



Analisis Kinerja Lembaga Pendidikan Dengan Balance Score Card (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Thohir Yasin Lombok Timur)

M. Junaidi, L. Iswandi, BQ. Desy Arfini

^{1,2,3} STITNU AL- Mahsuni

junaidimuhamad293@gmail.com

Abstrak

Persaingan dalam dunia pendidikan sekarang ini semakin ketat, dan kini lembaga pendidikan berlomba-lomba untuk bisa memberikan layanan pendidikan yang terbaik, sesuai dengan harapan yang diinginkan masyarakat. Suatu lembaga dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika lembaga tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari lembaga lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh lembaga lain. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan metode reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada Pondok Pesantren Thohir Yasin Lombok Timur, ditemukan sebuah hasil dengan berdasarkan pada perspektif balance scorecard yaitu: 1) perspektif pelanggan, dengan memberikan perhatian kepada pelanggan. 2) perspektif finansial, dengan pengelolaan keuangan yang teratur menunjukkan bahwa keuangan pada pondok pesantren Thohir Yasin terkelola dengan baik. 3) perspektif bisnis internal, ditunjukkan dengan berbagai inovasi yang telah dilakukan dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia jasa pendidikan. 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan memulai mempersiapkan sumberdaya-sumberdaya yang berkualitas (SDM dan SDA), fasilitas pembangunan fisik berupa gedung belajar, asrama para santri dan media pembelajaran yang modern.

Kata Kunci: Kinerja, Pesantren, Balancescorecard

Abstract

Competition in the world of education is currently getting tighter, and now educational institutions are competing to be able to provide the best educational services, in accordance with the expectations of the community. An institution is said to have a competitive advantage when the institution has something that its competitors do not have, does something better than other institutions, or is able to do something that other institutions are not able to do. This study uses a qualitative research method with observation, interview and documentation data collection techniques. Data analysis uses data reduction, data presentation, and conclusion drawing methods. The results of the study show that performance measurement at the Thohir Yasin Islamic Boarding School, East Lombok, found results based on the balance scorecard perspective, namely: 1) customer perspective, by paying attention to customers. 2) financial perspective, with regular financial management showing that the finances at the Thohir Yasin Islamic Boarding School are well managed. 3) internal business perspective, indicated by various innovations that have been made in carrying out its function as an educational service provider. 4) Growth and learning perspective, by starting to prepare quality resources (HR and NA), physical development facilities in the form of learning buildings, student dormitories and modern learning media.

Keywords: Performance, Islamic Boarding School, Balanced Scorecard

Pendahuluan

Persaingan dalam dunia pendidikan sekarang ini semakin ketat, dan kini lembaga pendidikan berlomba-lomba untuk bisa memberikan layanan pendidikan yang terbaik, sesuai dengan harapan yang diinginkan masyarakat. Dalam upaya melanggengkan keberadaannya, keunggulan kompetitif juga harus berkelanjutan (*sustainable*) untuk mencapai visi lembaga pendidikan tersebut. Suatu lembaga dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika lembaga tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari lembaga lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh lembaga lain. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menerapkan sistem manajemen strategik dalam pengelolaannya. Manajemen strategik suatu

proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi (Mulyadi: 2005).

Oleh karena itu, untuk bisa mengetahui kinerja suatu lembaga pendidikan, maka perlu adanya sebuah pengukuran yang mana akan bisa dijadikan sebagai indikator keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Dengan demikian maka akan mudah mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan.

Sebagaimana hasil penelitian (Lia dkk: 2023) memaparkan bahwa penerapan Balance Score Card pada lembaga pendidikan tinggi secara efektif mampu meningkatkan kinerja dosen, sehingga hal ini berdampak positif pada meningkatnya kualitas pendidikan. Karena BSC mampu memberikan kerangka kerja sebagai pedoman dalam pengukuran, pemantauan dan pengelolaan pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan pada perguruan tinggi.

Kinerja suatu lembaga atau organisasi dapat dilihat dari berbagai perspektif tergantung dari karakteristik masing-masing organisasi. Bagi organisasi bisnis, perspektif keuangan menjadi faktor yang diunggulkan oleh organisasi tersebut untuk dijadikan indikator keberhasilan kinerja. Namun demikian, apakah organisasi pendidikan di dalam meningkatkan kinerjanya menjadikan perspektif keuangan sebagai indikator kinerja yang diunggulkan pula? Isu inilah yang akan diteliti dalam penelitian ini selain mencoba menggali perspektif lain yang dimungkinkan menjadi indikator kinerja suatu organisasi pendidikan (Joko Susilo: 2007).

Metode

Pendekatan yang digunakan dalam peneliti ini adalah pendekatan kualitatif (Ali; 1992) dengan Jenis studi kasus (Margono; 2003). Penelitian studi kasus merupakan jenis penelitian yang berusaha menemukan kebenaran ilmiah dengan menggali secara mendalam serta jangka waktu yang lama. Studi kasus tidak mendasarkan pertimbangan pada banyaknya individu dan rerata untuk dijadikan pertimbangan dalam penarikan kesimpulan, namun ketajaman peneliti dalam melihat kecendrungan, arah, pola, serta interaksi banyak faktor (Noeng; 1992). Studi kasus dipilih dalam penelitian ini adalah karena adanya permasalahan yang menarik untuk diperdalam oleh peneliti dengan memilih salah satu objek yang peneliti anggap sebagai objek yang memiliki keunikan untuk dikaji lebih mendalam.

Sedangkan Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: metode observasi yang merupakan studi yang sengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan (Arikunto: 2006) dalam penelitian ini peneliti menerapkan observasi partisipan yang di mana peneliti terjun langsung melakukan pengamatan pada objek yang diteliti dengan tujuan untuk bisa memperoleh data yang dapat dipertanggungjawabkan. Metode wawancara adalah teknik pengumpulan data atau informasi dengan secara langsung melakukan dialog dan bertatap muka bersama informan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran lengkap tentang topik yang diteliti (Arikunto: 2006). Secara garis besar terdapat dua jenis wawancara beserta tehnikya yaitu 1) wawancara berstruktur yang di mana pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan dengan terlebih dahulu menyusun pedoman wawancara. 2) wawancara tak berstruktur yang merupakan jenis wawancara dalam menemukan informasi yang bukan baku atau tunggal (Moleong:2013). Peneliti dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara berstruktur dengan terlebih dahulu menyusun pedoman wawancara dengan tujuan agar data yang digali sesuai dengan apa yang diharapkan oleh peneliti dan juga wawancara yang dilakukan tidak menjadi bias. dan dokumentasi (Arikunto; 2006) dokumentasi dilakukan sebagai data pendukung dan penguat terhadap temuan penelitian yang dilakukan sehingga hasil penelitian ini benar-benar bisa dipertanggungjawabkan.

Analisis data hasil penelitian dilakukan pada penelitian ini menggunakan model analisis data menurut Menurut Milles dan Hubberman yaitu: (1) Reduksi Data, (2) Display Data, (3) Verifikasi Data (Sugiono;2009). Setelah proses pengumpulan data dilakukan, proses selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis atau penafsiran data merupakan proses mencari dan menyusun atur secara sistematis catatan temuan penelitian melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang fokus yang dikaji dan menjadikannya sebagai temuan untuk orang lain, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi dan menyajikannya. Dalam hal analisis data, peneliti menggunakan data kualitatif yaitu kegiatan menganalisa data berupa bahan yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan kemudian membahas dan menguraikannya dari hal-

hal yang bersifat khusus kemudian menarik suatu kesimpulan. Dan untuk menguji keabsahan data yang diperoleh dari lapangan atau pada latar penelitian, maka peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan dan triangulasi (Sugiono;2005). Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai, jika hal itu dilakukan, maka akan membatasi: (a) membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks; (b) membatasi kekeliruan; (c) mengkompensasi pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak bisa atau pengaruh sesaat. Meningkatkan ketekunan pengamatan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kapasitas data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Hal ini agar mampu meningkatkan validitas data yang diperoleh di lapangan. Triangulasi adalah tehnik pemeriksaan data yang memanfaatkan suatu pemikiran keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Tehnik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainya.

Hasil dan Diskusi

Analisis Kinerja Lembaga Pendidikan di Pondok Pesantren Thohir Yasin Lendang Nangka Lombok Timur Dengan Perspektif Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen : 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton). Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya.

Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Perspektif Finansial

Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan lainnya. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan (Ahmad Fatoni: Wawancara Pengurus Harian Yayasan Thohir Yasin) menjelaskan bahwa *Pengukuran kinerja Ponpes Thohir Yasin Lendang Nangka yang dilihat dari perspektif finansial, tentu sangat bisa mendukung perkembangan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang diharapkan dan cita-cita bersama. Dari perspektif finansial ini bisa diukur kemampuan pesantren dalam mencapai keberhasilan lembaga, karena di pondok pesantren Thohir Yasin Lendang nangka Lombok Timur mempercayai finansial merupakan salah satu factor yang bisa mempengaruhi perkembangan lembaga pendidikan.*

Menurut (H. Junaidi: Bendahara Yayasan) memaparkan *Adapun ditinjau dari perspektif finansial di pondok Pesantren Thohir Yasin Lombok Timur, bisa dikatakan bahwa dari segi finansial sangat bisa mencukupi keseluruhan pembiayaan operasional yang ada. Hal ini terbukti karena adanya sumber-sumber finansial yang berasal dari berbagai macam seperti, sumbangan dari donatur-donatur yang ada, sumbangan pemerintah serta smbangan pembiayaan pendidikan dari para santri itu sendiri, dan juga berasal dari unit usaha yang dijalankan oleh pesantren Thohir Yasin.*

Ditambahkan oleh (Hurin In: Bendahara 2 Yayasan Thohir Yasin) menjeaskan *Selain itu juga, sumber finansial pondok pesantren Thohir Yasin juga berasal dari aset-aset yayasan yang dikelola secara ekonomis, seperti halnya aset yang dimiliki berupa tanah persawahan yayasan Thohir Yasin yang dikelola bersama masyarakat dan kemudian hasilnya untuk perkembangan pembangunan dan kemajuan pendidikan di Pondok Pesantren Thohir Yasin Lombok Timur.*

Berdasarkan apa yang telah dipaparkan oleh para narasumber di atas, penulis dapat menganalisis bahwa peran sumber daya yang berupa finansial merupakan hal yang paling mendukung dalam perkembangan pesantren selain memiliki sumberdaya manusia yang mumpuni. Dengan tersedianya finansial yang mencukupi tentunya akan mempermudah dalam pengoperasian program-program yang telah direncanakan sebelumnya dan pada akhirnya akan mampu memberikan kepuasan pada para santri sebagai pengguna jasa pendidikan pesantren.

Dalam *Balanced scorecard* sangat mempertimbangkan perspektif keuangan karena ukuran keuangan yang sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Kekuatan sumber finansial ini pada lembaga pendidikan sangat menentukan kesuksesan kinerja pada tatanan manajemennya, dikarenakan kegiatan operasional yang dilaksanakan tidak akan maksimal tanpa didukung oleh kecukupan dari sisi finansial tersebut.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

Menurut (Suhaidi: Wawancara Pendidik) memaparkan bahwa *Pelanggan dalam hal ini adalah para santri, masyarakat luas, para donatur dan pemerintah sebagai pengguna jasa layanan pendidikan, mereka perlu diperhatikan oleh lembaga pesantren sebagai penyedia jasa, dan bentuk perhatian yang diberikan kepada para pelanggan ini adalah kepuasan mereka terhadap produk layanan pendidikan yang diberikan. Kepuasan mereka adalah terwujudnya keinginan pendidikan mereka serta mendapatkan apa yang diinginkan dari hasil proses pembelajaran yang diberikan oleh Pesantren Thohir Yasin Lombok Timur.*

Dalam dunia bisnis pun juga tidak bisa mengabaikan keberadaan pelanggan, karena pelanggan merupakan pengguna dan pemakai sekaligus sebagai distributor produk yang diberikan kepada mereka. Oleh karena itu pelanggan harus mendapatkan perhatian penuh dari pihak produsen.

Dijelaskan oleh (Zulkarnain: Wawancara Pendidik) *"Ponpes Thohir Yasin Lombok Timur ini memperlakukan pelanggan layaknya sebagai perorangan atau lembaga yang paling berpengaruh terhadap kemajuan lembaga pesantren, sehingga Ponpes Thohir Yasin kini berusaha memenuhi kebutuhan yang diinginkan pelanggan yaitu dengan merealisasikan visi dan misi yang telah di rumuskan sebelumnya, serta diterima oleh para pelanggan yang ada."*

Berdasarkan penjelasan dari para responden tersebut bahwa pelanggan merupakan point terpenting yang harus mendapatkan kepuasan dari hasil pelayanan pendidikan yang telah diberikan oleh lembaga pesantren, sehingga keberadaan pelanggan yang harus terpuaskan ini sebagai pemicu peningkatan kinerja bagi lembaga pendidikan pesantren. Sebagaimana dijelaskan oleh (Kaplan dan David, 1996) bahwasanya pada perspektif ini lembaga akan dipermudah dalam mengevaluasi segmentasi pasar yang menjadi sasaran pelayanan yang diberikan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

Sebagaimana hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Alimudin,dkk 2019) dan Silvia, dkk 2019) menemukan bahwa ada pengaruh positif dari proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen perusahaan. Jika semakin baik proses bisnis internalnya tentunya akan mampu menghasilkan sebuah kepuasan bagi pelanggan dan akan mampu meningkatkan kinerja pada perusahaan (Suhesti:2021).

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa proses bisnis internal juga akan mampu meningkatkan kinerja pada lembaga pendidikan pesantren yang berdampak pada

peningkatan kepuasan pada pelanggan yang dalam hal ini adalah masyarakat dan santri, sehingga hal ini juga akan menjadi pemicu meningkatnya kinerja pada lembaga pendidikan.

Proses Inovasi

Setiap lembaga organisasi dituntut untuk selalu berinovasi dalam proses produksi yang dilakukannya agar semakin disukai oleh pelanggan yang menggunakan produk yang dihasilkan tersebut. Dan hal ini juga merupakan salah satu cara berkembangnya sebuah lembaga organisasi, lembaga bisnis terlebih lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan dituntut untuk selalu berinovasi dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar yang dijadikan sebagai upaya produksi. Berinovasi dalam hal cara belajar mengajar, berinovasi dalam pemberian materi pelajaran, dan juga media pembelajaran yang digunakan pun tidak terlepas dari hasil inovasi yang telah dilakukannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan (Ahmad Fatoni: Wawancara Pengurus Harian Yayasan Thohir Yasin) menjelaskan bahwa *Pondok Pesantren Thohir Yasin Lendang Nangka harus terus berinovasi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi umat, sehingga bentuk Inovasi yang dihasilkan oleh Pondok Pesantren Thohir Yasin Lombok Timur yaitu berupa inovasi sistem pembelajaran yang dilakukan dengan menerapkan sistem pembelajaran yang berpusat pada santri sehingga materi tidak hanya berputar satu arah melainkan berputar secara berkesinambungan baik itu berputarnya dari para pendidik maupun berputarnya dari para santri.*

Wakil ketua Bidang Pendidikan (TGM Muhklis Ismail dalam wawancara) menjelaskan *Selain berinovasi dalam hal pembelajaran juga berinovasi pada media pembelajaran sebagai kegiatan operasional, seperti menyediakan fasilitas pembelajaran yang aman, nyaman bagi keberlangsungan kegiatan pembelajaran para santri. Selain itu juga penggunaan media pembelajaran sebagai faktor pendukung keberhasilan proses belajar mengajar.*

Dalam hal kelembagaan Pondok Pesantren Thohir Yasin Lendang Nangka membuat sistem dan model pendidikan yang mengusung tema Salaf Modern yaitu memadukan sistem pendidikan pesantren klasik yang berciri khas pembelajaran kitab kuning dengan metode pembelajaran yang sering kita kenal dengan metode Sorogan Wetonan dan Bandonan. Adapaun sisi modern dapat ditemukan dengan sistem manajemen pesantren yang sangat tertata rapi, pengelolaan keuangan yang rapi dan infrastruktur dengan arsitektur modern.

Kesimpulan

Mengukur kinerja sebuah lembaga pendidikan, diperlukan sebuah alat/aplikasi yang bisa membantu proses pengukuran tersebut, agar dalam mengukur suatu kinerja pada lembaga pendidikan tidak terkesan asal-asalan. Mengukur kinerja dalam suatu lembaga pendidikan, sangat perlu mempertimbangkan hal-hal yang menjadi indikator pengukuran sehingga arah dan tujuan yang diinginkan dalam mengukur kinerja pada lembaga pendidikan semakin terarah. Pengukuran kinerja pada Pondok Pesantren Thohir Yasin Lombok Timur, ditemukan sebuah hasil dengan berdasarkan pada perspektif balance scorecard yaitu: 1) perspektif pelanggan, dimana hal tersebut terbukti dengan bersinerginya pondok pesantren thohir yasin ini dengan masyarakat dalam mewujudkan fungsinya sebagai penyedia jasa pendidikan. Dengan memberikan perhatian kepada pelanggan maka lembaga pendidikan ini disukai banyak pelanggan. 2) perspektif finansial, dengan pengelolaan keuangan yang teratur menunjukkan bahwa keuangan pada pondok pesantren thohir yasin terkelola dengan baik. 3) perspektif bisnis internal, ditunjukkan dengan berbagai inovasi yang telah dilakukan dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia jasa pendidikan yaitu seperti halnya dengan menemukan maupun memakai pola-pola pembelajaran yang cenderung berubah-ubah sehingga mengakibatkan para santri dalam kegiatan belajar mengajar tidak gampang bosan, proses operasional dan pelayanan yang baik telah diberikannya kepada para pelanggan.

Referensi

- Ali, Muhammad (1992). *Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Prakte*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, Indra (2007). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.

- Creswell, John W (2015). *Penelitian Kualitatif& Desain Riset: memilih Diantara Lima Pendekatan*, Terj. Ahmad Lintang Lazuardi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dadang, Dally (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi MBS*. Cet. Kedua. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Garrison, Ray. H, dan Eric W. Norren (2000). *Managerial Accounting*, Terjemahan : A. Totok Budisantoso, Jakarta. Salemba Empat.
- Hanggraeni. Dewi (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Herman Sofyandi, (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Indriati, Rita (2011). *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur*. Tesis. Jakarta : Universitas Indoensia.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, (1996). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (2000). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*, Jakarta. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Luis, Suwardi & Prima A. Biromo (2005). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mahmudi (2010) . *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Moleong (2013), *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya,
- Muhadjir, Noeng (1992) *Metodologi Penelitian Kualitatif: Telaah Positivistik, Rasionalistik, Fhenomenologik, Realism Metafisik* Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mulyadi (2005). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta.Salemba Empat.
- Ningsih, Suhesti (2021). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Sektor Perbankan (Studi Kasus Pada Bni Sukoharjo)* Edunomika, Vol. 05, No. 02 (2021)
- Nurkholis (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Graindo Persada.
- Sony, Yuwono dkk (2003), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Kedua, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Sudjana (2000). *Manajemen Program Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan SDM*. Bandung, Falah Production: 2000.
- Sugiono (2009). *Metode Penelitian Pendidikan,; PendekatanKuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Susilo, Joko (2007). *Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur dengan Pendekatan Balanced (UNISIA, Vol. XXX No. 64 Juni 2007)*
- Tangkilian, Hessel Nogi S (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tunggul, Adi Mora R. Rizal Isnanto, Oky Dwi Nurhayati (2016). *Evaluasi Kinerja Organisasi Publik dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytic Network Process*. Jurnal Sistem Informasi Bisnis 02/2016.
- Yulisma, Lia dkk, (2023). *Penerapan Balance Score Card Pada Perguruan Tinggi: Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen Dan Kembalian Pendidikan (Studi Kasus Di Universitas Galuh)*. Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi) Volume.11Nomor 2, Novmber 2023.