



KAJIAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI

Nurun Nikmah¹ Hilwatut Tilawah^{2*}

^{1,2} Institut Darul Ulum Banyuwangi Pamekasan, Indonesia

Corresponding Author: tilawahhilwatut@gmail.com

ABSTRACT

Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan perencanaan strategis dan sistem manajemen yang fundamental. BSC berfungsi untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam serangkaian tujuan dan ukuran operasional yang terintegrasi, serta digunakan sebagai metode komprehensif dengan berbagai tugas (evaluasi kinerja, menyeimbangkan aspek finansial dan non-finansial). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode kajian literatur dengan menyintesis temuan dari berbagai artikel jurnal ilmiah bereputasi. Analisis menunjukkan bahwa BSC mengukur kinerja melalui empat perspektif utama dan memiliki adaptabilitas tinggi, terbukti efektif dalam konteks sektor publik, seperti di BPP (Badan Penelitian dan Pengembangan) kemendagri dan pengembangan zona integritas. Implikasinya, keberhasilan implementasi BSC tidak hanya bersifat teknis, tetapi sangat bergantung pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, khususnya faktor internal seperti keamanan psikologis yang mendorong perilaku berbagi pengetahuan.

Keywords:

Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, empat perspektif BSC.

Article Info:

Received: 22/12/2025

Revised: 24/12/2025

Accepted: 31/12/2025

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan elemen yang sangat penting dalam manajemen strategis, dirancang untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Adib Nubel, 2013; Hidayat & Riharjo, 2015; Supendi, 2019; Tunggul et al., 2016). Pengelolaan bisnis strategis memegang peran krusial bagi evaluasi kinerja, dengan tujuan untuk membangun sistem informasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pelayanan publik dalam suatu pemerintah daerah (Aditya Ramadhan & Fiky Maulana, 2024; Alfaridzah et al., 2025; Tunggul et al., 2016).

Namun, pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada metrik keuangan dianggap tidak memadai karena gagal menangkap faktor-faktor non-keuangan yang menjadi pendorong kinerja jangka panjang (Rodiah & Nahartyo, 2019). Keterbatasan tersebut muncul karena tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan organisasi (Rodiah & Nahartyo,



2019; Widilestari, 2011). Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang lebih holistik, salah satunya menggunakan BSC (Nurqadri Ahmad et al., 2024; Tandiontong & Yoland, 2011).

BSC diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, hadir sebagai sistem manajemen strategis yang fundamental (Imelda R., 2004; Sriwedari et al., 2025). BSC menyediakan sudut pandang internal (berbasis proses) dan eksternal (berbasis hasil) untuk mengevaluasi suatu organisasi yang memanfaatkan empat perspektif terintegrasi (Collins et al., 2021; Elisabeth, 2018; Narutomo, 2012; Schwieger, 2015). Empat perspektif tersebut antara lain yaitu perspektif keuangan, pelanggan dan pemangku kepentingan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Collins et al., 2021; Elisabeth, 2018; Kusnadi & Rahayu, 2021; Sobari & Rifai, 2023). Model ini dikembangkan untuk mengukur efek dari berbagai perspektif, baik finansial maupun subjektif, pada kinerja bisnis (Aisya, 2012; Diorzanora & Priyadi, 2019; Erwin & Prabowo, 2015; Prasedio & Suryadi, 2020; Schwieger, 2015). Dengan demikian, BSC dapat menjadi alat manajemen untuk mengevaluasi kemajuan yang telah berlalu guna melakukan perbaikan di periode berikutnya.

Penerapan BSC terbukti tidak terbatas pada organisasi swasta. BSC sangat relevan dan dapat diterapkan pada organisasi sektor publik, seperti yang diuraikan penerapannya untuk Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP) Kementerian Dalam Negeri (Narutomo, 2012). Selain itu, BSC juga diusulkan penggunaannya pada Institusi Pendidikan Tinggi (Perguruan Tinggi) di tengah kritik atas ketidakmampuan PT dalam mengelola kinerja mengingat lingkungan yang dinamis dan bergejolak tempat mereka beroperasi (Kiriri, 2022). Kajian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep dan peran BSC sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif, menganalisis struktur dan aplikasinya di berbagai sektor. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih mendalam terkait "kajian *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja organisasi".

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Dasar BSC

Pengukuran kinerja merupakan elemen sentral dalam manajemen strategis yang berperan krusial dalam mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi (Agusnawati et al., 2024; Aisyah et al., 2024; Jonathan & Hina, 2024; Rahmi et al., n.d.). Secara historis, tolok ukur kinerja cenderung didominasi oleh metrik keuangan (Fauzi et al., 2024; Mahdi, 2023; Harjawati, 2013; Indonesia et al., 2023). Namun, fokus tunggal pada aspek finansial dianggap tidak memadai karena tidak mampu menangkap faktor-faktor non-keuangan yang menjadi pendorong kinerja jangka panjang tolok ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan organisasi (Rodiah & Nahartyo, 2019).

BSC muncul sebagai sistem manajemen strategis yang fundamental yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (Judijanto & Fatchuroji, 2024; Sriwedari et al., 2025). BSC menyediakan sudut pandang holistic baik internal (berbasis proses)



maupun eksternal (berbasis hasil) untuk mengevaluasi suatu organisasi yang memanfaatkan empat perspektif terintegrasi (Dahlia, 2021; Schwieger, 2015). BSC membantu manajemen dalam menterjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam tindakan yang nyata, dan berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kemajuan yang telah berlalu guna melakukan perbaikan di periode berikutnya.

Empat Perspektif BSC

BSC disusun berdasarkan empat perspektif yang saling berhubungan dalam hubungan sebab-akibat (kausalitas) untuk memastikan keseimbangan antara hasil jangka pendek (finansial) dan investasi jangka panjang (pembelajaran) (Haryono, 2013). Pertama, perspektif Keuangan (*financial perspective*): perspektif ini menetapkan tujuan untuk meningkatkan nilai organisasi. Dalam konteks sektor publik, perspektif ini diterjemahkan menjadi fokus pada efisiensi anggaran dan keberlanjutan sumber daya (Collins et al., 2021; Elisabeth, 2018; Kusnadi & Rahayu, 2021; Sobari & Rifai, 2023; Tunggul et al., 2016).

Kedua, perspektif pelanggan dan pemangku kepentingan (*customer and stakeholder perspective*): perspektif ini fokus pada strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan, seperti mengukur tingkat kepuasan masyarakat di sektor publik atau partisipasi anggota dalam Koperasi (Collins et al., 2021; Elisabeth, 2018; Kusnadi & Rahayu, 2021; Sobari & Rifai, 2023; Supriyati et al., 2013). Ketiga, perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*): perspektif ini mengidentifikasi dan mengukur proses-proses kunci yang harus dikuasai organisasi, seperti jumlah usaha yang dijalankan atau efisiensi layanan, untuk memberikan nilai superior kepada pelanggan (Collins et al., 2021; Elisabeth, 2018; Narutomo, 2012; Schwieger, 2015). Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*): perspektif ini merupakan fondasi yang berfokus pada infrastruktur (sumber daya manusia dan sistem informasi) untuk menciptakan perbaikan dan pertumbuhan jangka panjang, termasuk peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan (Collins et al., 2021; Elisabeth, 2018; Narutomo, 2012; Schwieger, 2015; Supriyati et al., 2013).

Aplikasi dan Konsep Terkait

Literatur menunjukkan bahwa BSC memiliki adaptabilitas tinggi di berbagai konteks organisasi yaitu sektor politik, pendidikan tinggi dan IT, serta faktor keberhasilan internal (Nababan et al., 2025; Zulbasri et al., 2023). Sektor publik, BSC sangat relevan diterapkan pada organisasi pemerintah seperti badan penelitian dan pengembangan kementerian dalam negeri (BPP Kemendagri) (Narutomo, 2012; Nor, 2012). Selain itu, BSC telah diadaptasi untuk mendukung pengembangan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi (wbk) pada kantor imigrasi kelas I Padang (Mulyawan et al., 2025; Ni et al., 2024). Untuk mengatasi kompleksitas evaluasi kinerja publik, BSC juga dikombinasikan dengan metode *analytic network*



process (ANP) untuk mengakomodasi ambiguitas dalam pengukuran (Nisa, 2019; Tunggul et al., 2016).

Pendidikan tinggi dan IT, BSC diusulkan sebagai alat vital dalam manajemen kinerja Perguruan Tinggi (PT) yang beroperasi di lingkungan yang bergejolak (Palupi, 2022.). Konsep ini meluas menjadi IT Balanced Scorecard untuk tata kelola TI di PT yang menggunakan perspektif khusus seperti Kontribusi Organisasi dan Orientasi Masa Depan (Anggraini et al., 2024; Devia et al., 2018; Haryani & Hidayah, 2014; Solechan & Prasandy, 2016; Vanessa & Sekti, 2024; Wiyati, 2015).

Faktor keberhasilan internal, studi literatur menekankan bahwa keberhasilan BSC tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga bergantung pada faktor internal seperti keamanan psikologis (*psychological safety*) (Hutabarat et al., n.d.; Solechan & Prasandy, 2016). Keamanan psikologis ini memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang secara langsung memediasi keberhasilan implementasi BSC (Rodiah & Nahartyo, 2019; Sari & Oviensy, 2019).

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan kajian literatur (*Literature Review*) atau studi pustaka yang bersifat deskriptif-analitis. Jenis penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, mengkritisi, dan menyintesis temuan dari sejumlah artikel ilmiah yang telah dipublikasikan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai suatu topik tertentu. Fokus utama penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis peran Balanced Scorecard (BSC) serta adaptasinya di berbagai sektor.

HASIL PENELITIAN

Struktur dan Empat Perspektif BSC

Balanced Scorecard (BSC) adalah sistem manajemen strategis yang memandang pengukuran kinerja dari empat perspektif yang saling berhubungan dan terintegrasi (Munadi, 2018; Nirwana & Sari, 2015; Schwieger, 2015; Tarigan & Sinaga, 2022; Wasliman et al., 2023; Witanti et al., n.d.). Model ini dikembangkan untuk mengukur efek dari berbagai perspektif, baik finansial maupun subjektif, pada kinerja organisasi, dan terbukti memberikan sudut pandang internal (berbasis proses) dan eksternal (berbasis hasil) untuk evaluasi (Schwieger, 2015). Keempat perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif ini adalah tujuan dan ukuran kinerja di semua unit bisnis yang pada akhirnya harus memberikan kontribusi kepada kinerja keuangan organisasi (Ciptani et al., n.d.; Witanti et al., n.d.). Pada organisasi swasta, perspektif ini secara tradisional berfokus pada hasil seperti peningkatan pendapatan, laba, dan nilai pemegang saham (Anggraini et al., 2024). Namun, dalam konteks organisasi sektor publik dan nirlaba, tujuan utamanya tidak selalu mencari laba (profit), sehingga perspektif ini diterjemahkan menjadi fokus pada efisiensi anggaran dan keberlanjutan sumber daya (Tunggul et al., 2016). Untuk sektor publik,



keberhasilan perspektif ini diukur berdasarkan rasio biaya-manfaat dari program yang dijalankan dan kemampuan untuk memaksimalkan penggunaan dana publik secara bijaksana (Narutomo, 2012). Dengan demikian, perspektif Keuangan di sektor publik berfungsi untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi dialokasikan dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian visi dan misi tanpa harus menghasilkan keuntungan finansial dalam artian komersial.

2. Perspektif Pelanggan dan Pemangku Kepentingan (*Customer and Stakeholder Perspective*)

Perspektif ini menargetkan kepuasan dan pencapaian sasaran strategis yang ditujukan untuk melayani pelanggan atau pemangku kepentingan (Ogan et al., 2024). Fokusnya adalah pada strategi yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan hubungan baik dengan pihak eksternal (Darma & Kerinci, 2025).

Dalam konteks organisasi sektor publik dan pemerintahan, perspektif ini diperluas dan dikenal sebagai Customer and Stakeholder Perspective (Ogan et al., 2024). Hal ini karena perhatian masyarakat sering kali tertuju pada kualitas layanan publik, sehingga perspektif ini harus memasukkan pengukuran spesifik seperti tingkat kepuasan masyarakat (Narutomo, 2012). Sebagai contoh, dalam penerapan BSC untuk Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP) Kementerian Dalam Negeri, aspek ini sangat penting karena terkait langsung dengan stakeholder (pemangku kepentingan) pemerintah dan publik (Narutomo, 2012).

Sementara itu, dalam konteks organisasi yang berbasis keanggotaan seperti Koperasi, pengukuran mencakup persentase peningkatan partisipasi anggota dan interaksi dengan anggota (Supriyati et al., 2013). Indikator Kinerja Utama (KPI) dalam perspektif ini dapat berupa output seperti pengadaan sistem informasi yang ditujukan untuk memfasilitasi anggota dan bidang usaha, yang semuanya bertujuan meningkatkan layanan dan komunikasi (Supriyati et al., 2013). Perspektif ini memastikan organisasi beroperasi dengan fokus eksternal yang kuat, menterjemahkan tuntutan stakeholder menjadi tujuan yang dapat diukur (Ogan et al., 2024).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif ini mengukur proses-proses yang harus dijalankan dengan baik oleh organisasi untuk dapat memberikan nilai superior kepada pelanggan/pemangku kepentingan (Rifai, 2024). Proses bisnis internal ini merupakan serangkaian aktivitas yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk mencapai tujuan di perspektif Keuangan dan Pelanggan (Supriyati et al., 2013).

Indikator yang digunakan dapat berupa jumlah usaha yang dijalankan atau metrik yang menunjukkan proses layanan yang efisien (Supriyati et al., 2013). Contohnya, pada Koperasi, indikator ini meliputi proses bisnis yang berhubungan dengan bidang usaha Koperasi serta pengadaan sistem informasi yang mendukung layanan dan bisnis (Ogan et al., 2024). Tujuan dari perspektif ini



adalah memastikan bahwa operasi organisasi berjalan lancar, inovatif, dan menghasilkan layanan atau produk yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan (Fahada & Indonesia, 2024).

Dalam konteks yang lebih luas, seperti tata kelola teknologi informasi, perspektif ini dapat diwujudkan dalam perspektif Keunggulan Operasional (Operational Excellence) yang memastikan proses TI yang efisien dan andal, menunjukkan bagaimana BSC mengarahkan perbaikan proses internal untuk mendukung strategi organisasi secara keseluruhan (Solechan & Prasandy, 2016).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini adalah fondasi bagi ketiga perspektif lainnya (Keuangan, Pelanggan, dan Proses Bisnis Internal) berfokus pada infrastruktur yang dibutuhkan organisasi untuk menciptakan perbaikan dan pertumbuhan jangka panjang (Supriyati et al., 2013). Perspektif ini memastikan organisasi memiliki kapabilitas untuk berinovasi dan beradaptasi di masa depan (Sobari & Rifai, 2023).

Tiga komponen utama yang menjadi fokus perspektif ini adalah: Pertama, Kompetensi Karyawan: Indikatornya meliputi pelaksanaan program pelatihan dan seminar untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Supriyati et al., 2013). Peningkatan kompetensi ini sangat penting karena akan mendukung perbaikan proses internal (Sam et al., n.d.). Kedua, Sistem Informasi: Aspek ini mencakup kemampuan dan kesiapan sistem informasi untuk mendukung operasional dan strategis organisasi (Supriyati et al., 2013). Dalam konteks Perguruan Tinggi, hal ini dikembangkan menjadi perspektif Orientasi Masa Depan dalam IT Balanced Scorecard yang menilai apakah TI dapat menyediakan layanan yang dibutuhkan di masa depan dan apakah keterampilan staf TI sudah ditingkatkan untuk teknologi baru (Solechan & Prasandy, 2016). Ketiga, Iklim Organisasi (Moral): Lingkungan kerja yang suportif dan moral karyawan yang tinggi adalah aset strategis (Supriyati et al., 2013).

Dalam hal ini, penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis (psychological safety) memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan (Rodiah & Nahartyo, 2019). Perilaku berbagi pengetahuan ini adalah perantara penting yang memediasi keberhasilan implementasi BSC secara keseluruhan (Rodiah & Nahartyo, 2019). Dengan kata lain, organisasi harus memiliki budaya yang memungkinkan karyawan untuk belajar, berbagi, dan berinovasi tanpa rasa takut, yang secara langsung mendukung sasaran strategis dalam perspektif ini (M & Hermawan, n.d.).

Penerapan BSC di Berbagai Konteks Organisasi

Penerapan BSC menunjukkan fleksibilitas dan adaptabilitasnya di berbagai jenis organisasi, melampaui fokus awalnya pada perusahaan swasta, dan membuktikan relevansinya di sektor-sektor non-profit dan publik:



1. Sektor Publik dan Pemerintahan

BSC sangat relevan bagi organisasi sektor publik karena memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur kinerja non-keuangan yang penting bagi pelayanan publik (Sobari & Rifai, 2023).

Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri): Penerapan BSC telah diuraikan untuk BPP Kemendagri (Narutomo, 2012). Dalam konteks ini, BSC berfungsi sebagai panduan bagi manajemen dan anggota organisasi untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam tindakan yang nyata (Narutomo, 2012). BSC membantu BPP dalam mengukur kinerja dari berbagai perspektif yang relevan dengan tugas pemerintahan, seperti Customer and Stakeholder Perspective (kepuasan masyarakat) dan Financial Perspective (efisiensi anggaran) (Tunggul et al., 2016).

Pengembangan Zona Integritas (ZI): Di sisi lain, BSC juga dikembangkan untuk mendukung upaya pencegahan korupsi melalui pengembangan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) pada instansi seperti Kantor Imigrasi Kelas I Padang (Mulyawan et al., 2025). Penerapan ini menunjukkan adaptasi BSC sebagai alat manajemen strategis yang mampu menyelaraskan strategi organisasi dengan upaya pengembangan birokrasi yang bersih dan melayani (M & Hermawan, n.d.). Dengan menggunakan BSC, upaya pembangunan ZI dapat diukur secara sistematis, memastikan bahwa inisiatif anti-korupsi terintegrasi dengan tujuan kinerja keseluruhan organisasi.

Integrasi dengan ANP: Dalam konteks evaluasi kinerja organisasi publik secara umum, BSC seringkali dikombinasikan dengan metode lain, seperti *Analytic Network Process* (ANP) untuk mentoleransi ketidakpastian informasi dan ambiguitas dalam pengukuran (Tunggul et al., 2016). Kombinasi ini bertujuan untuk membangun sistem informasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pelayanan publik secara lebih akurat dan menyeluruh (Tunggul et al., 2016; Wijaya et al., 2024).

2. Lembaga Pendidikan Tinggi (PT)

BSC diusulkan sebagai alat manajemen kinerja yang efektif di Perguruan Tinggi (PT) (Kiriri, 2022; Sobari & Rifai, 2023). Proposal ini muncul terutama di tengah kritik atas ketidakmampuan PT mengelola kinerja mengingat lingkungan yang dinamis dan bergejolak tempat mereka beroperasi (Kiriri, 2022). Sebagian besar PT cenderung terjebak dalam situasi "*business as usual*" atau cara-cara tradisional, yang mengancam kelangsungan hidup mereka dibandingkan dengan PT yang telah mengadopsi mentalitas adaptif. Manajemen Kinerja Institusi: Penerapan BSC membantu PT dalam menyelaraskan semua unitnya dengan visi dan misi institusi, mengukur kinerja yang mencakup aspek non-akademik selain aspek keuangan pangepp (Pangeran & Sibuea, 2025).

Evaluasi Pembelajaran Layanan Proyek: BSC juga dapat digunakan untuk mengevaluasi nilai pembelajaran layanan proyek dalam kursus daring (Schwieger, 2015). Penilaian ini penting karena proyek layanan sering



membutuhkan upaya tambahan signifikan (biaya instruktur dan kursus), dan BSC menyediakan model untuk mengukur efek subjektif dari proyek tersebut pada kinerja dan pembelajaran.

Tata Kelola Teknologi Informasi (IT BSC): BSC dikembangkan lebih lanjut untuk fokus pada Tata Kelola Teknologi Informasi (TI) di PT (Haerani, 2017). IT Balanced Scorecard, pengukuran mencakup empat perspektif spesifik (kontribusi organisasi, orientasi pengguna, keunggulan operasional, dan orientasi masa depan) (Solechan & Prasandy, 2016). Hal ini memastikan bahwa kinerja TI selaras dengan tujuan strategis PT secara keseluruhan.

3. Tata Kelola Teknologi Informasi (IT BSC)

Konsep BSC dikembangkan menjadi IT Balanced Scorecard yang secara spesifik diterapkan untuk mengukur dan mengelola kinerja fungsi Teknologi Informasi (TI) di Perguruan Tinggi (PT) (Solechan & Prasandy, 2016). IT BSC berfungsi sebagai alat untuk merancang bangun tata kelola kinerja PT dengan fokus pada peran strategis TI (Devia et al., 2018). Perspektif yang digunakan dalam IT BSC disesuaikan untuk mengukur dampak TI terhadap organisasi secara keseluruhan.

Terdapat empat perspektif tersebut adalah: Pertama, kontribusi organisasi (*organization contribution*): Mengukur sejauh mana TI mendukung pencapaian tujuan strategis PT (Muhammad et al., 2020; Wahyudi et al., 2024; Yana et al., 2022). Kedua, orientasi pengguna (*user orientation*): menilai kepuasan pengguna layanan TI di lingkungan PT (Muhammad et al., 2020; Wahyudi et al., 2024; Yana et al., 2022). Ketiga, keunggulan operasional (*operational excellence*): memastikan proses TI berjalan efisien dan andal (Muhammad et al., 2020; Wahyudi et al., 2024; Yana et al., 2022). Keempat, orientasi masa depan (*future orientation*): menilai kesiapan TI dalam menghadapi kebutuhan dan perubahan teknologi di masa depan, serta peningkatan keterampilan staf TI (Muhammad et al., 2020; Wahyudi et al., 2024; Yana et al., 2022).

Pemanfaatan sistem informasi tata kelola kinerja PT menggunakan IT BSC ini menghasilkan pemrosesan data yang lebih cepat dan efisien, mempercepat proses perhitungan bobot kinerja dan KPI, serta memberikan informasi kesimpulan yang didapat dari tata kelola TI perguruan tinggi (Solechan & Prasandy, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya berlaku untuk strategi bisnis inti, tetapi juga efektif untuk unit pendukung yang penting seperti TI (Pada et al., 2013).

4. Integrasi dengan Metode Lain

Dalam evaluasi kinerja organisasi publik, BSC seringkali dikombinasikan dengan metode lain, seperti *Analytic Network Process* (ANP), untuk mengakomodasi ketidakpastian informasi dan ambiguitas dalam pengukuran (Tunggul et al., 2016).

Peran BSC dan ANP: BSC digunakan untuk menentukan hierarki dari empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan



pertumbuhan) serta indikator kinerja masing-masing perspektif untuk pelayanan public (Akbar et al., 2025). Sementara itu, pendekatan ANP digunakan untuk mentoleransi ketidakpastian dan ambiguitas informasi yang seringkali melekat pada proses pengukuran kinerja, terutama di sektor publik (Tunggul et al., 2016).

Faktor Kunci Keberhasilan Implementasi BSC

Keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, melampaui sekadar proses teknis penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) (Rifai, 2024). Salah satu faktor kunci tersebut adalah keamanan psikologis (*psychological safety*) yang menjadi bagian integral dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Rodiah & Nahartyo, 2019).

Peran Keamanan Psikologis: Keamanan psikologis adalah kondisi di mana karyawan merasa nyaman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti mengajukan pertanyaan, memberikan masukan, atau mengakui kesalahan, tanpa takut akan hukuman atau dipermalukan (Rodiah & Nahartyo, 2019). Penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan (Rodiah & Nahartyo, 2019).

Mekanisme Berbagi Pengetahuan: Perilaku berbagi pengetahuan ini, pada gilirannya, menjadi perantara yang memengaruhi sejauh mana cakupan implementasi BSC berhasil dilakukan. Artinya, ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka lebih bersedia untuk berbagi informasi mengenai proses internal yang bermasalah, berinovasi dan mengajukan ide-ide baru yang mendukung sasaran strategis, terlibat aktif dalam program pelatihan dan seminar (indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) (Rodiah & Nahartyo, 2019).

Kesimpulan Dampak: Hal ini menunjukkan bahwa kesuksesan BSC tidak hanya bersifat teknis (seperti menghitung metrik atau menyusun peta strategi), tetapi juga sangat bergantung pada budaya dan iklim organisasi yang suportif yang secara aktif mendorong pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Tanpa iklim yang kondusif, upaya teknis implementasi BSC akan terhambat karena kurangnya feedback dan inovasi dari sumber daya manusia.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode pengukuran kinerja yang transformatif dan superior bagi organisasi kontemporer, yang menyediakan keseimbangan esensial antara metrik keuangan (seperti efisiensi anggaran dan keberlanjutan sumber daya) dan non-keuangan (seperti kepuasan pemangku kepentingan dan kapasitas inovasi). Sebagai sistem manajemen strategis yang fundamental, BSC berfungsi untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan, dan menyelaraskan strategi organisasi dengan menerjemahkan visi dan misi ke dalam serangkaian tindakan nyata dan sasaran strategis yang terukur melalui empat perspektif yang saling terintegrasi: Keuangan, Pelanggan/Pemangku Kepentingan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.



Fleksibilitas BSC memungkinkan adaptasi yang sukses di berbagai sektor, termasuk sektor publik dan pendidikan tinggi. Dalam pemerintahan, BSC telah diuraikan penerapannya untuk BPP Kementerian Dalam Negeri dan diadaptasi untuk mendukung pengembangan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) pada Kantor Imigrasi. Selain itu, BSC menjadi alat manajemen kinerja yang efektif di Perguruan Tinggi, bahkan dikembangkan menjadi IT Balanced Scorecard untuk tata kelola teknologi informasi.

Namun, keberhasilan implementasi BSC mensyaratkan lebih dari sekadar kemampuan teknis dalam merancang indikator kinerja. Fondasi utama keberhasilan terletak pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yang menuntut adanya keamanan psikologis (*psychological safety*) yang tinggi dalam organisasi. Keamanan psikologis ini terbukti mendorong perilaku berbagi pengetahuan, yang menjadi perantara penting untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, BSC adalah alat esensial bagi organisasi untuk tidak hanya mengukur hasil masa lalu, tetapi juga untuk memandu investasi di masa depan, memastikan bahwa semua upaya operasional-mulai dari proses internal hingga pembangunan budaya kerja-selaras dengan visi strategis jangka panjang organisasi.

PENELITIAN LANJUTAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan satu informan dan bersifat kualitatif deskriptif, sehingga temuan yang diperoleh belum mampu menggambarkan kondisi seluruh UMKM penjual kitab di kawasan Sunan Ampel secara menyeluruh. Selain itu, waktu pengambilan data yang singkat dan tidak disertai observasi mendalam menyebabkan beberapa aspek manajerial dan dinamika ekonomi harian toko tidak dapat diungkap secara komprehensif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti memperluas jumlah informan dari berbagai tipe UMKM seperti penjual kitab dengan sistem sewa maupun pemilik toko sendiri. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode campuran agar hasilnya lebih kuat, misalnya dengan menambahkan survei pengunjung, analisis jam kunjungan, atau perbandingan pendapatan pada hari biasa dan hari libur. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai peran ekonomi religius di kawasan Sunan Ampel.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada ibu Hilwatut Tilawah, S.Pd., M.Pd. dan seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, sehingga data yang diperlukan dapat terkumpul dengan baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Adib Nubel. (2013). *Evaluasi Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Dasar Penentuan Strategi Pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi Kab. Blitar* Oleh: Adib Nubel.
- Aditya Ramadhan, & Fiky Maulana. (2024). Rekrutmen dan Penempatan Karyawan di Sekolah Islamic Az-Zakiyah Medan. *Atmosfer: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Budaya, Dan Sosial Humaniora*, 3(1), 166–173. <https://doi.org/10.59024/atmosfer.v3i1.1179>
- Agusnawati, R., Wiradana, N., & Mukhtar, A. (2024). *Efektivitas Evaluasi Strategi dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi*. 2, 87–105.
- Aisya, N. N. (2012). *Penyusunan Model Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Untuk Pengembangan Bmt Insan Sadar Usaha*. <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/36797%0Ahttps://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/36797/08312453> Nidya Nurul Aisya.pdf?sequence=1
- Akbar, M. A., Luh, N., & Hariastuti, P. (2025). *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan BSC Dan AHP Sebagai Alat Strategi Meningkatkan Kinerja Bandara XYZ*. 8(1).
- Alfaridzah, A. L., Firlana, H., & Astuti, R. K. (2025). Implementasi Dan Dampak Sistem Manajemen Sdm Berbasis E-Government Di Indonesia. *JKP) Journal of Government, Social and Politics*, 11(1), 145–156.
- Anggraini, S., N, R. N. J. M., A, S. K., Putri, S. C., Hadavid, M., Puspitaningrum, A. C., & Fitriani, L. D. (2024). *EVALUASI TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA DEPARTEMEN IT PADA PERUSAHAAN KONTRUKSI KAPAL*. 9, 436–444.
- Besar, G., & Muhammadiyah, U. (2013). *BALANCED SCORE CARD UNTUK MENGUKUR*. IV(1).
- Bisnis, J., Fauzi, A., Atmono, A. A., Salsabila, H., Tristiany, K. D., & Haliza, R. (2024). *Analisis Evaluasi Kinerja Keuangan Dengan Metode ROI , RI , EVA Dan*. 2(01), 103–136.
- Ciptani, M. K., Fakultas, D., Jurusan, E., Universitas, A., & Petra, K. (n.d.). *BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA MASA DEPAN : SUATU PENGANTAR*. 21–35.
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). *No Title 濟無No Title No Title No Title*. 10(1996), 167–186.
- Daerah, P. (n.d.). *PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA*. 280–292.
- Darma, W., & Kerinci, I. (2025). *Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS) Page 2261*. 6, 2261–2271.
- Devia, A., Zara, M., & Herlambang, A. D. (2018). *Penyusunan IT Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pusat SIM Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang*. 2(11), 5484–5493.
- Diorzanora, B., & Priyadi, M. P. (2019). Pengaruh Pengungkapan Intellectual Capital dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan



- Perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 8(8), 1-19.
- Dr. Ir. (n.d.).
- Ekonomi, J., & Ekonomi, H. (2021). *AL-IQTISHADIYAH*. 7, 1-16.
- Elisabeth, D. M. (2018). Kelebihan dan kekurangan BSC. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist*, 1(2), 96-107.
- Erwin, E., & Prabowo, H. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT.Bahtera Utama. *Binus Business Review*, 6(1), 35. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.1438>
- Fahada, N., & Indonesia, U. P. (2024). *ALACRITY : Journal Of Education Volume 4 Issue 2 Juni 2024* <http://lppppublishing.com/index.php/alacrity> *Manajemen Zero Antara Standard Kualitas Dan Dimensi Kualitas*. 4(2), 8-22.
- Haerani, R. (2017). Mengukur Tingkat Kinerja Tata Kelola Teknologi Informasi Di Perguruan Tinggi Menggunakan IT Balanced Scorecard. 25-28.
- Harjawati, T. (2013). ANALISIS RASIO SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA KEUANGAN. 1(1), 19-46.
- Haryani, L., & Hidayah, I. (2014). IT BALANCED SCORECARD DAN IMPLEMENTASINYA DALAM PENYELARASAN TI DENGAN STRATEGI BISNIS. 7-12.
- Hidayat, T. W., & Riharjo, I. B. (2015). PENGUKURAN KINERJA UNIT KERJA PEMERINTAH DAERAH DALAM pada rasio efektif . Sedangkan penelitian dari Arfan (2014) menyebutkan bahwa kinerja Dinas Pertanian Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2011-2012 telah menjalankan. 4(11).
- Hutabarat, J., Mulyadi, L., Pradana, J. A., Hidayat, A. T., Sulistyadi, K., Sari, S. A., & Achmadi, F. (n.d.). *Stress And Mental For Leader ' s*.
- Imelda R. (2004). Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 106-122-122.
- Indonesia, U. M., Luwuk, U. M., & Bengkulu, U. (2023). Analisis Penggunaan Akuntansi Keuangan dalam Penilaian Kinerja Manajerial dan Hubungannya dengan Pengembangan Strategi Bisnis di Perusahaan PQR. 02(01), 18-27. <https://doi.org/10.58812/sak.v2i01>
- Jonathan, B., & Hina, R. (2024). Peran Evaluasi Kinerja Dalam Organisasi. 2(1).
- Judijanto, L., & Fatchuroji, A. (2024). Wawasan Bibliometrik tentang Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategis. 3(01), 11-20. <https://doi.org/10.58812/smb.v3i01>
- Kaplan dan Norton. (2008). Konsep Balanced Scorecard dan Kendala Penerapannya. *Jurnal Stie Semarang*, 3(2), 1-13.
- Kiriri, P. N. (2022). Manajemen Kinerja dalam Pendidikan Tinggi Lembaga : Penerapan Balanced Scorecard (BSC). 8616, 144-158.
- Kusnadi, B. O. P., & Rahayu, Y. (2021). Perspektif Balanced Skorecard sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(1), 1-15. <https://jurnalmahasswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3724>
- M, M. R. V., & Hermawan, S. (n.d.). *The Role Of Information Technology And*



- Organizational Culture In Improving Employee Performance Peran Teknologi Informasi dan Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan.* 1–10.
- Mei, V. N., Islam, M. P., Tarbiyah, F., Islam, U., Achmad, N. K. H., & Jember, S. (2024). *Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi.* 3, 147–155.
- Muhammad, A., Purnama, I., Kusumadewi, D. S., Informasi, S., Sangga, U., & Ypkp, B. (2020). *Jurnal Sistem Informasi , J-SIKA Volume 01 Nomor 02 , Desember 2020 ISSN : 2716 - 4195 PENERAPAN FRAMEWORK BALANCED SCORECARD DAN COBIT 5 UNTUK TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI PADA PT . GITS INDONESIA Jurnal Sistem Informasi , J-SIKA Volume 01 Nomor 02 , Desember 2020 ISSN : 2716 - 4195.* 01.
- Mulyawan, B., Purnomo, A. S., & Putra, M. P. (2025). *Balanced Scorecard for Integrity Zone Development: A Study at Padang Class I Immigration Office.* *Jurnal Borneo Administrator,* 21(2), 125–140. <https://doi.org/10.24258/jba.v21i2.1634>
- Munadi, R. (2018). *Evaluasi Kinerja Sistem Informasi Akademik Menggunakan IT Balanced Scorecard Pada Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh.* 4(1).
- Nababan, R. R., Syahidah, S., & Sudrajat, S. R. S. (2025). *Peran Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Sektor Publik : Studi Literatur (The Role of the Balanced Scorecard in Improving Organizational Performance in the Public Sector : A Literature Study).* 4(1), 27–39.
- Narutomo, T. (2012). *Penerapan Balance Scorecard untuk Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri.* *Jurnal Bina Praja,* 04(03), 189–200. <https://doi.org/10.21787/jbp.04.2012.189-200>
- Ni, S., Dina, W., Adelia, N., Putu, N., & Prabawati, A. (2024). *Strategi Pengembangan Zona Integritas Dalam Mempertahankan Wilayah Bebas dari Korupsi serta Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Studi Kasus Pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar).* 1(4), 71–76.
- Nirwana, R., & Sari, S. (2015). *No Title.* 04, 78–96.
- Nisa, K. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Analytic Network Process (ANP) pada Balanced Scorecard (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy.* 7(3), 184–192.
- Nurqadri Ahmad, M., Asriani, J., & Tjan, J. sidik. (2024). *Strategy Map Balanced Scorecard Untuk Keberlanjutan Umkm Di Alun-Alun Lampa Polewali Mandar.* *Journal of Management & Business,* 7(1), 652–664.
- Ogan, P. T., District, O. I., & Fahlevi, A. H. (2024). *Implementation of Good Corporate Governance (GCG) Principles in.* 187–405. <https://doi.org/10.23920/jphp.v1i2.292.1>
- Pada, F., Perguruan, S., Di, T., & Barat, J. (2013). *MENGUNGKAP MAKNA IT BALANCED SCORECARD : STUDI FENOMENOLOGI PADA SATU PERGURUAN TINGGI DI JAKARTA BARAT* Sarwo Edy Handoyo, Herlin Tundjung Setijaningsih, Ary Satria Pamungkas. XVII(02), 186–200.
- Palupi, D. (n.d.). *PERANCANGAN IT BALANCED SCORECARD DI PERGURUAN TINGGI* Mar'a Elthaf Ilahiyah. 34–47.



- Pangeran, P., & Sibuea, N. (2025). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Evaluasi Kinerja Organisasi di Sektor Publik dan Swasta. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 5(2), 88–100. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v5i2.794>
- Prasedio, M. D., & Suryadi, A. (2020). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Dan Objective Matrix Di Pt. Krr. *Juminten*, 1(4), 81–90. <https://doi.org/10.33005/juminten.v1i4.95>
- Rahmi, N., Suryani, L., Qonita, N., & Bilqis, D. (n.d.). Pengukuran Kinerja melalui Sistem Pengawasan untuk Mencapai Target Organisasi. 3(2), 430–437.
- Rifai, M. (2024). Implementasi Balanced Scorecard untuk Pengukuran dan Peningkatan Kinerja dalam Organisasi Lembaga Pendidikan. 8, 30172–30180.
- Rodiah, S., & Nahartyo, E. (2019). Knowledge Sharing Behaviour: the Effect of Psychological Safety on Balance Scorecard (BSC) Implementation. *Journal of Accounting and Investment*, 20(1). <https://doi.org/10.18196/jai.2001106>
- Sam, U., Manado, R., & Sumendap, J. (n.d.). Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan Keuangan.
- Sari, M. A., & Oviensy, V. (2019). *Ekonomi & bisnis*. 18.
- Schwieger, D. (2015). Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard untuk Mengevaluasi Nilai Pembelajaran Layanan Proyek dalam Kursus Online. 13(September).
- Sobari, & Rifai, M. (2023). Implementasi Balanced Scorecard untuk Pengukuran dan Peningkatan Kinerja dalam Organisasi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 28545–28553.
- Solechan, A., & Prasandy, T. (2016). Rancang Bangun Tata Kelola Kinerja Perguruan Tinggi Menggunakan IT Balanced Scorecard. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 6(1), 84. <https://doi.org/10.21456/vol6iss1pp84-89>
- Supendi, P. (2019). Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 1(1), 30–46. <https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4983>
- Supriyati, S., Mustafid, M., & Noranita, B. (2013). Rancangan Sistem Informasi Dengan Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja Koperasi. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 3(2). <https://doi.org/10.21456/vol3iss2pp67-73>
- Tandiontong, M., & Yoland, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 05, 4.
- Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. 6(April), 1194–1207.
- Tunggul, A. M., Isnanto, R., & Nurhayati, O. D. (2016). Evaluasi Kinerja Organisasi Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytic Network Process. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 6(2), 124. <https://doi.org/10.21456/vol6iss2pp124-132>
- Vanessa, D., & Sekti, B. A. (2024). IT Balanced Scorecard: Sarana untuk Mempermudah Pengukuran Kinerja pada Divisi IT PT Telkom. 10(2), 632–649.



- Wahyudi, R., Daerah, I., & Konawe, K. (2024). *Penilaian Tata Kelola Teknologi Informasi Berbasis Kinerja Organisasi Menggunakan Cobit 2019 dan Balanced Scorecard (Studi pada Dinas Komunikasi , Informatika , Persandian , dan Statistik Kabupaten Kolaka Timur)*. 6(2), 313–329.
- Waslaman, I., Sauri, S., Putri, A., & Pandiangan, B. (2023). *AL-AFKAR : Journal for Islamic Studies Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard : Penerapannya Sistem Manajemen Strategis Di STAI Sangatta Kutai Timur*. 6(2), 281–290. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v6i2.668>
- Wijaya, S. C., Mahendra, A. A., Hamdan, T. N., Ramdan, H., & Aditya, R. (2024). *Pengembangan Sistem Informasi Pelayanan Publik untuk Pemerintah Daerah*. 3(1), 40–51.
- Witanti, W., Informatika, J., Jenderal, U., & Yani, A. (n.d.). *DAN MENENGAH (UMKM) DENGAN BALANCED SCORECARD (BSC)*.
- Wiyati, R. K. (n.d.). *Penggunaan IT Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Teknologi Informasi Pada Stikom Bali*. 120–128.
- Yana, D., Andini, A., & Aziz, R. Z. A. (2022). *EVALUASI TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN FRAMEWORK BALANCED SCORECARD DAN COBIT 5 tujuan , yaitu level 3 , ada perbedaan dua tingkat agar dapat mencapai target tingkat kapasitas yang diantisipasi , . 7(2), 137–143.*
- Zulbasri, M., Binangkit, I. D., Ramadhan, R. R., & Manajemen, P. S. (2023). *PENGARUH PENGUKURAN BALANCED SCORECARD (BSC) TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI (STUDI KASUS PADA BADAN LAYANAN UMUM UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN*. 3, 381–391.