendidikan tinggi.

---

## Pendahuluan

Pendidikan tinggi memainkan peran krusial dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas di Indonesia. Perguruan tinggi, sebagai lembaga pendidikan formal, telah mengalami perkembangan pesat dalam beberapa dekade terakhir, baik dalam jumlah maupun kualitasnya. Salah satu tantangan utama yang dihadapi perguruan tinggi adalah kebutuhan untuk mengukur kinerja secara komprehensif dan berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas serta efisiensi operasional. Pengukuran kinerja menjadi sangat relevan di tengah persaingan global dan meningkatnya tuntutan dari masyarakat terhadap kualitas pendidikan tinggi (Marheni, 2019).

Perbedaan antara Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) menjadi salah satu dinamika penting dalam konteks manajemen

pendidikan tinggi di Indonesia. PTN cenderung memiliki reputasi lebih baik, fasilitas akademik yang unggul, dan kemudahan akses terhadap beasiswa, namun jumlah pendaftar yang tinggi membuat persaingan ketat dan potensi kurangnya perhatian individual terhadap mahasiswa (Maula, 2018). Sebaliknya, PTS menawarkan distribusi yang lebih merata di seluruh wilayah Indonesia, namun sering kali menghadapi tantangan dalam pembiayaan dan pengelolaan sumber daya (Nur, 2014).

Data dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI) menunjukkan bahwa terdapat 370 PTN dan 4.043 PTS yang tersebar di seluruh Indonesia. Jumlah dosen di PTN tercatat sebanyak 90.742, sementara di PTS mencapai 160.159. Meskipun jumlah PTS lebih banyak dan tersebar di seluruh wilayah, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia di PTS sering menjadi perdebatan. Persebaran PTN juga masih terpusat di kota-kota besar, yang membuat akses ke pendidikan tinggi berkualitas belum merata (Hidayati, 2016).

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan pendidikan tinggi berkualitas, pengukuran kinerja lembaga pendidikan menjadi salah satu alat yang penting untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan. Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja sering kali hanya menekankan pada aspek keuangan. Namun, pendekatan ini dianggap tidak memadai untuk organisasi pendidikan tinggi yang membutuhkan evaluasi yang lebih luas, mencakup aspek non-keuangan seperti kepuasan mahasiswa, efektivitas proses bisnis internal, serta pengembangan dan pertumbuhan sumber daya manusia (Umaimah, 2018).

Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) menawarkan solusi yang komprehensif untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik. BSC mencakup empat perspektif utama, yakni

perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang lebih mendalam terhadap kinerja organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan lingkungan dinamis seperti yang dialami oleh perguruan tinggi saat ini. BSC tidak hanya mengukur aspek finansial, tetapi juga mempertimbangkan elemen-elemen lain yang berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi (Aryani, 2016).

Penelitian sebelumnya telah mengaplikasikan BSC dalam berbagai konteks organisasi, termasuk di sektor pendidikan dan kesehatan. Penelitian oleh Syamiya & Haryanti (2019) di Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang menunjukkan bahwa perspektif pelanggan dalam Fakultas Ekonomi kurang baik, sedangkan perspektif keuangan dan proses bisnis internal menunjukkan kondisi yang sangat baik. Sementara itu, penelitian oleh Fatimah et al. (2016) di RSUD Kabupaten Ogan Ilir juga mengungkapkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kondisi yang kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa BSC dapat menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam pengelolaan institusi.

Universitas X merupakan salah satu PTN, sebagai perguruan tinggi negeri, Universitas X terus berkembang dalam pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi, meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam beberapa tahun terakhir Universitas X, mengalami peningkatan signifikan, baik dari segi jumlah mahasiswa baru maupun peningkatan akreditasi program studi. Namun, transformasi Universitas X dari teaching university menjadi research-based university menuntut perubahan budaya dan etos kerja yang mendasar (Nur, 2014).

Transformasi ini memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat dan penguatan budaya penelitian di kalangan sivitas akademika. Salah satu

tantangan utama yang dihadapi adalah menumbuhkan budaya penelitian yang berkualitas serta meningkatkan produktivitas akademik dalam bentuk publikasi ilmiah. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk memastikan bahwa proses transformasi ini berjalan sesuai dengan visi dan misi universitas. Balanced Scorecard menawarkan kerangka yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja Universitas X dari berbagai perspektif, mulai dari keuangan hingga pembelajaran dan pertumbuhan (Yusuf, 2020).

Pengukuran kinerja yang efektif di perguruan tinggi, terutama dalam konteks Universitas X, sangat penting untuk memastikan bahwa universitas dapat bersaing secara global dan memenuhi tuntutan dari lingkungan yang terus berubah. Dengan menggunakan Balanced Scorecard, Universitas X dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut, baik dari segi keuangan, kepuasan mahasiswa, proses internal, maupun pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas kinerja pendidikan tinggi di Indonesia dan membantu Universitas X mencapai transformasi menjadi universitas berbasis riset.

Pengukuran kinerja menjadi instrumen penting dalam mengukur sejauh mana pencapaian suatu organisasi, baik sektor privat maupun publik, dalam mencapai tujuan strategisnya. Kinerja didefinisikan sebagai hasil pencapaian dari individu, tim, atau unit organisasi dalam memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan pencapaian personel atau unit organisasi dalam merealisasikan sasaran strategis dengan perilaku yang sesuai harapan. Senada dengan hal tersebut, kinerja adalah gambaran pelaksanaan kegiatan, program, atau kebijakan dalam mencapai tujuan, misi, dan visi organisasi.

Kinerja melibatkan perbandingan antara hasil aktual dengan standar atau target yang telah ditentukan, baik di sektor profit-oriented maupun non-profit-oriented. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berkaitan dengan output finansial, tetapi juga mencakup pencapaian aspek non-finansial yang berkontribusi terhadap keberhasilan keseluruhan organisasi. Mahsun (2013) menambahkan bahwa pengukuran kinerja dapat membantu manajer dalam menilai keberhasilan implementasi strategi, baik secara finansial maupun non-finansial, untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi individu terhadap organisasi. Tujuan utama dari penilaian ini adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan, mendukung distribusi penghargaan yang adil, dan menjadi dasar pengambilan keputusan dalam promosi dan pengembangan karir. Selain itu, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat penting dalam perencanaan kebijakan organisasi, baik dalam skala individu maupun kolektif, yang membantu dalam menentukan kompensasi, perbaikan kinerja, serta keputusan strategis lainnya.

Dalam konteks sektor publik, pengukuran kinerja berfungsi untuk memastikan akuntabilitas publik, alokasi sumber daya yang efisien, serta peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Saputra (2020) menegaskan bahwa manfaat pengukuran kinerja termasuk identifikasi efisiensi operasional, perbaikan dalam pengambilan keputusan strategis, dan penyelarasan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Pengukuran kinerja sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sektor privat. Menurut Hartati (2012), sektor publik membutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif, mengingat hasil yang dihasilkan sering kali bersifat tidak berwujud (*intangible*). Beberapa

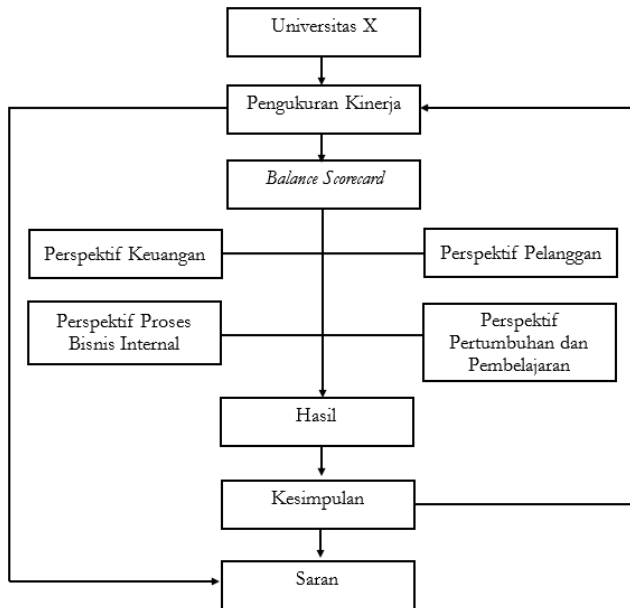
pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja sektor publik mencakup analisis anggaran, analisis rasio laporan keuangan, Balanced Scorecard, serta audit kinerja yang menilai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (value for money).

Balanced Scorecard (BSC) telah menjadi salah satu metode yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja sektor publik, karena memungkinkan pengukuran baik dari sisi finansial maupun non-finansial. Kaplan dan Norton (1996) menekankan bahwa BSC membantu dalam menerjemahkan misi dan visi organisasi ke dalam tujuan strategis yang lebih operasional, dengan mempertimbangkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penerapan BSC di sektor publik, sebagaimana dikemukakan oleh Astuty (2017), memerlukan modifikasi agar dapat disesuaikan dengan tujuan organisasi non-profit. Fokusnya tidak hanya pada kinerja finansial, tetapi juga pada pencapaian tujuan pelayanan publik. Perubahan tersebut membantu organisasi sektor publik dalam menghadapi tantangan yang unik, seperti pengelolaan sumber daya yang terbatas, dan memberikan dasar yang kuat untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan demikian, melalui penerapan Balanced Scorecard dan pendekatan multidimensional lainnya, organisasi sektor publik dapat mencapai kinerja yang optimal dengan mempertimbangkan berbagai perspektif yang relevan bagi keberlanjutan dan akuntabilitas publik. Di UniversitasX, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC), yang memungkinkan evaluasi dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 1. Model Kerangka Berpikir



## Metode Penelitian

Penelitian ini menganalisis kinerja Universitas X dengan menggunakan *Balance Scorecard*. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari sebaran kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden dan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan Universitas X.

Populasi penelitian mencakup seluruh mahasiswa serta tenaga pendidik dan kependidikan di Universitas X, yang terdiri dari 8 fakultas dan 37 program studi. Berdasarkan data, Universitas X memiliki 595 tenaga pendidik. Tenaga kependidikan sebanyak 80 dan mahasiswa sebanyak 13.324 orang. Jumlah tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mahasiswa di Universitas X mencapai 14.071 orang. Dalam penelitian ini, dilakukan pengambilan sampel dengan metode *random sampling*. Sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error sebesar 10%.



Berdasarkan rumus ini, jumlah sampel yang diperlukan adalah 230 Responden, yang terdiri dari tenaga pendidik (99 Responden, tenaga kependidikan 44 Responden, dan mahasiswa 87 Responden).

Data penelitian diperoleh melalui survei secara langsung dengan cara membagikan kuesioner penelitian, studi dokumentasi dengan mengumpulkan data laporan keuangan Universitas. Kuesioner dibagikan secara langsung untuk mengetahui tanggapan responden terkait balance scorecard sebagai alat ukur penilaian kinerja pada Universitas X.

Hasil sebaran kuesioner dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Tabel 1. Perspektif Balance Scorecard**

Perspektif		Pengukuran
Financial	Kinerja perspektif keuangan Universitas X dinilai dengan metode value for money atau 3E, yang meliputi rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.	<p>Rasio ekonomis dihitung dengan rumus:</p> $\text{Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja Universitas X}}{\text{Anggaran Belanja Universitas X}} \times 100\%$ <p>Rasio Efektivitas dihitung dengan rumus:</p> $\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Universitas X}}{\text{Estimasi Pendapatan Universitas X}} \times 100\%$ <p>Rasio Efisiensi dihitung dengan rumus:</p> $\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Universitas X}}{\text{Realisasi Pendapatan Universitas X}} \times 100\%$
Pelanggan (Mahasiswa)	Kinerja Universitas X dalam perspektif pelanggan diukur dengan menilai tingkat kepuasan pelanggan melalui konstruksi kuesioner. Untuk evaluasi kepuasan pelanggan, peneliti	<p>Kualitas layanan dalam pendidikan meliputi lima komponen utama yaitu</p> <p>–Wujud Fisik (Tangibles)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas kelas untuk perkuliahan memadai.</li> <li>2. Fasilitas pendukung laboratorium komputer yang memadai.</li> <li>3. Fasilitas pendukung pojok BEI (Bursa Efek Indonesia)/Galeri investasi yang semakin canggih dan memadai.</li> <li>4. Fasilitas pendukung perpustakaan yang</li> </ol>

Perspektif	Pengukuran
	<p>mengacu pada teori kualitas layanan (service quality).</p> <p>semakin canggih dan memadai.</p> <p>5. Fasilitas secretariat yang nyaman.</p> <p>–Keandalan (Reliability)</p> <p>1. Dosen Masing-masing Fakultas selalu melaksanakan kuliah sesuai dengan rencana kuliah/silabus.</p> <p>2. Dosen yang mengajar terampil dibidangnya</p> <p>3. Rata-rata dosen yang ada dilingkungan Universitas menggunakan buku referensi baru.</p> <p>4. Sistem perkuliahan di Universitas X sering mengadakan diskusi sehingga saya terlatih untuk mengungkapkan pendapat dengan baik.</p> <p>– Daya Tanggap (Responsiveness)</p> <p>1. Dosen yang berada di Universitas X selalu memulai dan mengakhiri kuliah tepat waktu.</p> <p>2. Pelayanan Akademik di Universitas X yang ramah dan cepat tanggap dalam memberikan informasi.</p> <p>–Jaminan (Assurance)</p> <p>Kegiatan intra maupun ekstra kampus yang ada di Universitas X, melatih saya untuk dapat berorganisasi, bersosialisasi dan menumbuhkan jiwa kepemimpinan dalam diri saya.</p> <p>–Empati (Empathy)</p> <p>1. Dosen Universitas X selalu memberikan motivasi belajar kepada saya untuk mencapai yang terbaik.</p> <p>2. Pendapat saya saat berdiskusi ditanggapi baik dan dihargai oleh dosen.</p>
<p>Bisnis Internal</p>	<p>Perspektif Bisnis Internal melibatkan pegawai dan dosen Universitas X sebagai subjek. Kepuasan dosen</p> <p>Kepuasan dosen terdiri dari:</p> <p>–Inovasi</p> <p>1. Universitas secara konsisten mendorong fakultas untuk memperbarui semua program studi dalam kurikulum dan silabus agar sesuai dengan tuntutan pasar.</p>

Perspektif		Pengukuran
	diukur dengan inovasi, proses/operasi, sarana dan prasarana. Kepuasan pegawai diukur dengan proses/operasi, sarana dan prasarana.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Universitas meluncurkan fakultas dan program studi baru pada tingkat S1 untuk memenuhi kebutuhan konsumen</li> <li>3. Universitas memperkenalkan jenjang baru untuk program S2 guna memenuhi permintaan konsumen</li> </ol> –Proses/Operasi <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dosen mengajar di kelas sesuai dengan durasi waktu yang telah ditetapkan.</li> <li>2. Dosen mengajar di kelas sesuai dengan jadwal dan jumlah pertemuan yang telah ditentukan</li> </ol> –Sarana dan prasarana <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Universitas menyediakan layanan KRS secara online dan informasi akademik melalui media digital.</li> <li>2. Sistem akademik berbasis komputer mendukung administrasi pelayanan KRS.</li> <li>3. Sistem informasi akademik mendukung administrasi penjadwalan akademik.</li> <li>4. Sistem informasi mendukung penilaian per semester.</li> <li>5. Administrasi keuangan didukung oleh sistem informasi.</li> </ol>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengukuran dan evaluasi efektivitas kegiatan	Tingkat keterlibatan universitas status kerja Kepuasan terhadap lingkungan dan suasana kerja

## Hasil

### Karakteristik Responden

Data penelitian ini diperoleh melalui pembagian kusioner dengan jumlah responden yang memenuhi kriteria sampel penelitian yaitu sebanyak 230 responden yang merupakan tenaga pendidik dan kependidikan di Universitas X. Tabel 2 menunjukkan bahwa responden paling banyak berjenis kelamin

laki-laki (134 responden; 58,3%) dengan usia 46 tahun sampai 50 tahun (105 responden; 45,6%). Responden paling banyak berpendidikan tamatan SMA/SMK (87 responden; 37,83%). Status kepegawaian yang paling banyak yaitu Dosen (99 responden; 43,1%). Masa kerja paling banyak yaitu selama lebih dari 10 tahun (99 responden; 43,1%).

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	134	58,3
	Perempuan	96	41,7
Usia	18-30 tahun	94	40,87
	31-45 tahun	21	9,13
	46-60 tahun	105	45,6
	>60 tahun	10	4,4
Pendidikan	SMA/SMK	87	37,83
	D3/S1	44	19,1
	S2	78	33,9
	S3	21	9,18
Status Pegawai	Mahasiswa	87	37,8
	Tenaga kependidikan	44	19,1
	Dosen	99	43,1
Masa Kerja	1-5 tahun	48	20,8
	6-10 tahun	83	36,1
	>10 tahun	99	43,1
<b>Total</b>		<b>230</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data analisis primer, 2024.

### Hasil Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan

Kinerja Perspektif keuangan Universitas X dianalisis menggunakan metode value for money, yang melibatkan tiga indikator: ekonomis, efektivitas, dan efisiensi. Data yang digunakan mencakup Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja berdasarkan Sumber Dana/ Program/ Kegiatan/ Output Untuk periode yang berakhir pada 31 Desember 2021, 2022 dan 2023. Berikut adalah hasil analisis kinerja perspektif keuangan

Universitas X menggunakan metode value for money.

**Tabel 3. Hasil Analisis Kinerja Perspektif Keuangan**

Aspek	Persentase			Skor			Kategori		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Ekonomis	94%	91%	91%	4	4	4	Ekonomis	Ekonomis	Ekonomis
Efektivitas	122%	162%	173%	5	5	5	Sangat Efektif	Sangat Efektif	Sangat Efektif
Efisiensi	83%	88%	79%	3	3	3	Cukup Efisien	Efisien	Cukup Efisien

Sumber: Data analisis primer, 2024.

Berdasarkan hasil analisis diatas, data menunjukkan tren penurunan pada aspek ekonomi, dengan persentase yang turun dari 94% di tahun 2021 menjadi 91% di tahun 2022 dan tetap di angka tersebut pada tahun 2023. Meskipun mengalami penurunan, skor tetap konsisten di angka 4, dan kategori tetap Ekonomis. Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi masih berada dalam kondisi ekonomis yang sehat, meskipun terjadi penurunan performa.

Aspek efektivitas menunjukkan tren yang menggembirakan, dengan persentase yang meningkat secara signifikan dari 122% di tahun 2021 menjadi 162% di tahun 2022, dan kembali meningkat menjadi 173% di tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil meningkatkan kinerja dan pencapaian targetnya. Skor yang konsisten di angka 5 dan kategori Sangat Efektif selama tiga tahun menunjukkan bahwa strategi dan tindakan yang diterapkan telah berhasil dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Aspek efisiensi memperlihatkan fluktuasi yang perlu diperhatikan. Persentase efisiensi mengalami peningkatan dari 83% di tahun 2021 menjadi 88% di tahun 2022, namun mengalami penurunan kembali menjadi 79% di tahun 2023. Meskipun skor dan kategori berubah, fluktuasi ini menandakan adanya tantangan dalam mempertahankan efisiensi yang optimal.

## Hasil Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Penelitian ini menggunakan ukuran tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan teori service quality. Kuesioner penelitian terdiri dari 14 pernyataan yang dibagikan kepada responden. Setiap pernyataan dalam kuesioner mencakup dimensi kualitas pelayanan menurut service quality, yaitu: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy.

Dalam analisis ini diukur berdasarkan tanggapan responden atas pernyataan dengan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5 pada kuesioner penelitian. Responden memberikan tanggapan mengenai harapan dan kenyataan untuk setiap pernyataan yang disediakan. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan membandingkan skor kenyataan dengan skor harapan. Jika skor harapan lebih rendah daripada skor kenyataan, maka disebut gap positif (+). Sebaliknya, jika skor kenyataan lebih rendah daripada skor harapan, disebut gap negatif (-). Semakin besar perbedaan antara skor harapan yang tinggi dengan skor kenyataan yang rendah, semakin besar pula gap-nya. Sebaliknya, semakin kecil atau rendah tingkat gap, maka kondisi tersebut semakin baik (Fadhillah, 2021).

**Tabel 4. Hasil Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan**

No.	Indikator	Rata-rata Skor			Tingkat Kepuasan	Bobot	Kategori
		Kenyataan	Harapan	Gap			
1	<i>Tangibility</i>	1701	2101	-400	81,0%	5	Sangat Puas
2	<i>Reliability</i>	1527	1738	-211	87,9%	5	Sangat Puas
3	<i>Responsiveness</i>	706	852	-146	82,9%	5	Sangat Puas
4	<i>Assurance</i>	390	433	-43	90,1%	5	Sangat Puas
5	<i>Empathy</i>	792	866	-74	91,5%	5	Sangat Puas
<b>Rata-rata</b>		<b>1023</b>	<b>1198</b>	<b>-175</b>	<b>86,7%</b>	<b>5</b>	<b>Sangat Puas</b>

Sumber: Data analisis primer, 2023.

Berdasarkan hasil analisis diatas kinerja perspektif pelanggan

menunjukkan bahwa seluruh indikator layanan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan rata-rata tingkat kepuasan sebesar 86,7%, yang masuk dalam kategori Sangat Puas. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan berada pada level yang sangat memuaskan, meskipun terdapat kesenjangan (gap) antara kenyataan dan harapan pada masing-masing dimensi.

Tangibility memperoleh skor rata-rata kenyataan sebesar 1701 dibandingkan harapan sebesar 2101, menghasilkan gap sebesar -400. Tingkat kepuasan yang dicapai sebesar 81,0%, mengindikasikan pelanggan merasa puas dengan aspek-aspek fisik layanan, seperti fasilitas dan penampilan staf. Reliability menunjukkan skor rata-rata kenyataan 1527 dengan harapan 1738, menghasilkan gap sebesar -211 dan tingkat kepuasan 87,9%. Indikator ini merefleksikan keandalan dan konsistensi dalam memberikan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Responsiveness memiliki skor kenyataan 706 dan harapan 852, dengan gap -146 dan tingkat kepuasan 82,9%. Dimensi ini menunjukkan kecepatan dan kesigapan penyedia layanan dalam merespons kebutuhan pelanggan.

Assurance menunjukkan skor kenyataan 390 dibandingkan harapan 433, dengan gap -43 dan tingkat kepuasan tertinggi sebesar 90,1%. Hal ini menandakan bahwa pelanggan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pengetahuan, kompetensi, dan keamanan yang diberikan oleh penyedia layanan. Empathy memperoleh skor kenyataan 792 dengan harapan 866, menghasilkan gap -74 dan tingkat kepuasan sebesar 91,5%, yang juga mencerminkan keunggulan dalam perhatian personal dan pemahaman kebutuhan pelanggan.

## Hasil Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Bisnis dan Internal

Kinerja perspektif Bisnis dan Internal dalam penelitian ini berfokus pada pegawai dan dosen Universitas X. Peneliti menggunakan teknik scoring untuk menghitung dan menjelaskan hasil kuesioner. Ada tiga aspek yang diukur untuk menilai kinerja perspektif proses bisnis dan internal, yaitu inovasi, proses/operasi, dan sarana serta prasarana. Untuk tenaga pendidik (dosen), pengukuran meliputi aspek inovasi, proses/operasi, dan sarana serta prasarana. Sementara itu, kepuasan pegawai diukur berdasarkan aspek proses/operasi dan sarana serta prasarana. Pengukuran tingkat kepuasan dilakukan dengan membandingkan skor maksimal dengan skor yang diperoleh tenaga pendidik dan kependidikan terhadap realita yang ada.

**Tabel 5. Hasil Analisis Kinerja Perspektif Bisnis dan Internal**

Aspek Yang Dinilai	Skor Rata-Rata		Tingkat Kepuasan	Bobot	Kategori	
	Perolehan	Maksimal				Gap
<b>Tenaga Pendidik (Dosen)</b>						
Inovasi	1036	1305	-269	79%	4	Puas
Proses	681	870	-189	78%	4	Puas
Sarana dan Prasarana	957	1305	-348	73%	4	Puas
Rata-Rata	891	1160	-269	77%	4	Puas
<b>Tenaga Kependidikan (Pegawai)</b>						
Proses	1294	1540	-246	84%	4	Puas
Sarana dan Prasarana	1099	1320	-221	83%	4	Puas
<b>Rata-Rata</b>	<b>1197</b>	<b>1430</b>	<b>-233</b>	<b>84%</b>	<b>4</b>	<b>Puas</b>

Sumber: Data analisis primer, 2023.

Berdasarkan hasil analisis diatas, menunjukkan kinerja perspektif bisnis dan internal memberikan gambaran tentang tingkat berbagai aspek yang dinilai, baik pada kelompok tenaga pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan (pegawai). Secara umum, hasil menunjukkan bahwa tingkat kepuasan berada pada kategori Puas, dengan beberapa perbedaan signifikan dalam capaian pada setiap aspek.

Tingkat kepuasan terhadap kinerja tenaga pendidik menunjukkan rata-rata skor 891 dari nilai maksimal 1160, menghasilkan kesenjangan (gap)



sebesar -269 dan tingkat kepuasan rata-rata sebesar 77%, yang dikategorikan Puas. Analisis lebih rinci pada setiap aspek Aspek inovasi memperoleh skor 1036 dari nilai maksimal 1305, dengan gap -269 dan tingkat kepuasan 79%. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dalam kegiatan pendidikan sudah cukup memadai, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam menciptakan metode atau pendekatan yang lebih kreatif dan relevan. Proses memiliki skor 681 dari nilai maksimal 870, dengan gap -189 dan tingkat kepuasan 78%. Aspek ini menyoroti pentingnya peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Sarana dan Prasarana memiliki skor 957 dari nilai maksimal 1305, menghasilkan gap -233 dan tingkat kepuasan 73%, yang menjadi area dengan skor terendah. Hal ini mengindikasikan perlunya perhatian khusus pada pengembangan dan pemeliharaan fasilitas untuk mendukung proses pembelajaran secara optimal.

Kelompok tenaga kependidikan, tingkat kepuasan menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan tenaga pendidik, dengan rata-rata skor 1197 dari nilai maksimal 1430, gap -233, dan tingkat kepuasan rata-rata sebesar 84%, dikategorikan Puas. Detail aspek yang dinilai adalah: Proses memperoleh skor 1294 dari nilai maksimal 1540, dengan gap -246 dan tingkat kepuasan 84%. Ini menunjukkan proses administrasi dan layanan sudah berjalan cukup baik, meskipun terdapat potensi peningkatan pada beberapa prosedur.

Sarana dan Prasarana mencatat skor 1099 dari nilai maksimal 1320, dengan gap -221 dan tingkat kepuasan 83%. Meskipun hasil ini mengindikasikan kondisi yang memadai, peningkatan kualitas fasilitas tetap diperlukan untuk menjaga konsistensi layanan.

## Hasil Analisis Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran ini memiliki tiga aspek yaitu tingkat keterlibatan Universitas, tingkat status kerja dan kepuasan lingkungan serta suasana kerja. Kuesioner ini dibagikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan Universitas X yang merupakan responden dalam penelitian ini. Jawaban responden atas kuesioner tersebut dikuantifikasikan untuk mencari nilai rata-rata kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan skala likert. Untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dilakukan dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap realita yang ada.

**Tabel 6. Hasil Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Aspek Yang Dinilai	Skor Rata-Rata		Gap	Tingkat Kepuasan	Bobot	Kategori
	Skor Perolehan	Skor Maksimal				
<b>Tenaga Pendidik (Dosen)</b>						
Keterlibatan Fakultas	994	1305	-311	76%	5	Sangat Puas
Status Kerja	1037	1305	-268	79%	5	Sangat Puas
Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja	1369	1740	-371	79%	5	Sangat Puas
<b>Rata-Rata</b>	<b>1133</b>	<b>1450</b>	<b>-317</b>	<b>78%</b>	<b>5</b>	<b>Sangat Puas</b>
<b>Tenaga Kependidikan (Pegawai)</b>						
Keterlibatan Universitas	348	440	-92	79%	5	Sangat Puas
Status Kerja	369	440	-71	84%	5	Sangat Puas
Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja	711	880	-169	81%	5	Sangat Puas
<b>Rata-Rata</b>	<b>476</b>	<b>587</b>	<b>-111</b>	<b>81%</b>	<b>5</b>	<b>Sangat Puas</b>

Sumber: Data analisis primer, 2023.

Berdasarkan hasil analisis diatas menunjukkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengindikasikan tingkat kepuasan yang tinggi pada tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (pegawai), dengan rata-rata skor pada kategori Sangat Puas. Meskipun terdapat beberapa kesenjangan antara skor perolehan dan skor maksimal, hasil ini mencerminkan keberhasilan institusi dalam menciptakan lingkungan kerja

yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan individu.

Tenaga pendidik mencatat rata-rata skor 1133 dari nilai maksimal 1450, dengan gap -317 dan tingkat kepuasan rata-rata 78%, dikategorikan Sangat Puas. Aspek keterlibatan fakultas memperoleh skor 994 dari nilai maksimal 1305, dengan gap -311 dan tingkat kepuasan 76%. Hal ini mengindikasikan bahwa tenaga pendidik merasa terlibat dalam aktivitas fakultas, meskipun keterlibatan ini masih dapat ditingkatkan untuk mendorong kolaborasi dan kontribusi yang lebih besar.

Status Kerja mencatat skor 1037 dari nilai maksimal 1305, dengan gap -268 dan tingkat kepuasan 79%. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik umumnya puas dengan kejelasan status kerja, stabilitas, dan sistem penghargaan yang diberikan. Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja mencatat skor tertinggi yaitu 1369 dari nilai maksimal 1740, dengan gap -371 dan tingkat kepuasan 79%. Hal ini merefleksikan lingkungan kerja yang mendukung, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam aspek yang berkaitan dengan fasilitas kerja dan hubungan antarpegawai.

Tenaga Kependidikan mencatat rata-rata skor 476 dari nilai maksimal 587, dengan gap -111 dan tingkat kepuasan rata-rata 81%, dikategorikan Sangat Puas. Aspek keterlibatan fakultas memperoleh skor 348 dari nilai maksimal 440, dengan gap -92 dan tingkat kepuasan 79%. Hal ini mengindikasikan bahwa tenaga kependidikan merasa terlibat dalam aktivitas fakultas, meskipun keterlibatan ini masih dapat ditingkatkan untuk mendorong kolaborasi dan kontribusi yang lebih besar.

Status Kerja mencatat skor 369 dari nilai maksimal 440, dengan gap -71 dan tingkat kepuasan 84%. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan umumnya puas dengan kejelasan status kerja, stabilitas, dan

sistem penghargaan yang diberikan. Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja mencatat skor tertinggi yaitu 711 dari nilai maksimal 880, dengan gap -169 dan tingkat kepuasan 81%. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga terkandung Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BSC sejalan dengan pentingnya peningkatan kompetensi, inovasi, dan pengembangan karyawan. Prinsip ini terkandung dalam hadist "Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga" (HR. Muslim).

## Pembahasan

Hasil penelitian berdasarkan empat perspektif pengukuran kinerja *balanced scorecard* menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, organisasi menunjukkan kinerja yang stabil dengan pertumbuhan efektivitas yang signifikan. Namun, fluktuasi efisiensi menandakan perlunya upaya berkelanjutan untuk mengoptimalkan sumber daya. Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan keberhasilan organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan.

Analisis lebih lanjut pada perspektif bisnis dan internal mengungkapkan tingkat kepuasan yang beragam di antara tenaga pendidik dan kependidikan. Secara umum, tenaga kependidikan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan tenaga pendidik. Area seperti inovasi, proses, dan sarana prasarana menjadi sorotan utama untuk peningkatan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi pada kedua kelompok, mengindikasikan adanya lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menyajikan gambaran yang kompleks mengenai kinerja organisasi. Organisasi telah mencapai keberhasilan dalam beberapa aspek, namun masih terdapat area yang perlu ditingkatkan. Hasil ini mendukung teori pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dengan aspek keuangan

(Susanti, 2017; Permatasari et al., 2023; Walisman et al., 2023; ). Aspek pelanggan (Maharani et al., 2016; Rasidi & Sadmoko, 2019; Amin et al., 2020; Kurniati, 2021; Juru et al., 2022). Aspek bisnis dan internal (Rahmanto & Karen, 2018; Adhan & Sembiring, 2019; Firmansyah, 2021; Asriati & Syamsuri, 2022; Rani et al., 2022; Tarihan & Sinaga, 2022). Aspek pembelajaran dan pertumbuhan (Bharata et al., 2019; Hasyim et al., 2020; Rupilu, 2022; Nurhaeda et al., 2023; Dawali, 2024).

## Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa analisis kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada Universitas X dengan aspek keuangan dari tahun ke tahun menunjukkan kinerja yang sangat baik. Kinerja keuangan secara keseluruhan ekonomis, sangat efektif, dan efisien. Kinerja aspek pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi dengan rata-rata sangat tinggi. Aspek proses bisnis dan internal menunjukkan kinerja yang baik dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang sangat baik. Keterbatasan pada penelitian ini yaitu masih fokus utama kepada pelanggan atau dalam konteks ini mahasiswa. Rekomendasi yang dapat diberikan yaitu melakukan evaluasi lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi fluktuasi efisiensi, mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan inovasi dalam proses pembelajaran, serta terus berupaya mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Selain itu, perlu dilakukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas sarana prasarana dan mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses pengembangan.

## Daftar Pustaka

Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2019). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *Jurnal Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 10(1), 1026–1035.

<https://doi.org/https://doi.org/10.35313/irwns.v10i1.1459>

- Amin, C., Suad, S., Santosa, S., & Utaminingsih, S. (2020). Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Sekolah di SDIT Lentera Hati. *Manajemen Pendidikan*, 15(1), 19–33. <https://doi.org/10.23917/jmp.v15i1.10689>
- Aryani, D. S. (2016). Analisis Penerapan Balance Scorecard Sebagai alternatif Pengukuran Kinerja Di Universitas Tridinanti Palembang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang Analisis*, 5(1), 1–18. <https://www.univ-tridinanti.ac.id/ejournal/index.php/ekonomi/article/view/302/605>
- Asriati, N., & Syamsuri, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 673–682. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2324>
- Astuty, D. (2017). Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Salewangang Kabupaten Maros [Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar]. [https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/3732-Full\\_Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/3732-Full_Text.pdf)
- Bharata, R., Setyorini, D., & Isroah, I. (2019). Penerapan Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 174–189. <https://doi.org/10.31002/rep.v4i2.1958>
- Dawali, F. A. (2024). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Metode Balance Scorecard di Dinas Kesehatan Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(3), 1508–1514. <https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jimb.v6i3.23548>
- Fadhillah, Y. (2021). Peran It Menggunakan Importance-Performance Analysis Pada Masyarakat Krisis Ekonomi Yang Terdampak Pandemi Covid-19 Di Rawalumbu Bekasi. *Jupiter: Journal of Computer & Information Technology*, 2(2), 134–155. <https://doi.org/10.53990/cist.v2i2.142>
- Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Hilir. *Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan*, 3(1), 351–359.

<https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jkk/article/downloadSuppFile/2886/332>

- Firmansyah, M, D. S. (2021). Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada RSUP Persahabatan Jakarta Timur. Universitas Jenderal Soedirman, 1(1), 487–490.
- Hartati, N. M. Y. (2014). Penilaian kinerja RSUD Dr. Pirngadi Medan dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Bismahogra Budiswara, I. G. P. B., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen, 4(2), 144–153. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8405>
- Hidayati, N. (2016). Perbandingan Jumlah PTN dan PTS Berdasarkan PDDIKTI. Dunia Dosen. Com. <https://duniadosen.com/perbandingan-jumlah-perguruan-tinggi-swasta-dan-perguruan-tinggi-negeri-2/>
- Juru, P., Muda, V. A., Olivia, Y., Silva, D., Silvana, M., Carcia, M., & Yuliana, M. (2022). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka. Jurnal Media Wahana Ekonomika, 19(1), 75–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmwe.v19i1.8008>
- Kaplan, V. R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced Scorecard. 3(3), 138. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9320-5_12)
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. Buletin Bisnis & Manajemen, 07(01), 11–24. <https://www.neliti.com/id/publications/383681/penerapan-balance-scorecard-dalam-analisis-kinerja-rumah-sakit-di-indonesia>
- M.Nur. (2014). Mendikbud akui PTN belum tersebar merata. Antara. <https://www.antaranews.com/berita/459504/mendikbud-akui-ptn-belum-tersebar-merata>
- Maharani, A. S., Jeffrey, I., & Kurniasih, A. (2016). Analisis Kinerja Pegawai melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Depok. Telaah Bisnis, 17(1), 35–50. <https://doi.org/10.35917/tb.v17i1.42>
- Mahsun, A. (2013). Pendidikan Islam dalam arus globalisasi: Sebuah kajian

- deskriptif analitis. *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, 8(2), 259-278.
- Marheni, M. (2019). Penilaian Mutu Perguruan Tinggi Dengan Perspektif Balance Scorecard di IAIN Syaikh Abdurahman Siddik Bangka Belitung. *SUSTAINABLE: Jurnal Kajian Mutu Pendidikan*, 2(2), 228–244. <https://doi.org/10.32923/kjimp.v2i2.990>
- Maula, K. A. (2018). Analisis Perbandingan Kinerja pada Perguruan Tinggi Perguruan Tinggi yang Beralih Status (Studi Kasus pada Universitas Singaperbangsa Karawang). *Accounting and Finance*, 3(2), 625–638. <https://doi.org/https://doi.org/10.35706/acc.v3i02.1489>
- Nurhaeda, Azzahra, Q., Ramlawati, Suriyanti, & Mahfudnurnajamuddin. (2023). Analisis Penerapan Kinerja Perbankan Menggunakan Balanced Scorecard. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 501–514. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i1.375>
- Permatasari, S. H., Roesminingsih, E., Riyanto, Y., & Surabaya, U. N. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMK Kr. IPH 2 Surabaya. *Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan*, 23(1), 30–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/didaktis.v23i1.12446>
- Rahmanto, B. T., & Karen, E. (2018). Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 395–404. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.157>
- Rani, N., T. Abidin, M. A., & Thrismono, E. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto. *Jurnal Dimamu*, 1(2), 180–189. <https://doi.org/10.32627/dimamu.v1i2.476>
- Rasidi, R., & Sadmoko, R. (2019). Penerapan Konsep Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189–202. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v45i2.689>
- Rupilu, W. (2022). Analisis Balance Scorecard Dalam Menilai Kinerja Pada Bpjs Ketenagakerjaan Kantor Cabang Nusa Tenggara Timur. *Media Mahardhika*, 21(1), 178–186. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v21i1.526>
- Saputra, R. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah



- (RSUD) Bangkina Dengan Pendekatan Balance Scorecard [Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru]. <http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/29368>
- Susanti, E. (2017). Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard di sma n 3 Yogyakarta. 1–9. <https://doi.org/http://repository.upy.ac.id/id/eprint/1405>
- Syamiya, E. N., & Haryanti, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 2, 546–559. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.80>
- Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *Owner*, 6(2), 1194–1207. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.688>
- Umaimah, U. (2018). Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi. *MANAJERIAL*, 5(1), 84–92. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v5i1.742>
- Wasliman, I., Lastriyani, I., Firtriyani, I. F., & Bandung, I. N. (2023). Analisis Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Sekolah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(November), 9357–9365. <https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6>
- Yusuf, M. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus pada UIN Suska Riau). In *Skripsi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau*. <http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/30225>