

**PENGUKURAN KINERJA PROGRAM STUDI TEKNIK  
INDUSTRI UNPAS BERDASARKAN STANDARD  
AKREDITASI BAN-PT DENGAN MENGGUNAKAN METODE  
*BALANCED SCORECARD***

**TUGAS AKHIR**

**Karya tulis sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik dari  
Program Studi Teknik Industri  
Fakultas Teknik Universitas Pasundan**

Oleh

**RAKA TAUFIKA RAMDANI SEPTIANTO**

**NRP : 143010253**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS PASUNDAN**

**2018**

**PENGUKURAN KINERJA PROGRAM STUDI TEKNIK  
INDUSTRI UNPAS BERDASARKAN STANDARD  
AKREDITASI BAN-PT DENGAN MENGGUNAKAN METODE  
*BALANCED SCORECARD***

Oleh

**Raka Taufika Ramdani Septianto  
NRP : 143010253**

Menyetujui,

Tim Pembimbing

Tanggal Desember 2018

Pembimbing

Penelaah

---

Ir. Toto Ramadhan, MT.

---

Ir. Asep Saefulbachri Ramli, MM., MBA.

Mengetahui,

Ketua Program Studi

---

Ir. Toto Ramadhan, MT.

# **PENGUKURAN KINERJA PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI UNPAS BERDASARKAN STANDARD AKREDITASI BAN-PT DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD**

RAKA TAUFIKA RAMDANI SEPTIANTO  
NRP : 143010253

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini berisi tentang pengukuran kinerja yang dilakukan pada Program Studi Teknik Industri Universitas Pasundan dengan menggunakan metode balanced scorecard (BSC). Penelitian ini mengaitkan empat perspektif BSC dengan tujuh standard akreditasi BAN-PT sebagai penunjang pada pengisian borang akreditasi.*

*Penelitian ini difokuskan pada strategi yang dapat diterapkan di Program Studi Teknik Industri UNPAS yang sesuai dengan visi dan misi, membuat strategy map dan menentukan indikator kinerja kunci untuk penilaian program studi.*

*Penelitian ini diawali dengan menentukan strategi yang akan dipakai dengan menggunakan analisis SWOT, dilakukan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, maka didapat posisi program studi mendukung strategi diversifikasi. Terdapat tujuh strategi terpilih dari tema strategi tersebut dengan tiga belas sasaran strategis. Kemudian sasaran strategis tersebut dibuat peta strategi yang dicocokkan dengan empat perspektif BSC yaitu pelanggan, finansial, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya ditentukan indikator kinerja kunci yang dijadikan sebagai alat ukur kinerja terhadap strategi yang telah ditetapkan.*

*Dengan dibuatnya tiga belas sasaran strategis, peta strategi dan indikator kinerja kunci ini diharapkan dapat membuat produktifitas Program Studi Teknik Industri lebih meningkat.*

*Kata Kunci : Peta Strategi, Balanced Scorecard, Indikator Kinerja Kunci*

**PENGUKURAN KINERJA PROGRAM STUDI TEKNIK  
INDUSTRI UNPAS BERDASARKAN STANDARD  
AKREDITASI BAN-PT DENGAN MENGGUNAKAN METODE  
*BALANCED SCORECARD***

RAKA TAUFIKA RAMDANI SEPTIANTO  
NRP : 143010253

**ABSTRACT**

*This research is about performance measurement carried out in Industrial Engineering Department of Pasundan University using the balanced scorecard (BSC) method. This study links four BSC perspectives with seven BAN-PT accreditation standards as a support for filling out accreditation forms.*

*This research is focused on strategies that can be applied in the Industrial Engineering Department of Pasundan University that are in line with the vision and mission, create a strategy map and determine key performance indicators for assessment of study programs.*

*This research begins with determining the strategies that will be used, using SWOT analysis qualitative and quantitative approaches, then diversification strategy can be used to the department. There are seven selected strategies from the theme of the strategy with thirteen strategic objectives. Then the strategic target is made a strategy map that is matched with four BSC perspectives namely customer, financial, internal business processes and learning and growth. Furthermore, key performance indicators are determined which are used as a measure of performance against a predetermined strategy.*

*With the creation of thirteen strategic objectives, this strategy map and key performance indicators are expected to increase the productivity of the Industrial Engineering Study Program.*

*Keywords : Strategy Map, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator*

## DAFTAR ISI

|  |   |
|--|---|
| ABSTRAK .....  | ii                                      |
| ABSTRACT .....   | iii                                     |
| PEDOMAN PENGGUNAAN TUGAS AKHIR ...                                   | <b>Error! Bookmark not defined.</b>     |
| PERNYATAAN.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b>     |
| KATA PENGANTAR .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b>     |
| DAFTAR ISI.....  | iv                                      |
| DAFTAR GAMBAR .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b>     |
| DAFTAR TABEL.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b>     |
| Bab I      Pendahuluan .....   | I-1                                     |
| I.1     Latar Belakang Masalah .....                                 | I-1                                     |
| I.2     Perumusan Masalah .....                                      | I-4                                     |
| I.3     Tujuan dan Manfaat Penelitian.....                           | I-4                                     |
| I.4     Pembatasan & Asumsi .....                                    | I-4                                     |
| I.5     Lokasi Penelitian.....                                       | I-5                                     |
| I.6     Sistematika Penulisan Laporan.....                           | I-5                                     |
| Bab II     Landasan Teori.....                                       | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.1    Pengukuran Kinerja .....                                     | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.2    Analisis SWOT .....  | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.3    Pemilihan Strategi.....                                      | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....                                 | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.4.1  Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....                   | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.4.2 <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Publik.             | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.4.3  Penyelarasan <i>Balanced Scorecard</i> dengan strategi ..... | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.4.4  Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> ....                    | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.5 <i>Strategy Map</i> .....                                       | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| II.6 <i>Key Performance Indicator</i> .....                          | <b>II-Error! Bookmark not defined.</b>  |
| Bab III    Usulan Pemecahan Masalah.....                             | <b>III-Error! Bookmark not defined.</b> |
| III.1   Langkah-Langkah Pemecahan Masalah .....                      | <b>III-Error! Bookmark not defined.</b> |
| III.2 <i>Flowchart</i> Pemecahan Masalah .....                       | <b>III-Error! Bookmark not defined.</b> |

|          |   |                                 |
|----------|---|---------------------------------|
| Bab IV   | Pengumpulan dan Pengolahan Data.....  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1     | Pengumpulan Data.....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.1   | Sejarah, Visi, Misi dan Tujuan Program Studi Teknik Industri Universitas Pasundan ..... | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.2   | Standard Akreditasi.....  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.3   | Lokasi Program Studi Teknik Industri UNPAS .  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.4   | Kurikulum Program Studi Teknik Industri UNPAS.....                                      | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.4.1 | Kurikulum.....  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.4.2 | Kompetensi .....  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.4.3 | Struktur Kurikulum.....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.5   | Struktur Organisasi Program Studi Teknik Industri UNPAS .                               | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.6   | Sumber Daya Manusia Program Studi Teknik Industri UNPAS.....                            | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.7   | Laporan Jumlah Mahasiswa.....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.8   | Keuangan Program Studi Teknik Industri UNPAS .....                                      | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.1.9   | Identifikasi SWOT .....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2     | Pengolahan Data .....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.1   | Analisis SWOT .....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.2   | Tema Strategi.....  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.3   | Penjabaran Sasaran Strategi Terpilih.....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.4   | Pencocokan Sasaran Strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....                            | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.5   | <i>Cause and Effect Hypothesis</i> .....  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.6   | <i>Strategy Map</i> .....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.7   | <i>Balanced Scorecard</i> .....   | IV-Error! Bookmark not defined. |
| IV.2.8   | <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .  | IV-Error! Bookmark not defined. |
| Bab V    | Analisis Dan Pembahasan .....   | V-Error! Bookmark not defined.  |
| V.1      | Strategi Program Studi.....   | V-Error! Bookmark not defined.  |
| V.2      | Sasaran Strategi dan <i>Strategy Map</i> .  | V-Error! Bookmark not defined.  |
| V.3      | <i>Scorecard</i> .....  | V-Error! Bookmark not defined.  |

|                      |  |                                 |
|----------------------|--|---------------------------------|
| V.4                  | <i>Key Performance Indicator</i> ..... | V-Error! Bookmark not defined.  |
| Bab VI               | Kesimpulan Dan Saran.....              | VI-Error! Bookmark not defined. |
| VI.1                 | Kesimpulan .....                       | VI-Error! Bookmark not defined. |
| VI.2                 | Saran .....                            | VI-Error! Bookmark not defined. |
| DAFTAR PUSTAKA ..... |  |                                 |
| LAMPIRAN.....        |  |                                 |



# **Bab I   Pendahuluan**

## **I.1 Latar Belakang Masalah**

Peningkatan perkembangan teknologi dan informasi di era globalisasi ini, diikuti dengan semakin ketatnya persaingan bisnis antar perusahaan ataupun organisasi. Perusahaan berusaha untuk terus melakukan inovasi dan kreasi terhadap produk ataupun jasa yang akan dipasarkan sehingga *continuous improvement* terus dilakukan.

Untuk mewujudkan perusahaan atau organisasi yang berdaya saing tentunya segala hal yang berkaitan dengan kinerja perusahaan atau organisasi harus diperhatikan. Kinerja organisasi adalah kriteria yang paling penting dalam mengevaluasi organisasi, setiap tindakan dan lingkungan (Ismail dan Bangun, 2015). Kinerja dibagi menjadi kinerja keuangan dan non-keuangan. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dapat terukur dalam dengan melihat aspek keuangan dan non-keuangan yang ada.

Perguruan tinggi merupakan organisasi pendidikan yang berjalan sesuai peraturan yang dikeluarkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). BAN-PT merupakan badan yang berada dibawah naungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Salah satu peraturan yang dikeluarkan adalah Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 2 Tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional yang didalamnya membahas mengenai SPMI dan SPME. SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Siklus kegiatan SPMI adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Standar Pendidikan Tinggi
2. Pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi
3. Evaluasi pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi
4. Pengendalian pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi
5. Peningkatan Standar Pendidikan Tinggi



SPMI dilakukan oleh internal perguruan tinggi atau program studi secara berkelanjutan untuk menjamin proses peningkatan mutu berkelanjutan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan strategi yang ditetapkan.

SPME (Sistem Penjaminan Mutu Eksternal) atau akreditasi merupakan kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi. Siklus SPME adalah sebagai berikut:

1. Tahap Evaluasi Data dan Informasi
2. Tahap Penetapan Status Akreditasi dan Peringkat Terakreditasi
3. Tahap Pemantauan dan Evaluasi Status Akreditasi dan Peringkat Terakreditasi

Status akreditasi program studi dan perguruan tinggi terdiri atas terakreditasi dan tidak terakreditasi. Peringkat terakreditasi program studi dan perguruan tinggi terdiri atas terakreditasi baik (C), terakreditasi baik sekali (B) dan terakreditasi unggul (A).

Program Studi Teknik Industri Universitas Pasundan (UNPAS) merupakan program studi yang mendapatkan nilai akreditasi A (unggul) dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) sebagai mana yang terdapat pada Gambar 1.1. Dengan nilai unggul yang didapat ini, tentunya harus diiringi dengan peningkatan kinerja di berbagai bagian (segmen) yang ada, baik dalam lingkup pelayanan, peningkatan mutu pengajaran, dan lain sebagainya.

| Perguruan Tinggi     | Program Studi   | Strata | Wilayah | No. SK                        | Tahun SK | Peringkat | Tanggal Daluarsa | Status Daluarsa |
|----------------------|-----------------|--------|---------|-------------------------------|----------|-----------|------------------|-----------------|
| Universitas Pasundan | Teknik Industri | S1     | 04      | 3827/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2017 | 2017     | A         | 2022-10-17       | Masih berlaku   |

Gambar I.1. Akreditasi Program Studi Teknik Industri UNPAS

Sumber: <http://banpt.or.id/>

Peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menetapkan strategi yang akan digunakan, tentunya dengan melihat berbagai aspek yang mendukung terhadap strategi tersebut. Untuk menetapkan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan atau organisasi, maka diperlukan manajemen strategi. Manajemen Strategi merupakan suatu proses dalam organisasi dalam pengambilan kebijakan, yang didalamnya terdapat tiga langkah pokok, yaitu penyusunan strategi

(formulasi), pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi/kontrol (Wijayanti, 2010). Manajemen strategi yang semulanya berkembang dalam dunia bisnis dan organisasi profit, kini telah diterapkan pula dalam organisasi non-profit tidak terkecuali organisasi pendidikan.

Salah satu langkah dalam merancang dan menetapkan strategi perusahaan atau organisasi perlu dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilan dari strategi yang dilakukan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Rumintjap, 2013).

Pengukuran kinerja dalam hal ini tidak hanya dalam aspek keuangan, aspek non-keuangan juga harus diperhatikan. Menurut Susilo (2007) Kinerja suatu 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. Berbeda dengan organisasi bisnis, organisasi pendidikan tentunya tidak mendahulukan perspektif keuangan sebagai indikator kunci keberhasilannya.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memperhatikan beberapa perspektif, baik perspektif keuangan maupun non keuangan. *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 sebagai koreksi atas berbagai kelemahan pengukuran kinerja yang hanya melihat aspek finansial perusahaan (Gunawan, 2009). *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi (Kaplan dan Norton, 1996). Ada empat perspektif yang akan memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard* yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melihat beberapa hal tersebut penulis memiliki gagasan untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di Program Studi Teknik Industri Universitas Pasundan dengan memperhatikan perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## I.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dilakukan di Program Studi Teknik Industri Universitas Pasundan (UNPAS) Bandung tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu:

- a. Bagaimana strategi yang harus diterapkan Program Studi Teknik Industri UNPAS yang sesuai dengan visi dan misi?
- b. Bagaimana menyusun *strategy map* yang sesuai dengan *balanced scorecard*?
- c. Bagaimana Penetapan indikator kinerja kunci *balanced scorecard*?

## I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari pemecahan masalah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Dapat menciptakan strategi yang dapat diterapkan di Program Studi Teknik Industri UNPAS yang sesuai dengan visi dan misi.
- b. Dapat membuat *strategy map* sesuai metode *Balanced Scorecard*.
- c. Dapat menyusun indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*) yang tepat untuk Program Studi Teknik Industri UNPAS.

Penulis berharap setelah mengetahui tujuan, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Dapat memberikan gambaran kinerja organisasi berdasarkan *scorecard* yang selanjutnya dapat ditindaklanjuti dengan mengevaluasi kinerja perusahaan yang sesuai dengan strategi dari Program Studi Teknik Industri UNPAS.
- b. Dapat mengkomunikasikan strategi yang telah ditetapkan kepada seluruh *stakeholder* yang ada di Program Studi Teknik Industri UNPAS untuk mencapai visi dan misi sehingga Program Studi Teknik Industri UNPAS menjadi lebih baik.
- c. Dapat dijadikan sebagai penunjang pada pengisian borang akreditasi BAN-PT.

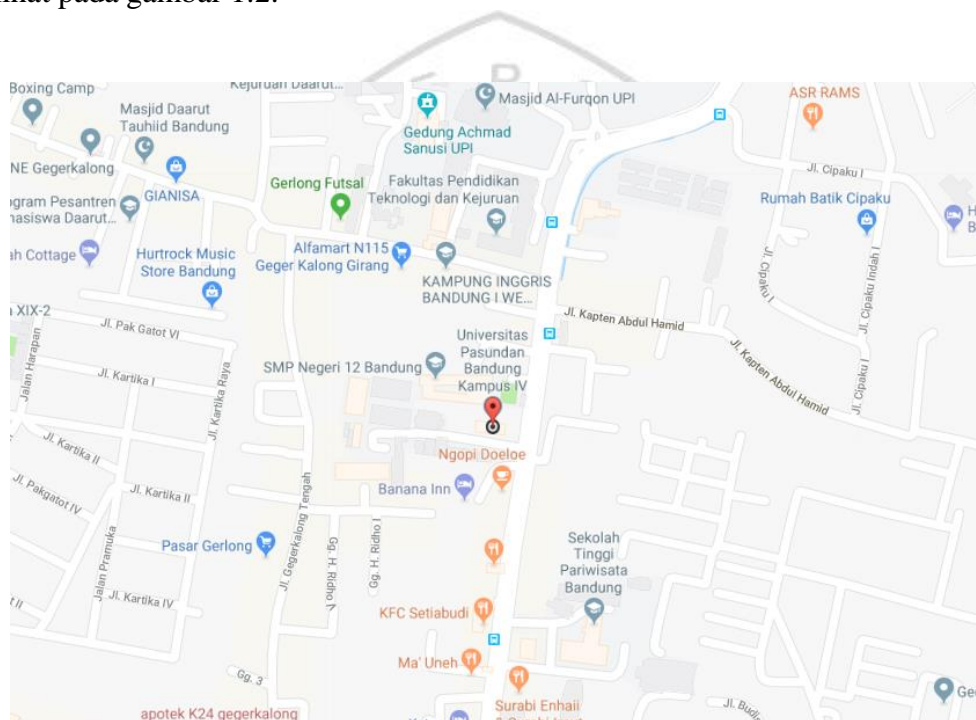
## I.4 Pembatasan & Asumsi

Agar penelitian yang dilakukan tidak meluas dan menyimpang dari tujuan maka penulis menetapkan beberapa batasan masalah sebagai berikut:

- a. Penelitian dilakukan di Program Studi Teknik Industri UNPAS Bandung.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menerapkan empat perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan).
- c. Data yang digunakan adalah data dari Program Studi Teknik Industri UNPAS Tahun Ajaran 2017-2018.

## I.5 Lokasi Penelitian

Program Studi Teknik Industri UNPAS yang bertempat di Kampus IV Universitas Pasundan Jalan Dr. Setiabudhi Nomor 193 Bandung. Adapun letak lokasi dapat dilihat pada gambar 1.2.



Gambar I.2. Lokasi Kampus IV UNPAS

Sumber: maps.google.com

## I.6 Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan laporan yang digunakan pada laporan ini adalah sebagai berikut:

## Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan pemecahan masalah, ruang lingkup pembahasan penelitian dan sistematika penulisan.

## Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi tentang teori-teori penunjang dan model yang digunakan dalam pemecahan masalah.

## Bab III Usulan Pemecahan Masalah

Bab ini berisi tentang kondisi pada tempat dilakukannya penelitian dan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk pemecahan masalah.

## Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi pengumpulan data, pengolahan data serta analisa dari hasil pemecahan masalah.

## Bab V Analisa dan Pembahasan

Bab ini berisi analisa terhadap hasil penelitian dan pembahasan.

## Bab VI Kesimpulan

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2007): *Strategic Management for Educational Management* (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan). Alfabeta: Bandung
- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat: Jakarta
- Gunawan, Ketut. (2009): Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali ( Suatu Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard*). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11, 172-182
- Haffianto, Bambang. (2009): Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Samudera Indonesia *Ship Management* dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*. Tesis. Universitas Indonesia
- Ismail, Tubagus dan Bangun, Nurainun. (2015): Hubungan Strategi dan Kinerja dengan Penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel *Moderating*, *Jurnal Akuntansi*, 19, 129-143
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. (1996): *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga: Jakarta
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston
- Mardiasmo. (2007): *Akuntansi Sektor Publik*. Andi: Yogyakarta
- Mulyadi. (2007): *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba. Empat: Jakarta
- Mutia, Nila. (2009): Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja *Service Scorecard* untuk Kualitas Jasa pada Diklat Pelayaran. Tesis. Universitas Indonesia
- Mutohar, Prim Masrokan. (2013): *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Ar-Ruzz Media: Yogyakarta
- Pearce II, John A., dan Robinson, Richard B. (2012): *Strategic Management Formulation, Implementation and Control, Twelfth Edition*. Mc Graw Hill: New York
- Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 2 Tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional
- R. H. N., Imelda. (2004): Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6, 106-122

- Rangkuti, Freddy. (2009). Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia: Jakarta
- Rumintjap, Marisa L. (2013): Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, 1, 841-850
- Siagian, Sondang P. (2000): Manajemen Strategik. Bumi Aksara: Jakarta
- Susilo, Joko. (2007): Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *UNISIA*, 30, 157-174
- Wijayanti, Dewie Tri. (2010): Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12, 24-32
- Yuniarsih, Tjutju dan Suswanto. (2011): Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta: Bandung.

