

# Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penentuan Strategi (Studi Kasus Pada Sub Bagian Non PNPB Universitas Palangka Raya)

Medianson<sup>1\*</sup>, Danes Jaya Negara<sup>2</sup>, Fitria Husnatarina<sup>3</sup>, Lelo Sintani<sup>4</sup>, Meitiana<sup>5</sup>,  
Luluk Tri Harinie<sup>6</sup>

<sup>123456</sup> Magister Sains Manajemen FEB UPR

\*Correspondence author: ansonmedi@gmail.com; Telp. +6281258229900

**Abstract:** This study aims to analyze the main strategies that must be developed, analyze strategic objectives, analyze performance measures and recommend managerial implications of the Non-Tax State Budget Subdivision of the Finance Department of the University of Palangka Raya based on the Balance Scorecard perspective. The results of environmental analysis using descriptive analysis, evaluation of internal factors, evaluation of external factors, and the internal-external matrix selected an intensive product development strategy as the main strategy for the Non PNPB Subdivision of the University of Palangka Raya. The results of the research at a later stage note that the customer perspective (0.573) is the most important perspective of the four Balanced Scorecard perspectives in product development strategy, while the strategic objective of "Increasing welfare" is the most important strategic objective of all existing strategic objectives. The last stage in the research process resulted in weighting for 19 Key Performance Indicators, strategic initiatives and managerial implications which became technical recommendations for the Non-PNPB Subdivision of the University of Palangka Raya.

**Keywords:** Strategic Management, Non PNPB Subdivision, Palangka Raya University, Balanced Scorecard

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi utama yang harus dikembangkan, menganalisis sasaran strategi, menganalisis ukuran kinerja dan merekomendasikan implikasi manajerial Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak Bagian Keuangan Universitas Palangka Raya berdasarkan perspektif *Balance Scorecard*. Hasil analisis lingkungan menggunakan analisis deskriptif, evaluasi faktor internal, evaluasi faktor eksternal, dan matriks internal-eksternal dipilih strategi intensif pengembangan produk sebagai strategi utama bagi Sub Bagian Non PNPB Universitas Palangka Raya. Hasil penelitian pada tahap selanjutnya diketahui bahwa perspektif pelanggan (0,573) merupakan perspektif yang paling penting dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dalam strategi pengembangan produk, sementara sasaran strategi "Meningkatnya kesejahteraan" adalah sasaran strategi terpenting dari seluruh sasaran strategi yang ada. Tahap terakhir dalam proses penelitian menghasilkan bobot bagi 19 *Key Performance Indicators*, inisiatif strategi serta implikasi manajerial yang menjadi rekomendasi teknis bagi Sub Bagian Non PNPB Universitas Palangka Raya.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Sub Bagian Non PNPB, Universitas Palangka Raya, *Balanced Scorecard*

## 1. Pendahuluan

Strategi adalah cara mencapai tujuan-tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan memerlukan sumber daya yang banyak untuk merealisasikannya (David, 2016). Menurut Kaplan dan Norton (2012), Berlakunya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang mencerminkan adanya perubahan system penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja. Dengan sistem penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*), penyusunan dan pelaksanaan anggaran tidak hanya berdasarkan input dan proses saja, tetapi berorientasi pada *output* (hasil kinerja). Sebagai satuan kerja, perguruan tinggi menerima dua sumber pendanaan, yaitu dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan dana APBN. Prosedur dan mekanisme layanan Subbagian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Bagian Keuangan Universitas Palangka Raya selama ini perlu distandarisasi dan

didokumentasikan sebagai prosedur yang menjadi acuan bagi pengelolaan universitas dalam menjalankan tugas dan fungsinya. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode yang digunakan dalam perencanaan penerapan strategi dengan hasil yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Pada tahap perumusan inisiatif strategi, BSC digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil pengindraan terhadap tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri organisasi ke perspektif yang luas (Permana, 2006).

## 2. Metode

Penelitian dilakukan di Universitas Palangka Raya, Kalimantan Tengah selama 6 bulan (1 semester) dari bulan Oktober 2022 - Maret 2023) Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dan dianalisa dengan menggunakan beberapa metode pengolahan, yaitu analisis eksternal, analisis internal, matriks IE, BSC, dan teknik pembobotan banding berpasangan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### Internal Faktor Evaluation (IFE)

Analisis faktor lingkungan internal meliputi identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada aspek manajemen, yang terdiri dari aspek keuangan, pemasaran, produksi dan operasi, serta sumber daya manusia. Masing-masing faktor yang telah diidentifikasi kemudian diberi rating dan bobot oleh responden. Berdasarkan hasil pengalian rating dan bobot, diperoleh skor yang menunjukkan kemampuan Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya dalam mengoptimalkan kekuatan dan mengelola kelemahan organisasinya. Total nilai rata-rata dari faktor lingkungan internal adalah 2,35 yang menunjukkan bahwa Subbagian Anggaran Non penerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya memiliki kemampuan dibawah rata-rata (2,50) dalam mengoptimalkan kekuatan dan mengelola kelemahan organisasinya. Matriks IFE Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Matriks IFE Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya

No	IFE	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (Strengths)</b>				
1.	Efisiensi anggaran yang diawasi dengan baik	0,09	4,00	0,36
2.	Program penanganan latar belakang utama kegiatan Perbaikan kinerja pegawai	0,07	3,67	0,27
3.	Keterlibatan masyarakat dalam program edukasi lingkungan kerja	0,09	3,33	0,30
4.	Program pengenalan lingkungan dilakukan dengan metode yang meminimalkan kontak Pegawai dengan pimpinan pusat	0,11	4,00	0,44
5.	Keterbukaan terhadap system pengelolaan keuangan	0,10	3,33	0,33
<b>Kelemahan (Weakness)</b>				
6.	Sumber pendanaan didominasi oleh satu donor besar	0,08	1,33	0,11
7.	Wanprestasi bagi pendonor belum dikeloladengan baik	0,07	1,67	0,12

No	IFE	Bobot	Rating	Skor
8.	Struktur organisasi tidak jelas dan sering mengalami perubahan	0,09	1,00	0,09
9.	Turn over pegawai tinggi	0,09	1,00	0,09
10.	Sistem kompensasi pegawai belum Memadai	0,10	0,67	0,07
11.	Pemenuhan kompetensi sumber daya manusia, baik secara kualitas maupun kuantitas	0,10	1,67	0,17
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,35</b>

Total nilai rata-rata dari faktor lingkungan internal adalah 2,35 yang menunjukkan bahwa Subbagian Anggaran Non penerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya memiliki kemampuan dibawah rata-rata (2,50) dalam mengoptimalkan kekuatan dan mengelola kelemahan organisasinya.

### External Faktor Evaluation (EFE)

Analisis faktor lingkungan eksternal meliputi identifikasi faktor- faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang didasarkan pada aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Masing-masing faktor yang telah diidentifikasi kemudian diberi rating dan bobot oleh responden. Berdasarkan hasil pengalihan rating dan bobot, diperoleh skor yang menunjukkan kemampuan Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Rayadalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancamannya.

Total nilai rata-rata dari faktor lingkungan eksternal adalah 3,33 yang menunjukkan posisi eksternal yang kuat dari Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Rayadan kemampuan diatas rata-rata (2,50) untuk merespon faktor-faktor lingkungan eksternal dengan memanfaatkan peluang atau menghadapi ancaman. Matriks EFE Sub bagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Matriks EFE8. Matriks IFE Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya

No	EFE	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (Opportunities)</b>				
1.	Perkembangan teknologi yang menunjang kegiatan keuangan	0,12	3,67	0,44
2.	Perundang-undangan dan peraturan pemerintah mengenai perlindunganPenerimaan Non Pajak	0,12	3,33	0,40
3.	Pendidikan Penerimaan Keuangan masuk dalam kurikulum pendidikan nasional	0,07	2,33	0,16
4.	Desakan masyarakat dunia terhadap kegiatan usaha kewirausahaan	0,12	3,67	0,44
5.	Kekuatan nilai tukar dolar Amerika terhadap Rupiah	0,13	4,00	0,52
<b>Ancaman (Threats)</b>				
1.	Sentimen dan pemberitaan negatif mengenai LSM	0,12	3,67	0,44
2.	Krisis ekonomi di Eropa dan Amerika	0,11	3,33	0,37

No	EFE	Bobot	Rating	Skor
3.	Pungutan Liar	0,05	1,33	0,07
4.	Perubahan pengaturan keuangan	0,11	3,33	0,37
5.	Perubahan kebijakan pemerintah terhadap kegiatan penerimaan non pajak	0,06	2,00	0,12
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,33</b>

Total nilai rata-rata dari faktor lingkungan eksternal adalah 3,33 yang menunjukkan posisi eksternal yang kuat dari Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya dan kemampuan diatas rata-rata (2,50) untuk merespon faktor-faktor lingkungan eksternal dengan memanfaatkan peluang atau menghadapi ancaman.

### Matrik Internal-Eksternal (IE)

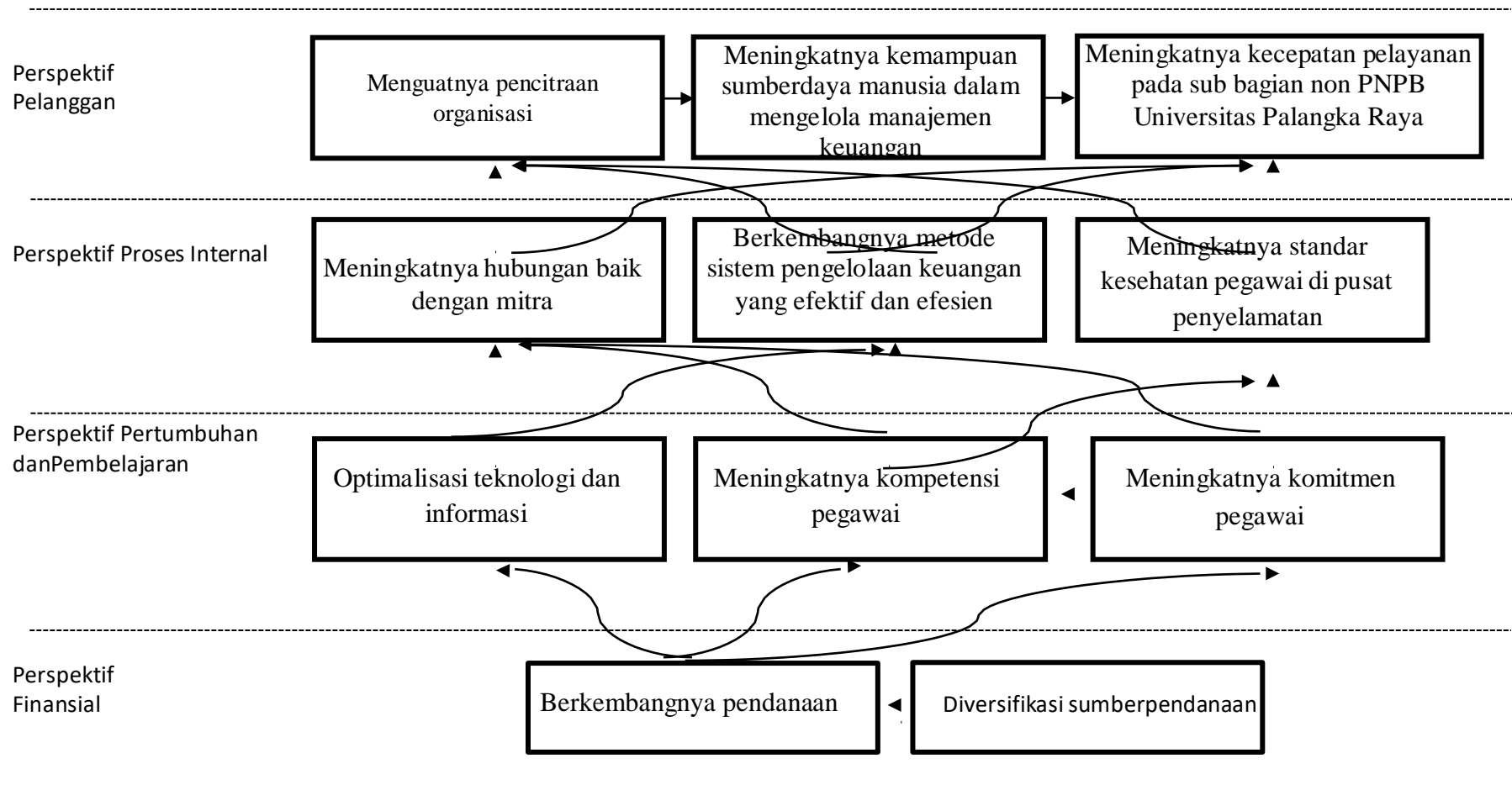
Pemetaan matriks IE berdasarkan total skor terbobot faktor lingkungan internal dan eksternal Universitas Palangka Raya. Hasil analisis faktor lingkungan internal dan eksternal menunjukkan total nilai skor terbobot sebesar 2,35, dan 3,33, sehingga Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya ditempatkan pada posisi tumbuh dan bina di kuadran II matriks IE. Pada posisi tersebut, strategi yang disarankan bagi Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya dapat berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), atau strategi integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

Strategi yang dipilih bagi Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya adalah strategi intensif berupa pengembangan produk. Strategi pengembangan produk dipilih dengan mempertimbangkan masih luasnya cakupan pelayanan Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya yang belum dilayani dengan optimal dan memadainya sumber daya yang dimiliki. Matriks IE Sub bagian Anggaran Non penerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya dapat dilihat pada Gambar 1.

		Total Skor IFE		
		Kuat 4,00 – 3,00	Sedang 2,99 – 2,00	Lemah 1,99 – 1,00
Total Skor EFE	Tinggi 4,00 – 3,00	I	II	III
	Sedang 2,99 – 2,00	IV	V	VI
	Rendah 1,99 – 1,00	VII	VIII	IX

**Gambar 1.** Matriks IE Matriks IE Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya

Hasil analisis faktor lingkungan internal dan eksternal menunjukkan total nilai skor terbobot sebesar 2,35, dan 3,33, sehingga Sub bagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya ditempatkan pada posisi tumbuh dan bina di kuadran II matriks IE. Pada posisi tersebut, strategi yang disarankan bagi Subbagian Anggaran Nonpenerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya dapat berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), atau strategi integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).



**Gambar 2.** Peta strategi Sub bagian Anggaran Non penerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian mengenai analisis strategi dan penyusunan implementasi strategi melalui pendekatan BSC diperoleh kesimpulan, bahwa: Subbagian Anggaran Non penerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya merupakan organisasi nirlaba dengan rekomendasi strategi utama berupa strategi intensif pengembangan. Subbagian Anggaran Non penerimaan Negara Bukan Pajak, Bagian Keuangan Biro Umum dan Keuangan Universitas Palangka Raya menempatkan perspektif pelanggan sebagai prioritas pertama dalam pendekatan BSC. Tiga besar sasaran strategi yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap perspektif BSC, secara berturut-turut, adalah meningkatnya kemampuan sumberdaya manusia dalam mengelola manajemen keuangan, meningkatnya kecepatan pelayanan pada sub bagian non PNPB Universitas Palangka Raya.

#### 5. Daftar Pustaka

- Abidin H, Mimin Rukmini (Editor). 2004a. Kritik dan Otokritik LSM: Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia. Jakarta (ID): Pustaka.
- Agustina I. 2012. Perancangan Strategi dengan Perspektif *Balanced Scorecard* pada Institusi Pariwisata Bogor *Hotel Institute* (BHI). Skripsi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor (ID): IPB.
- Allison M, Jude Kaye. 2013. Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba (Terjemahan). Jakarta (ID): Yayasan Obor Indonesia.
- Amanda RP. 2011. Rancangan Pengukuran Kinerja di Yogya Bogor Junction dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Skripsi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor (ID): IPB.
- Annafi A. 2010. Perancangan Strategi dengan Perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. Relife Realty Indonesia, Depok. Skripsi pada Program Sarjana Manajemen Penyelenggaraan Khusus, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor (ID): IPB.
- Arikunto, S. 1998. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Atkinson AA, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, S. Mark Young. 2007. *Management Accounting*. Edisi ke-5. New Jersey (USA): Pearson Prentice Hall.
- Bastian I. 2007. Akuntansi untuk LSM dan Partai Politik. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- Butler, A., Steve R. Letza and Bill Neale, 1997. Linking the *Balanced Scorecard* to Strategy. Long Range Planning, Vol. 30, No. 2 pp. 242-253.
- Broom, Johnson Kg. 2001. Stress and Animal Welfare. London (UK): Chapman and Hall.
- David, Fred R. 2016. Manajemen Strategik – Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi 15, Jakarta, Salemba Empat.
- Farid, D., Nejati, M., dan Mirfakhredini, 2008, Balance Scorecard Application In Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context ,Annals of University of Bucharest, Economics and Administrative Series. Nr. 2 (2008), hal. 31-45.
- Gaspersz, Vincent, 2006, Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma – Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hadiwinata BS. 2003. *The Politics of NGOs in Indonesia : Developing Democracy and Managing a Movement*. London (UK): Routhedge Curzon.
- Hansen, Mowen. 2006. Akuntansi Manajemen. Buku 1. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Hermawan, S, 2008. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi VENTURA, Vol. 11, No. 2.
- Ikhsan, A. dan I.B. Teddy, Priantara. 2009. Akuntansi Untuk Manajer. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Irsutami dan Chici Ramdhaniah. 2011. Pengembangan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Politeknik Negeri Batam). Jurnal Penelitian. Politeknik Negeri Batam.
- Kaplan, RS, DP Norton. 2012. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action*. Erlangga..
- Kaplan, R. and D. Norton. 1992. The *Balanced Scorecard*-Measures that drive performance. Harvard Business Review (Jan-Feb):71-79.
- Kotler P. 2000. Manajemen Pemasaran. Jilid 2. Jakarta (ID): Bumi Aksara.
- Marisah. 2010. Pengukuran Kinerja Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*. Skripsi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor (ID): IPB. 88.
- Mulyadi, 2015. *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Pearce J, RB Robinson Jr. *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control*. Chicago (USA): R. D. Irwin, Inc.
- Permana, D. 2006. Perencanaan Strategi dalam Perspektif *Balanced Scorecard* pada PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Cisurupan Kabupaten Garut, Jawa Barat. Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor (ID): IPB.
- Pramadhany, WEY. 2011. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang). Skripsi pada Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro. Semarang (ID): Undip.
- Rangkuti, F. 2003. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty TL.1993. Pengambilan Keputusan bagi para Pemimpin. Jakarta (ID): PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Salim, A. 2006. Teori & Paradigma Penelitian Sosial. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Steiner GA, John B Miner. 1997. Kebijakan dan Strategi Manajemen. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- Surahman AF. 2011. Identifikasi Masalah dan Strategi Konservasi Kawasan Goa Pawon, Kawasan *Karst* Citatah, Kabupaten Bandung Barat. Skripsi pada Fakultas Kehutanan, Institut Pertanian Bogor. Bogor (ID): IPB.
- Suwarno, AI. 2003. Analisis Manajemen Strategik dalam Perspektif *Balanced Scorecard* dan Pengambilan Keputusan Inisiatif Strategik dengan Proses Hirarki Analitik pada PT. Supa Fajar Mas, Bogor. Skripsi pada Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor (ID): IPB.
- Umar H. 2005. *Strategis Management in Action*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar H. 2008. *Metode Riset: Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta (ID): Ghalia Indonesia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta (ID): PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuwono S. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- . 1996. Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. Boston: Harvard Business Review.
- . 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Machasin, dkk. 2011. Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis *Balanced Scorecard*. Walisongo, Vol.19 (2), 483-510.
- Moleong, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. remaja Rosdakarya.
- . (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- . (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen kontemporer untuk pelipat ganda kinerja perusahaan*. Jakarta:Salemba Empat.
- . 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.



- Moh. Nazir. Ph.D, 2005, Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Bogor. Nasution, S. 1988. Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif. Bandung: Tarsito
- Nayeri, M. D., Mashhadi, M. M. & Mohajeri, K. (2008). Universities Strategic Evaluation Using *Balanced Scorecard*, World Academy of Science, Engineering and Technology, 37, 316-321
- Niven, R. Paul, 2006. *Balanced Scorecard Step-by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Prabowo, Harjanto. Implementasi IT *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2007, 59-62.
- Prasetyo, Tri, Widdy, Vinsensius. 2009. *Balanced Scorecard* Sebagai Aplikasi Dalam Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi (Studi Teoritis pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun), Jurnal Ilmiah Widya Warta, Vol 33, No 1 (2009).
- Rohm, H. and L. Halbach. 2005. White Paper: Developing and Using *Balanced Scorecard* Performance System. *Balanced Scorecard* Institute.
- Soegoto, Eddy Soeryanto, 2011. Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. Jurnal Majalah Ilmiah Unikom, Vol. 6, No. 2, 131-142.
- Sutic, Ines. And Jurcevic. Marija. Strategic Management Process And Enhancement Of Quality In Higher Education. *Poslovna Izvrsnost Zagreb*, God. VI (2012) BR. 1, 147-176
- VanWynsberghe, R., & Khan, S. 2007. Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), Article 6. Retrieved [date] from [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/6\\_2/vanwysberghe.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/6_2/vanwysberghe.htm)