

Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Integrasi Metode *Balanced Scorecard* dan *Analythical Hierarchy Process*

Yunia Fauzia¹, Untung Usada¹

¹Program Studi Teknik Industri, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Indonesia.

Abstrak

Kebutuhan persyaratan jasa pelayanan di bidang Universitas Perguruan Tinggi setiap tahun terus meningkat menyebabkan sebuah lembaga pendidikan melakukan peningkatan kinerja organisasi, keselarasan tujuan kelompok dan individu dalam organisasi. Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo sebagai penyedia jasa pada lembaga pendidikan tentunya merencanakan peningkatan agar menjadi lebih baik dengan menggunakan alternatif pengukuran kinerja. Pada penelitian ini tentang pengukuran kinerja Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo dengan metode BSC (*Balanced Scorecard*) yang bertujuan untuk menggabungkan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pendekatan pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan periode pengamatan pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2021, tujuan dilakukan penelitian tersebut dengan mengoptimalkan manajemen pengolahan agar dapat bersaing dengan universitas negeri maupun swasta. Pada penelitian ini membahas bagaimana menjalankan *balance scorecard*, terdapat beberapa topik yang dibahas diantara lain yaitu menentukan tujuan strategis, ukuran target, inisiatif, dan mengimplementasikan BSC pada lembaga pendidikan. Berdasarkan sistem pengukuran kinerja tersebut dapat menentukan berbagai kebutuhan yang ada dalam mewujudkan suatu peningkatan kinerja pada empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Kata kunci

AHP; *Balanced Scorecard*; Kinerja keuangan; Manajemen pengolahan; *Total quality*

Abstract

The need for service requirements in the University and Higher Education sector continues to increase yearly, causing educational institutions to improve organizational performance alignment of group and individual goals. Nahdlatul Ulama Sidoarjo University, as a service provider to educational institutions, is planning improvements to enhance it by using alternative performance measurements. This research is about measuring the performance of Nahdlatul Ulama University Sidoarjo using the BSC (*Balanced Scorecard*) method, which aims to combine financial and non-financial

Korespondensi
Untung Usada
untung_usada.tin@unusida.ac.id

performance measures. The approach to this research uses qualitative research with an observation period from 2019 to 2021. This research seeks to optimize processing management to compete with state and private universities. This research discusses how to run a balanced scorecard; several topics are discussed, including determining strategic goals, target measures, initiatives, and implementing BSC in educational institutions. Based on this performance measurement system, various needs can be selected to increase performance in the four perspectives in the Balanced Scorecard.

Keywords

AHP; balanced scorecard; financial performance; processing management; total quality

Pendahuluan

Pada periode mendatang, lembaga perguruan tinggi akan semakin mengalami perubahan, sehingga persyaratan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan zaman akan menjadi semakin beragam dan dinamis. Pesatnya perkembangan teknologi di era globalisasi telah memberikan dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan manusia, baik dalam interaksi, pekerjaan, maupun kehidupan sehari-hari (Andreessa, 2019). Hal tersebut menimbulkan tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang sistematis. Maka dari itu, sebagian orang dan organisasi yang mencoba meningkatkan kualitas kinerja dengan mengembangkan pada aspek apapun. Pada beberapa negara dengan lainnya menjadi salah satu penentuan titik unggul persaingan secara berlanjutan dan hal tersebut bukanlah hasil dari tujuan akhir, akan tetapi sebagai wadah untuk menuju sasaran akhir, yaitu kinerja tinggi. Titik unggul yang terus menerus tidak menjamin dengan hanya memilih strategis dan terencana karena terdapat unsur pesaing (Porter, 1996; Purnomo *et al.*, 2023). Maka dari itu lembaga pendidikan banyak yang mulai memperbaiki sistem pendidikan dari beberapa aspek meliputi dari masalah kurikulum, masalah kinerja organisasi yang menjadi acuan dalam perkembangan yang berkelanjutan (Grano and Prieto, 2020; Kondur *et al.*, 2020; Salimova and Soldatova, 2021; Mrzygłocka-Chojnacka and Rytica, 2023).

Organisasi Perguruan Tinggi di Indonesia saat ini tentunya pasti menghadapi persaingan yang cukup sulit. Persaingan muncul dari pendidikan tinggi swasta maupun negeri dimulai dari dalam negeri maupun luar negeri. Maka dari itu, lembaga pendidikan banyak yang melakukan perubahan salah satunya adalah bidang jasa (Macatangay, 2023). Perubahan yang terjadi pada lingkungan global menyebabkan peningkatan intensitas pada persaingan antar bidang jasa perguruan tinggi satu dengan yang lain. Oleh karena itu, lembaga perguruan tinggi akan mengupayakan penawaran jasa perguruan tinggi yang memiliki kinerja tinggi. Sektor jasa telah tumbuh secara fenomenal selama beberapa dekade terakhir di negara-negara maju (Geeta and Sivanand, 2021). Bidang jasa adalah upaya kerja atau kinerja (*performance*) yang dilakukan oleh badan usaha atau suatu organisasi pada bidang masing-masing kepada pihak yang dituju dan memiliki sifat tidak berwujud serta tidak menyebabkan pada hak milik (Kotler and Keller, 2009). Populasi Perguruan Tinggi bekerja dengan melihat beberapa rancangan sebagai berikut, kondisi dan perubahan lingkungan yang mengalami perubahan, perubahannya secara signifikan dari masa sebelumnya, perubahan akan terus berlanjut, perubahan ini bersifat imperative dan implikasinya harus di antisipasi.

Hasil perhitungan sasaran strategi organisasi belum tentu ditetapkan sebagai rancangan hasil perhitungan yang wajib dilakukan oleh organisasi negeri maupun swasta, baik dalam visi dan misinya sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pengukuran kinerja untuk mengetahui bagaimana kualitas pada Perguruan Tinggi Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo sebagai lembaga pendidikan tinggi.

Pada penelitian ini pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* (BSC). *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen kinerja yang dimana pengembangan visi, misi dan strategi organisasi sesuai dengan rancangan sistematis berdasarkan respon pelanggan secara internal dan eksternal dari rancangan yang dijalankan, respons pelanggan maupun keuangan yang diperoleh. Ada empat sudut pandang atau perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan yang

mendeskripsikan pengukuran kinerja berdasarkan pada bidang keuangan, dan perspektif non keuangan yaitu mengukur dari segi pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran. Supaya rancangan rencana sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Setelah dilakukan perancangan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*, bobot setiap perspektif masing-masing, kriteria sasaran, dan indikator kinerja dihitung dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin meneliti mengenai pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan integrasi metode *balanced scorecard* dan *analytical hierarchy process* yang bertujuan untuk mengukur kinerja Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo dari empat perspektif, yaitu terdiri dari keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*.

Metode

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Perguruan Tinggi yaitu Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo (Unusida) Jalan Lingkar Timur KM 5.5 Rangkah Kidul Sidoarjo. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu pertama sumber data primer yang diperoleh melalui dari wawancara. Sumber data yang kedua adalah data sekunder yakni literatur, artikel, jurnal, internet, serta sumber lain yang berhubungan dengan pembahasan ini. Jenis metode yang digunakan dalam pengambilan sampel yang dipakai pada penelitian ini adalah *proporsional purposive sampling*. Metode pengambilan sampel *purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel dengan pada kriteria atau pertimbangan yang sesuai dengan rencana serta sesuai dengan tujuan penelitian yang diharapkan. Sehingga yang terdapat pada sampel sebagai berikut:

1. Mahasiswa aktif periode 2019 s.d 2021 di Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo
2. Mahasiswa lulusan tahun 2019 di Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo
3. Tenaga kependidikan Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo bagian keuangan, bagian SDM, dll

Untuk mendapatkan jumlah sampel yang diambil dari populasi yang ditentukan, maka menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : Sampel

N : Populasi

e : Taraf kesalahan atau nilai kritis

Untuk menentukan penelitian deskriptif, secara minim dalam pengambilan sampel yaitu sebanyak 10% dari populasi. Maka untuk pengukuran sampel ini dilakukan dengan tingkat keseimbangan sebanyak 95% atau nilai kritis 5% sehingga pada ukuran sampel dapat dihitung pada masing-masing kriteria yang diambil sebagai berikut:

1. Mahasiswa lulusan 2019 sebanyak: 310 orang
2. Mahasiswa semester genap thn 2019 sebanyak: 1751 orang
3. Mahasiswa semester genap thn 2020 sebanyak: 1984 orang
4. Mahasiswa semester genap thn 2021 sebanyak: 2354 orang

Jadi jumlah total mahasiswa aktif semester genap dari thn 2019 sampai thn 2021 adalah 6089 orang. Sedangkan untuk lulusan tahun 2019 berjumlah 310 orang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan:

1. Metode *balanced scorecard* yaitu mengidentifikasi pada masing-masing perspektif sebagai berikut:
 - a. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
 - 1) Mahasiswa Unusida
 - 2) Karyawan akademik Unusida
 - b. Perspektif proses bisnis internal
 - c. Perspektif pelanggan

- 1) Retensi pelanggan (mahasiswa)
- 2) Akuisisi pelanggan (Mahasiswa)
- d. Perspektif keuangan
2. *Key Performance Indicator* (KPI)
3. Metode AHP

Hasil dan Pembahasan

A. Gambaran Umum

Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo dikenal juga dengan UNUSIDA adalah bagian dari Asosiasi Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama (APTINU). Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo didirikan pada tanggal 04 Juli 2014 melalui Surat Keputusan PT 195/E/O/2014 yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset, teknologi dan Perguruan Tinggi. Saat ini, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo terdapat 5 (lima) Fakultas, 12 Program Studi (S1) .

B. Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

1. Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Organisasi

Penjelasan secara rinci visi dan misi Universitas dalam *Balanced Scorecard*, sebagai berikut:

- a. Perspektif pelanggan Universitas harus memperhatikan kebutuhan mahasiswa sebagai pelanggan utama. Fokus pada pelanggan memudahkan melihat beberapa aspek yang krusial dalam pengembangan kualitas pendidikan. Beberapa indikator dalam perspektif pelanggan adalah:
 - 1) Kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik
 - 2) Kepuasan mahasiswa terhadap dukungan administrasi Universitas
 - 3) Peningkatan angka kelulusan mahasiswa
 - 4) Tingkat kepuasan alumni
- b. Perspektif keuangan memiliki keseimbangan dalam segi keuangan yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja keuangan yang optimal. Indikator yang terdapat dalam perspektif keuangan antara lain:
 - 1) Pendapatan Universitas
 - 2) Biaya pengeluaran
 - 3) Keuntungan bersih
 - 4) *Return on investment* (ROI)
- c. Perspektif proses bisnis internal merupakan faktor penting dalam mencapai hasil yang optimal. Institusi pendidikan harus memilih dan mengelola proses bisnis dengan baik dan lebih dijaga untuk memastikan kinerja operasi yang optimal. Beberapa indikator dalam perspektif ini diantara lain adalah:
 - 1) Peningkatan efektivitas kegiatan belajar mengajar
 - 2) Peningkatan efisiensi biaya dan waktu administrative
 - 3) Tingkat efektivitas manajemen asset Universitas
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan faktor ini mendukung kinerja keempat perspektif lainnya. Kinerja yang optimal dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari sistem, teknologi, dan inovasi terbaru yang digunakan oleh Universitas dalam menghadapi perubahan. Berikut beberapa indikator dalam perspektif ini adalah:
 - 1) Penyediaan teknologi informasi yang memadai
 - 2) Inovasi dalam pengembangan kurikulum untuk mencapai standar kompetensi mahasiswa
 - 3) Peningkatan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia Universitas
 - 4) Pengembangan sistem penjamin mutu pendidikan

2. Identifikasi Indikator Kinerja

Penjelasan secara rinci visi dan misi Universitas dalam *Balanced Scorecard*, sebagai berikut:

- a. Akademik: kualitas salah satu indikator kinerja yang saling berkaitan dan produktivitas akademik, contohnya seperti jumlah publikasi ilmiah yang sudah terbit, jumlah mahasiswa yang lulus tepat waktu, tingkat kepuasan mahasiswa, tenaga pengajar seperti dosen berkaitan dengan proses pembelajaran, dan penghargaan yang diperoleh mahasiswa dan dosen.
- b. Finansial: indikator kinerja yang memiliki hubungan dengan laporan keuangan dan stabilitas keuangan kampus, seperti contoh ketersediaan dana untuk pengembangan kampus, rasio pendapatan kampus setiap tahunnya, penghematan biaya operasional, efisiensi dana keluar, dan tingkat resiko keuangan.
- c. Layanan: indikator kinerja yang memiliki keterkaitan dengan kualitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa dan stakeholder kampus, contohnya seperti tingkat kepuasan mahasiswa, tingkat hasil layanan kepuasan tenaga kependidikan.
- d. Sumber daya manusia: indikator kinerja memiliki keterkaitan dengan kuantitas, kualitas, dan produktivitas sumber daya manusia, seperti tingkat kepuasan tenaga akademik dan dosen, loyalitas tenaga akademik, tingkat keterlibatan, pengembangan sumber daya manusia, produktivitas setiap karyawan akademik.
- e. Pemasaran: indikator kinerja yang berhubungan dengan promosi dan branding kampus, contohnya seperti tingkat awareness dan citra kampus, jumlah prospek lulusan mahasiswa dan tingkat prospek menjadi mahasiswa

3. Pengolahan data dengan metode AHP dengan *Software Expert Choice*

Proses pengolahan data dilakukan dari memasukan masing-masing sasaran strategi yang ada pada setiap perspektif. Kemudian dilakukan perhitungan dengan metode AHP sehingga terlihat bobot prioritas kriteria dan subkriteria. Dari data yang diperoleh tersebut di atas selanjutnya dilakukan perhitungan dengan metode AHP. Berikut ini adalah hasil pembobotan seluruh perspektif:

Tabel 1. Bobot Antar Perspektif

No	Perspektif	Bobot
1	Pelanggan	0,391
2	Keuangan	0,138
3	Proses bisnis	0,195
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	0,276

Tabel 2. Bobot Perspektif Pelanggan

No	Sasaran strategi	Bobot
1	P1	0,299
2	P2	0,224
3	P3	0,118
4	P4	0,164
5	P5	0,092
6	P6	0,101

Tabel 3. Bobot Perspektif Keuangan

No	Sasaran strategi	Bobot
1	K1	0,169
2	K2	0,387
3	K3	0,443

Tabel 4. Bobot Perspektif Proses Bisnis

No	Sasaran strategi	Bobot
1	PB1	0,260
2	PB2	0,327
3	PB3	0,413

Tabel 5. Bobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Sasaran strategi	Bobot
1	PP1	0,193
2	PP2	0,275
3	PP3	0,183
4	PP4	0,082
5	PP5	0,164
6	PP6	0,103

Untuk tabel skala nilai hasil menggunakan konversi *traffic light system* menjadi skala nilai 0-5 sehingga didapatkan kategori baru. Proses konversi dapat dilihat pada perhitungan dibawah ini:

Pada interval pertama dimana dinyatakan < 60 dapat dikonversi menjadi

$$\frac{5}{100} \times 60 = 3 \text{ sehingga interval menjadi } < 3$$

Pada interval kedua dimana dinyatakan $60 < X < 80$ dapat dikonversi menjadi

$$\frac{5}{100} \times 80 = 4 \text{ sehingga interval menjadi } 3 < X < 4$$

Sehingga pada interval ketiga dinyatakan > 80 dikonversi menjadi > 4 . Secara lengkap hasil konversi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Skala Nilai Baru *Traffic Light System*

Skala Nilai	Kategori Warna	Keterangan
$X < 3$	Merah	Hasil kinerja pada kategori tidak memuaskan atau tidak mencapai target
$3 < X < 4$	Kuning	Hasil kinerja pada kategori tersebut bersifat kategori marjinal
$X > 4$	Hijau	Hasil kinerja pada kategori tersebut memuaskan atau mencapai target yang diinginkan

Untuk tahap selanjutnya dilakukan hasil perhitungan antar perspektif yang dikategorikan pada tabel skala nilai *traffic light system*, untuk mengetahui masing-masing indikator masuk pada kategori warna merah, kuning atau hijau, untuk perhitungan hasil score pada tabel hasil dikalikan score tertinggi yaitu 5, berikut tabel perhitungan antar perspektif yaitu:

Tabel 7. Hasil Antar Perspektif Pada *Traffic Light System*

No	Indikator Kinerja	Sasaran Strategi	Bobot	Realisasi	Hasil
Perspektif Pelanggan		-	0.391	-	37.84044
1	Persentase jumlah mahasiswa baru	P1	0.299	0.80	0.2392

2	Persentase jumlah mahasiswa lulusan	P2	0.224	58.90	13.1936
3	Persentase mahasiswa aktif	P3	0.118	20.50	2.419
4	Persentase kepuasan dosen dan tenaga kependidikan	P4	0.164	80.50	13.202
5	Persentase retensi mahasiswa	P5	0.092	88.92	8.18064
6	Banyaknya akuisisi mahasiswa baru	P6	0.101	6.00	0.606
Perspektif Keuangan			0.138	-	9.02925
7	Persentase dana pengembangan pendidikan dari pihak eksternal	K1	0.169	22.00	3.718
8	Persentase rasio profit setiap tahun (<i>Cash Flow</i>)	K2	0.387	7.60	2.9412
9	Persentase ROCE (<i>return on capital employed</i>) dalam pengukuran pemanfaatan	K3	0.443	5.35	2.37005
Perspektif Proses Bisnis Internal			0.195	-	13.805
10	Persentase jumlah program studi baru untuk memenuhi pangsa pasar	PB1	0.26	20.00	5.2
11	Persentase pertumbuhan unit usaha	PB2	0.327	20.00	6.54
12	Persentase tingkat pelayanan terhadap lulusan	PB3	0.413	5.00	2.065
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan			0.276	-	29.80948
13	Persentase dosen dan kualifikasi doktor	PP1	0.193	3.84	0.74112
14	Persentase dosen tetap dan jabatan lektor	PP2	0.275	16.60	4.565
15	Persentase kompetensi tenaga pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi	PP3	0.183	5.92	1.08336
16	Persentase pemenuhan perangkat pembelajaran berbasis <i>case methode, problem solving, project base learning</i>	PP4	0.082	0.00	0
17	Persentase program studi menerapkan kurikulum berbasis KKNI dan MBKM	PP5	0.164	80.00	13.12
18	Persentase integrasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam pembelajaran	PP6	0.103	100.00	10.3
Total antar perspektif					90.48417

Berdasarkan tabel 7 menunjukkan hasil pengukuran prioritas yang harus dilakukan evaluasi dengan metode AHP dapat ditarik kesimpulan bahwa semua perspektif menonjol ditandai pada perhitungan nilai bobot antar perspektif masuk pada kategori warna hijau, untuk sasaran strategi pada masing-masing indikator perspektif yang paling menonjol adalah pada indikator perspektif pelanggan, terdapat kategori warna hijau lebih banyak diantara perspektif lainnya. Kategori warna hijau yang mengartikan bahwa pada indikator perspektif pelanggan bersifat memuaskan atau mencapai target yang diinginkan. Berdasarkan hasil perhitungan akhir indikator perspektif pelanggan yang memberikan kontribusi terbesar, dikarenakan perspektif tersebut yang memiliki interval berwarna hijau paling banyak diantara indikator perspektif yang lain. Untuk perbandingan perspektif pada perhitungan secara keseluruhan Universitas nilai bobot masuk kategori warna hijau yang diartikan memuaskan dan mencapai target yang dituju. Untuk kategori interval warna merah terbanyak adalah perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dari dua perspektif tersebut harus dilakukan perbaikan agar mencapai tujuan yang diinginkan sesuai visi misi yang dituju.

Kesimpulan

Berdasarkan akhir perhitungan rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan hasil bobot prioritas yang akan dilakukan evaluasi menggunakan metode *analithycal hierarchy process*, dapat disimpulkan bahwa rancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo menghasilkan KPI dan dapat diketahui dari seluruh perspektif yaitu perspektif pelanggan dengan indikator kinerja hasil survey kepuasan pelanggan dari mulai pelayanan mahasiswa dan kepuasan pelayanan SDM, perspektif keuangan dengan indikator kinerja pada *cash flow* universitas bertahunnya, perspektif proses bisnis internal dengan indikator kinerja tingkat pelayanan terhadap lulusan dan jumlah prodi baru untuk memenuhi pangsa pasar, perspektif terakhir adalah pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator kinerja integrasi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam pembelajaran, pengembangan dosen dan kualifikasi doktor. Sehingga Universitas dapat meningkatkan kualitas layanan, mencapai tujuan strategis, meningkatkan efektivitas proses internal, dan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perhitungan hasil pengukuran akhir KPI pada *interval traffic light system* didapatkan pada perhitungan nilai bobot semua perspektif masing-masing mendapatkan interval warna hijau secara keseluruhan. Untuk jumlah interval warna hijau yang paling banyak terdapat pada indikator perspektif pelanggan, terdapat tiga kategori warna hijau, dan indikator perspektif pelanggan juga terdapat interval warna merah terbanyak sama dengan indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat jumlah interval warna merah terbanyak, terdapat tiga interval berwarna merah. Pada dua perspektif yang terdapat beberapa indikator interval warna merah terbanyak harus dilakukan perbaikan agar mencapai tujuan dan sasaran strategi yang diinginkan sesuai visi misi yang dituju. Jadi secara keseluruhan pada indikator perspektif pelanggan terdapat interval warna merah sebanyak tiga buah, warna kuning tidak ada, dan untuk interval warna hijau sebanyak tiga, lalu untuk indikator perspektif keuangan terdapat interval warna merah berjumlah satu, warna kuning sebanyak dua buah, dan untuk warna hijau tidak ada, kemudian untuk indikator perspektif proses bisnis internal terdapat interval merah sebanyak dua buah, warna kuning tidak ada, warna hijau terdapat satu buah interval, terakhir indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat interval warna merah sebanyak tiga buah, warna kuning satu buah, dan untuk interval warna hijau sebanyak dua buah. Pada perhitungan secara keseluruhan Universitas nilai bobot masuk kategori warna hijau yang diartikan memuaskan dan mencapai target yang dituju.

Konflik Kepentingan

Tidak ada potensi konflik kepentingan yang relevan dengan artikel ilmiah penelitian ini.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Teknik Industri Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo atas dukungan pelaksanaan penelitian.

Daftar Pustaka

Andreeska, I. (2019) 'Technology in An Era of Globalization', in *The 3rd Conference on Economics and Management*, pp. 117–120. Available at: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.117>.

Geeta, D.M. and Sivanand, D.C.N. (2021) 'Service Sector - Role Played in Economic Development', *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 11(4), pp. 2655–2666. Available at: <https://doi.org/10.47059/revistageintec.v11i4.2307>.

Grano, C. and Prieto, V.C. (2020) 'Sustainable Development Goals in Higher Education', in. Available at: https://doi.org/10.14488/IJCIEOM2020_FULL_0010_37277.

Kondur, O. et al. (2020) 'Formation of Competences of Future Educators for Requirements Education for Sustainable Development', *Journal of Vasyi Stefanyk Precarpathian National University*, 7(1), pp. 7–14.

Available at: <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.1.7-14>.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2009) *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

Macatangay, L. (2023) 'The Status, Challenges & Opportunities of Education Service Industry in the Philippines', *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4426082>.

Mrzygłocka-Chojnacka, J. and Ryńca, R. (2023) 'Using a Multi-Criteria Ranking Method to Assess Factors Influencing the Implementation of Sustainable Development at Higher Educational Institutions', *Sustainability*, 15(7), p. 6256. Available at: <https://doi.org/10.3390/su15076256>.

Porter, M. (1996) 'What is Strategy', *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61–78.

Purnomo, A. *et al.* (2023) 'The Research Journey Retrospective on Management Information Systems in Indonesia', in *2023 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*. IEEE, pp. 453–458. Available at: <https://doi.org/10.1109/ICIMTech59029.2023.10277992>.

Salimova, T. and Soldatova, E. V. (2021) 'How to Create Sustainable Future through Curriculum in Higher Education', in *International Conference on Active Learning in Engineering Education*. Bangkok, Thailand.