

## **Konsep *Balance Scorecard* dan Relevansinya dalam Perencanaan Pendidikan Islam**

**\*<sup>1</sup>Aida Naja Sabiela, <sup>2</sup>Samsul Susilawati**

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

email: \*<sup>1</sup>[aidanaja.03@gmail.com](mailto:aidanaja.03@gmail.com)

### **Abstract**

This study aims to examine in depth the concepts and basic principles of the balance scorecard relevant to Islamic education management, the stages and perspectives of the balance scorecard that can be applied in Islamic education planning, and the advantages and disadvantages of the balance scorecard in Islamic education strategy planning. It uses a qualitative approach with a library research method. Data was obtained through reviewing various literature such as books, articles, and journals to understand the phenomenon in depth theoretically and conceptually without involving field data collection. The results show that the balance scorecard (BSC) is a strategic management tools that assesses performance through four perspectives: financial, customer, internal processes, learning and growth, so that organizations obtain a more holistic picture of performance. In Islamic education, BSC helps align vision, strategy, programs, and performance indicators, despite its weaknesses such as the need for competent human resources and the potential for too many indicators. However, various studies show that BSC remains effective in improving the quality and performance of institutions in a targeted manner.

**Keywords:** *Balance Scorecard, Islamic Education Planning, Literature Review*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan mengkaji secara mendalam terkait konsep dan prinsip dasar balance scorecard yang relevan dengan manajemen pendidikan Islam, tahapan dan perspektif balance scorecard yang dapat diterapkan dalam perencanaan pendidikan Islam, keunggulan dan kelemahan balance scorecard dalam perencanaan strategi pendidikan Islam. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi pustaka (library research). Data diperoleh melalui penelaahan berbagai literatur seperti buku, artikel, dan jurnal untuk memahami fenomena secara mendalam dengan teoritis dan konseptual tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan. Hasil menunjukkan bahwa balance scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang menilai kinerja melalui empat perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga organisasi mendapatkan gambaran kinerja yang lebih holistik. Dalam pendidikan Islam, BSC membantu menyelaraskan visi, strategi, program, dan indikator kinerja, meski memiliki kelemahan seperti kebutuhan SDM yang kompeten dan potensi terlalu banyak indikator. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa BSC tetap efektif untuk meningkatkan mutu dan kinerja lembaga secara terarah.

**Kata Kunci:** *Balance Scorecard, Perencanaan Pendidikan Islam, Kajian Literatur*

## PENDAHULUAN

*Balance Scorecard* (BSC) merupakan instrumen evaluasi kinerja yang menekankan keseimbangan antara indikator finansial dan non-finansial sebagai bagian dari arah strategi organisasi di masa mendatang. Pendekatan ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja yang disusun berdasarkan seperangkat kriteria yang merepresentasikan misi serta strategi jangka panjang organisasi. Kriteria tersebut kemudian di kelompokkan ke dalam empat perspektif utama, yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) persepektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran serta pertumbuhan (Vidya Putri & M. Daud, 2023).

Balance Scorecard menawarkan sejumlah keunggulan yang tidak ditemukan pada sistem manajemen strategi tradisional. Sehingga, menggunakan pendekatan konvensional yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan menilai kinerja berdasarkan indikator-indikator yang bersifat *tangible*. Akibatnya, banyak dimensi penting dalam organisasi yang tidak terakomodasi secara memadai. Balance Scorecard hadir sebagai solusi melalui pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan empat perspektif utama, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini memungkinkan organisasi memperoleh gambaran menyeluruh mengenai efektivitas dan arah pencapaian strategisnya. Selain itu, balance scorecard mampu menghasilkan perencanaan strategis yang lebih komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Kerangka kerja ini memastikan bahwa setiap tujuan strategis saling terkait, didukung oleh indikator kinerja yang jelas, serta mampu menggambarkan hubungan sebab-akibat antar aspek organisasi. Dengan demikian, balance scorecard tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai pemandu strategis yang memastikan organisasi bergerak secara sistematis menuju tujuan jangka panjangnya (Alya Thahirah Adesti et al., 2022).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi pustaka

(library research). Pendekatan kualitatif bertujuan memahami fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data dan analisis data non-numerik, sedangkan studi pustaka dilakukan dengan menelaah berbagai sumber literatur yang relevan seperti buku, artikel, jurnal, dan karya ilmiah lainnya. Studi pustaka dipilih karena fokus penelitian lebih menekankan analisis teoritis dan konseptual tanpa melakukan pengumpulan data lapangan (P. Sumbodo et al., n.d.).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konsep dan Prinsip Balance Scorecard**

Kemunculan *balance scorecard* dipicu oleh perubahan bentuk persaingan bisnis. Dahulu, persaingan antarperusahaan lebih banyak terjadi pada tingkat industri atau *industrial competition* (artinya, perusahaan bersaing berdasarkan aset fisik, seperti mesin, pabrik atau kapasitas produksi). Namun perkembangan zaman, bentuk persaingan kian bergeser menjadi *information competition* (yaitu, persaingan yang berfokus pada pengelolaan informasi, pengetahuan, inovasi dan kemampuan manajerial). Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar modal atau aset fisik yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola informasi, sumber daya manusia, dan strategi organisasi (Panjaitan et al., 2023).

Balance Scorecard merupakan sebuah konsep manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an. Pada masa tersebut, banyak organisasi cenderung menitikberatkan evaluasi keberhasilan atau kegagalan mereka melalui laporan keuangan semata, sementara aspek nonfinansial seperti tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta kemampuan inovasi dan pembelajaran justru memiliki peranan yang signifikan dalam menunjang keberhasilan organisasi secara berkelanjutan (Zami et al., 2024). Menurut Adi *balance scorecard* merupakan alat yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan antara faktor keuangan dan non-keuangan serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya melalui peningkatan kinerja operasional baik didalam organisasi atau hasil yang diperoleh diluar organisasi. Selain itu, balance scorecard berfungsi

untuk mengubah misi serta strategi organisasi dengan sasaran yang jelas dan indikator kinerja yang dapat diukur (Herlianti et al., 2025).

Penjelasan diatas selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Teddy Suryana, dkk menunjukkan bahwa penerapan konsep Balance Scorecard pada SMK Negeri 2 Amutai mampu memberikan gambaran kinerja sekolah secara lebih komprehensif melalui empat perspektif utama. BSC ini membantu sekolah menilai kinerja keuangan dengan pendekatan *value for money*, mengidentifikasi tingkat kepuasan pelanggan eksternal dan internal, serta mengevaluasi kualitas proses bisnis internal seperti kurikulum, standar proses, sarana prasarana, hingga layanan alumni. Hasilnya, sekolah berada pada kategori kinerja baik secara keseluruhan, dengan keunggulan pada kepuasan pelanggan eksternal, namun masih ditemukan aspek yang perlu ditingkatkan seperti efektivitas keuangan dan beberapa indikator proses internal. Hal ini menunjukkan bahwa konsep BSC efektif digunakan sebagai alat manajemen strategis untuk memetakan kekuatan, kelemahan, dan prioritas pengembangan sekolah secara lebih terukur (Suryana et al., 2023).

Pemahaman terhadap *balance scorecard* tidak hanya berhenti pada konsep saja tetapi juga pada prinsip-prinsip yang melandasi pembentukannya. Pada bagian ini, peneliti akan mengeksplorasi prinsip-prinsip dasar dalam *balance scorecard* sebagai berikut:

- a. Keselarasan dengan strategi organisasi, prinsip ini dapat menyelaraskan tujuan dan indikator kinerja dengan strategi organisasi, agar setiap aktivitas organisasi tetap fokus pada pencapaian hasil yang diinginkan.
- b. Perspektif yang seimbang, prinsip ini berfokus pada penggabungan empat perspektif dengan mengevaluasi kinerja mereka secara holistik.
- c. Hubungan sebab-akibat, prinsip ini menekankan pada pencapaian hasil yang diinginkan dalam satu perspektif yang berdampak langsung pada hasil perspektif lain. Contoh: meningkatkan kepuasan pelanggan dapat berdampak positif pada kinerja keuangan.
- d. Pengukuran dan sasaran, prinsip ini menentukan indikator yang jelas dan

- terukur untuk setiap tujuan guna melacak kemajuan suatu organisasi.
- e. Perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan, prinsip ini mendorong organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berkembang.
  - f. Komunikasi dan transparansi, prinsip ini mendorong organisasi untuk memiliki pandangan yang jelas mengenai pelaporan kinerja dan menumbuhkan kepercayaan serta akuntabilitas.
  - g. Kepemimpinan dan komitmen, prinsip ini menekankan betapa pentingnya peran pemimpin dalam mendorong proses implementasi, berpartisipasi aktif dalam pengembangannya, dan menumbuhkan budaya kinerja yang unggul.

### **Tahapan dan Perspektif *Balance Scorecard* dalam Perencanaan**

Jika sebelumnya membahas kemunculan, konsep, dan prinsip-prinsip *balance scorecard*, langkah selanjutnya adalah memahami tahapan *balance scorecard*. Rangkuti menegaskan bahwa untuk menerapkan *balance scorecard* dibutuhkan tujuh langkah sebagai berikut (Hidayat et al., 2019):

- a. Merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Organisasi

Perumusan visi menjadi langkah awal dalam penerapan *balance scorecard* karena visi menggambarkan arah dan profil sekolah yang diharapkan pada masa depan serta mempertimbangkan peluang dan tantangan yang mungkin muncul. Misi ini kemudian disusun sebagai upaya nyata untuk mewujudkan visi melalui tugas, kewajiban dan tindakan terarah yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Setelah visi dan misi dirumuskan, sekolah menetapkan tujuan strategis sebagai penjabaran operasional yang menggambarkan tindakan yang harus dilakukan serta jangka waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

- b. Penyusunan Program

Penyusunan program merupakan proses menerjemahkan inisiatif strategi ke dalam rencana kerja yang memuat langkah-langkah utama jangka panjang serta perkiraan sumber daya yang dibutuhkan, sehingga

organisasi memiliki program yang terarah dan sesuai dengan kebutuhan strategis (Nawirah, 2013).

c. Pengumpulan Data dan Penilaian Budaya Organisasi

Pengumpulan data dilakukan melalui visi, isi, tujuan strategis, standar sekolah, wawancara dan data pendukung lain yang mencerminkan kondisi internal dan eksternal. Selain itu, sekolah perlu menilai budaya organisasi agar strategi yang disusun sesuai dengan nilai dan karakter lembaga, yang dapat dianalisis lebih rinci menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assesement Instrument*). Metode OCAI ini meliputi 4 tipe budaya yaitu: clan culture (budaya kekeluargaan), adhocracy culture (budaya kreativitas dan inovasi), market culture (budaya pengembangan kompetisi dan hasil), hierarchy culture (budaya struktur dan aturan yang jelas).

d. Menentukan Perspektif

Menentukan perspektif merupakan tahapan penting dalam *balance scorecard* untuk memastikan setiap tujuan strategis diterjemahkan ke dalam area kinerja yang jelas. Melalui penetapan perspektif, sekolah dapat melihat kinerja dari berbagai sisi sehingga perencanaan menjadi lebih seimbang dan terarah.

e. Menentukan Inisiatif Strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Inisiatif strategis merupakan langkah besar yang dirancang untuk mewujudkan sasaran pada setiap perspektif, sementara KPI berfungsi sebagai ukuran objektif untuk menilai keberhasilan proses atau program. Indikator ini membantu memperjelas pelaksanaan kegiatan, mencegah kesalahan interpretasi, serta menjadi dasar pengawasan dan evaluasi.

f. Pengimplementasian

Pada tahap akhir ini seluruh yang telah disusun, mulai dari strategi, program, indikator kinerja hingga anggaran yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Implementasi ini juga melibatkan pemantauan secara berkala untuk melihat sejauh mana rencana berjalan,

sehingga penyesuaian dapat dilakukan apabila terjadi perubahan pada kebutuhan suatu lembaga.

Persepektif *balance scorecard* merupakan 4 sudut pandang utama yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi seimbang, yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut penjelasan secara rinci (Mariza, 2003):

a. Perspektif Keuangan

Menitikberatkan pada bagaimana lembaga mengelola amanah secara efisien, transparan, dan sesuai dengan pengukuran *balance scorecard* yang menyeimbangkan keuangan dan non-keuangan agar kinerja organisasi dapat dinilai lebih lengkap dan tepat. Contoh dalam lembaga pendidikan Islam: kemandirian finansial lembaga melalui usaha halal seperti koperasi, transparansi laporan keuangan, dan efisiensi penggunaan dana BOS.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan difokuskan bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar senang. Bukan hanya sekedar tahu pelanggan maunya seperti apa, akan tetapi juga harus membuat karyawan senang, sehingga mereka dapat melayani pelanggan dengan baik. Contoh: kepuasan orang tua dan siswa terhadap kualitas pendidikan, jumlah pendaftar baru yang terus meningkat karena kepercayaan masyarakat sekitar, dan mengevaluasi pelayanan guru yang diberikan kepada siswa dan orang tua.

c. Perspektif Proses Internal dalam Pendidikan

Berfokus pada efektivitas proses pembelajaran, manajemen lembaga, dan penerapan nilai-nilai Islam dalam kegiatan sehari-hari. Persepektif proses pendidikan ini tertuang dalam beberapa unsur yaitu: kualitas pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, produktivitas ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan pembinaan siswa, networking yang luas. (Oktania et al., 2021) Contoh: kedisiplinan guru dan siswa sesuai adab Islam, inovasi pembelajaran berbasis teknologi dan nilai Islam, kolaborasi antara guru dan orang tua siswa.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (guru, tenaga kependidikan, dan siswa) agar tumbuh menjadi insan kamil. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan dasar yang dibutuhkan untuk mendukung tiga perspektif lainnya. Pengukuran yang dilakukan mencakup tiga hal yaitu: kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi agar data tersedia tepat waktu, serta motivasi dan pemberdayaan pegawai agar mereka dapat bekerja selaras dan berkelanjutan.

Penjelasan diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kiki Helencia dan Efandri Agustian yang menunjukkan bahwa PT. Bank 9 Jambi memberikan gambaran kinerja perusahaan secara lebih komprehensif melalui empat perspektif utama. Pada perspektif keuangan, kinerja bank secara umum berada dalam kategori baik, terlihat dari kemampuan perusahaan menjaga margin laba da efektivitas pengelolaan biaya, meskipun terdapat beberapa indikator seperti laba operasi dan ROA (return on asset) yang masih perlu ditingkatkan. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja sangat baik, tercermin dari menurunnya retensi pelanggan dan meningkatnya akuisisi nasabah. Sebaliknya perspektif proses bisnis internal belum optimal karena tidak adanya inovasi produk. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja tergolong cukup baik dengan stabilnya sumber daya manusia dan peningkata produktivitas pada beberapa tahun (Helencia & Agustian, 2023).

**Keunggulan dan Kelemahan Balance Scorecard dalam Mengukur Perencanaan Strategi Pendidikan Islam**

*Balance Scorecard* memiliki beberapa keunggulan ketika digunakan dalam mengukur perencanaan pendidikan Islam. Salah satu keunggulannya adalah kemampuan dalam memberikan gambaran yang lebih menyeluruh, karena tidak hanya menilai aspek keuangan tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun keunggulan umum pada balance scorecard sebagai berikut (Sundari, 2012):

a. Komprehensif, dalam hal ini menekan pada pengukuran kinerja tidak

hanya dari angka-angka, tetapi juga bersifat kualitas. Selain melihat perspektif keuangan, metode ini juga menilai kepuasan pelanggan, proses internal, serta kemampuan inovasi dan perkembangan lembaga. Empat perspektif ini dapat membantu menciptakan keseimbangan antara ukuran dari luar seperti keuntungan, dan ukuran dari dalam seperti kemampuan lembaga untuk mengembangkan layanan baru.

- b. Adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis, hal ini dilihat dari perbandingan pada pengukuran tradisional hanya menunjukkan hasil masa lalu dan tidak memberi petunjuk untuk perbaikan kedepan, pada balance scorecard menunjukkan gambaran yang lebih visioner.
- c. Fokus terhadap tujuan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari tujuan setiap perspektif. Perspektif keuangan memiliki tujuan memastikan perusahaan mampu menjalankan tanggung jawab ekonominya dengan baik melalui pengelolaan yang profesional dan peningkatan produktivitas para pegawainya. Perspektif pelanggan bertujuan membangun citra positif perusahaan, sehingga nantinya dapat dikenal sebagai organisasi yang peduli serta dekat dengan lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Perspektif proses bisnis internal memiliki tujuan untuk fokus pada peningkatan kinerja seluruh karyawan melalui pelaksanaan program dan kegiatan yang efektif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk memperkuat keunggulan jangka panjang perusahaan dengan cara mengembangkan kemampuan dan potensi sumber daya manusia agar mampu menghadapi persaingan serta perubahan di tingkat global.
- d. Koheren, dalam hal ini setiap tujuan dalam empat perspektifnya saling berhubungan dan mendukung satu sama lain. Dengan hubungan yang jelas ini, perusahaan dapat menyusun strategi lebih terarah karena setiap langkah yang diambil memiliki keterkaitan langsung dengan tujuan yang ingin dicapai. Koherensi ini membuat perencanaan lebih runtut, logis, dan mudah diikuti oleh seluruh karyawan perusahaan.

Penjelasan diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riza Lirizki

menunjukkan bahwa *balance scorecard* dipahami sebagai sistem manajemen strategis yang mampu meningkatkan kinerja lembaga melalui keunggulannya. *Balance Scorecard* menyeimbangkan ukuran hasil dan pemacu kinerja, serta menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan sehingga pengelolaan kinerja menjadi lebih menyeluruh. Dalam LPQ Miftaul Jannah sebagai lembaga non-profit, perspektif BSC diadaptasi dengan menempatkan perspektif dantri sebagai hasil utama, disertai perspektif keuangan, proses internal dan kapanilitas lembaga. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa BSC tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi berfungsi sebagai panduan strategis untuk merumuskan sasaran, menetapkan indikator, serta menyusun inisiatif yang lebih terarah demi peningkatan kinerja Lembaga (Lirizki, 2025).

Namun, *balance scorecard* juga memiliki kelemahan tertentu dalam perencanaan pendidikan Islam. Salah satunya adalah kebutuhan akan sumber daya manusia yang memahami konsep manajemen strategis, sementara tidak semua lembaga pendidikan Islam memiliki kapasitas tersebut. Selain itu, proses penyusunan indikator pada empat perspektif seringkali membutuhkan waktu dan analisis mendalam, sehingga dapat menjadi tantangan bagi lembaga yang terbatas secara administratif. Adapun kelemahan *balance scorecard* menurut Anthony dan Govindarajan, sebagai berikut (Natalia Kesek et al., 2020):

- a. Korelasi antara ukuran non-keuangan dan hasil akhir sering lemah, dalam hal ini praktiknya kurang jelas apakah indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan atau kualitas proses benar-benar berdampak langsung pada hasil akhir perusahaan. Akibatnya, ukuran ini kadang sulit dijadikan dasar pengambilan keputusan.
- b. Masih cenderung berfokus pada hasil keuangan, dalam praktiknya banyak perusahaan yang tetap menempatkan ukuran keuangan sebagai prioritas utama. Akibatnya, perspektif lain kurang mendapat perhatian yang memadai.
- c. Ukuran yang digunakan tidak diperbaharui, dalam hal ini indikatornya tidak disesuaikan dengan perubahan situasi, target, atau strategi baru,

sehingga tidak adanya relevansi pada empat perspektif diatas.

- d. Terlalu banyak indikator sehingga manajer sulit fokus, hal ini dapat membebani manajer karena mereka harus memnatau banyak aspek sekaligus, dan bingung prioritas mana yang akan didahulukan.

## **KESIMPULAN**

Dalam konteks perencanaan pendidikan Islam, BSC diterapkan melalui tahapan strategis mulai dari perumusan visi, misi, penyusunan program, analisis budaya organisasi, penetapan perspektif, perumusan KPI, hingga implementasi dan evaluasi. Keunggulan BSC terletak pada sifatnya yang komprehensif, adaptif, fokus pada tujuan, serta koheren antarperspektif, sehingga mampu mendukung peningkatan mutu lembaga secara berkelanjutan. Namun, BSC juga memiliki keterbatasan, seperti kebutuhan SDM yang memahami manajemen strategis, lemahnya korelasi antara indikator non-keuangan dan hasil akhir, fokus finansial yang masih dominan, indikator yang kadang tidak diperbarui, serta potensi kelebihan indikator yang membingungkan pengambil keputusan. Meski demikian, berbagai penelitian membuktikan bahwa BSC tetap menjadi alat strategis yang efektif untuk memperkuat perencanaan dan kinerja lembaga pendidikan Islam bila diterapkan secara tepat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alya Thahirah Adesti, A., Jonathan, R., & Solihin, D. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada CV Tabalong Sakti. *Ekonomia*, 11(1), 1-9.
- Helencia, K., & Agustian, E. (2023). Kinerja Keuangan Berbasis Konsep BSC ( Balance Scorecard ) Berdasarkan Prespektif Financial. *TIN: Terapan Informatikan Nusantara*, 4(7), 423-430. <https://doi.org/10.47065/tin.v4i7.4661>
- Herlianti, W., Bengkulu, U. M., Boy, M., & Putra, I. (2025). *LITERATURE REVIEW: KONSEP PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCE SCORECARD*. 2(2).
- Hidayat, R., Marwati, S., & Yasin, A. (2019). KONSEP BALANCED SCORECARD (BSC) DAN APLIKASINYA PADA ORGANISASI PENDIDIKAN. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2).
- Lirizki, R. (2025). STRATEGI LEMBAGA DAKWAH BERBASIS BALANCED SCORECARD : RESOLUSI PENINGKATAN KINERJA LPQ MIFTAHUL JANNAH TAHUN 2025. *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram*, 3(1). <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.41>
- Mariza, I. (2003). PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD. *Journal The Winners*, 4(2).

- Natalia Kesek, F., Sabijono, H., & Z. Tirajoh, V. (2020). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. NENGGAPRATAMA INTERNUSANTARA. *EMBA*, 8(4), 1111-1118.
- Nawirah. (2013). PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS BALANCE SCORECARD PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK. *EL MUHASABAH: Jurnal Akuntansi*, 4(2).
- Oktania, B., Kusnadi, P., & Rahayu, Y. (2021). PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(1).
- P. Sumbodo, Y., Marzuki, Mahesa Yudhantara, S., & Widiatuti. (n.d.). *METODE PENELITIAN (Panduan Lengkap untuk Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran)* (Cet. 1). PT. Media Penerbit Indonesia.
- Panjaiitan, M., Wahid, Bernadin Dwi, A., Nugraheni, R., Rosaria Zaena, R., Ali, S., Primta Surbakti, L., Kriseka Putri, M., Bambang, R., Jati Wibawaningsih, E., Rochaendi, E., Tarigan, H., Risambessy, A., Wardhana, A., Marzuki, F., Sukemi, Sudirman, A., Rodiyah, I., Rismayani, R., & Syamsiyah, N. (2023). *MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD)* (Hartini (ed.)). CV. Media Sains Indonesia.
- Sundari, S. (2012). *HUBUNGAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA CRITICAL SUCSESS FACTORS PERUSAHAAN*.
- Suryana, T., Husna, N., Wasliman, L., & Dianawati, E. (2023). Kasus Penerapan Konsep Balance Score-Card ( BSC ) pada SMK Negeri : Studi Kasus pada SMK Negeri 2 Amuntai Kalimantan Selatan. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6). <https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i6.2596>
- Vidya Putri, N., & M. Daud, R. (2023). PENGUKURAN KINERJA BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT. TELKOM INDONESIA TBK ., WITEL SUMATERA UTARA). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 8(3), 356-366.
- Zami, A., Alhempri, R., Goenawan, D., Layuk, P., & Lukas, A. (2024). *Balance Scorecard (4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level)* (E. Okta Lussianda (ed.); Cet. 1). Takaza Innovatix Labs.