

Penerapan *Balance Scorecard* pada Perguruan Tinggi di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis

<http://dx.doi.org/10.28932/jutisi.v9i1.5712>

Riwayat Artikel

Received: 24 November 2022 | Final Revision: 13 April 2023 | Accepted: 13 April 2023

Creative Commons License 4.0 (CC BY – NC)



Latifha Aini^{✉#1}, Salma Riyanti Hanifah^{#2}, Fitroh^{#3}

[#] Program studi Sistem Informasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta,
Jl. Ir H. Juanda No.95, Ciputat Timur, Tangerang Selatan, 15412, Indonesia

¹latifha.aini20@mhs.uinjkt.ac.id

²salma.hanifah20@mhs.uinjkt.ac.id

³fitroh@uinjkt.ac.id

[✉]Corresponding author: latifha.aini20@mhs.uinjkt.ac.id

Abstrak — Dengan penerapan pendidikan yang baik, suatu negara dapat membangun pola pikir masyarakatnya menjadi lebih berkualitas dan dapat menjadikan negara tersebut dipandang dan diperhitungkan oleh negara-negara lain. Tujuan utama dari penulisan paper ini adalah untuk mengetahui sejauh mana manfaat dari penggunaan *balance scorecard* pada suatu perguruan tinggi di Indonesia. *Systematic Literature Review* merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Seiring berjalannya waktu, perguruan tinggi yang menerapkan strategi *balance scorecard* ini semakin bertambah. *Balance scorecard* ini digunakan sebagai instrumen dalam pengukuran kinerja perguruan tinggi terkait. Dari 23 perguruan tinggi yang dibahas pada paper ini, 19 (82,61%) diantaranya menggunakan 4 perspektif *balance scorecard* secara bersamaan. Sedangkan sisa perguruan tinggi lainnya hanya menggunakan 3 atau bahkan 1 perspektif. Hal tersebut dikarenakan tiap perguruan tinggi memiliki konsep atau pengaturannya masing masing. Selain itu, sudah banyak literatur yang menunjukkan bahwa *balance scorecard* ini memiliki berbagai nilai yang berguna, terutama dalam pencapaian strategi dan peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian, status penerapan *balance scorecard* juga menunjukkan tingkat kegagalan yang minimal dan tingkat keberhasilan yang cenderung tinggi. Penggunaan *balance scorecard* ini juga bermanfaat bagi perguruan tinggi dalam mengetahui kinerja operasionalnya, dengan hasil dari *balance scorecard* tersebut, apabila nilainya masih belum cukup maka perguruan tinggi bisa lebih meningkatkan mutunya, yang berfokus pada aspek nilai yang belum cukup.

Kata kunci— audit sistem informasi; *balance scorecard*; pengukuran kinerja, perguruan tinggi

Balanced Scorecard Implementation in Indonesia Universities: Systematic Literature Review

Abstract —By implementing good education, a country can build people's mindsets for more skills and make the country seen and considered by others. The main purpose of writing this paper is to find out how much benefits of using a balanced scorecard in a university in Indonesia are obtained. *Systematic Literature Review* is the method used in this study. As time goes by, more universities are implementing the balanced scorecard strategy. *Balanced scorecard* was used as an instrument in measuring the performance of related tertiary institutions. Of the 23 universities discussed in this paper, 19 universities (82,61%) use the 4 balanced scorecard perspectives simultaneously. Meanwhile, the rest of the universities only use 3 or even 1 perspective. This is because each tertiary institution has its own concept or arrangement. In addition, there has been a lot of literature showing that the balanced scorecard has various useful values, especially in achieving strategy and improving organizational performance. Based on several studies, the status

of the implementation of the balanced scorecard also shows a minimal failure rate and a relatively high success rate. The use of the balanced scorecard is also beneficial for tertiary institutions in knowing their operational performance, with the results of the balanced scorecard, if the score is still not sufficient then the tertiary institution can further improve its quality, which focuses on aspects of value that are not sufficient.

Keywords—balance scorecard; higher education; information system audit; performance measurement

I. PENDAHULUAN

Di dalam suatu organisasi, sumber daya utama yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing terhadap para pesaing adalah sebuah teknologi informasi (TI). TI ini merupakan suatu sarana maupun prasarana yang dapat digunakan untuk mengolah, memperoleh, menafsirkan, mengirimkan, mengorganisasikan, serta menyimpan suatu informasi atau data, sehingga penerapan TI ini sangat dibutuhkan di dalam pelaksanaan suatu bisnis. Selain untuk meningkatkan daya saing, TI ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan juga efektivitas dalam sebuah proses bisnis. Keberhasilan penerapan TI dapat dilihat dari seberapa besar organisasi terkait dapat memberikan dukungan dan nilai (*value*) dalam mencapai tujuan bisnisnya [1].

Penerapan TI ini berlaku juga untuk sektor pendidikan, khususnya pada tingkat perguruan tinggi. Perguruan tinggi memiliki peran yang cukup penting dalam penentuan kemakmuran dan kemajuan suatu negara. Dengan penerapan pendidikan yang baik, suatu negara dapat membangun pola pikir masyarakatnya menjadi lebih berkualitas dan dapat menjadikan negara tersebut dipandang dan diperhitungkan oleh negara-negara lain [2]. Karena hal tersebut, muncullah berbagai tuntutan sosial yang berkaitan dengan akuntabilitas perguruan tinggi. Oleh karena hal tersebut, suatu perguruan tinggi harus dapat saling bersaing dalam meningkatkan kualitas dan strategi bisnis mereka, baik secara internal dan juga eksternal [3]. Perubahan lingkungan yang dinamis dan cukup kompetitif ini juga harus diperhitungkan dalam perencanaan strategis.

Sebuah perguruan tinggi perlu mengembangkan suatu sistem administrasi dan kontrol yang dapat mengatasi berbagai persyaratan di lingkungan sekitarnya. Kemampuan mereka dalam mengukur kinerja aset, kualitas proses, serta kemampuan mengukur dan mengevaluasi kualitas dapat digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan, khususnya di perguruan tinggi [4]. Untuk meningkatkan atas suatu kemajuan atau untuk perubahan ke arah yang lebih baik, dibutuhkan peranan suatu pengukuran kinerja. Tujuan dari pengukuran kinerja ini adalah untuk mengevaluasi dan melihat kinerja perusahaan serta merencanakan tujuan di masa yang akan datang [5].

Balance scorecard merupakan sistem manajemen kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai aspek termasuk perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki keterkaitan sebab akibat yang tidak dapat dipisahkan [5]. *Balance scorecard* ini juga dirancang untuk dapat menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non-keuangan. Selain itu, tujuan dari penerapan *balance scorecard* ini adalah untuk menyediakan suatu kerangka kerja yang komprehensif dan menerjemahkan strategi bisnis ke seperangkat ukuran kinerja yang lebih mudah dipahami [6].

Konsep manajemen *balance scorecard* yang diterapkan oleh organisasi modern sekarang ini terus mengalami peningkatan dan pertumbuhan. Mulanya, *balance scorecard* hanya merupakan cara yang dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu kinerja, kemudian dikembangkan menjadi sebuah metode yang digunakan dalam sistem manajemen pembangun organisasi. Setelah itu, *balance scorecard* kembali dikembangkan menjadi alat yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan dan merumuskan strategi. Hal tersebut menjadikan *balance scorecard* menjadi lebih populer karena dapat mengintegrasikan berbagai metode dan strategi bisnis serta dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan [7].

Tujuan utama dari penulisan *paper* ini adalah untuk mengetahui sejauh mana manfaat dari penggunaan *balance scorecard* pada suatu perguruan tinggi di Indonesia. Adapun untuk menjawab tujuan tersebut, pertama-tama dibahas bagaimana perkembangan akan penggunaan dari *balance scorecard* pada perguruan tinggi di Indonesia, kemudian bagaimana perspektif dari *balance scorecard* digunakan pada perguruan tinggi di Indonesia, dan terakhir bagaimana manfaat dari *balance scorecard* yang dipergunakan untuk kinerja pada perguruan tinggi di Indonesia.

II. METODE PENELITIAN

Systematic Literature Review merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. *Systematic Literature Review* atau *SLR* adalah suatu istilah yang dipergunakan yang mana penelitian ini dilakukan dengan merujuk pada metodologi penelitian atau suatu riset tertentu yang terkait juga pengembangan yang dilakukan dimana mengumpulkan dan mengevaluasi penelitian yang terkait atas topik yang akan dibahas [8]. Tujuan dari penelitian dengan cara *SLR* ini dilakukan untuk mengkaji, menafsirkan, mengidentifikasi dan mengevaluasi segala penelitian yang sudah tersedia dengan bidang topik atas

fenomena tertentu yang menarik, dan dibantu pula dengan pertanyaan penelitian tertentu yang relevan pula [9]. Gambar 1 menunjukkan tahapan SLR yang digunakan pada penelitian ini.



Gambar 1. Tahapan penelitian dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review*

A. *Research Question*

Tahap selanjutnya yaitu membuat pertanyaan yang mana menyesuaikan dengan topik yang sudah dipilih yang disebut dengan Tahapan *Research Question*. Adapun pertanyaan dari penelitian ini diantaranya.

- RQ1. Bagaimana perkembangan *balance scorecard* pada perguruan tinggi di Indonesia?
- RQ2. Bagaimana perspektif *balance scorecard* yang digunakan pada perguruan tinggi di Indonesia?
- RQ3. Bagaimana hasil penggunaan *balance scorecard* untuk pengukuran kinerja pada perguruan tinggi di Indonesia?

B. *Penelusuran literatur*

Proses penelusuran jurnal dalam penelitian ini bersumber dari *Google Scholar* dan *Publish or Perish* dengan memasukkan *keyword* pada mesin pencari. Penelusuran literatur melalui sumber tersebut bertujuan untuk menjawab dari RQ yang telah ditentukan sebelumnya

C. *Penelusuran Kriteria Inklusi dan Eksklusi*

Setelah melalui proses penelusuran literatur, kemudian menentukan kriteria untuk menemukan data yang layak digunakan untuk penelitian ini. Lalu, dilanjutkan dengan membaca abstraksi dan melakukan penyaringan literatur berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Adapun kriteria dari studi kelayakannya, yaitu:

1. Data yang digunakan adalah jurnal dengan rentang tahun 2014 – 2022
2. Data diperoleh melalui situs *Google Scholar* dan aplikasi *Publish or Perish*.
3. Data yang digunakan berhubungan dengan penerapan *balance scorecard* di Perguruan Tinggi

Dari proses penyaringan literatur, didapatkanlah 40 literatur terpilih dari *Publish or Perish* dan *Google Scholar* yang digunakan sebagai data primer dan didukung dengan data sekunder dari buku, jurnal dan artikel lain yang relevan dengan topik penelitian.

D. *Proses Analisis dan Sintesis*

Literatur yang lolos seleksi kriteria akan diambil intisarinya dan disintesis sesuai dengan topik penelitian yang sudah ditentukan sehingga dapat membentuk suatu klasifikasi analisis manfaat *balance scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada perguruan tinggi di Indonesia.

E. *Laporan Akhir*

Laporan akhir bertujuan untuk memberikan penggambaran secara keseluruhan mengenai analisis dan sintesis terhadap literatur yang telah memasuki kriteria inklusi dan eksklusi. Laporan akhir akan dibahas pada bagian hasil dan pembahasan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pencarian jurnal seperti yang tertulis pada metode penelitian, didapatkan pembahasan sebagai berikut.

A. *RQ1. Bagaimana perkembangan balance scorecard pada perguruan tinggi di Indonesia?*

Perguruan tinggi merupakan salah satu contoh organisasi non-profit yang diharuskan untuk selalu berkembang beringan dengan perkembangan teknologi [10]. Namun perkembangan tersebut juga mengharuskan perguruan tinggi untuk fokus secara keseluruhan pada kinerja organisasinya, termasuk dalam peningkatan kualitas dan manajemen layanan serta sumber daya yang terbatas [2]. Kinerja sendiri merupakan suatu kondisi maupun prestasi yang perlu diinformasikan

dan diketahui tingkat pencapaian hasilnya. Kinerja ini nantinya akan menghubungkan suatu unit satuan kerja dengan visi organisasi terkait, serta kinerja ini juga diperlukan untuk mengetahui berbagai dampak (baik dampak positif maupun dampak negatif) dalam pengambilan keputusan atau kebijakan operasional yang akan diambil oleh suatu organisasi. Sedangkan salah satu instrumen yang dapat dipandang efektif sebagai dasar dalam peningkatan kinerja secara keseluruhan dapat disebut juga sebagai pengukuran kinerja [11]. Namun kenyataannya, instrumen pengukuran kinerja yang ada masih belum mampu untuk mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Akibatnya, beberapa perguruan tinggi terkait mengalami kesulitan dalam beradaptasi terhadap cepatnya perubahan lingkungan yang ada [11].

Dalam menghadapi situasi yang sering berubah dan terbatasnya berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi, dibutuhkan suatu solusi atau strategi yang dapat mengatasi masalah-masalah tersebut. *Balance scorecard* dapat dijadikan suatu strategi yang berdasarkan sistem manajemen dan mampu membantu perguruan tinggi dalam mengklarifikasi visi, misi, serta menerjemahkan visi terkait ke dalam suatu strategi yang nyata [12]. Penerapan *balance scorecard* dalam perguruan tinggi ini juga dapat membantu peningkatan dalam pengukuran kinerja organisasi terkait [13], serta dapat membantu perguruan tinggi dalam mengalokasikan sumber dayanya secara lebih baik dan merata [14].

Balance scorecard ini juga merupakan alat yang tepat yang dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana penerapan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perguruan tinggi. *Balance scorecard* tersebut dibutuhkan agar suatu perguruan tinggi dapat mencapai proses penyesuaian yang adaptif terhadap strategi bisnis yang ada [12]. Selain itu, *balance scorecard* ini juga menyediakan berbagai ulasan maupun pemaparan yang bersifat terstruktur dan menyeluruh sehingga pihak terkait dapat memantau perkembangan setiap aspek secara berkala dengan tetap mengacu kepada masing-masing perspektif yang ada pada *balance scorecard* itu sendiri [1].

Pentingnya tindakan pengukuran kinerja perguruan tinggi dengan menggunakan strategi *balance scorecard* ini merupakan salah satu dukungan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja TI. Salah satu contoh kasusnya adalah yang terjadi pada Universitas Jember. Universitas Jember ini belum pernah melakukan analisis kinerja TI dengan menggunakan *balance scorecard*. Hal tersebut menyebabkan Universitas Jember tidak dapat mengetahui sejauh mana efektifitas dan dampak kinerja TI terhadap produktivitas perguruan tinggi, tujuan organisasi, serta proses bisnisnya. Maka dari itu, untuk mengetahui kontribusi dalam pencapaian tujuan terkait, Universitas Jember harus mencoba untuk menerapkan strategi *balance scorecard* dalam mengukur kinerja bisnisnya agar dapat mengetahui kinerja terkait dalam mencapai visi dan misi perguruan tingginya [15].

Sebelumnya, pengukuran kinerja yang ada di perguruan tinggi juga hanya dilakukan pada aspek keuangan. Hal tersebut terjadi karena pengukuran pada aspek keuangan dianggap mudah dilakukan dan dapat mewakili keseluruhan pengukuran yang ada pada organisasi terkait. Padahal faktanya, kinerja keuangan yang baik bersumber dari aspek non-keuangan, seperti peningkatan komitmen organisasi, peningkatan efektivitas biaya proses bisnis, maupun peningkatan kepercayaan pelanggan. Jadi, jika suatu perguruan tinggi mampu meningkatkan kinerja aspek non-keuangannya, maka secara otomatis kinerja aspek keuangan pada perguruan tinggi terkait juga akan mengalami peningkatan [5].

Namun dalam perkembangannya, perguruan tinggi yang menerapkan strategi *balance scorecard* ini semakin bertambah dari waktu ke waktu. *Balance scorecard* ini digunakan sebagai instrumen dalam pengukuran kinerja perguruan tinggi terkait. Dalam penelitian yang dilakukan oleh [16], terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi penerapan *balance scorecard*, hal-hal tersebut adalah prioritas tiap entitas (yang dapat mempengaruhi pembentukan dan perkembangan kerangka *balance scorecard* yang diterapkan oleh suatu perguruan tinggi) dan faktor lingkungan eksternal entitas yang beroperasi [17].

Dengan demikian, jika semakin banyak perguruan tinggi yang mengadopsi strategi *balance scorecard*, maka akan semakin banyak pula perguruan tinggi yang dapat menganalisa hubungan sebab akibat dari aspek keuangan maupun non-keuangan dalam pengoperasian perguruan tinggi terkait [18].

B. RQ2. Bagaimana perspektif *balance scorecard* digunakan pada perguruan tinggi di Indonesia?

Perguruan tinggi sebagai lembaga berbasis pendidikan secara umum menggunakan empat perspektif *balance scorecard*, sehingga dengan digunakannya konsep *balance scorecard* mudah bagi lembaga pendidikan untuk menilai kinerja mereka [18]. *Balance scorecard* bisa dimanfaatkan sebagai suatu alat untuk perencanaan strategis, sistem pelaporan strategis, maupun untuk memenuhi permintaan dan akuntabilitas, juga meningkatkan layanan dari perguruan tinggi [15]. *Balance scorecard* dapat menjadi alat penting untuk menghubungkan visi, misi, strategi dan kegiatan operasional perguruan tinggi, yang bersamaan dengan memetakan tujuan dan saran, serta untuk evaluasi kinerja [19]. Untuk mengukur kinerja menggunakan *balance scorecard*, digunakanlah 4 perspektif, yaitu Keuangan (*Financial*), Pelanggan (*Customer*), Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*), serta Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*). Penerapan *Balance scorecard* pada kinerja perguruan tinggi tidak hanya mengukur atau keuntungan yang diperoleh dari keuangan saja, namun juga mempertimbangkan dari segi proses internal serta kepuasan pelanggan, juga peningkatan kinerja dari setiap

pegawai yang ada [20]. Adapun bagaimana perguruan tinggi menggunakan perspektif dari *balance scorecard* terlihat pada Tabel 1.

TABEL 1
PENGUNAAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* DI PERGURUAN TINGGI

No	Nama Perguruan Tinggi	Perspektif <i>balance scorecard</i>				Keterangan
		Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	
1	Universitas Nasional [21]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan, tolak ukurnya adalah laba bersih dan ROI atau (<i>Return On Investment</i>). Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana kepuasan dari mahasiswanya atas layanan perkuliahan maupun layanan atas administrasi akademik. Perspektif proses bisnis internal, melakukan pelatihan kepada karyawannya agar meningkatkan proses pelayanan sehingga lebih efektif dan efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diukur dengan bagaimana kepuasan karyawan akan pendapat dan insentif yang diterima juga bagaimana jenjang karir yang telah dikembangkan.
2	Institut Agama Islam Cipasung Tasikmalaya [18]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan, berkaitan dengan tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomi. Perspektif pelanggan menekankan pada kepuasan layanan yang diterima oleh pelanggan seperti memberikan penghargaan pada dosen yang berdedikasi dan memiliki integritas diatas rata-rata. Perspektif bisnis internal, meliputi penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan mahasiswa, juga mengalokasikan dana untuk mengembangkan mutu pembelajaran. Perspektif <i>learn and growth</i> , menilai atas kepuasan karyawan dan tersedianya sistem informasi, untuk mencapai hal tersebut dilakukanlah pelatihan, <i>workshop</i> , dan memberi tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan.
3	STKIP PGRI Tulungagung [22]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan yaitu laporan keuangan dalam tingkat pendapatan yang ada. Perspektif pelanggan meliputi profil mahasiswa menurut daerah asal juga pekerjaan, jumlah mahasiswa baru, dan tingkat kepuasan dari mahasiswa. Perspektif bisnis internal seperti bagaimana perkembangan akan jurusan, aktivitas dari dosen, penggunaan media yang tersedia, proporsi kurikulum dan mata kuliah, rata rata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) bagi para lulusan, juga menambah sarana yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilakukan dengan menilai kepuasan dari karyawan, kualitas pendidikan dari dosen yang ada, pengalaman mengajar, kualitas staf administrasi menurut usia, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.
4	Universitas Brawijaya [17]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangannya dengan menekankan pada laporan keuangan. Perspektif pelanggan meliputi jumlah mahasiswa asing juga jumlah dari dosen asing, kerjasama dengan perguruan tinggi lainnya, dan berapa persenkah lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam waktu 6 (enam) bulan setelah berhasil lulus. Perspektif proses internal meliputi rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen yang ada, akreditasi, pembelajaran <i>daring</i> , kelengkapan laporan, dan jumlah program studi

No	Nama Perguruan Tinggi	Perspektif <i>balance scorecard</i>				Keterangan
		Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	
						yang terakreditasi internasional. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu pada jumlah dosen yang memiliki gelar S3, menjabat lektor kepala dan guru besar, jumlah artikel ilmiah yang terindeks, kinerja penelitian, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat.
5	STAIN Batusangkar [10]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan yang meliputi pengeluaran pada belanja barang yang dibutuhkan, pengeluaran untuk pegawai, modal juga pengeluaran untuk bantuan sosial. Perspektif pelanggan meliputi kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen. Perspektif bisnis internal meliputi kegiatan yang menunjang perguruan tinggi seperti menambah program studi baru, melatih SDM yang ada, juga memberikan beasiswa. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tentang kepuasan dosen dan karyawan terhadap pimpinan dari STAIN Batusangkar.
6	IAIN Syaikh Abdurahman Siddik Bangka Belitung [23]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan menekankan pada pertumbuhan aset dan <i>leverage</i> , Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi sistem manajemen yang baik pada dosen dan karyawan. Perspektif proses bisnis internal yaitu meliputi peningkatan kualitas mahasiswa. Perspektif pelanggan meliputi bagaimana mahasiswa menilai layanan yang ada.
7	STMIK Sepuluh Nopember Jayapura [24]		✓			Perspektif pelanggan menjadi satu satunya perspektif yang digunakan, dikarenakan perspektif ini mampu menyediakan tujuan bisnis yang berfokus untuk meningkatkan orientasi layanan untuk pelanggan dengan tujuan TI.
8	Universitas Serambi Mekkah [25], [26]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan yaitu untuk nilai bisnis dari TI dan efektivitas dari penerapan sistem informasi. Perspektif pelanggan yaitu menyediakan sistem informasi yang sesuai dengan permintaan. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sama yaitu tentang pengembangan sistem informasi.
9	STAI Sangatta Kutai Timur [14]	✓	✓	✓	✓	Menggunakan keempat perspektif, namun perspektif internal yang paling berpengaruh untuk meningkatkan efektivitas mutu pendidikan, dan dilanjut oleh perspektif lainnya yaitu, <i>learning and growth</i> , <i>customer</i> , dan <i>financial</i> .
10	Universitas Jember [1]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan menekankan pada peningkatan ranking <i>webometrics website</i> . Perspektif pelanggan meliputi pengembangan akan layanan SI/ TI sesuai dengan kebutuhan penggunaanya, juga memberikan pelatihan kepada pengguna untuk meningkatkan kompetensinya juga untuk meminimalkan penggunaan infrastruktur yang ada. Perspektif proses bisnis internal, meliputi pemeliharaan dan perbaikan pada infrastruktur SI/TI. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan SDM yang ada untuk memiliki kemampuan di bidang TI.

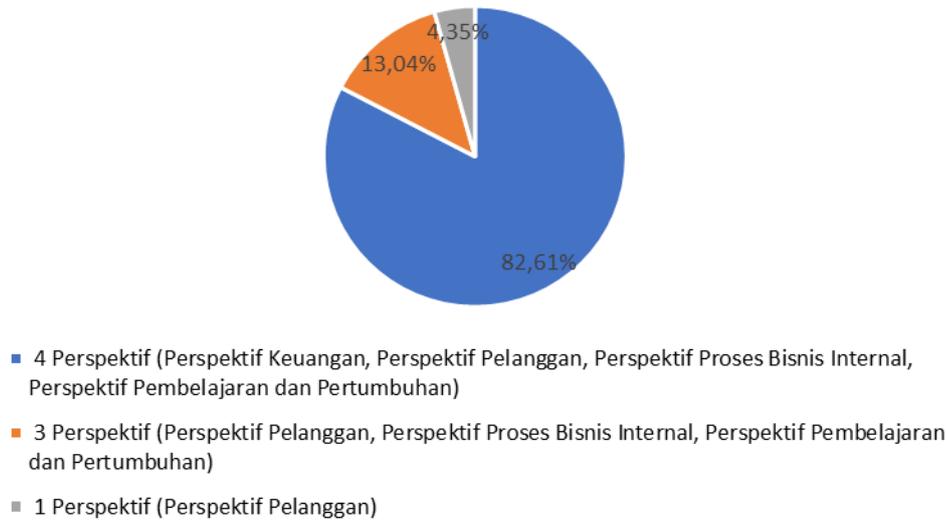
No	Nama Perguruan Tinggi	Perspektif <i>balance scorecard</i>				Keterangan
		Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	
11	Universitas Nahdlatul Ulama Al-Ghazali Cilacap [2], [27]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan yaitu untuk nilai bisnis dari TI dan efektivitas dari penerapan sistem informasi. Perspektif pelanggan yaitu menyediakan sistem informasi yang sesuai dengan permintaan. Perspektif proses bisnis internal yaitu mengembangkan sistem informasi yang sudah ada atau menambah sistem informasi tersebut. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu meningkatkan pada bidang sistem informasinya.
12	STIE YPPI Rembang [15]	✓	✓	✓	✓	Penelitian ini menggabungkan perspektif <i>balance scorecard</i> dengan <i>objective matrix</i> , dengan memanfaatkan keempat perspektif yang ada. Dengan mengkombinasikan kedua hal ini untuk mengukur kinerja maka didapatkanlah informasi yang baik serta valid yang nantinya digunakan oleh divisi manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan dalam peningkatan kinerja perguruan tinggi.
13	UIN Walisongo [28]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan, digunakan untuk mendukung agar mendapatkan hasil penelitian yang berkualitas, prestasi mahasiswa, dan lainnya, adapun anggaran yang ada bersumber dari Rupiah Murni (RM), Rupiah Murni Pelengkap (RMP), Badan Layanan Umum (BLU), hibah dan Kerjasama dan Pinjaman dari PLN Luara. Perspektif pelanggan, yaitu meningkatkan program akademiknya, program internasional atau kurikulumnya. Perspektif proses bisnis internal, meliputi menjadi wilayah kampus yang bebas korupsi, menerapkan zona integritas terbaik di lingkungan PTKI. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi peningkatan kualitas dari dosen yang ada, agar jumlah guru besar menjadi minimal 40%.
14	Universitas Terbuka [29]	✓	✓	✓	✓	Perspektif pelanggan meliputi penyelesaian waktu belajar, peningkatan kualitas dari lulusan, jumlah mahasiswa yang terdaftar, peringkat universitas, sertifikasi ISO 9000. Perspektif proses bisnis internal meliputi kualitas penelitian ilmiah dosen, publikasi dosen setiap tahunnya, pelayanan untuk masyarakat, jaringan kemitraan dengan pihak ketiga, menciptakan situs web yang menarik, meembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas kinerja, dan sistem penjaminan mutu yang sesuai dengan standar, juga kecukupan fasilitas untuk mendukung proses pembelajaran. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi mendorong SDM agar belajar secara mandiri baik tingkat individu, kelompok, maupun organisasi, sistem penjamin mutu dengan audit sistem informasi. Perspektif keuangan meliputi pendapatan dari kegiatan akademik, pembiayaan dari donatur untuk pengembangan layanan pembelajaran baru, dan anggaran yang tersedia yang mendanai semua persyaratan keuangan.
15	Universitas Negeri Manado [30]		✓	✓	✓	Penelitian ini hanya menggunakan 3 perspektif, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun sampelnya adalah mahasiswa yang menggunakan layanan akademik di Fakultas Ekonomi pada Universitas Negeri Manado.

No	Nama Perguruan Tinggi	Perspektif <i>balance scorecard</i>				Keterangan
		Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	
16	Universitas Indonesia [31]	✓	✓	✓	✓	Perspektif pelanggan meliputi pengembangan kinerja sistem penilaian dosen dan staf, menetapkan dan menerapkan standar pelayanan minimal, mengoptimalkan sumber daya, dan program pembelajaran yang sesuai dengan kualifikasi. Perspektif proses internal meliputi pembentukan kelompok SDM sesuai dengan keahlian, penelitian multidisiplin antar rumpun ilmu, mengoptimalkan penelitian internasional dan memprioritaskan sarana dan prasarana kampus. Perspektif inovasi dan pembelajaran meliputi dukungan profesionalisme dosen dan staf, pemutakhiran peralatan laboratorium pendidikan, meningkatkan ketersediaan infrastruktur ilmiah, menerapkan penelitian berbasis pembelajaran, program penguatan pendidikan karakter. Perspektif keuangan meliputi optimalisasi sistem dana, Block Grant, pendanaan penelitian, optimalisasi anggaran, memiliki standar sarana dan prasarana berkualitas dan ramah lingkungan.
17	Universitas Muhammadiyah Gresik [32]	✓	✓	✓	✓	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi tunjangan, pengembangan studi lanjut, <i>workshop</i> , pelatihan juga seminar, dan adanya penghargaan bagi karyawan yang memenuhi suatu kriteria tertentu. Perspektif bisnis internal meliputi kurikulum yang sesuai dengan <i>stakeholder</i> dan dilakukan peninjauan berkala tiap 4 tahun sekali. Perspektif pelanggan meliputi layanan akan bimbingan skripsi dalam 3 aspek, yaitu ketersediaan waktu, perhatian serta motivasi. Perspektif keuangan meliputi peningkatan akan ROI.
18	IAIN Pontianak [33]		✓	✓	✓	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari 3 perspektif (pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) terhadap kinerja keuangan IAIN Pontianak.
19	Universitas Balikpapan [5]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan yaitu untuk mengendalikan biaya dan aplikasi TI yang baru. Perspektif pelanggan yaitu mengembangkan hubungan bisnis dan bagaimana mengimplementasikan TI. Perspektif proses bisnis internal yaitu mengembangkan sistem informasi yang sudah ada atau menambah sistem informasi tersebut. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu meningkatkan pada bidang sistem informasinya juga pada manusianya untuk memberikan layanan terbaik.
20	Universitas Krisnadwipayana [34]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan meliputi meningkatkan penerimaan fakultas, peningkatan realisasi penggunaan anggaran, dan peningkatan alokasi dana bagi kegiatan tridarma. Perspektif pelanggan meliputi jumlah mahasiswa dari luar daerah, IPK lulusan, waktu lulus, kemampuan bahasa Inggris. Perspektif proses bisnis internal meliputi peningkatan akreditasi program studi, fasilitas laboratorium, penelitian dan pengabdian masyarakat, jumlah publikasi dan jumlah dosen S2 dan S3. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi jumlah dosen yang studi lanjut, sertifikasi dosen, dan penggunaan TI dalam proses pembelajaran.

No	Nama Perguruan Tinggi	Perspektif <i>balance scorecard</i>				Keterangan
		Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	
21	Universitas Islam Syekh Yusuf [35]		✓	✓	✓	Penelitian ini hanya menggunakan 3 perspektif, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan berorientasi kepada mahasiswa dengan menganalisis tren pertumbuhan dari mahasiswa baru, juga tingkat retensi dan tingkat kepuasan. Perspektif proses bisnis internal dilihat pada dosen yang mengukur tingkat kepuasan dalam pembelajaran. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bagaimana kualitas dari pelayanan dari perguruan tinggi terhadap mahasiswanya.
22	Sekolah Tinggi Teknologi Cahaya Surya Kediri [36]	✓	✓	✓	✓	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi peningkatan fleksibilitas dan respon, peningkatan kualitas dosen terkhusus pada pengajaran dan penilaian. Perspektif pelanggan meliputi penyediaan website pendaftaran mahasiswa baru, meningkatkan layanan kepada pihak internal seperti mahasiswa dan alumni dan pihak luar. Perspektif proses bisnis internal meliputi <i>website</i> yang menyediakan informasi seperti tanya jawab, Kartu Rencana Studi (KRS), juga untuk peningkatan fleksibilitas untuk trend di masa depan. Perspektif keuangan meliputi sarana untuk berbagi pengetahuan, dan peningkatan dari respon dan kemampuan dalam bertukar informasi.
23	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju [37]	✓	✓	✓	✓	Perspektif keuangan meliputi pertumbuhan penerimaan dana dan penggunaan dari dana tersebut. Perspektif pelanggan, berorientasi pada konsumen dimana memberikan pelayanan semaksimal mungkin. Perspektif bisnis internal, yaitu apakah tahapan bisnis yang dilakukan telah optimal atau tidak. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi peningkatan kompetensi yang ada.

Sedangkan, metode IT *balance scorecard* yang dilakukan oleh Universitas Jember, Universitas Serambi Mekkah, Universitas Nahdlatul Ulama Al-Ghazali Cilacap yang mana perspektifnya yaitu Perspektif kontribusi perusahaan, perspektif orientasi pengguna, perspektif penyempurnaan operasional, dan perspektif orientasi masa depan. Keempat perspektif ini bisa diselaraskan dengan *balance scorecard*, dimana apabila perspektif keuangan selaras dengan kontribusi perusahaan, proses bisnis internal dengan kemampuan operasional, pelanggan dengan orientasi pengguna, serta pertumbuhan dan pembelajaran dengan perspektif orientasi masa depan [20].

Penggunaan Perspektif Balance Scorecard pada Perguruan Tinggi di Indonesia



Gambar 2. Diagram penggunaan perspektif *balance scorecard* pada perguruan tinggi di Indonesia

Rata rata perguruan tinggi di Indonesia, melakukan pengukuran dengan menggunakan 4 (empat) perspektif *balance scorecard*, yang mana masing masing perguruan tinggi memiliki konsep atau pengaturannya masing masing akan setiap perspektif, seperti pada perspektif keuangan yang berfokus pada ROI, keuntungan, aset, ataupun pengeluaran yang ada. Kemudian pada perspektif pelanggan, rata rata perguruan tinggi memiliki konsep yang sama yaitu untuk meningkatkan kepuasan pada mahasiswanya yang dinilai atas kinerja layanan yang ada atau kinerja pembelajaran dari dosen. Lalu pada perspektif bisnis internal yaitu meningkatkan kinerja pada bagian pembelajaran baik pada kurikulum ataupun memperbaiki sarana. Selanjutnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perguruan tinggi memberi pelayanan seperti pelatihan, workshop, dan lainnya kepada karyawannya, sehingga akan meningkatkan kemampuan mereka. Berdasarkan Gambar 2 yang mencakup data dari 23 perguruan tinggi, diketahui bahwa 19 (82,61%) perguruan tinggi di Indonesia, menggunakan 4 (empat) perspektif dari *balance scorecard* untuk mengukur kinerja mereka. Kemudian terdapat 4 (13,04%) perguruan tinggi yang menggunakan 3 perspektif, diantaranya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun terdapat 1 (4,35%) perguruan tinggi yang hanya menggunakan 1 perspektif yaitu perspektif pelanggan untuk mengukur kinerja perguruan tinggi tersebut.

STMIK Sepuluh Nopember Jayapura hanya menggunakan perspektif pelanggan karena perspektif tersebut sudah mampu menyediakan tujuan bisnis yang sudah ditetapkan. Sedangkan pada Universitas Negeri Manado dan Universitas Islam Syekh Yusuf, hanya berfokus pada perspektif non-keuangan saja, sehingga tidak menggunakan perspektif keuangan dalam pengukurannya. IAIN Pontianak juga tidak menggunakan perspektif keuangan, namun ketiga perspektif lainnya dibandingkan dengan kinerja keuangan, dan diketahui bahwa ketiga perspektif tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kampus IAIN Pontianak. Oleh karena itu, benar bahwa perspektif keuangan dan non-keuangan saling berkaitan satu sama lainnya.

C. RQ3. Bagaimana hasil penggunaan *balance scorecard* untuk pengukuran kinerja pada perguruan tinggi di Indonesia?

Universitas atau Perguruan Tinggi mengikuti prosedur untuk menilai kualitasnya yang mengevaluasi kriteria akademik, penelitian juga kriteria pada bisnis dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perguruan tinggi tersebut. Oleh karena itu, agar perguruan tinggi bisa menjadi lebih berkompetisi dan dapat berlanjut dari waktu ke waktu, diperlukan pengenalan dan pengembangan akan manajemen strategis, yang digunakan untuk mengatur baik dari hasil internal maupun untuk memperkuat akan hubungan eksternal [19]. *Balance scorecard* digunakan sebagai instrumen dalam mengukur kinerja, yang mana dapat menggabungkan perspektif secara bersamaan, baik keuangan dan non-keuangan, sehingga perguruan tinggi berkesempatan untuk menilai bagaimana kinerjanya lebih jauh secara komprehensif [11]. *Balance scorecard* menghasilkan suatu kerangka pengukuran akan kinerja organisasi dengan beberapa perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tiap perspektif tersebut harus menunjukkan tujuannya (*objectives*), bagaimana *measures* atau ukuran akan kinerja yang dipergunakan, apa target yang ingin dicapai, dan

bagaimana strategi dalam berinisiatif yang dilakukan agar tercapainya target yang sudah ditetapkan tersebut yang juga untuk mencapai misi dari organisasi [38]. Adapun ringkasan hasil dari penggunaan *balance scorecard* dalam hal pengukuran kinerja perguruan tinggi dapat dilihat pada Tabel 2.

TABEL 2
HASIL PENGGUNAAN *BALANCE SCORECARD* DI PERGURUAN TINGGI

No	Nama Perguruan Tinggi	Hasil Penggunaan <i>Balance Scorecard</i>
1	Universitas Nasional [21]	Setelah dilakukan pengukuran didapatkan hasil bahwa secara umum kinerja organisasi menunjukkan hasil yang baik, namun perlu upaya lagi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang bisa menggunakan terobosan strategis agar bisa berhasil di masa depan. Hal yang perlu dilakukan adalah memperhatikan kesejahteraan pegawai dan pegawai juga harus mendapatkan perhatian yang sama, seperti memberikan kesejahteraan yang layak dan terpenuhinya kebutuhan hidup karyawan yang ada pada Universitas Nasional.
2	Institut Agama Islam Cipasung Tasikmalaya [18]	Penelitian pada perguruan tinggi ini menggunakan 4 (empat) perspektif yang ada pada <i>balance scorecard</i> dan menghasilkan hasil serta analisis rinci. Masing-masing hasil tersebut seperti, kinerja keuangan yang memiliki kenaikan yang signifikan, tercapainya kepuasan para karyawan dan dosen pada perguruan tinggi terkait, upaya dan layanan peningkatan kualitas lulusan masih perlu diperhatikan, dan lain sebagainya. Walaupun begitu, perguruan tinggi terkait masih harus tetap berinovasi dan berupaya dalam meningkatkan kualitas layanan dan mutu lulusannya.
3	STKIP PGRI Tulungagung [22]	Pada perspektif keuangan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan sumber pendanaan untuk operasi dan pengembangan sebesar 25% per tahun, lalu meningkatkan laporan keuangan unit sampai ke basis bukti, meningkatkan layanan kepada <i>stakeholder</i> , dan memberikan kemudahan informasi pada mahasiswa baru. Selanjutnya pada perspektif pelanggan bisa dilakukan dengan meningkatkan kualitas layanan kepada mahasiswa dan alumni, juga meningkatkan kerjasama dengan pelanggan lain, yang dalam hal ini dapat berupa masyarakat. Untuk perspektif proses bisnis internal bisa dilakukan dengan melakukan inovasi produk dan layanan, lalu meningkatkan proses pembelajaran. Kemudian pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bisa dilakukan dengan meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada, juga memanfaatkan teknologi.
4	Universitas Brawijaya [17],	Penelitian yang dilakukan terkait perguruan tinggi ini diawali dengan penggabungan perspektif <i>balance scorecard</i> dengan analisis SWOT. Selain itu, dilakukan juga pengidentifikasian faktor internal maupun eksternal melalui tahapan observasi dan dokumentasi. Hingga akhirnya, penelitian ini menghasilkan beberapa langkah strategi yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi terkait sesuai dengan strategi optimalisasi yang sudah dirumuskan untuk meningkatkan peringkat Universitas Brawijaya.
5	STAIN Batusangkar [10]	Dalam penelitian yang menggunakan strategi <i>balance scorecard</i> ini, didapat hasil sebab akibat melalui penggunaan 4 (empat) perspektif. Masing-masing perspektif tersebut memberikan penjelasan yang rinci, seperti anggaran yang telah disetujui belum terserap secara maksimal dan menyebabkan kurang terlaksananya beberapa aktivitas (perspektif keuangan), nilai kepuasan rata-rata mahasiswa terhadap pengajaran dosen menunjukkan angka yang cukup tinggi atau dapat diartikan mahasiswa tersebut sudah merasa puas dengan kinerja para dosennya (perspektif pelanggan), kurang terlatihnya beberapa tenaga non-akademik dan belum tersedianya jumlah kelas yang memadai (perspektif bisnis internal), serta tingginya kepuasan para karyawan dan dosen terhadap kinerja manajemen perguruan tinggi terkait (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).
6	IAIN Syaikh Abdurahman Siddik Bangka Belitung [23]	Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk memberikan kontribusi bagi pengambilan keputusan tentang strategi kesuksesan perguruan tinggi terkait. Hasil dari penelitian perguruan tinggi ini juga dapat dijadikan referensi oleh penelitian lain yang ingin menggunakan penilaian kinerja berbasis <i>balance scorecard</i> .
7	STMIK Sepuluh Nopember Jayapura [24]	Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mempersatukan suatu TI dengan tujuan bisnis pada perguruan tinggi terkait. Alasan penggunaan strategi <i>balance scorecard</i> pada penelitian ini adalah untuk membantu mengetahui berbagai perspektif berbeda yang dapat membagi dan mengenali segala kondisi yang ada pada STMIK Sepuluh Nopember Jayapura. Hasil penelitiannya adalah pengetahuan tentang berbagai komunikasi dan proses akuntansi yang diharapkan agar meminimalisir kesalahan,

No	Nama Perguruan Tinggi	Hasil Penggunaan <i>Balance Scorecard</i>
		pengalokasian anggaran TI, serta tingkat kematangan dari perguruan tinggi terkait.
8	Universitas Serambi Mekkah [25], [26]	IT <i>balance scorecard</i> ini digunakan untuk menjadi kerangka kerja dalam mengevaluasi kinerja atas sistem informasi akademik pada perguruan tinggi. Dengan adanya evaluasi, maka membantu bagi manajemen dari perguruan tinggi dalam mendapatkan feedback, dimana bisa mengetahui sejauh mana kinerja dari sistem informasi akademik tersebut. Adapun skor yang didapatkan berada dalam kondisi cukup, sehingga pihak manajemen bisa meningkatkan sistem informasi akademik tersebut agar menjadi lebih maksimal.
9	STAI Sangatta Kutai Timur [14]	Strategi <i>balance scorecard</i> yang digunakan pada penelitian ini dapat membantu perguruan tinggi terkait dalam merencanakan strategi pengembangan, pengimplementasian, serta pengevaluasian yang diharapkan. Hasilnya, pengelolaan manajemen yang ada pada STAI Sangatta Kutai Timur ini menjadi lebih sistematis, terencana, dan intens. Hal tersebut pun juga berdampak pada selesainya masalah utama perguruan tinggi ini, yaitu mengenai peningkatan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik untuk mencapai visi misi perguruan tinggi terkait melalui standar kualifikasi pendidikan.
10	Universitas Jember [1]	Penelitian menggunakan <i>balance scorecard</i> yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana kinerja TI yang sudah ada. Selanjutnya, hasil analisis tersebut akan digunakan sebagai dasar acuan perbaikan kinerja TI di perguruan tinggi terkait.
11	Universitas Nahdlatul Ulama Al-Ghazali Cilacap [27]	Penelitian yang dilakukan menitikberatkan pada tujuan strategis perguruan tinggi sehingga dapat menghasilkan indikator kinerja sistem yang didapat dari penyelarasan <i>balance scorecard</i> dengan tujuan strategis perguruan tinggi terkait.
12	STIE YPPI Rembang [15]	Penelitian ini melakukan pengukuran <i>balance scorecard</i> yang dikombinasikan dengan KPI atau (<i>Key Performance Indicator</i>), didapatkan hasil pada perspektif pelanggan yaitu tentang persepsi mahasiswa terhadap layanan non-akademik memiliki nilai yang jauh dibawah target. Dengan hasil skor ini, dapat bermanfaat bagi organisasi yang dalam hal ini adalah perguruan tinggi agar memperbaikinya serta mengupayakan untuk menambah minat mahasiswa dengan mengadakan kegiatan pelatihan. Kemudian pada perspektif keuangan didapatkan hasil bahwa indikator kinerja masih belum memenuhi target. Lalu pada perspektif bisnis internal didapatkan hasil buruk, yang artinya karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam bekerja, dari hasil ini maka organisasi perlu lebih memperhatikan bagaimana bisnis internalnya yang dalam hal ini adalah karyawan agar puas dalam bekerja, seperti menambah sarana SI/TI nya yang nantinya memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan hasil yang standar, dimana tidak adanya dosen yang bergelar doktor dan profesor, sehingga diharapkan perguruan tinggi mampu menambah kualifikasi tenaga pengajarnya.
13	UIN Walisongo [28]	Setelah dilakukan pengukuran didapatkan manfaat bahwa karena kurangnya nilai pada perspektif organisasi, yang dalam hal ini adalah penelitian, maka perguruan tinggi harus bisa memaksimalkan publisitas yang ada. Kemudian pada perspektif keuangan rata rata sudah ada peningkatan yang bisa dilakukan untuk mengembangkan program peningkatan mutu, namun UIN Walisongo perlu untuk mengembangkan dan bisa mendapatkan sumber pendanaan lainnya, karena sebagian besar berasal dari pemerintah dan berasal dari pinjaman luar negeri.
14	Universitas Terbuka [29]	Setelah dilakukan pengukuran didapatkan hasil bahwa pada perspektif pelanggan mendapatkan skor 67,54% yang artinya puas, yang menunjukkan bahwa konsumen puas dengan layanan akademik Universitas Terbuka. Sedangkan perspektif yang lain mendapatkan hasil sangat puas, dimana perspektif keuangan bernilai 75,44% yang mana responden sangat puas dengan kinerja keuangan pelayanan akademik. Lalu pada perspektif proses bisnis internal bernilai 78,32% artinya Universitas Terbuka telah mampu mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi untuk memberikan pelayanan akademik yang memuaskan. Terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bernilai 76,61%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kepada pelanggan menunjukkan bahwa pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan di Universitas Terbuka ditujukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Lalu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, dan perspektif keuangan

No	Nama Perguruan Tinggi	Hasil Penggunaan <i>Balance Scorecard</i>
		digunakan untuk mendukung upaya dalam melayani pelanggan.
15	Universitas Negeri Manado [30]	Perguruan tinggi terkait memiliki komitmen yang kuat terhadap perbaikan kualitas pelayanan akademik. Maka dari itu, dibutuhkan bantuan dari strategi <i>balance scorecard</i> untuk menentukan perbaikan kualitas apa saja yang dibutuhkan. Hasilnya, manajemen Universitas Negeri Manado jadi mengetahui berbagai macam perbaikan yang dapat diperbaiki dengan beberapa pelatihan, seminar, maupun kesempatan dalam pengembangan diri. Selain itu, peningkatan kepuasan mahasiswa (pelanggan) juga masih perlu diadakan peningkatan seiring dengan perubahan misinya.
16	Universitas Indonesia [31]	Dalam perspektif proses internal, untuk meningkatkannya bisa dengan cara membentuk kelompok keahlian SDM, mengevaluasi rencana penggunaan tenaga kerja asing, menerapkan penelitian multidisiplin antar rumpun ilmu, melaksanakan penelitian kelas dunia, mengoptimalkan penelitian internasional, menegakkan regulasi internal, memprioritaskan sarana dan prasarana kampus, mendukung efektivitas kegiatan siswa, dan memotivasi semangat belajar siswa.
17	Universitas Muhammadiyah Gresik [32]	Untuk mewujudkan perguruan tinggi yang sukses seperti yang diinginkan, dibutuhkan berbagai dukungan dari semua unsur pemangku jabatan. Perwujudan perguruan tinggi yang diinginkan tersebut dilatarbelakangi oleh keinginan perguruan tinggi terkait untuk berkontribusi pada berbagai kualitas dan kompetensi SDM. Maka, penelitian menggunakan <i>balance scorecard</i> yang dilakukan pada Universitas Muhammadiyah Gresik ini bertujuan untuk menganalisis berbagai kinerja pada perguruan tinggi terkait, seperti membantu penetapan beberapa standar dan juga target, serta mendiskusikan berbagai strategi yang dapat berpengaruh terhadap perubahan perilaku.
18	IAIN Pontianak [33]	Berdasarkan penelitian yang menggunakan strategi <i>balance scorecard</i> pada perguruan tinggi terkait, didapat hasil bahwa variabel perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan perspektif keuangannya, variabel perspektif bisnis internal mempengaruhi peningkatan perspektif keuangannya, dan variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga berpengaruh terhadap peningkatan perspektif keuangan. Dengan kata lain, hasil perspektif keuangan di IAIN Pontianak ini bergantung atau dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) perspektif lainnya.
19	Universitas Balikpapan [5]	Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk membentuk suatu fasilitas yang baik bagi manajemen perguruan tinggi terkait, membentuk kesepakatan mengenai tujuan strategis TI, mengkomunikasikan kinerja dan juga risiko serta kemampuan teknologi. Penggunaan <i>balance scorecard</i> pada Universitas Balikpapan ini juga dianggap sebagai salah satu cara yang cukup efektif dalam membantu penyelarasan TI dan bisnis pada perguruan tinggi terkait. Selain itu, terdapat juga beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa masih banyak akademisi yang skeptis terhadap hubungan hasil organisasi dengan <i>balance scorecard</i> .
20	Universitas Krisnadwipayana [34]	Penelitian ini bertujuan untuk menentukan model terbaik yang akan digunakan dalam strategi peningkatan kinerja perguruan tinggi terkait. Hasilnya nanti diharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam pemberian kebijakan untuk peningkatan kinerja dan pengambilan keputusan atau manajemen Universitas Krisnadwipayana.
21	Universitas Islam Syekh Yusuf [35]	Hasil kinerja keseluruhan sudah cukup baik, dimana dari perspektif pelanggan, tingkat pertumbuhan mahasiswa dinilai cukup baik dan baik dalam hal retensi dan kepuasan. Dari perspektif proses bisnis internal, tingkat kepuasannya baik, dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tingkat kepuasannya cukup baik. Dengan mengetahui hal ini, perguruan tinggi diharapkan menjaga kinerjanya dan bisa meningkatkannya lagi sehingga hasilnya bisa sangat baik.
22	Sekolah Tinggi Teknologi Cahaya Surya Kediri [36]	Setelah dilakukan pengujian, didapatkan hasil bahwa pada uji kuesioner perspektif pelanggan mendapatkan hasil 77,6 dengan nilai terendah yaitu 68. Pada perspektif bisnis internal mendapatkan hasil 80 yang artinya juga tinggi adapun nilai terendahnya 72. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan uji dan mendapatkan nilai terbesar yaitu 79,2.

No	Nama Perguruan Tinggi	Hasil Penggunaan <i>Balance Scorecard</i>
23	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju [37]	Setelah dilakukan pengukuran didapatkan hasil bahwa pada perspektif keuangan mendapatkan rasio likuiditas dengan 99,9% yang artinya STIKIM mampu dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya dengan baik. Perspektif bisnis internal sudah baik pula karena Standar Mutu yang berjumlah 25 standar. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terlihat dengan adanya dokumen peningkatan STIKIM 2020/2021. Perspektif pelanggan mendapatkan hasil 61,55 yang artinya kurang baik, dimana terdapat jumlah penurunan mahasiswa sebesar 18%.

Penggunaan *balance scorecard* dapat mewujudkan terbentuknya *World Class University* yang mana terdapat beberapa karakteristik seperti, karyawan yang berkualifikasi tinggi, penelitian yang unggul, kualitas pengajaran yang baik, tingginya sumber pendanaan dari pemerintah maupun non-pemerintah, terdapat mahasiswa asing yang baik, adanya kebebasan dalam akademik, struktur pemerintahan otonom yang teridentifikasi baik, dan lengkapnya fasilitas yang ada baik untuk penelitian, pengajaran, maupun administrasi [39]. Selain itu, sudah banyak literatur yang menunjukkan bahwa *balance scorecard* ini memiliki berbagai nilai yang berguna, terutama dalam pencapaian strategi dan peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan beberapa temuan penelitian, status penerapan *balance scorecard* juga menunjukkan tingkat kegagalan yang minimal dan tingkat keberhasilan yang cenderung tinggi [40].

IV. SIMPULAN

Seiring berjalannya waktu, perguruan tinggi mulai memanfaatkan *balance scorecard* untuk mengukur kinerja organisasinya. Dengan *balance scorecard*, perguruan tinggi dapat menganalisa hubungan sebab akibat dari aspek keuangan maupun non-keuangan dalam operasional di perguruan tinggi. Keempat perspektif *balance scorecard* digunakan oleh perguruan tinggi untuk mengukur kinerja perguruan tinggi tersebut, tiap perguruan tinggi memiliki konsep atau pengaturannya masing masing atas keempat perspektif tersebut. Penggunaan *balance scorecard* sangat bermanfaat bagi perguruan tinggi untuk mengetahui kinerja operasionalnya, dengan hasil dari *balance scorecard* tersebut, apabila nilainya masih belum cukup maka perguruan tinggi bisa lebih meningkatkan mutunya, yang berfokus pada aspek nilai yang belum cukup. Penggunaan *balance scorecard* juga mampu membuat perguruan tinggi memaksimalkan manfaat yang ada, juga mengkapitalisasi peluang yang tersedia, dan akhirnya mendapatkan keuntungan sehingga bisa berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan moril selama berlangsungnya proses penelitian ini. Banyaknya dukungan dan bantuan moril yang telah kami dapat berhasil menghantarkan penelitian ini berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] F. N. Arifin, M. J. Asy'ari, and O. Juwita, "Analisis Kinerja Teknologi Informasi Pada Universitas Jember Menggunakan Metode It Balanced Scorecard," *J. Appl. Comput. Sci. Technol.*, vol. 1, no. 1, pp. 44–49, 2020.
- [2] A. Syukron, "Analisis Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Perguruan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard (Bsc)," *JTI-UNUGHA (Jurnal Teknologi Industri ...)* 2018, [Online]. Available: <http://ejournal.unugha.ac.id/index.php/jti-unugha/article/view/74>. [Accessed November 15, 2022].
- [3] S. Abadi and S. Widarto, "The designing criteria and sub-criteria of University Balance Scorecard using Analytical Hierarchy Process method," *Int. J. Eng. Technol.*, vol. 7, no. 2.29 Special Issue 29, pp. 804–807, 2018.
- [4] M. A. AL-Dahiyat, "Measuring the strategic performance of higher education institutions: A balance scorecard approach," *Acad. Account. Financ. Stud. J.*, vol. 24, no. 1, pp. 1–14, 2020.
- [5] A. Fattah, "Evaluasi Kinerja Teknologi Informasi (TI) Berbasis IT Balance Scorecard (Studi Kasus Universitas Balikpapan)," *Jte Uniba*, vol. 5, no. 1, pp. 19–25, 2018.
- [6] A. R. Ahmad and N. Kim Soon, "Balanced scorecard in higher education institutions: What should be consider?," *2nd Int. Symp. Technol. Manag. Emerg. Technol. ISTMET 2015 - Proceeding*, no. August, pp. 64–68, 2015.
- [7] M. Ilyasin and Z. Zamroni, "Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education," *Din. Ilmu*, vol. 17, no. 2, pp. 223–236, 2017.
- [8] Y. Wahyudin and D. N. Rahayu, "Analisis Metode Pengembangan Sistem Informasi Berbasis Website : A Literatur Review lepas dengan System Development Life Cycle yang terdiri dari teks , gambar , suara animasi," *J. Interkom J. Publ. Ilm. Bid. Teknol. Inf. dan Komun.*, vol. 15, pp. 26–40, 2020.
- [9] E. Triandini, S. Jayanatha, A. Indrawan, G. Werla Putra, and B. Iswara, "Systematic Literature Review Method for Identifying Platforms and Methods for Information System Development in Indonesia," *Indones. J. Inf. Syst.*, vol. 1, no. 2, p. 63, 2019.
- [10] E. Yenti and S. A. Fitri, "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar Oleh: Elfina Yenti*, Sri Adella Fitri*," *Juris*, vol. 13, no. 2, pp. 184–204, 2014.
- [11] B. T. Novitasari, "Balanced Scorecard Dalam Institusi Pendidikan Lanjut," *Nominal Barom. Ris. Akunt. dan Manaj.*, vol. 8, no. 2, pp. 152–165,

- 2019.
- [12] F. S. Alani, M. F. R. Khan, and D. F. Manuel, "University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman," *Int. J. Educ. Manag.*, vol. 32, no. 4, pp. 689–700, 2018.
- [13] S. N. Kane, A. Mishra, and A. K. Dutta, "Performance Assessment of IT Governance with Balanced Score Card and COBIT 4.1 of Universitas Pendidikan Indonesia," *J. Phys. Conf. Ser.*, vol. 812, no. 1, 2017.
- [14] Zamroni and S. Nasiah, "Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Melalui Penyusunan Manajemen Strategis Dengan Pendekatan Balance Scorecard: Studi Kasus di STAI Sangatta Kutai Timur," vol. 10, no. 1, pp. 77–94, 2018.
- [15] A. A. Mahmudi, "Kombinasi Balanced Scorecard dan Objective Matrix Untuk Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi," vol. 20, no. 2, 2014.
- [16] F. Fitriadi, M. Sumardjo, and J. Jubaedah, "Pola Penggunaan Balanced Scorecard Pada Indikator Kinerja Utama Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta," *SALAM J. Sos. dan Budaya Syar-i*, vol. 7, no. 11, pp. 1025–1038, 2020.
- [17] M. Rozikin, M. Kurniawati, and K. Aliyyah, "Strategi Peningkatan Peringkat Perguruan Tinggi Versi Kemristekdikti (Studi pada Universitas Brawijaya)," *Kelola J. Manaj. Pendidik.*, vol. 7, no. 1, pp. 86–97, 2020.
- [18] J. Juhara, E. Hasanah, A. Saepuloh, and U. Cepi Barlian, "Analisis Pengukuran Kinerja Institut Agama Islam Cipasung (IAIC) Tasikmalaya Berdasar Pendekatan Balanced Scorecard," *J. Syntax Imp. J. Ilmu Sos. dan Pendidik.*, vol. 2, no. 3, pp. 171–177, 2021.
- [19] J. Fijalkowska and C. Oliveira, "Balanced Scorecard in Universities," *J. Intercult. Manag.*, vol. 10, no. 4, pp. 57–83, 2018.
- [20] R. Haerani, "Mengukur Tingkat Kinerja Tata Kelola Teknologi Informasi Di Perguruan Tinggi Menggunakan IT Balanced Scorecard," *JSiI (Jurnal Sist. Informasi)*, vol. 4, pp. 25–28, 2017.
- [21] R. Sumardi and S. Efendi, "Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Pendekatan Aplikasi Balance Scorecard Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jakarta," *J. Sos. dan Hum.*, vol. 4, no. 8, pp. 220–232, 2020.
- [22] T. Suryaningsih, "Implementation of the Balanced Scorecard as A Performance Measure STKIP PGRI Tulungagung," vol. 44, no. 0, pp. 241–245, 2017, [Online]. Available: <https://osf.io/preprints/inarxiv/2rtu6/>. [Accessed November 17, 2022].
- [23] M. Marheni, "Penilaian Mutu Perguruan Tinggi Dengan Perspektif Balance Scorecard di IAIN Syaikh Abdurahman Siddik Bangka Belitung," *Sustain. J. Kaji. Mutu Pendidik.*, vol. 2, no. 2, pp. 228–244, 2019.
- [24] E. Pawan, E. Utami, and A. Nasiri, "Perpaduan Cobit 4.1 Dan Balanced Scorecard Dalam Menilai Tata Kelola Perguruan Tinggi," *Sisfotenika*, vol. 9, no. 1, p. 14, 2019.
- [25] M. Al Agani, R. Munadi, and M. Subianto, "Evaluasi Kinerja Sistem Informasi Akademik Menggunakan IT Balanced Scorecard Pada Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh," *J. Inform. Upgris*, vol. 4, no. 1, 2018, [Online]. Available: <http://journal.upgris.ac.id/index.php/JIU/article/view/2071>. [Accessed November 14, 2022].
- [26] Muhammad, R. Munadi, and M. Subianto, "Pengukuran Kinerja Sistem Informasi pada Universitas Serambi Mekkah Menggunakan Metode IT Balanced Scorecard," *Inotera*, vol. 2, no. 2, pp. 36–41, 2017.
- [27] I. S. Millah and Lasimin, "Analisis Kinerja Sistem Informasi Akademik (SIKAD) Menggunakan Metode IT Balanced Scorecard Di Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap," *JOINICS J. Informatics Comput. Sci.*, vol. 1, no. 1, pp. 8–13, 2022.
- [28] R. El Junusi, M. Musahadi, and H. Yuningrum, "Balanced Scorecard: Strategy Towards World Class University," *Econ. J. Ekon. Islam*, vol. 10, no. 1, pp. 87–116, 2019.
- [29] R. F. Sari, M. R. Luddin, and A. Rahmat, "Performance evaluation of academic services in the university using the balanced scorecard: A study at an Indonesian open university," *Int. J. Innov. Creat. Chang.*, vol. 12, no. 12, pp. 627–660, 2020.
- [30] H. R. Kawulur, "Kinerja Pelayanan Akademik Di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado Dengan Model Balanced Scorecard," *Tasharruf J. Econ. Bus. Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 40–61, 2018.
- [31] R. Nurcahyo, R. K. Wardhani, M. Habiburrahman, E. Kristiningrum, and E. A. Herbanu, "Strategic Formulation of a Higher Education Institution Using Balance Scorecard," *Proc. - 2018 4th Int. Conf. Sci. Technol. ICST 2018*, vol. 1, pp. 1–6, 2018.
- [32] U. Umaimah, "Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi," *Manajerial*, vol. 5, no. 1, p. 84, 2019.
- [33] J. B2041142013, "Analisis Kinerja Keuangan Iain Pontianak Tahun 2014–2018 Berdasarkan Pendekatan Balance Scorecard," *Equator J. Manag. Entrep.*, vol. 8, no. 1, pp. 1–20, 2019.
- [34] I. Kurnia, M. Mutoharoh, and P. Fithri, "Integrasi Metode Balanced Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (Ahp) Untuk Mengukur Kinerja Fakultas Teknik Universitas Krisnadwipayana," *J. Sains dan Teknol. J. Keilmuan dan Apl. Teknol. Ind.*, vol. 21, no. 2, p. 199, 2021.
- [35] P. Dongoran, T. Safitriawati, and A. Sofia Atichasari, "Perancangan Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja Perguruan Tinggi dari Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Studi pada Universitas Islam Syekh Yusuf)," vol. 26, no. 1, pp. 253–267, 2020.
- [36] M. Bolung, H. Abijono, and E. Lewi Santoso, "Balanced Scorecard untuk Menganalisis Penerapan Knowledge Management System di Sekolah Tinggi Teknologi Cahaya Surya Kediri," vol. 8, no. 2, 2019.
- [37] M. Pengukuran and K. Sekolah, "Metode Pengukuran Kinerja Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Tahun 2021," pp. 2018–2022, 2022.
- [38] P. P. A. Nugraheni, "Penerapan Corporate Governance Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Bank Mandiri Jember," *Bisma*, vol. 11, no. 3, p. 378, 2018.
- [39] O. Arifudin, "Implementasi Balanced Scorecard dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class," *Edumaspul J. Pendidik.*, vol. 5, no. 2, pp. 767–775, 2021.
- [40] N. Handayani, "Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia," *J. Al-Iqtishad*, vol. 17, no. 2, p. 289, 2021.