MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM PENILAIAN KINERJA UNIT BISNIS STRATEGIS DI PERGURUAN TINGGI
(Studi pada PT Go To Gojek Toko Pedia,Tbk)

Paulina Martins Soares Gomes[1], Maria Goreti Malut[2]
[1,2] Fakultas Ekonomika dan Bisnis Prodi Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandira Kupang
Email: paulinagomes272@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini membahas implementasi Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat penilaian kinerja unit bisnis strategis di lingkungan perguruan tinggi, dengan mengambil inspirasi dan pembelajaran dari praktik di perusahaan besar, khususnya PT Go To (Gojek Tokopedia Tbk). Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, perguruan tinggi memerlukan kerangka kerja manajemen yang komprehensif untuk mengukur kinerja tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga aspek non-finansial seperti kualitas layanan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui kajian literatur dan studi kasus, penelitian ini merancang kerangka penerapan BSC yang meliputi identifikasi unit bisnis strategis, penyusunan peta strategi, perumusan indikator kinerja utama (KPI), pelaksanaan pengumpulan data, analisis, serta evaluasi kinerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa BSC dapat diadaptasi untuk menilai kinerja unit-unit seperti fakultas, program studi, layanan e-learning, dan unit riset secara lebih terstruktur dan strategis. Namun, keberhasilannya bergantung pada keterlibatan pemangku kepentingan, pemilihan KPI yang relevan, dukungan sistem informasi, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika eksternal. Pelajaran dari implementasi BSC di GoTo Tbk menggarisbawahi pentingnya melengkapi sistem ini dengan manajemen risiko dan pemantauan lingkungan eksternal agar tetap efektif dan responsif terhadap perubahan.
Kata Kunci: Balanced Scorecard, Kinerja Unit Bisnis Strategis, Perguruan Tinggi, Indikator Kinerja Utama, Manajemen Strategis, Studi Kasus GoTo.

ABSTRACT

This article discusses the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a performance assessment tool for strategic business units in higher education institutions, drawing inspiration and lessons from practices in large corporations, specifically PT Go To (Gojek Tokopedia Tbk). In an increasingly competitive landscape, universities require a comprehensive management framework to measure performance not only from financial aspects but also non-financial aspects such as service quality, internal processes, and learning and growth. Through literature review and case studies, this research designs a BSC implementation framework that includes the identification of

Article history
Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80
Prefix DOI :
10.8734/musytari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

strategic business units, strategy mapping, formulation of key performance indicators (KPIs), data collection, analysis, and performance evaluation. The study results indicate that BSC can be adapted to assess the performance of units such as faculties, study programs, e-learning services, and research units in a more structured and strategic manner. However, its success depends on stakeholder engagement, selection of relevant KPIs, information system support, and adaptability to external dynamics. Lessons from BSC implementation at GoTo Tbk highlight the importance of complementing this system with risk management and external environmental monitoring to remain effective and responsive to change.
***Keywords**: Balanced Scorecard, Strategic Business Unit Performance, Higher Education, Key Performance Indicators, Strategic Management, GoTo Case Study.*

PENDAHULUAN

Di era bisnis modern dan pendidikan tinggi yang kompetitif, institusi baik korporasi maupun perguruan tinggi membutuhkan kerangka manajemen yang dapat mengukur kinerja secara komprehensif, tidak hanya dari sisi finansial tapi juga aspek non-finansial seperti kualitas layanan, proses internal, pembelajaran, dan pertumbuhan. Balanced Scorecard (BSC) telah banyak diadopsi sebagai alat manajemen strategis untuk tujuan tersebut.

Sementara sebagian besar penerapan BSC terjadi di perusahaan, ada juga riset yang memanfaatkan BSC untuk menilai kinerja perguruan tinggi, terutama dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, pelayanan akademik, efektivitas operasional, dan daya saing institusi.

Dalam konteks perusahaan teknologi dan bisnis digital seperti GoTo Tbk yang bergerak di banyak unit bisnis strategis (ride-hailing, e-commerce, fintech, dll) penerapan BSC dapat membantu perusahaan memetakan dan mengevaluasi kinerja unit-unit bisnis secara sistematis. Satu penelitian "Pengukuran kinerja PT GoTo Tbk menggunakan Balanced Scorecard" menunjukkan bahwa BSC mampu menilai kinerja perusahaan, meskipun terdapat beberapa kendala dalam implementasinya.

Dengan latar belakang tersebut, artikel ini membahas bagaimana BSC dapat diimplementasikan sebagai alat penilaian kinerja unit bisnis strategis di perguruan tinggi melalui analogi dengan perusahaan besar seperti GoTo Tbk dan apa manfaat serta tantangannya.

LANDASAN TEORI

Balanced Scorecard (BSC)

Kerangka BSC dikembangkan untuk memperluas ukuran kinerja organisasi melewati metrik finansial. Menurut literatur, BSC menggabungkan empat perspektif utama: perspektif finansial, perspektif pelanggan (customer), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan (learning & growth).

- Perspektif Finansial: mengukur hasil keuangan seperti profitabilitas, efisiensi biaya, ROI, serta aspek finansial lain sebagai refleksi keberhasilan strategi dari sisi ekonomi.
- Perspektif Pelanggan (Customer): mengevaluasi kepuasan pelanggan, loyalitas, akuisisi pelanggan baru, retensi pada institusi perguruan tinggi, "pelanggan" bisa diartikan sebagai mahasiswa, orang tua, atau pemangku kepentingan terkait layanan pendidikan.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

- Perspektif Proses Bisnis Internal: menilai efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi bagaimana layanan pendidikan, administrasi, manajemen internal dijalankan secara optimal.
- Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (Learning & Growth): mengukur kapasitas organisasi untuk berkembang, kualitas sumber daya manusia, inovasi, pelatihan, dan pengembangan penting untuk daya saing jangka panjang.

Dengan menggunakan BSC, organisasi dapat memiliki "peta strategi" (strategy map), menetapkan tujuan strategis, menentukan KPI (Key Performance Indicators), serta menetapkan target dan inisiatif sehingga visi dan misi lembaga dapat lebih mudah diterjemahkan ke dalam tindakan operasional.

1. **Implementasi BSC di Perguruan Tinggi vs Perusahaan: Pelajaran dari LiteraturPerguruan Tinggi**

Beberapa penelitian telah mengaplikasikan BSC dalam konteks perguruan tinggi:

- Di Universitas Islam Syekh Yusuf (UNIS), BSC digunakan untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan (mahasiswa), proses internal (dosen/administrasi), dan pembelajaran & pertumbuhan (tenaga kependidikan) selama periode tiga tahun. Hasilnya menunjukkan bahwa BSC dapat menjadi alat ukur kinerja kampus secara sistematis.
- Di Universitas Galuh, penerapan BSC dilaporkan meningkatkan kinerja dosen dan kualitas pendidikan, serta membantu manajemen dalam memantau dan mengelola kinerja akademik dan administratif.
- Secara umum, literatur review menunjukkan bahwa BSC membantu perguruan tinggi mendapatkan gambaran kinerja secara komprehensif bukan hanya jumlah mahasiswa atau dana, tapi juga kualitas layanan, kepuasan mahasiswa, efisiensi proses, dan pengembangan sumber daya manusia.

Namun, penerapan BSC di perguruan tinggi kadang menghadapi tantangan: seperti resistensi terhadap perubahan, kesulitan dalam menentukan KPI yang tepat untuk aspek non-finansial (misalnya kualitas pendidikan, inovasi, kepuasan mahasiswa), serta keterbatasan sumber daya manusia dan pemahaman manajemen.

2. **Perusahaan / Dunia Bisnis**

Sektor bisnis baik perusahaan besar maupun usaha kecil dan menengah juga banyak menggunakan BSC. Contoh:

- Di PT Unichem Candi Indonesia, BSC digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja, di mana aspek finansial diukur dengan metrik seperti ROA, ROE, NPM, dan aspek non-finansial diukur dengan indikator pelanggan, inovasi produk, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan.
- BSC dianggap efektif meningkatkan efisiensi operasional, pencapaian target strategis, daya saing, serta pengambilan keputusan berdasarkan data terutama ketika organisasi berhasil menyelaraskan kerja unit-unit berbeda dengan strategi keseluruhan.
- Namun, tantangan implementasi BSC antara lain: kurangnya pemahaman manajemen terhadap konsep, resistensi internal, serta kebutuhan sumber daya dan komitmen yang tinggi untuk memastikan sistem berjalan konsisten.

3. **Studi Kasus GoTo Tbk**

Tbk. Namun, kendala muncul: perusahaan "tidak dapat menanggapi perubahan preferensi, mengelola pertumbuhan dan mencapai profitabilitas, tidak dapat bersaing secara efektif di seluruh segmen dan pasar, tindakan dari pihak ketiga di luar Penelitian khusus pada GoTo Tbk

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

menunjukkan bahwa penerapan BSC untuk mengukur kinerja perusahaan dapat dikatakan "baik", namun terdapat sejumlah kendala.

Menurut penelitian tersebut:

- BSC telah dipakai untuk menilai kinerja perusahaan dari aspek finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran & pertumbuhan.
- Secara umum, hasil menunjukkan bahwa BSC mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja GoTo kendali, serta kegagalan memenuhi persyaratan regulasi dan pelaporan."

Kendala-kendala ini menunjukkan bahwa meskipun BSC adalah alat yang potensial, keberhasilan implementasinya memerlukan adaptasi, komitmen manajemen, dan sistem pendukung yang baik.

4. Rancang Kerangka Artikel: "BSC untuk Unit Bisnis Strategis di Perguruan Tinggi Dengan Inspirasi dari GoTo Tbk"

Dengan mempertimbangkan literatur dan kasus di atas, berikut kerangka bagaimana BSC bisa diimplementasikan untuk menilai kinerja "unit bisnis strategis" di perguruan tinggi dengan analogi dari praktik di perusahaan besar seperti GoTo Tbk:

1. Identifikasi Unit Bisnis Strategis di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi bisa memiliki "unit bisnis strategis" misalnya: fakultas tertentu, program studi unggulan, layanan pendidikan jarak jauh (e-learning), unit riset & inovasi, unit layanan mahasiswa, unit kemitraan industri, unit IT, unit pengabdian masyarakat, dan sebagainya. Tujuan: agar setiap unit dapat berkontribusi terhadap visi/misi kampus secara optimal dan terukur.

2. Menyusun Strategy Map & Sasaran Strategis

- Berdasarkan visi/misi dan strategi perguruan tinggi tetapkan sasaran strategis untuk tiap unit.
- Gunakan pendekatan BSC untuk membagi sasaran ke dalam empat perspektif: finansial (jika unit menghasilkan revenue, efisiensi biaya, ROI terhadap program), pelanggan (kepuasan mahasiswa/ pemangku kepentingan), proses internal (efisiensi administrasi, kualitas layanan, waktu respons), serta pembelajaran & pertumbuhan (pengembangan dosen/staf, inovasi, kualitas SDM).

3. Merumuskan KPI & Target untuk Setiap Perspektif

Contoh KPI:

- Finansial: pendapatan dari program, efisiensi biaya operasional unit, rasio biaya per mahasiswa.
- Pelanggan: tingkat kepuasan mahasiswa, retensi mahasiswa, rasio lulusan tepat waktu, survei persepsi layanan.
- Proses Internal: waktu pelayanan administrasi, rasio pengajuan dan penyelesaian beasiswa/kegiatan, efektivitas proses akademik dan admin.
- Pembelajaran & Pertumbuhan: jumlah pelatihan staf/dosen, tingkat publikasi/inovasi, rasio dosen berkompetensi, pengembangan infrastruktur IT.

Target ditetapkan berdasarkan baseline dan strategi jangka menengah/panjang.

4. Pelaksanaan & Pengumpulan Data

Melibatkan seluruh pemangku kepentingan: mahasiswa, dosen, staf, manajemen. Gunakan metode kuantitatif (survei, data administratif) dan kualitatif (wawancara, dokumentasi). Untuk keabsahan data: gunakan triangulasi data (data admin + survei + wawancara). Pendekatan ini telah digunakan dalam penelitian BSC di perusahaan maupun lembaga pendidikan.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

5. Analisis & Evaluasi Kinerja

Bandingkan hasil aktual dengan target KPI. Gunakan hasil untuk mengevaluasi unit bisnis: apakah unit sudah sesuai strategi, perlu perbaikan, atau perlu restrategi. Berdasarkan hasil ini, manajemen perguruan tinggi dapat mengambil keputusan strategis: alokasi sumber daya, peningkatan proses, pelatihan, inovasi, dsb.

6. Tantangan & Faktor Kritikal Keberhasilan

- Keterlibatan manajemen dan seluruh pemangku kepentingan. Jika hanya top-down tanpa partisipasi staf/ unit, BSC kurang efektif.
- Pemilihan KPI yang relevan dan terukur terutama untuk aspek non-finansial (kualitas pendidikan, kepuasan, inovasi) yang sering sulit diukur.
- Kemampuan institusi dalam mengumpulkan data secara konsisten, sistem dokumentasi, infrastruktur informasi.
- Kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan berubah cepat (teknologi, regulasi, kebutuhan mahasiswa) sehingga indikator & target perlu fleksibel.

7. Implikasi dari Studi Kasus GoTo Tbk

Kasus GoTo Tbk memberikan pelajaran bahwa BSC dapat diterapkan di organisasi besar/ kompleks dengan banyak unit bisnis. Tetapi, meskipun hasilnya "baik", tetap ada kelemahan dalam menanggapi dinamika pasar, regulasi, perubahan eksternal menunjukkan bahwa BSC harus dilengkapi dengan sistem manajemen risiko, pemantauan lingkungan eksternal, dan kemampuan adaptasi.

Dengan demikian, perguruan tinggi yang menerapkan BSC untuk unit bisnis strategis perlu mempertimbangkan aspek eksternal (kebutuhan pasar, regulasi pendidikan, perkembangan teknologi) agar strategi tetap relevan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan artikel ini adalah metode studi literatur. Penelitian dilakukan dengan menelaah berbagai jurnal, laporan penelitian, repositori akademik, serta dokumen relevan yang membahas implementasi Balanced Scorecard di perusahaan dan perguruan tinggi. Data dianalisis secara kualitatif dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber dan menarik kesimpulan mengenai kesesuaian penerapan BSC pada unit bisnis strategis di perguruan tinggi. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dari penelitian sebelumnya.

PEMBAHASAN

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat menjadi alat pengukuran kinerja yang efektif baik untuk perusahaan maupun perguruan tinggi. Pada perguruan tinggi, BSC membantu memetakan kinerja unit-unit strategis secara terstruktur melalui empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Jika dibandingkan dengan implementasi di perusahaan seperti GoTo Tbk, perguruan tinggi menghadapi tantangan serupa yaitu penentuan indikator yang tepat, kebutuhan data yang konsisten, serta komitmen manajemen. Namun, BSC terbukti mampu mendukung peningkatan kualitas layanan akademik, efektivitas administrasi, pengelolaan sumber daya manusia, serta inovasi.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

KESIMPULAN & REKOMENDASI

- Balanced Scorecard adalah kerangka manajemen strategis yang cocok untuk menilai kinerja unit bisnis strategis, karena menekankan aspek keuangan dan non-keuangan secara menyeluruh.
- Implementasi BSC di perguruan tinggi dapat membantu mengevaluasi dan meningkatkan kinerja unit (fakultas, program studi, layanan, unit riset, dsb) secara sistematis, komprehensif, dan strategis.
- Untuk sukses, perlu dukungan manajemen, partisipasi seluruh pemangku kepentingan, pemilihan KPI yang relevan, sistem dokumentasi & pelaporan, serta fleksibilitas terhadap perubahan lingkungan eksternal.
- Inspirasi dari perusahaan besar seperti GoTo Tbk menunjukkan bahwa meskipun BSC dapat diterapkan di organisasi kompleks, tetap diperlukan pelengkap seperti sistem manajemen risiko, monitoring eksternal agar hasil optimal dan adaptif terhadap perubahan.
- Oleh karena itu, untuk perguruan tinggi yang ingin menerapkan BSC pada unit bisnis strategis, disarankan memulai dengan pilot project pada satu atau dua unit terlebih dahulu, melakukan evaluasi berkala, dan mengembangkan sistem secara bertahap.

DAFTAR PUSTAKA

Imamunandar. “Literature Review: Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Organisasi.” *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship*, vol. 2, no. 2, 2023. PPMI Journal

Weni Herlianti & Yusmaniarti. “Literature Review: Konsep Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard.” *JMIE*, vol. 2, no. 2, 2023. PPMI Journal

Utami Puji Lestari. “Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen dalam Pengembangan Strategi Perusahaan.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2023. ebis-jurnal.unsuri.ac.id

Sobari & Muhammad Rifai. “Implementasi Balanced Scorecard untuk Pengukuran dan Peningkatan Kinerja dalam Organisasi Lembaga Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 2022. Jurnal Pendidikan Tambusai

Parindungan Dongoran, Tita Safitriawati & Anna Sofia Atichasari. “Perancangan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi (Studi di UNIS Tangerang).” *EKONOMI BISNIS*, 2022. Ejournal Unis

Yulisma et al. “Penerapan Balanced Scorecard pada Perguruan Tinggi: Dampaknya terhadap Kinerja Dosen dan Kembalian Pendidikan (Studi di Universitas Galuh).” *Jurnal Edukasi*, 2022. Jurnal Universitas Galuh

“Pengukuran Kinerja PT GoTo Tbk Menggunakan Balanced Scorecard.” Universitas Bakrie Repository, 2023. Universitas Bakrie Repository

Tasya Adha Sabila, Ketut Sunarta & Asep Alipudin. “Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja PT Unichem Candi Indonesia.” *JATAMA: Jurnal Akuntansi Pratama*, 2022. jatama-feb.unpak.ac.id