

Model Optimalisasi Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* untuk Membangun Keunggulan Kompetitif di Universitas Islam Kuantan Singingi

Ikrima Mailani¹, Zulhaini², Fitra Wahyuni³

¹²³Universitas Islam Kuantan Singingi

email: ikrimamailani@gmail.com¹, zulhainimizi@gmail.com²,
fitrawahyuni10@gmail.com³

ABSTRACT

Islamic higher education institutions in Indonesia face persistent challenges in building integrated, measurable strategic management systems that are oriented toward competitive advantage. Many institutions experience a strategy gap between institutional-level planning and unit-level implementation, with performance indicators that remain fragmented, human resource development that is reactive rather than planned, and budget allocations that are disconnected from strategic priorities. This study aims to formulate a strategic management optimization model using the *Balanced Scorecard* approach to build the sustainable competitive advantage of Universitas Islam Kuantan Singingi. The study employed a qualitative approach with a case study design conducted in 2025. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 12 informants comprising university leadership, lecturers, and administrative staff, structured observation, and document review, then analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model through data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity was ensured through four criteria based on Lincoln and Guba standards: credibility, transferability, dependability, and confirmability. The findings reveal three key empirical gaps in the university's strategic management: the strategic plan has not been fully internalized across faculties and work units; the performance measurement system remains partial and lacks cause-and-effect integration across perspectives; and human resource development is reactive rather than systematically anchored to institutional strategic direction. Based on these empirical findings, an optimization model comprising six interrelated stages was developed: strategic environment analysis, strategic direction formulation, *Balanced Scorecard*-based strategy map development, key performance indicator formulation, strategic program implementation, and continuous monitoring and evaluation. The four *Balanced Scorecard* perspectives; learning and growth, internal business processes, stakeholders, and financial form a value chain in which each perspective strengthens the next, collectively building institutional competitive advantage. Islamic values, including amanah, honesty, quality, and sustainability, function as an authentic layer of differentiation embedded throughout the entire model, creating institutional character that cannot be replicated through financial investment alone. This study contributes a contextual *Balanced Scorecard* framework

that specifically integrates Islamic institutional character, governance quality, and competitive advantage-building within a single operational model addressing a gap in the existing literature on strategic management in Indonesian Islamic higher education.

Keywords: *Strategic Management, Balanced Scorecard, Competitive Advantage, Islamic Higher Education.*

ABSTRAK

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia menghadapi tantangan yang persisten dalam membangun sistem manajemen strategik yang terintegrasi, terukur, dan berorientasi pada keunggulan kompetitif. Banyak institusi mengalami kesenjangan antara perencanaan tingkat institusi dengan pelaksanaan pada tingkat unit kerja, dengan indikator kinerja yang masih parsial, pengembangan sumber daya manusia yang bersifat reaktif, dan alokasi anggaran yang belum terhubung dengan prioritas strategik. Penelitian ini bertujuan merumuskan model optimalisasi manajemen strategik dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan Universitas Islam Kuantan Singingi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilaksanakan pada tahun 2025. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur mendalam kepada 12 informan yang terdiri dari unsur pimpinan universitas, dosen, dan tenaga kependidikan; observasi terstruktur; dan studi dokumentasi; kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui empat kriteria berdasarkan standar Lincoln dan Guba, yaitu kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Temuan penelitian mengungkapkan tiga kesenjangan empiris utama dalam manajemen strategik universitas: Renstra belum sepenuhnya dipahami dan diacu oleh seluruh unit kerja; sistem pengukuran kinerja masih bersifat parsial tanpa hubungan sebab-akibat yang jelas antarperspektif; dan pengembangan sumber daya manusia bersifat reaktif, belum berbasis peta kompetensi yang terhubung dengan arah strategik institusi. Berlandaskan temuan empiris tersebut, dikembangkan model optimalisasi yang mencakup enam tahapan saling terkait: analisis lingkungan strategik, formulasi arah strategik, penyusunan peta strategi berbasis *Balanced Scorecard*, perumusan indikator kinerja utama, implementasi program strategik, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan. Keempat perspektif *Balanced Scorecard*; pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pemangku kepentingan, dan keuangan membentuk rantai nilai di mana setiap perspektif memperkuat perspektif berikutnya, sehingga secara kolektif membangun keunggulan kompetitif institusi. Nilai-nilai keislaman, meliputi amanah, kejujuran, kualitas, dan keberlanjutan, berfungsi sebagai lapisan diferensiasi yang otentik dan melekat pada seluruh model, menciptakan karakter kelembagaan yang tidak dapat ditiru semata melalui investasi finansial. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka *Balanced Scorecard* yang kontekstual dan secara spesifik mengintegrasikan karakter keislaman, mutu tata kelola, dan pembangunan keunggulan kompetitif

dalam satu model operasional mengisi celah literatur manajemen strategik perguruan tinggi Islam di Indonesia.

Kata Kunci: *Manajemen Strategik, Balanced Scorecard, Keunggulan Kompetitif, Perguruan Tinggi Islam.*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin pesat, pendidikan tinggi tidak lagi dapat berfungsi semata sebagai penyedia layanan akademik konvensional. Perguruan tinggi dituntut menjadi institusi yang adaptif, inovatif, dan mampu menghasilkan lulusan yang berdaya saing di tingkat nasional maupun internasional. Tuntutan ini mendorong setiap lembaga pendidikan tinggi untuk membangun sistem manajemen yang tidak hanya berorientasi pada input dan proses, tetapi juga pada hasil dan dampak jangka panjang bagi masyarakat. Dalam konteks ini, manajemen strategik menjadi instrumen penting yang memungkinkan perguruan tinggi merumuskan arah pengembangan, mengalokasikan sumber daya secara optimal, serta mengevaluasi capaian secara terukur dan berkelanjutan.

Persaingan antarperguruan tinggi semakin ketat seiring meningkatnya tuntutan mutu akademik, akreditasi, transformasi digital, efisiensi tata kelola, dan relevansi lulusan terhadap kebutuhan masyarakat. Survei terhadap 102 perguruan tinggi di Karnataka, India, menunjukkan bahwa analisis lingkungan memiliki bobot faktor 0,874 dan manajemen inovasi sebesar 0,849 dalam menentukan keberhasilan institusi, angka yang mencerminkan betapa dominannya faktor strategik dalam keberlanjutan perguruan tinggi modern (Kalebar et al., 2024). Dalam konteks pendidikan tinggi, strategi tidak lagi cukup dipahami sebagai dokumen perencanaan, tetapi harus menjadi mekanisme kerja yang mampu menyelaraskan tujuan institusi, pelaksanaan program, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan (Kusumawati & Tjahjono, 2003; Rahma, 2024). Kajian sistematis atas literatur manajemen strategik pendidikan tahun 2014 hingga 2024 membuktikan bahwa penerapan strategi berbasis data mampu menghasilkan peningkatan capaian akademik hingga 20% dan efisiensi operasional sebesar 15%, sebuah bukti kuat bahwa manajemen strategik yang terencana memberikan dampak nyata terhadap mutu lembaga pendidikan (Syaharuddin & Maimun, 2024).

Urgensi ini semakin relevan bila melihat lanskap pendidikan tinggi Islam di Indonesia yang sangat kompetitif. Data menunjukkan bahwa Indonesia memiliki 59 perguruan tinggi Islam negeri dan lebih dari 870 perguruan tinggi Islam swasta yang bersaing dalam merebut kepercayaan masyarakat, mahasiswa, dan pengakuan kelembagaan (Aminah, 2022). Dari ratusan institusi tersebut, lebih dari 400 Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta menghadapi tantangan serupa berupa keterbatasan infrastruktur, ketergantungan pembiayaan pada uang kuliah

mahasiswa, dan lemahnya daya saing lulusan di pasar kerja (Turmudi, 2021). Kondisi ini menegaskan bahwa tidak ada ruang bagi perguruan tinggi Islam untuk dikelola secara konvensional tanpa sistem manajemen strategik yang terstruktur, terukur, dan berorientasi pada keunggulan jangka panjang.

Namun, banyak perguruan tinggi masih menghadapi kesenjangan antara tujuan strategis tingkat pimpinan dan pelaksanaan pada tingkat unit kerja. Ketidaksinkronan ini menyebabkan indikator kinerja tidak selalu terhubung dengan arah institusi, sehingga akuntabilitas, efisiensi sumber daya, dan pencapaian mutu menjadi kurang optimal. Kajian pada Universitas Hasanuddin menunjukkan bahwa *strategy gap* seperti ini dapat diatasi melalui sistem pengukuran kinerja yang memiliki hubungan sebab-akibat yang jelas, indikator *lead* dan *lag*, serta peta strategi yang menghubungkan visi dengan tindakan operasional (Sudirman, 2012; Padmakusumah, Kusumah, & Ismail, 2024). Tanpa mekanisme penghubung semacam ini, rencana strategis hanya akan berhenti sebagai dokumen tanpa daya dorong bagi perubahan nyata di tingkat pelaksanaan (Pietrzak, Paliszkievicz, & Klepacki, 2015; Iqbal, Rizal, & Lizada, 2023).

Sejumlah penelitian terdahulu telah menegaskan relevansi *Balanced Scorecard* dalam pendidikan tinggi. Kusumawati dan Tjahjono menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai sistem manajemen strategik pada perguruan tinggi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam ukuran yang terukur melalui empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga universitas dapat menjadi organisasi yang lebih adaptif dan berorientasi kualitas (Kusumawati & Tjahjono, 2003). Penelitian Pietrzak, Paliszkievicz, dan Klepacki pada universitas di Polandia menunjukkan bahwa modifikasi *Balanced Scorecard* dengan penekanan pada perspektif pemangku kepentingan membantu universitas membangun pembelajaran strategik dan memperjelas hubungan antara perencanaan serta pelaksanaan, termasuk mengidentifikasi keterlambatan pengembangan staf akademik sejak dini (Pietrzak, Paliszkievicz, & Klepacki, 2015). Sementara itu, kajian pada Universitas Galuh menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* secara nyata meningkatkan akuntabilitas kinerja dosen, mendorong pengukuran berbasis data, dan memperkuat produktivitas riset serta kepuasan mahasiswa sebagai indikator strategik yang dapat dipantau secara berkala (Yulisma et al., 2023). Kajian sistematis lebih lanjut yang menganalisis 328 artikel tentang *Balanced Scorecard* di universitas dari tahun 2014 hingga 2023 dengan rata-rata 32,8 publikasi per tahun juga mengonfirmasi bahwa minat akademik terhadap pendekatan ini terus meningkat, mencerminkan relevansinya yang berkelanjutan sebagai alat manajemen strategik di perguruan tinggi (Van, H, 2024).

Di sisi lain, kajian pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* masih memerlukan penyesuaian mendalam

agar selaras dengan karakter misi keislaman, tata kelola kelembagaan, dan tuntutan daya saing global. Nilai-nilai Islam seperti amanah, kejujuran, kualitas, dan keberlanjutan sesungguhnya memiliki keselarasan dengan prinsip-prinsip pengukuran kinerja yang komprehensif, namun integrasi antara keduanya dalam sebuah model yang operasional belum banyak dikembangkan secara spesifik (Arifin, Zahrudin, & Maftuhah, 2021).

Berdasarkan temuan tersebut, *research gap* penelitian ini terletak pada masih terbatasnya model yang secara spesifik merumuskan optimalisasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* pada Universitas Islam Kuantan Singingi sebagai perguruan tinggi Islam. Literatur yang ada umumnya membahas *Balanced Scorecard* pada perguruan tinggi secara umum, atau pada PTKI sebagai kategori luas, namun belum merumuskan model yang secara sekaligus menghubungkan karakter keislaman, tata kelola universitas, dan pembangunan keunggulan kompetitif pada satu institusi tertentu. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model kontekstual yang tidak sekadar memetakan empat perspektif *Balanced Scorecard*, tetapi mengintegrasikannya dengan kebutuhan nyata kelembagaan, penguatan nilai keislaman, dan pencapaian keunggulan kompetitif berbasis mutu akademik, layanan, serta tata kelola.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan utama: bagaimana model optimalisasi manajemen strategik dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di Universitas Islam Kuantan Singingi, dan bagaimana model tersebut dapat membangun keunggulan kompetitif institusi. Tujuan penelitian adalah mengembangkan model manajemen strategik yang sistematis, terukur, dan sesuai dengan karakter perguruan tinggi Islam sebagai kerangka penguatan mutu dan daya saing. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen strategik dan *Balanced Scorecard* pada pendidikan tinggi Islam. Secara praktis, hasilnya menjadi rujukan bagi pimpinan universitas dalam menyusun peta strategi, menetapkan indikator kinerja utama, serta mengarahkan implementasi dan evaluasi program secara berkelanjutan untuk membangun keunggulan kompetitif yang adaptif dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilaksanakan di Universitas Islam Kuantan Singingi pada tahun 2025, bertujuan mengembangkan model optimalisasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* guna memahami secara mendalam proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi kelembagaan dalam konteks perguruan tinggi Islam yang berorientasi pada tata kelola, mutu akademik, dan daya saing institusi.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada 12

informan yang terdiri dari unsur pimpinan universitas, dosen, dan tenaga kependidikan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya, guna menggali praktik manajemen strategik serta penerapan indikator kinerja. Observasi dilaksanakan menggunakan lembar observasi terstruktur untuk melihat kondisi nyata pengelolaan akademik dan tata kelola kelembagaan; sedangkan dokumentasi mencakup dokumen strategis, rencana kerja, laporan kinerja, dan dokumen mutu universitas. Informan dipilih secara purposive, yakni pihak-pihak yang memahami proses manajemen strategik dan pelaksanaan program di lingkungan universitas. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam seluruh proses pengumpulan data dan menjaga objektivitas melalui reflektivitas serta audit trail secara konsisten.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitik mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, mencakup empat tahap utama: identifikasi isu strategik, pemetaan empat perspektif *Balanced Scorecard*, penyusunan hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik dan indikator kinerja, serta perumusan model optimalisasi sebagai kerangka implementasi dan evaluasi kelembagaan. Keabsahan data dijaga melalui empat kriteria yang mengacu pada standar Lincoln dan Guba (1985), yaitu: (1). kredibilitas (*credibility*). yang dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, serta *member check* yang dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan dan validator ahli; (2). keteralihan (*transferability*). yang dipenuhi melalui deskripsi konteks penelitian yang rinci dan mendalam sehingga pembaca dapat menilai kemungkinan penerapannya pada konteks yang serupa; (3). kebergantungan (*dependability*). yang dijamin melalui *audit trail* yang terdokumentasi secara konsisten sepanjang proses penelitian; dan (4). kepastian (*confirmability*). yang dijaga melalui reflektivitas peneliti dan keterbukaan dalam mendokumentasikan proses pengambilan keputusan analitik. Sumber data berasal dari dokumen kelembagaan, literatur ilmiah, serta referensi konseptual mengenai manajemen strategik, *Balanced Scorecard*, perguruan tinggi, dan keunggulan kompetitif. Seluruh informan telah memberikan persetujuan (*informed consent*). sebelum penelitian berlangsung, dan identitas informan dijaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian yang berlaku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Aktual Manajemen Strategik Universitas Islam Kuantan Singingi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan 12 informan yang terdiri dari unsur pimpinan universitas, dosen, dan tenaga kependidikan, serta didukung oleh data observasi dan studi dokumentasi terhadap dokumen strategis, rencana kerja, laporan kinerja, dan dokumen mutu universitas, diperoleh gambaran menyeluruh tentang kondisi aktual manajemen strategik Universitas Islam

Kuantan Singingi. Temuan ini menjadi landasan empiris bagi perumusan model optimalisasi yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Temuan pertama menunjukkan bahwa Universitas Islam Kuantan Singingi telah memiliki dokumen Rencana Strategis (Renstra). yang memuat visi, misi, tujuan, dan sasaran jangka menengah. Namun demikian, hasil wawancara dengan pimpinan unit kerja mengungkapkan bahwa dokumen tersebut belum sepenuhnya dipahami dan diacu oleh seluruh civitas akademika dalam pelaksanaan program kerja harian. Sebagian besar dosen dan tenaga kependidikan menyatakan bahwa rencana kerja tahunan mereka disusun secara terpisah dari dokumen Renstra, sehingga terjadi kesenjangan antara perencanaan strategis tingkat institusi dengan pelaksanaan pada tingkat unit kerja, fakultas, dan program studi.

Temuan kedua berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja. Hasil observasi dan telaah dokumen menunjukkan bahwa indikator kinerja yang digunakan universitas masih bersifat parsial dan belum membentuk sistem yang terintegrasi. Indikator yang ada cenderung berfokus pada aspek akademik dan administrasi secara terpisah, tanpa hubungan sebab-akibat yang jelas antarperspektif kinerja. Monitoring terhadap capaian program pun masih dilakukan secara periodik tahunan melalui laporan akhir tahun, belum melalui mekanisme evaluasi berkala yang memungkinkan deteksi dini atas penyimpangan capaian. Kondisi ini sejalan dengan temuan Sudirman (2012). dan Padmakusumah, Kusumah, dan Ismail (2024). yang menyebut bahwa kesenjangan strategi pada perguruan tinggi umumnya bersumber dari absennya peta hubungan sebab-akibat yang menghubungkan visi institusi dengan tindakan operasional di tingkat pelaksana.

Temuan ketiga menyangkut dimensi sumber daya manusia dan pengembangan kapasitas. Wawancara dengan dosen dan pimpinan program studi mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan belum terencana secara sistematis dalam satu kerangka pengembangan kelembagaan yang terpadu. Pelatihan dan peningkatan kualifikasi masih bersifat reaktif terhadap kebutuhan mendesak, belum berbasis pada peta kompetensi yang dikaitkan dengan arah strategis institusi. Pada dimensi keuangan, hasil telaah dokumen menunjukkan bahwa alokasi anggaran belum sepenuhnya terhubung dengan prioritas strategik, sehingga program-program unggulan terkadang tidak mendapat dukungan anggaran yang proporsional. Keseluruhan temuan ini menegaskan urgensi diterapkannya sistem manajemen strategik yang terintegrasi, terukur, dan berbasis data di Universitas Islam Kuantan Singingi.

Urgensi Optimalisasi Manajemen Strategik dan Relevansi *Balanced Scorecard* bagi Perguruan Tinggi Islam

Balanced Scorecard relevan bagi perguruan tinggi karena mampu mengubah strategi yang abstrak menjadi sasaran, ukuran, target, dan program kerja yang dapat dievaluasi secara berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan tinggi, strategi

institusi sering kali dirumuskan dalam bahasa yang umum dan sulit diukur, sehingga sulit untuk mengetahui apakah program yang berjalan benar-benar berkontribusi pada tujuan jangka panjang universitas. Kajian *Balanced Scorecard* pada perguruan tinggi menyatakan bahwa pendekatan ini membantu institusi menyeimbangkan ukuran keuangan dengan ukuran non-keuangan seperti kepuasan mahasiswa, proses akademik, mutu dosen, inovasi, penelitian, dan pengembangan organisasi (Kusumawati & Tjahjono, 2003; Zawawi, Wahab, & Wahab, 2022; Camilleri, 2020). Kajian penerapan *Balanced Scorecard* di universitas Galuh juga menunjukkan bahwa pendekatan ini secara nyata meningkatkan akuntabilitas kinerja dosen, mendorong pengukuran berbasis data, dan memperkuat pengembangan profesional yang lebih kolaboratif (Yulisma et al., 2023).

Pada organisasi pendidikan tinggi, perspektif pelanggan perlu dimaknai secara lebih luas sebagai perspektif pemangku kepentingan karena perguruan tinggi melayani banyak pihak sekaligus, bukan hanya mahasiswa sebagai konsumen langsung. Pemangku kepentingan perguruan tinggi mencakup mahasiswa, orang tua, alumni, pengguna lulusan, pemerintah, masyarakat, dan mitra kerja sama, yang masing-masing memiliki ekspektasi dan kepentingan yang berbeda terhadap kinerja institusi. Kajian penerapan *Balanced Scorecard* di universitas menunjukkan bahwa modifikasi perspektif pelanggan menjadi perspektif pemangku kepentingan lebih sesuai dengan karakter perguruan tinggi yang berorientasi pada misi publik dan pelayanan pendidikan (Pietrzak, Paliszkievicz, & Klepacki, 2015). Dengan pemaknaan yang lebih luas ini, ukuran kinerja tidak hanya mencerminkan kepuasan mahasiswa, tetapi juga penyerapan lulusan, kontribusi riset terhadap masyarakat, dan kualitas kemitraan institusi dengan berbagai pihak eksternal.

Perspektif keuangan dalam perguruan tinggi juga tidak semata-mata dipahami sebagai pencapaian laba atau surplus anggaran. Lebih dari itu, perspektif ini mencerminkan kemampuan institusi mengelola sumber daya secara efisien, transparan, dan berkelanjutan demi mendukung misi akademik yang telah ditetapkan. Literatur *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik menegaskan bahwa institusi non-profit perlu menyesuaikan perspektif keuangan agar selaras dengan misi pelayanan, akuntabilitas publik, dan kebutuhan pemangku kepentingan, bukan semata mengukur efisiensi biaya (Nawirah, 2014; Camilleri, 2020). Dalam kerangka ini, perspektif keuangan menjadi pendukung misi, bukan tujuan akhir, sehingga alokasi anggaran harus diarahkan pada program yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan mutu akademik, penguatan sumber daya manusia, dan pembangunan keunggulan kompetitif institusi secara menyeluruh (Nawirah, 2014; Camilleri, 2020). Kerangka pemahaman inilah yang

menjadi landasan konseptual bagi pengembangan model optimalisasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* yang disajikan pada sub-bab berikutnya.

Rancangan Indikator Kinerja Utama Universitas Islam Kuantan Singingi

Pada perspektif keuangan, indikator yang dapat digunakan meliputi rasio efisiensi anggaran, proporsi pendanaan non-SPP atau non-UKT, realisasi anggaran berbasis program prioritas, serta ketersediaan dana pengembangan akademik dan penelitian. Perspektif ini penting karena banyak perguruan tinggi swasta, termasuk lebih dari 400 Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Indonesia, menghadapi ketergantungan tinggi pada pembiayaan mahasiswa dan keterbatasan infrastruktur yang menghambat pengembangan mutu secara berkelanjutan (Turmudi, 2021). Dengan indikator keuangan yang terukur, universitas dapat memastikan alokasi anggaran lebih terarah pada program-program yang berkontribusi langsung pada peningkatan mutu dan daya saing institusi.

Pada perspektif pemangku kepentingan, indikator dapat mencakup kepuasan mahasiswa, kepuasan alumni, kepuasan pengguna lulusan, jumlah kerja sama aktif, jumlah mahasiswa baru, tingkat retensi mahasiswa, serta reputasi program studi. Kajian keunggulan kompetitif perguruan tinggi swasta menunjukkan bahwa loyalitas mahasiswa, mutu layanan, kerja sama, akreditasi, dan teknologi pembelajaran menjadi faktor penting dalam mempertahankan posisi institusi di tengah persaingan yang semakin kompetitif (Aminah, 2022). Indikator-indikator ini juga mencerminkan kemampuan universitas merespons kebutuhan dunia kerja dan masyarakat secara nyata.

Pada perspektif proses internal, indikator dapat mencakup keterlaksanaan kurikulum berbasis kebutuhan pengguna, ketepatan layanan akademik, efektivitas sistem penjaminan mutu, jumlah program studi terakreditasi unggul atau baik sekali, digitalisasi layanan, serta ketercapaian standar nasional pendidikan tinggi. Literatur tentang transformasi kelembagaan perguruan tinggi Islam menunjukkan bahwa proses internal, infrastruktur, akreditasi, dan kesiapan sumber daya manusia menjadi faktor penentu kesiapan institusi dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan (Kurniawan & Sumadi, 2016; Padmakusumah, Kusumah, & Ismail, 2024).

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator dapat mencakup peningkatan kualifikasi dosen, jumlah dosen bergelar doktor, produktivitas penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, pelatihan tenaga kependidikan, literasi digital, dan budaya inovasi. Kajian penilaian kinerja dosen berbasis *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pengukuran kinerja akademik perlu mencakup tridarma perguruan tinggi secara menyeluruh, tidak terbatas pada aspek pengajaran semata, agar gambaran kinerja dosen lebih komprehensif dan

selaras dengan arah pengembangan institusi (Sari, Dirayati, & HS, 2024). (Yulisma et al., 2023).

Keunggulan kompetitif Universitas Islam Kuantan Singingi

Keunggulan kompetitif Universitas Islam Kuantan Singingi dapat dibangun melalui diferensiasi berbasis nilai keislaman, mutu akademik, kedekatan dengan kebutuhan masyarakat daerah, penguatan program studi, dan tata kelola yang akuntabel. Kajian strategi keunggulan bersaing perguruan tinggi Islam menunjukkan bahwa identitas institusi, kekhasan kurikulum, pembinaan mahasiswa, kompetensi dosen, serta fasilitas pendukung dapat menjadi sumber diferensiasi yang kuat. Salah satu studi pada STAI Ali bin Abi Talib Surabaya membuktikan bahwa integrasi kurikulum nasional dan internasional, penguatan penggunaan bahasa Arab pada 17 dari 21 dosen, serta model pembinaan mahasiswa berbasis asrama bagi 379 dari 419 mahasiswa mampu membangun identitas kelembagaan yang khas dan melahirkan prestasi nasional di bidang akademik dan keislaman (Kurniadi & Biyanto, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif bukan semata soal skala institusi, tetapi ditentukan oleh kedalaman diferensiasi dan konsistensi pengelolaan kekhasan tersebut sebagai strategi jangka panjang.

Pendekatan *Resource-Based View* relevan digunakan untuk membaca keunggulan kompetitif Universitas Islam Kuantan Singingi karena daya saing perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh sumber daya internal yang unik, langka, dan sulit ditiru, seperti kualitas dosen, tenaga kependidikan, budaya organisasi, kurikulum yang relevan, reputasi kelembagaan, jejaring kerja sama, dan kemampuan inovasi. Literatur manajemen strategik pendidikan Islam menekankan bahwa keunggulan dapat dibangun melalui dua jalur, yaitu model *Input-Output* yang berfokus pada optimalisasi sumber daya pendidikan untuk menghasilkan lulusan berkualitas, dan model *Resource-Based View* yang menjadikan pengembangan sumber daya manusia sebagai sumber daya saing utama (Arifin, Zahrudin, & Maftuhah, 2021). Kedua jalur ini saling melengkapi dan selaras dengan kebutuhan Universitas Islam Kuantan Singingi dalam membangun posisi kompetitif yang berkelanjutan di tengah ketatnya persaingan antarperguruan tinggi Islam.

Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, keunggulan kompetitif tidak hanya dinilai dari jumlah mahasiswa atau pendapatan institusi, tetapi juga dari kualitas layanan, mutu lulusan, efektivitas proses akademik, reputasi, kapasitas sumber daya manusia, dan kemampuan institusi untuk belajar serta berinovasi secara berkelanjutan. Sinuany-Stern menegaskan bahwa perguruan tinggi perlu bergeser dari indikator *input* historis seperti rasio dosen-mahasiswa dan nilai ujian masuk, menuju indikator yang mencerminkan kepuasan pemangku kepentingan, iklim

organisasi, dan inovasi yang sesungguhnya berdampak pada kualitas institusi (Sinuany-Stern, 2021). Kajian sistematis terhadap 328 artikel *Balanced Scorecard* di universitas dalam rentang 2014 hingga 2023 memperkuat kesimpulan bahwa ukuran kinerja yang seimbang antara dimensi finansial dan non-finansial memungkinkan perguruan tinggi membangun akuntabilitas, kualitas, dan daya saing jangka panjang secara lebih komprehensif dan terukur (Van, H, 2024).

Model Optimalisasi Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Universitas Islam Kuantan Singingi

Model optimalisasi manajemen strategik Universitas Islam Kuantan Singingi dapat dirumuskan melalui enam tahapan utama yang saling terkait dan membentuk siklus manajemen yang berkelanjutan.

Pertama, analisis lingkungan strategik, yaitu pemetaan kondisi internal dan eksternal universitas secara menyeluruh. Tahapan ini mencakup identifikasi kekuatan dan kelemahan kelembagaan, seperti kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur, akreditasi, dan budaya mutu, serta identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, termasuk kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, dan persaingan antarperguruan tinggi. Selain itu, analisis ini juga memetakan kebutuhan pemangku kepentingan dan posisi kompetitif universitas sehingga dapat dirumuskan potensi keunggulan khas institusi sebagai basis diferensiasi

Kedua, formulasi arah strategik, yaitu proses penajaman visi, misi, tujuan, sasaran strategik, dan prioritas pengembangan universitas. Pada tahap ini, hasil analisis lingkungan menjadi landasan untuk menetapkan pilihan strategis yang realistis, terukur, dan berorientasi pada keunggulan jangka panjang. Sasaran yang dirumuskan harus mencerminkan kebutuhan pemangku kepentingan sekaligus karakter khas universitas sebagai perguruan tinggi Islam.

Ketiga, penyusunan peta strategi berbasis *Balanced Scorecard*, yaitu penyusunan hubungan sebab-akibat antara empat perspektif, mulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai fondasi, proses internal sebagai mekanisme pelaksanaan, pemangku kepentingan sebagai cermin dampak layanan, hingga perspektif keuangan sebagai hasil akhir yang menunjukkan keberlanjutan institusi. Peta strategi ini memperjelas bagaimana setiap sasaran pada satu perspektif berkontribusi pada pencapaian sasaran perspektif yang lebih tinggi (Kusumawati & Tjahjono, 2003).

Keempat, perumusan indikator kinerja utama, yaitu penetapan indikator yang spesifik, terukur, dan relevan pada setiap level, mulai dari level universitas, fakultas, program studi, unit kerja, hingga dosen dan tenaga kependidikan. Indikator yang baik harus mencakup ukuran *lead* dan *lag* agar institusi dapat mendeteksi permasalahan sejak dini sebelum berdampak pada hasil akhir (Pietrzak, Paliszkievicz, & Klepacki, 2015).

Kelima, implementasi program strategik, yaitu pelaksanaan program prioritas yang mencakup peningkatan mutu akademik, akreditasi, digitalisasi layanan, pengembangan riset dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan kerja sama, dan perbaikan layanan mahasiswa. Setiap program harus memiliki target yang terhubung langsung dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan agar implementasi tidak terlepas dari arah strategik (Iqbal, Rizal, & Lizada, 2023).

Keenam, monitoring, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan, yaitu pelaksanaan pelaporan kinerja secara periodik, audit mutu internal, evaluasi kepuasan pemangku kepentingan, rapat tinjauan manajemen, serta revisi strategi berdasarkan hasil evaluasi. Tahap ini memastikan bahwa model tidak berhenti pada perencanaan, tetapi menghasilkan siklus perbaikan yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan (Camilleri, 2020).

Keenam tahapan tersebut menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berfungsi lebih dari sekadar alat pengukuran kinerja; ia menjadi sistem manajemen strategik yang menghubungkan visi, strategi, indikator, program, dan pengendalian kinerja secara terpadu (Camilleri, 2020). Dengan mengimplementasikan model ini secara konsisten, Universitas Islam Kuantan Singingi dapat memperkuat arah pengembangannya agar lebih terukur, adaptif, dan berorientasi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hubungan Model *Balanced Scorecard* dengan Keunggulan Kompetitif Universitas Islam Kuantan Singingi

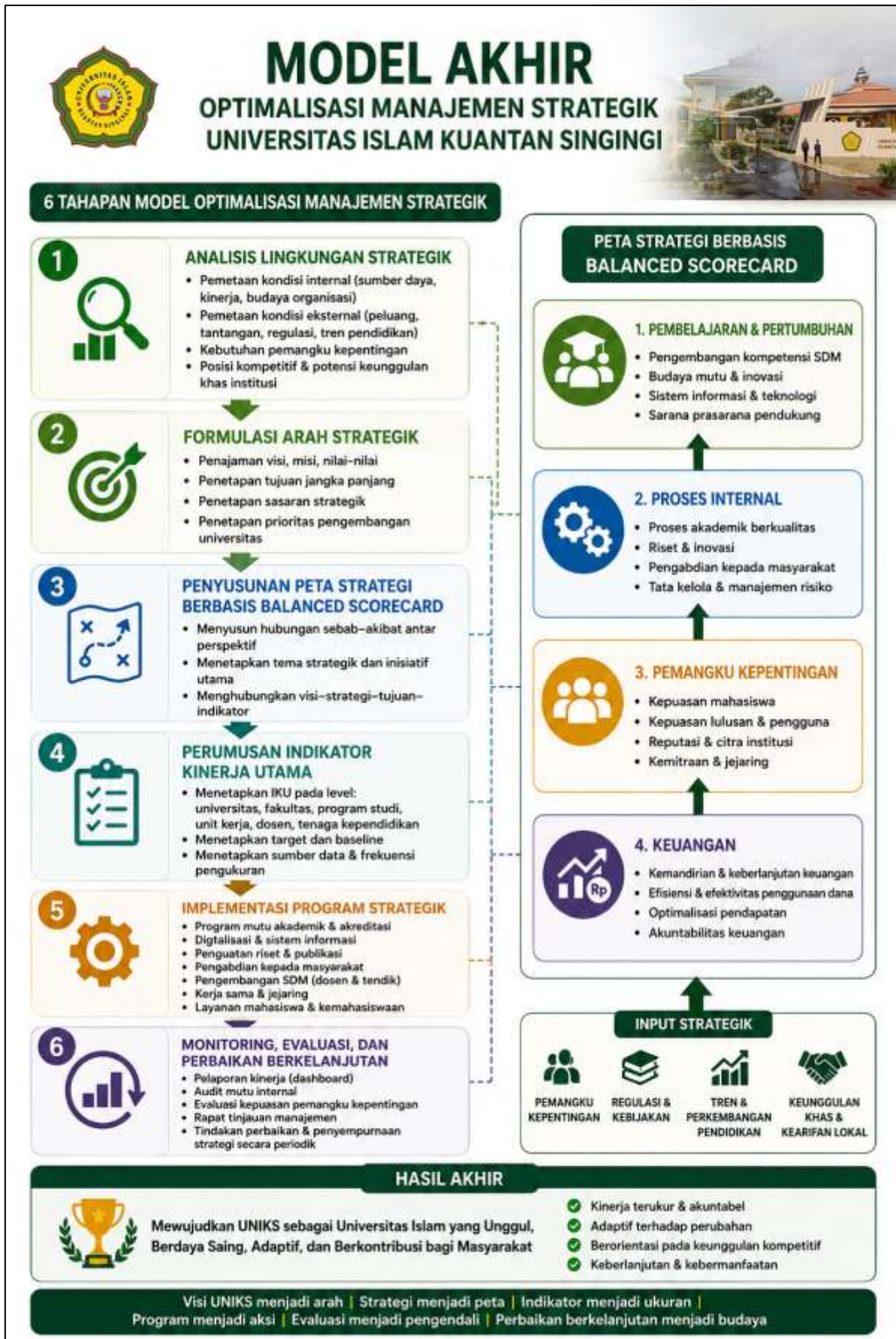
Menjawab rumusan masalah kedua penelitian ini, model enam tahapan yang dikembangkan tidak berdiri sendiri sebagai kerangka manajerial, melainkan memiliki hubungan sebab-akibat yang langsung dan terstruktur dengan pembangunan keunggulan kompetitif Universitas Islam Kuantan Singingi. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui alur logis antar perspektif *Balanced Scorecard* yang membentuk rantai nilai kelembagaan: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi yang membangun kapasitas sumber daya manusia dan budaya mutu; kapasitas tersebut mendorong perbaikan proses bisnis internal yang lebih efisien dan berkualitas; proses internal yang unggul menghasilkan layanan dan lulusan yang memuaskan pemangku kepentingan; dan kepuasan pemangku kepentingan pada akhirnya memperkuat keberlanjutan keuangan institusi. Rantai nilai inilah yang secara kolektif membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Secara lebih spesifik, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peningkatan kualifikasi dosen, penguatan literasi digital, dan budaya inovasi yang dikembangkan melalui program strategik universitas akan membangun kompetensi inti kelembagaan yang langka dan sulit ditiru oleh perguruan tinggi Islam lain di kawasan Riau. Kompetensi inilah yang dalam perspektif *Resource-*

Based View menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Arifin, Zahruddin, & Maftuhah, 2021). Pada perspektif proses bisnis internal, digitalisasi layanan akademik, penguatan sistem penjaminan mutu, dan peningkatan akreditasi program studi yang terukur melalui indikator kinerja utama akan menghasilkan proses akademik yang lebih efisien, konsisten, dan berorientasi pada mutu. Proses internal yang unggul ini menjadi pembeda nyata Universitas Islam Kuantan Singingi dibandingkan perguruan tinggi Islam swasta lainnya yang masih dikelola secara konvensional.

Pada perspektif pemangku kepentingan, indikator kepuasan mahasiswa, tingkat penyerapan lulusan, dan reputasi program studi yang dipantau secara berkala akan memungkinkan universitas merespons kebutuhan pasar kerja dan masyarakat secara lebih adaptif. Kemampuan responsif ini merupakan salah satu sumber diferensiasi yang kuat, khususnya bagi perguruan tinggi Islam swasta yang bersaing di wilayah dengan kebutuhan lokal yang spesifik seperti Kabupaten Kuantan Singingi (Aminah, 2022). Terakhir, pada perspektif keuangan, diversifikasi sumber pendanaan dan efisiensi anggaran yang terukur akan membebaskan universitas dari ketergantungan tunggal pada uang kuliah mahasiswa, sehingga investasi strategik pada mutu akademik, infrastruktur, dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan secara lebih terencana dan berkelanjutan (Turmudi, 2021).

Nilai keislaman yang menjadi identitas khas Universitas Islam Kuantan Singingi berperan sebagai lapisan diferensiasi yang memperkuat seluruh rantai nilai di atas. Integrasi nilai amanah, kejujuran, dan keberlanjutan ke dalam sistem tata kelola yang terukur melalui *Balanced Scorecard* bukan sekadar menambahkan dimensi normatif pada model manajerial, melainkan menciptakan karakter kelembagaan yang otentik dan konsisten. Karakter inilah yang membangun kepercayaan jangka panjang dari mahasiswa, orang tua, pengguna lulusan, dan mitra kerja sama merupakan bentuk keunggulan kompetitif yang tidak dapat ditiru semata melalui investasi finansial atau replikasi program oleh institusi lain. Dengan demikian, model *Balanced Scorecard* yang dikembangkan dalam penelitian ini tidak hanya menjawab rumusan masalah pertama tentang bagaimana model optimalisasi manajemen strategik dirumuskan, tetapi sekaligus menjawab rumusan masalah kedua: model ini membangun keunggulan kompetitif Universitas Islam Kuantan Singingi melalui rantai nilai perspektif yang saling memperkuat, dengan nilai keislaman sebagai fondasi diferensiasi yang otentik dan berkelanjutan.



Gambar 1. Model Optimalisasi Manajemen Strategik UNIKS

PENUTUP

Optimalisasi manajemen strategik Universitas Islam Kuantan Singingi perlu dilakukan melalui sistem yang terukur, terintegrasi, dan berorientasi pada keunggulan kompetitif. *Balanced Scorecard* menjadi pendekatan yang tepat karena mampu menerjemahkan visi dan strategi universitas ke dalam empat perspektif kinerja yang saling terkait, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pemangku kepentingan, serta keuangan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kondisi aktual manajemen strategik UNIKS masih menghadapi tiga kesenjangan utama: ketidakterhubungan antara Renstra dan pelaksanaan unit kerja, sistem pengukuran kinerja yang masih parsial, serta pengembangan SDM yang bersifat reaktif. Ketiga kesenjangan inilah yang menjadi landasan empiris bagi perumusan model optimalisasi dalam penelitian ini.

Menjawab rumusan masalah pertama, model optimalisasi yang dihasilkan mencakup enam tahapan yang membentuk siklus manajemen berkelanjutan: analisis lingkungan strategik, formulasi arah strategik, penyusunan peta strategi berbasis *Balanced Scorecard*, perumusan indikator kinerja utama, implementasi program strategik, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan. Model ini dirancang kontekstual, mengintegrasikan karakter keislaman ke dalam setiap perspektif kinerja agar selaras dengan misi dan identitas UNIKS sebagai perguruan tinggi Islam.

Menjawab rumusan masalah kedua, model ini membangun keunggulan kompetitif UNIKS melalui rantai nilai antar perspektif yang saling memperkuat: pengembangan kapasitas SDM dan budaya mutu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperkuat proses akademik dan tata kelola pada perspektif proses internal, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pemangku kepentingan, dan pada akhirnya menjamin keberlanjutan finansial institusi. Nilai keislaman berfungsi sebagai lapisan diferensiasi yang melekat pada seluruh rantai nilai tersebut, menciptakan identitas kelembagaan yang otentik dan sulit ditiru oleh perguruan tinggi lain.

Model yang dikembangkan menempatkan analisis strategik, formulasi strategi, peta strategi, indikator kinerja utama, implementasi program, serta monitoring dan evaluasi sebagai satu siklus manajemen yang saling terkait. Dengan model ini, Universitas Islam Kuantan Singingi dapat memperkuat mutu akademik, layanan mahasiswa, tata kelola, kapasitas sumber daya manusia, akreditasi, kemitraan, dan diferensiasi berbasis nilai keislaman.

Kesimpulannya, model optimalisasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dapat menjadi kerangka praktis bagi Universitas Islam Kuantan Singingi untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan tersebut tidak hanya diukur dari aspek finansial atau jumlah mahasiswa, tetapi juga dari kualitas lulusan, kepuasan pemangku kepentingan, efektivitas proses

akademik, kekuatan sumber daya manusia, inovasi kelembagaan, dan konsistensi nilai Islam dalam tata kelola universitas.

Saran-saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan. Pertama, bagi pimpinan Universitas Islam Kuantan Singingi, model enam tahapan yang dihasilkan hendaknya diintegrasikan ke dalam siklus perencanaan tahunan universitas secara bertahap, dimulai dari penyusunan peta strategi dan penetapan indikator kinerja utama pada tingkat institusi, kemudian diturunkan ke tingkat fakultas dan program studi. Kedua, perlu dibentuk tim atau satuan tugas khusus yang bertugas mengawal implementasi *Balanced Scorecard*, memastikan konsistensi pengumpulan data kinerja, dan melakukan pelaporan berkala kepada pimpinan universitas. Ketiga, bagi peneliti berikutnya, penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur efektivitas penerapan model secara empiris, serta membandingkan penerapannya pada beberapa perguruan tinggi Islam swasta lainnya guna memperkuat generalisasi temuan. Keempat, pengembangan instrumen pengukuran indikator kinerja utama yang terstandar bagi perguruan tinggi Islam di Indonesia perlu menjadi agenda penelitian lanjutan agar model ini dapat diterapkan secara lebih luas dan terukur.

REFERENCES

- Al-hosaini, F. F., & Sofian, S (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26-35. <https://izlik.org/JA33MF86UP>
- Aminah, S (2022). *Manajemen strategi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta: Studi kasus Universitas Mercu Buana Jakarta* [Tesis magister, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta].
- Arifin, M., Zahrudin, Z., & Maftuhah, M (2021). Optimalisasi Model Manajemen Strategik untuk Peningkatan Kualitas Pendidikan Islam. *Al-Fikr: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 97-103. <https://doi.org/10.47945/alfikr.v7i2.224>
- Camilleri, M (2020). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Iqbal, M., Rizal, A., & Lizada, J (2023). Balanced Scorecard implementation in Islamic higher education: Strategy alignment, KPI development, and performance evaluation. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 145-162. <https://doi.org/10.15575/jpi.v11i2.23456>
- Kalebar, R. U., Swetha, S., Mahadev, A., Naveen, C. L., & Das, D. K (2024). Strategic management in higher education: Navigating challenges and opportunities. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 97-104. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.717>
- Kurniadi, D., & Biyanto, B (2021). Strategi Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus STAI Ali bin Abi Talib Surabaya. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 45-62. <https://doi.org/10.15575/jpi.v10i1.12345>
- Kurniawan, A. & Sumadi, (2016). Manajemen Strategik Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Iain Syekh Nurjati Dalam Upaya Transformasi Menjadi UIN. *Holistik: Journal for Islamic Social Sciences*, Vol. 1 No. 1. <https://doi.org/10.24235/holistik.v1i1.674>
- Kusumawati, Y. N., & Tjahjono, H. K (2003). Sistem Manajemen Strategik Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal FASILKOM* Vol, 1(2). <https://doi.org/10.47007/komp.v1i2.375>
- Nawirah, N (2013). Penerapan Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balance Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik. *EL MUHASABA: Jurnal Akuntansi (e-Journal)*, 4(2). <https://doi.org/10.18860/em.v4i2.2455>
- Padmakusumah, R., Kusumah, R. W., & Ismail, S (2024). Strategic Management At Several Of The Best Universities In Indonesia. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 8(2), 324-341. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2024.v8.i2.6530>
- Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J., & Klepacki, B (2015). The application of the balanced scorecard (BSC). in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164.

http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp151-164.pdf

- Rahma, A (2024). Strategic management in education: concept, practice, and impact on the quality of education. *Journal of Strategy and Transformation in Educational Management*, 7-11. <https://doi.org/10.62012/jostem.v1i1.2>
- Sari, R., Dirayati, F., & HS, T. M (2024). Penilaian Kinerja Pengajaran Dosen Menggunakan hasil Data Pengisian Yang Terkomputerisasi. *Jurnal SIMADA (Sistem Informasi dan Manajemen Basis Data)*, 7(1), 26-36. <https://doi.org/10.30873/simada.v7i1.411>
- Sinuany-Stern, Z., Sherman, H.D (2021). Balanced Scorecard in Strategic Planning of Higher Education: Review. In: Sinuany-Stern, Z (eds). *Handbook of Operations Research and Management Science in Higher Education. International Series in Operations Research & Management Science*, vol 309. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74051-1_7
- Sudirman, I (2012). Implementing balanced scorecard in higher education management. *International Journal of business and social Science*, 3(18). <https://ijbss.thebrpi.org/journal/index/1558>
- Syahrudin, & Maimun (2024). Strategic Management As A New Paradigm In Developing Educational Institutions: A Literature Review. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 179-198. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v8i2.51511>
- Turmudi, I (2021). Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta. *Aswaja Pressindo*. Yogyakarta
- Van, H (2024). Applying the Balanced Scorecard in Universities: A Systematic Review. *Int. j. adv. multidisc. res. stud*, 4(1).
- Yulisma, L., Setiadi, T., Murtado, D., & Wasliman, I (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)*, 11(2), 123-130. <http://dx.doi.org/10.25157/je.v11i2.11099>
- Zawawi, N. H. M., Wahab, S. A., & Wahab, I. A (2022). A systematic review on Balanced Scorecard applications in higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9), 1120-1138. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i9/14850>