

## PENERAPAN BALANCED SCORECARD DI SMK PUSAT KEUNGGULAN ANGGARAN 1 GARUT (STUDI KASUS PADA SMKN 10 GARUT)

Ida Tedjawiani<sup>1</sup>, Endah Saadah<sup>2</sup>, Paojan Jam'an<sup>3</sup>, Wawan Hermawan<sup>4</sup>, Ida Rukhaida<sup>5</sup>,  
Reny Jabar<sup>6</sup>, Uus Sopandi<sup>7</sup>

[datedjawiani@uninus.ac.id](mailto:datedjawiani@uninus.ac.id), [saadahendah45@gmail.com](mailto:saadahendah45@gmail.com), [paojan.zaman@gmail.com](mailto:paojan.zaman@gmail.com),

[wawanhermawan@uninus.ac.id](mailto:wawanhermawan@uninus.ac.id),

[rukhaidaida078@gmail.com](mailto:rukhaidaida078@gmail.com), [renyjabar@gmail.com](mailto:renyjabar@gmail.com), [uussopandi@gmail.com](mailto:uussopandi@gmail.com)

Program Doktorat Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara

**Abstrak:** Penelitian ini menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam mengukur kinerja SMK Negeri 10 Garut sebagai SMK Pusat Keunggulan. Melalui pendekatan deskriptif kuantitatif, penelitian ini menggambarkan implementasi BSC untuk mengukur kinerja sekolah dari berbagai perspektif, termasuk keuangan, pelanggan internal dan eksternal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta proses bisnis internal. Data dikumpulkan melalui angket, dokumentasi, dan wawancara, kemudian dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa SMK Negeri 10 Garut memiliki kinerja yang sangat baik dalam berbagai aspek yang diukur melalui BSC. Sekolah ini berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung bagi stakeholder internal dan eksternal, serta mampu mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk pertumbuhan dan pengembangan yang berkelanjutan. Analisis juga menunjukkan bahwa proses bisnis internal sekolah berjalan dengan baik. Penelitian ini menegaskan pentingnya penggunaan BSC dalam mengukur kinerja sekolah secara holistik, tidak hanya dari segi prestasi akademis tetapi juga kepuasan stakeholder dan efisiensi proses internal. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami kinerja SMK dalam konteks relevansi dan efektivitas pendidikan di Indonesia.

Kata-kata kunci: *Balanced Scorecard*, SMK Pusat Keunggulan, Kinerja Sekolah

**Abstract:** This research analyzes the application of Balanced Scorecard (BSC) in measuring the performance of SMK Negeri 10 Garut as a Center of Excellence Vocational School. Through a descriptive quantitative approach, this study depicts the implementation of BSC to measure school performance from various perspectives, including financial, internal and external customer satisfaction, growth and learning, as well as internal business processes. Data were collected through questionnaires, documentation, and interviews, then analyzed using descriptive statistical methods. The results indicate that SMK Negeri 10 Garut has performed very well in various aspects measured through BSC. The school has successfully created a supportive environment for both internal and external stakeholders, and has been able to identify and take steps towards sustainable growth and development. The analysis also shows that the school's internal business processes are functioning well. This research emphasizes the importance of using BSC to measure school performance holistically, not only in terms of academic achievements but also in stakeholder satisfaction and internal process efficiency. The findings of this study provide significant contributions to understanding the performance of vocational schools in the context of relevance and effectiveness of education in Indonesia

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, *Center of Excellence Vocational School*, *School Performance*.

### PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia, seperti yang diatur dalam Undang - Undang No 20 tahun 2003, adalah upaya sadar dan terencana untuk menciptakan lingkungan belajar yang memungkinkan peserta didik aktif mengembangkan potensi diri mereka (Faridah et al., 2023). Namun, dalam beberapa tahun terakhir, pengukuran kinerja sekolah masih banyak berfokus pada kinerja individu, tanpa memperhatikan kepuasan guru dan pemangku kepentingan lainnya (Ginanjari et al., 2023). Lulusan SMK memiliki peran penting dalam menyumbangkan angka pengangguran terbesar di Indonesia. Oleh karena itu, relevansi SMK Pusat Keunggulan (PK) menjadi krusial dalam menjawab tantangan ini (Joko & Nugraha, 2023). SMK Pusat Keunggulan harus mampu memberikan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan dan perkembangan dunia industri serta dunia kerja saat ini.

Untuk mengetahui sejauh mana SMK Pusat Keunggulan berkontribusi dalam menjawab tantangan ini, pengukuran kinerjanya perlu dilakukan dengan menggunakan *Balance Scorecard* (BSC) (Zen Istiarsono, 2022). BSC memberikan pandangan holistik terhadap kinerja sekolah, tidak hanya dari segi prestasi akademis, tetapi juga kepuasan guru dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses pembelajaran (Juliati et al., 2018). Dengan menggunakan BSC, diharapkan dapat terukur secara lebih komprehensif sejauh mana SMK PK mampu memenuhi tujuan pendidikan yang diamanatkan dalam Undang-Undang, serta sejauh mana kontribusinya dalam mempersiapkan lulusan yang siap terjun ke dunia kerja (Nugraha, 2023). Ini merupakan langkah penting dalam memastikan relevansi dan efektivitas pendidikan di Indonesia, serta kesesuaian SMK PK dengan kebutuhan masyarakat dan negara dalam menghadapi tantangan masa depan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, artinya penelitian ini jika dilihat dari tujuannya merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan kasus penerapan SMK Pusat Keunggulan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* pada SMK Negeri 10 Garut (Amelia et al., 2023). Jika dilihat dari cara pengumpulan data, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana data yang bersifat kualitatif di kuantitatifkan.

Hasil analisis statistik tersebut dipaparkan kembali dalam bahasa kualitatif untuk data hasil wawancara analisis data dimulai dengan *open coding*, yang berasal dari temuan utama wawancara, observasi, dan dokumen diidentifikasi dan diberi label atau kode. *Axial coding* kemudian digunakan untuk mengelompokkan temuan ke dalam kategori atau tema yang lebih luas dan mengidentifikasi hubungan serta pola antar kategori (Moleong, 2013). Selanjutnya, *selective coding* difokuskan pada kategori utama yang paling relevan dan signifikan, dengan mengidentifikasi pola-pola khusus dan hubungan antar kategori untuk pemahaman yang lebih mendalam. Proses berikutnya melibatkan pengembangan teori atau model. Verifikasi dilakukan melalui teknik triangulasi, yaitu membandingkan temuan dari berbagai sumber informasi maupun beranekaragam cara pengumpulan data. Hasil analisis diinterpretasikan dengan menyajikan temuan secara jelas dan mengaitkannya kembali ke tujuan penelitian (Nugraha et al., 2018).

Dalam penelitian ini, digunakan instrumen untuk mengukur kepuasan pelanggan eksternal dan internal. Instrumen untuk kepuasan pelanggan eksternal mencakup kuesioner kepuasan siswa dan kuesioner kepuasan orang tua siswa. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan internal, digunakan kuesioner kepuasan tenaga pendidik, kuesioner kepuasan tenaga kependidikan, dan kuesioner tingkat kepuasan terhadap sarana informasi sekolah (Nugraha, Derry, Joko, 2023). Kepuasan pelanggan eksternal dihitung menggunakan rumus yang telah ditetapkan, sementara kepuasan pelanggan internal juga dihitung menggunakan rumus khusus. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi angket, dokumentasi, dan wawancara.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode statistik deskriptif, yang digunakan untuk menguraikan aspek-aspek yang berkaitan dengan variabel penelitian, seperti aspek keuangan, pelanggan eksternal, pelanggan internal, dan proses bisnis internal. Pertumbuhan dan pembelajaran juga termasuk dalam proses analisis pelanggan internal. Selain itu, dilakukan analisis terhadap data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner (Syahlan & Nugraha, 2023). Analisis yang dilakukan mencakup kinerja dari berbagai perspektif, termasuk perspektif keuangan. Kinerja perspektif keuangan diukur menggunakan metode *value for money*, yang merupakan pengukuran kinerja untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu kegiatan, program, dan organisasi. Pengukuran ini sering disebut sebagai pengukuran 3E, yang meliputi ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Salah satu pengukuran kinerja yang digunakan adalah rasio ekonomis.

**Rasio Ekonomis :**

Perbandingan antara realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional, secara matematis dapat ditulis dalam rumus sebagai berikut (Tanjung, 2021):

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

Adapun untuk mengukur rasio efisiensi dengan cara membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah menggunakan rumus :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Realisasi pendapatan usaha sekolah}} \times 100\%$$

Sedangkan Efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan (Aini & Hanifah, 2023). Rumus:

$$\text{Efektif} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Rencana Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$$

Untuk menentukan kinerja keuangan digunakan tiga skala interval dalam skala likert sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel : 1 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan 3E

Prosentase	Skala	Kategori
<b>EKONOMIS</b>		
< 90 %	5	Sangat Ekonomis
90 - 95 %	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak ekonomis
>105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
<b>EFEKTIF</b>		
>100%	5	Sangat Efektif
90% -100%	4	Efektif
80% - 90%	3	Cukup Efektif
60% - 80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
<b>EFISIEN</b>		
<60%	5	Sangat Efisien
60% -79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

Untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif keuangan maka dibuatlah skala pengukuran kinerja keuangan sebagai berikut :

Tabel : 2 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Nilai	Skala	Kategori
3 - 5,4	1	Sangat tidak baik
5,5 - 7,9	2	Tidak Baik
8 - 10,9	3	Cukup Baik
10,5 - 12,9	4	Baik
13 - 15	5	Sangat Baik

Untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif pelanggan eksternal maka dibuatlah skala pengukuran perspektif pelanggan eksternal sebagaimana pada tabel 3.

Tabel : 3 Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan Eksternal

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01% -100%	5	Sangat Puas
68,01%-84%	4	Puas
52,01% - 68%	3	Cukup Puas
36,01% - 52%	2	Tidak Puas
20,00% - 36 %	1	Sangat Tidak Puas

Untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif pelanggan internal maka dibuatlah skala pengukuran perspektif pelanggan internal sebagaimana pada tabel 4.

Tabel 4. Skala Pengukuran Kepuasan Pelanggan Internal

Nilai (%)	Skala	Kategori
30 - 54	1	Sangat tidak baik
54,01 - 78	2	Tidak baik
78,01 - 102	3	Cukup Baik
102,01 - 126	4	Baik
126,01 - 150	5	Sangat Baik

Berdasarkan penjelasan tersebut untuk mempermudah pelaksanaan pengukuran dari ketiga kinerja tersebut maka diperlukan penskoran untuk masing masing indikator sebagai berikut:

Tabel 5. Metode Skoring Kinerja Inovasi

Capaian Rating Standar Isi Dalam EDS	Skor	Kategori
0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
0,7 – 1,3	2	Kurang baik
1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
2,1 – 2,7	4	Baik
2,8 – 3,00	5	Sangat Baik

Tabel 6. Metode Skoring Kinerja Proses Operasi

Aspek Standar Nasional Pendidikan	Rating Pencapaian dalam EDS	Skor	Kategori
Standar Proses	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Kompetensi Lulusan	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Pengelolaan	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Penilaian	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik

Tabel 7 Kategori Kinerja Layanan Output

Rata-rata Skor	Kategori
1,0 – 1,7	Sangat kurang baik
1,8 – 2,5	Kurang baik
2,6 – 3,3	Cukup Baik
3,4 – 4,1	Baik
4,2 – 5,0	Sangat Baik

Dengan demikian gradasi kinerja perspektif bisnis internal dapat diukur sebagaimana dalam tabel 8.

Tabel 8. Skala Pengukuran Proses Bisnis Internal

Nilai	Skala	Kategori
11 – 19,8	1	Sangat kurang baik
20 – 29,6	2	Kurang baik
30,6 – 39,4	3	Cukup Baik
40,4 – 49,2	4	Baik
50,2 – 55	5	Sangat Baik

Dari beberapa pengukuran yang telah dilakukan, maka dapat diketahui nilai akhir kinerja *balanced scorecard* yang dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 9. Nilai Kinerja Akhir *Balanced Scorecard*

Nilai (Skor)	Skala	Kategori
19 - 34,2	1	Sangat tidak baik
35,2 - 50,4	2	Tidak baik
51,4 – 65,5	3	Cukup Baik
66,6 – 81,8	4	Baik
82,8 - 95	5	Sangat Baik

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

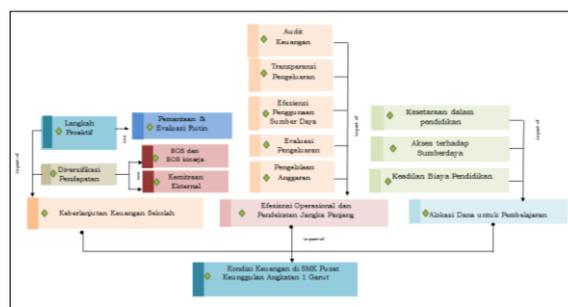
Berdasarkan analisis kasus penerapan BSC di SMK Pusat Keunggulan Angkatan 1 garut yaitu SMKN 10 Garut SMK diketahui bahwa:

Tabel 10. Nilai Penerapan BSC di SMKN 10 Garut

No	Perspektif yang diukur	Dimensi Pengukuran	Aspek yang diukur	Skor (1-5)			
1	Keuangan	Penyedia anggaran secara rutin	a. Ekonomis	5			
			b. Efisien	4			
			c. Efektivitas	3			
Skor Keseluruhan I				12			
2	Pelanggan Eksterna I	Kepuasan Pelanggan Siswa	a. Tingkat Kepuasan Siswa	5			
		Kepuasan Pelanggan Orang Tua Siswa	b. Tingkat Kepuasan Orang Tua Siswa	5			
Skor Keseluruhan II				10			
3	Pelanggan Internal	Kepuasan Tenaga Pendidik	a. Tingkat Kepuasan Kerja	5			
		Kepuasan Tenaga Kependidikan	b. Tingkat Kepuasan Kerja	5			
		Kepuasan Tenaga Pendidik dan Kependidikan terhadap Faktor lain	c. Tingkat Kepuasan terhadap Kolaborasi, dukungan dan kesempatan serta karir	5			
Skor Keseluruhan III				15			
4	Proses Internal Bisnis	Inovasi	a. Penerapan kurikulum SMK PK (standar isi)	5			
			b. Standar proses	4			
		Proses	c. Standar kompetensi lulusan	3			
			d. Standar PTK	4			
			e. Standar sarana & prasarana	5			
			f. Standar pengelolaan	4			
			g. Standar pembiayaan	4			
			h. Standar Penilaian	5			
			Layanan Output (layanan alumni)	i. Website Sekolah	4		
				j. Organisasi Alumni	4		
				k. Data telusur alumni	5		
			Skor Keseluruhan IV				47
			Skor Keseluruhan Aspek I, II, III dan IV			12+10+15+47	84

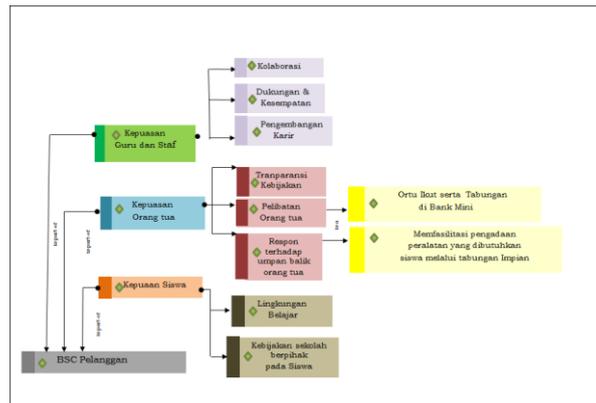
Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja keuangan SMK Negeri 10 Garut berada pada kategori sangat baik. Dalam aspek ekonomis, SMK ini menunjukkan kinerja yang baik dalam memanfaatkan sumber daya keuangan secara efektif untuk mencapai tujuan. Kinerja efisiensi juga tergolong baik, menunjukkan bahwa SMK ini mampu mengelola sumber daya dengan biaya yang efisien. Analisis menggunakan konsep *value for money*, menegaskan bahwa SMK ini mampu memberikan nilai yang optimal dalam hubungan antara pengeluaran dan hasil yang dicapai. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian ini didukung juga dari hasil wawancara dengan hasil peta konsepnya pada BSC perspektif keuangan ada pada Gambar 1.



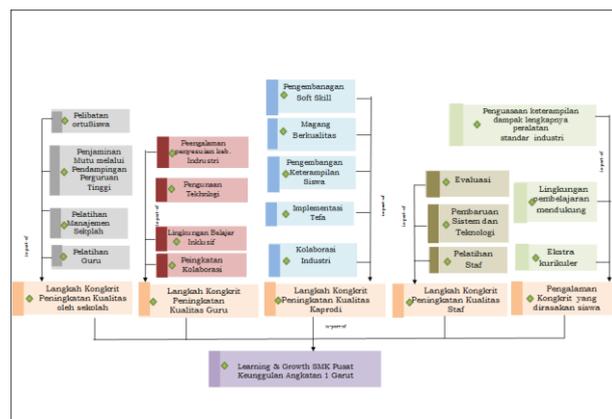
Gambar 1. Peta Konsep BSC Finansial di SMK Pusat Keunggulan Angkatan 1 Garut

Analisis BSC pada perspektif pelanggan internal dan eksternal menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Hal ini menandakan bahwa SMK Negeri 10 Garut mampu memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* internal dan eksternal, seperti guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua siswa. Dengan demikian, sekolah ini berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung bagi seluruh komunitas sekolahnya.. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian ini didukung juga dari hasil wawancara dengan hasil peta konsepnya pada BSC perspektif pelanggan dapat dilihat pada Gambar 2.



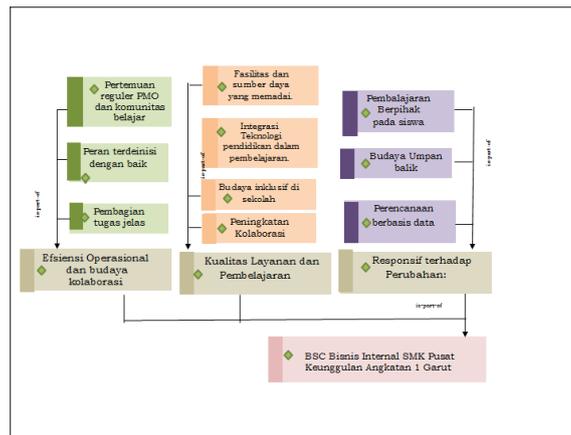
Gambar 2. Peta Konsep BSC *Costumer* di SMK Pusat Keunggulan Angkatan 1 Garut

Hasil analisis menunjukkan bahwa pertumbuhan dan perkembangan SMK Negeri 10 Garut berada pada kategori sangat baik. Ini menandakan bahwa sekolah ini mampu mengidentifikasi area pertumbuhan dan pengembangan, serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan layanan yang diberikan kepada siswa. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian pada peta konsep BSC perpektif pertumbuhan dan perkembangan dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Peta Konsep Peta Konsep BSC *Learning & Growth* di SMK Pusat Keunggulan Angkatan 1 Garut

Analisis pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan kategori baik, dengan beberapa aspek yang tergolong sangat baik. Ini mengindikasikan bahwa SMK Negeri 10 Garut telah berhasil dalam mengelola proses bisnis internalnya dengan efektif, termasuk dalam hal efisiensi dan efektivitas. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua proses internal sekolah berjalan lancar dan mendukung pencapaian tujuan sekolah. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian pada peta konsep BSC perpektif proses bisnis internal dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Peta Konsep Peta Konsep BSC Bisnis Internal di SMK Pusat Keunggulan Angkatan 1 Garut  
Hasil analisis *Balanced Scorecard* (BSC) menunjukkan bahwa SMK Negeri 10 Garut, sebagai SMK Pusat Keunggulan, memiliki kinerja yang sangat baik dalam berbagai aspek yang diukur.

Dalam perspektif keuangan, SMK ini menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam memanfaatkan sumber daya keuangan secara efektif untuk mencapai tujuan. Dengan kinerja yang baik dalam aspek ekonomis dan efisiensi, sekolah ini mampu mengelola sumber daya dengan biaya yang efisien, sesuai dengan konsep *value for money*. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dan peta konsep BSC pada perspektif keuangan. Pada perspektif pelanggan internal dan eksternal, hasil analisis menunjukkan bahwa SMK Negeri 10 Garut mampu memenuhi kebutuhan dan harapan stakeholder, seperti guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua siswa. Lingkungan yang mendukung bagi seluruh komunitas sekolah berhasil diciptakan. Hal ini juga terbukti dari hasil wawancara dan peta konsep BSC pada perspektif pelanggan.

Dalam aspek pertumbuhan dan perkembangan, sekolah ini memiliki kinerja yang sangat baik, menandakan kemampuannya dalam mengidentifikasi area pertumbuhan dan pengembangan serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan layanan yang diberikan kepada siswa. Ini tercermin dari hasil analisis dan peta konsep BSC pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Analisis pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan kategori yang baik, dengan beberapa aspek yang tergolong sangat baik. SMK Negeri 10 Garut berhasil mengelola proses bisnis internalnya dengan efektif, termasuk dalam hal efisiensi dan efektivitas. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua proses internal sekolah berjalan lancar dan mendukung pencapaian tujuan sekolah. Secara keseluruhan, hasil analisis BSC menunjukkan bahwa SMK Negeri 10 Garut memiliki kinerja yang sangat baik dalam berbagai aspek, yang tercermin dari peta konsep BSC pada berbagai perspektif. Hal ini menegaskan bahwa sekolah ini berhasil mencapai status sebagai Sekolah Pusat Keunggulan dan memberikan kontribusi yang signifikan dalam memenuhi kebutuhan pendidikan dan pengembangan masyarakat setempat.

## PENUTUP

Analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan SMK Negeri 10 Garut sebagai SMK Pusat Keunggulan menggunakan konsep *value for money* berada pada kategori sangat baik. Kinerja keuangan dari aspek ekonomis, termasuk dalam kategori ekonomis, untuk kinerja keuangan dari aspek efektifitas termasuk dalam kategori efektif, sedangkan dari aspek efisien termasuk kinerja dalam kategori yang efisien. Analisis *Balanced Scorecard* pada kinerja perspektif Pelanggan Internal dan Eksternal, SMK Negeri 10 Garut sebagai Sekolah Pusat Keunggulan berada pada kategori sangat memuaskan. Analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif Pertumbuhan dan perkembangan termasuk dalam kategori sangat baik. Analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aini, L., & Hanifah, S. R. (2023). *Penerapan Balance Scorecard pada Perguruan Tinggi di Indonesia : Tinjauan Literatur Sistematis Balanced Scorecard Implementation in Indonesia Universities : Systematic Literature Review*. 9(April), 54–68.
- Amelia, D., Setiaji, B., Primadewi, K., Habibah, U., Lounggina, T., Peny, L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., Safitri, W., Wahab, A., Larisu, Z., Setiaji, B., & Dharta, F. Y. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Faridah, E. S., Febrianti, R., Purnomo, Hajar, M., Dahlan, M. Z., Gaol, E. L., Maqbuloh, A., Nugraha, D., Nurjanah, Laelasari, E., Sayekti, S. P., & Wijaya, S. (2023). *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran Abad 21* (1st ed.). Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- GINANJAR, H., NUGRAHA, D., NOVIAR, N., & RAHMAWATI, R. (2023). PENGARUH MOTIVASI BELAJAR DAN LINGKUNGAN KELUARGA TERHADAP HASIL BELAJAR MAHASISWA STKIP PGRI SUKABUMI. 4(1), 22–27.
- Joko, & Nugraha, D. (2023). PENGARUH MOTIVASI BELAJAR DAN LINGKUNGAN KELUARGA TERHADAP HASIL BELAJAR MAHASISWA. *Jurnal Pena Edukasi*, 10(1), 27–34. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4385>
- Juliati, J., Firman, M., & Nugraha, D. (2018). Improving Mathematical Communication Capabilities By Realistic Mathematics Approach. (*Jiml*) *Journal of Innovative Mathematics Learning*, 1(3), 338. <https://doi.org/10.22460/jiml.v1i3.p338-344>
- Maryani, A., & Nur Wachidah Yulianti. (2023). Penerapan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Islam. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 6(3), 267–278. <https://doi.org/10.33795/jraam.v6i3.001>
- Moleong, J. L. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. 32–36.
- Nugraha, Derry, Joko, F. S. (2023). PENGARUH KEIKUTSERTAAN DALAM KEGIATAN EKSTRAKURIKULER/UKM DAN MINAT BELAJAR TERHADAP PRESTASI BELAJAR MAHASISWA. 4(1), 1–8.
- Nugraha, D. (2023). Pengaruh metode simulasi demonstrasi terhadap hasil belajar mahasiswa. *Jurnal Pena Edukasi*, 10(1), 1–8.
- Nugraha, D., Ginanjar, H., & Rolina, R. (2018). Problem Solving Ability and Problem Based Learning. (*Jiml*) *Journal of Innovative Mathematics Learning*, 1(3), 239. <https://doi.org/10.22460/jiml.v1i3.p239-243>
- Syahlan, F., & Nugraha, D. (2023). Hubungan Pola Asuh Orang Tua Dan Prestasi Belajar Mahasiswa. *Journal of Education and Culture*, 53(9), 1689–1699.
- Tanjung, R. (2021). Implementasi SWOT Balanced Scorecard pada Pengembangan Kompetensi PNS. *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(7), 605–614. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i7.320>
- Zen Istiarsono. (2022). PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM BIDANG PENDIDIKAN: KAJIAN TEORETIK. *Jurnal Intlegensia*, 7(8.5.2017), 2003–2005.