

# PERANCANGAN IT BALANCED SCORECARD DI PERGURUAN TINGGI

**Mar'a Elthaf Ilahiyah**

*mar'aelthafilahiyah@stiesia.ac.id*

**Dian Palupi**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

## **JIAKu**

Jurnal Ilmiah  
Akuntansi  
dan Keuangan

### **Key word:**

*UNISLA, balanced scorecard, strategy, IT.*

### **Kata kunci:**

*UNISLA, Balanced Scorecard, Strategi, IT.*

## **Abstract**

*The implementation of the MEA competition in the field of higher education is undeniably very closely related to the industrial revolution 4.0 where all teaching and learning process systems no longer use traditional systems but require the practice of using advanced IT technology (Information Technology). The study took the object of the UNISLA private university in Lamongan, emphasizing a qualitative case study approach to see how the implementation of IT components became a Balanced scorecard strategy at UNISLA. There are several strategic goals in implementing the IT balanced scorecard at UNISLA, among others (financial perspective: cost efficiency and profit oriented, customer perspective: increasing the satisfaction of UNISLA users including students, lecturers, and education staff, internal business perspective: developing the use of IT as a the main foundation in UNISLA business processes, learning and growth perspectives: evaluation of IT improvement in UNISLA and improvement of UNISLA users' skills.) From the explanation above we can conclude that why the application of IT in the Balanced Scorecard is so important to be applied as a support in the industrial revolution 4.0.*

## **Abstrak**

*Pelaksanaan kompetisi MEA di bidang pendidikan tinggi tidak dapat disangkal sangat erat kaitannya dengan revolusi industri 4.0 dimana semua sistem proses belajar mengajar tidak lagi menggunakan sistem tradisional tetapi memerlukan praktik penggunaan teknologi IT (Teknologi Informasi) yang canggih. Penelitian mengambil objek universitas swasta UNISLA di Lamongan, dengan menekankan pada pendekatan studi kasus kualitatif untuk melihat bagaimana implementasi komponen IT menjadi strategi Balanced scorecard di UNISLA. Terdapat beberapa tujuan strategis dalam penerapan IT balanced scorecard di UNISLA, antara lain (perspektif finansial: efisiensi biaya dan berorientasi pada keuntungan, perspektif pelanggan: meningkatkan kepuasan pengguna UNISLA termasuk mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan, perspektif bisnis internal: mengembangkan penggunaan TI sebagai landasan utama dalam proses bisnis UNISLA, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: evaluasi peningkatan TI di UNISLA dan peningkatan keterampilan pengguna UNISLA.) Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa mengapa penerapan TI dalam Balanced Scorecard sangat penting untuk diterapkan sebagai penunjang dalam revolusi industri 4.0.*

## **PENDAHULUAN**

Seiring dengan penerapan MEA juga sangat berdampak terhadap bidang pendidikan khususnya pendidikan tinggi, karena Institusi pendidikan tinggi di Indonesia mau tidak mau dituntut untuk segera berbenah terhadap kesiapan agar bisa untuk berkompetisi baik di dalam negeri maupun di luar negeri, karena sesuai dengan pemaparan diatas maka bagi perguruan tinggi yang tidak siap akan segera terancam dan tergilas oleh peraturan standarisasi. Berlakunya kompetisi persaingan MEA pada bidang pendidikan tinggi sebenarnya tidak dipungkiri sangat berhubungan erat dengan *revolusi industry 4.0* yang mana segala sistem proses belajar mengajar sudah tidak lagi menggunakan sistem tradisional namun mengharuskan praktik penggunaan kecanggihan teknologi IT (*Information Technology*). Mengapa demikian sebagai contoh proses belajar mengajar saat ini tidak harus mempertemukan antara dosen dan mahasiswa yang terkait di dalam kelas namun dapat terlaksana dimanapun dan kapanpun dengan sistem teknologi canggih karena terdapat perkembangan revolusi industry 4.0 sehingga meminimalkan segala macam hambatan dalam proses belajar mengajar.

Dewasa ini TI sebagai salah satu gebrakan dalam revolusi industri menjadi bidang yang sangat diminati oleh semua lapisan dan bidang karena dinilai memiliki *value added* dalam mengembangkan bisnis dan infrastruktur bisnis sehingga dapat meningkatkan segala kegiatan lebih efisien dan efektif. Sebagai contoh penerapan proses berbasis IT yang tidak kita lewatkan yaitu ATM dan internet banking, hal tersebut membuktikan bahwa segala macam aktivitas kita sudah dikelilingi oleh kegiatan yang berbasis IT. Secara umum, dalam Pendidikan Tinggi terdapat tiga sumber utama dalam proses pengelolaan yang terdiri atas *Process*, *Content*, dan *Resources*. *Process*; yaitu tahapan pertama yang berhubungan dengan proses inti dalam menjalankan bagaimana perguruan tinggi dapat berkembang. Proses dalam kategori ini dibagi menjadi dua bagian utama yaitu pertama adalah proses ini, apabila kita hubungkan dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dimaksud adalah proses untuk menjalankan fungsi utama pada pendidikan tinggi, proses yang kedua adalah proses penunjang dalam kegiatan perguruan tinggi yaitu terkait seluruh proses yang terkait dalam kegiatan perguruan tinggi. Tahapan kedua adalah *content*, content apabila kita kaitakan dengan Tri Dharma Pendidikan Tinggi terkait dengan aktifitas utama yaitu pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tahapan terakhir yaitu *resources*, berhubungan dengan bagaimana suatu perguruan tinggi mengelola segala sumberdaya sebagai penunjang dalam kegiatan perguruan tinggi.

IT dalam perguruan tinggi mungkin adalah sesuatu yang tidak baru namun peranan IT apabila kita kaji lebih mendalam sesuai dengan pemaparan di atas dapat kita pahami bahwa ternyata memiliki kandungan poin penting yang dapat meningkatkan kualitas dari perguruan tinggi sejalan dengan keberhasilan yang akan dicapai. Penerapan IT harus diimbangi dengan bagaimana suatu Perguruan Tinggi melaksanakan strateginya dalam bersaing. Ukuran keberhasilan strategi memang tidak dapat kita ukur secara langsung namun aplikasi penerapan strategi dalam Perguruan Tinggi dapat diterapkan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai salah satu alat ukur intangible assets yang dapat mengukur ketepatan baik secara finansial maupun non finansial diharapkan akan memberikan kontribusi terhadap penerapan IT dalam Perguruan Tinggi, hal ini sejalan dengan beberapa argumen yang telah ditemukan oleh Gold (1992) dan Willcocks (1994).

Penelitian ini akan mengkaji empat perspektif dalam IT *Balanced Scorecard* tentang bagaimana penerapannya pada Universitas Islam Lamongan (UNISLA), yaitu pada 1) *Corporate Contribution*, yang membahas tentang persepsi dari pimpinan UNISLA dalam menilai bagaimana aplikasi penggunaan IT dalam UNISLA, 2) *User Orientation*, membahas tentang bagaimana sudut pandang pengguna IT di UNISLA apakah sudah merasa optimal ataukah perlu pengembangan lebih lanjut 3) *Operational Excellence*, membahas tentang bagaimana pengelolaan dalam lingkup kegiatan di dalam UNISLA berbasis IT dan 4) *Future Orientation*, membahas strategi bersaing UNISLA khususnya dalam peningkatan IT.

Dari penjelasan diatas dapat kita simpulkan bahwa mengapa penerapan IT dalam *Balanced Scorecard* begitu pentingnya diterapkan sebagai penunjang dalam revolusi industry 4.0, penelitian ini membahas penerapan tersebut pada salah satu objek Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur yaitu (Universitas Islam Lamongan) UNISLA. Alasan, mengapa UNISLA dipilih menjadi objek penelitian adalah karena UNISLA merupakan salah satu Universitas yang sedang berkembang pesat di daerah Lamongan sehingga menarik minat peneliti untuk melakukan studi kasus secara kualitatif pada objek tersebut.

## TINJAUAN TEORITIS

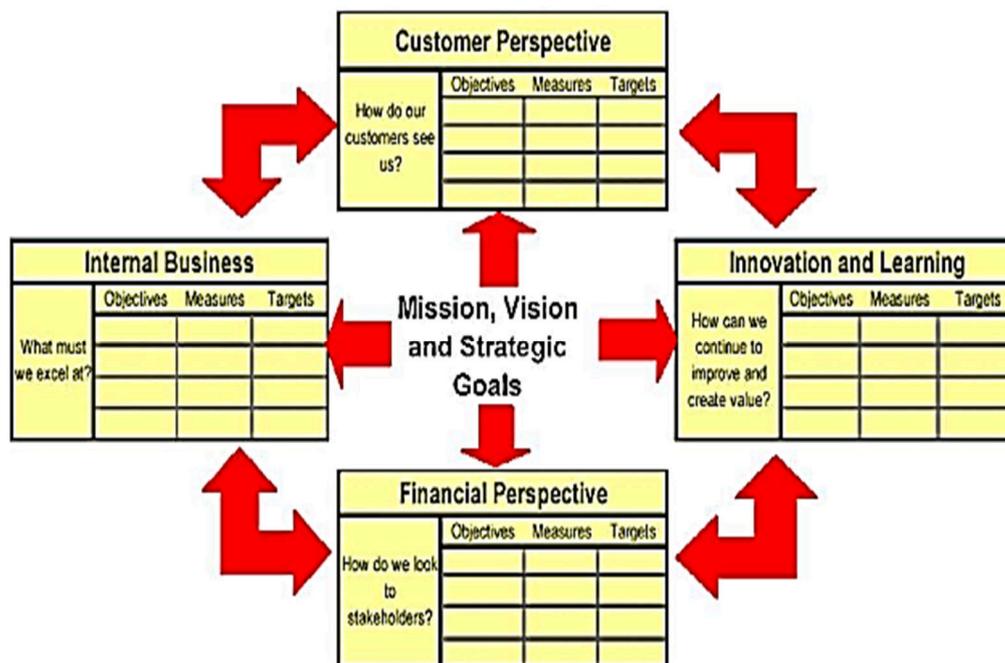
### Aspek-aspek Dalam *Balance Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki empat aspek utama sebagai dasar pengukuran yang berfokuskan pada visi dan misi strategi organisasi yaitu: (1) perspektif finansial (*shareholders*-pemegang saham), (2) perspektif pelanggan (*customers*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*). (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*). Aspek yang pertama adalah finansial, yaitu aspek yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi dibangun dengan dilandaskan kepada finansial *support* sebagai tujuan awal yang dikaitkan dengan implementasi strategi pada organisasi. Aspek finansial digunakan sebagai indikator utama dalam mengukur ketiga aspek dalam *Balanced Scorecard* yang lainnya apakah dengan adanya aspek finansial

dapat meningkatkan atau semua tindakan aspek dalam *Balanced Scorecard* sudah terukur dengan jelas dalam segi finansial.

Aspek yang kedua adalah customer/pelanggan, aspek ini menjelaskan tentang bagaimana suatu organisasi meningkatkan nilai kepuasan terhadap pelayanan yang mereka berikan kepada para pelanggan sesuai dengan bidang usaha/bisnis yang dijalankan dengan kebutuhan pelanggan. Aspek ketiga adalah bisnis internal, adalah perpaduan suatu aspek finansial dan pelanggan yang bertujuan untuk memberikan kepuasan bagi para pemangku kepentingan dalam suatu organisasi dengan para pelanggan terkait bagaimana kepuasan yang mereka dapatkan apakah sudah sesuai dengan yang diberikan oleh perusahaan/badan usaha tersebut. Proses bisnis internal dapat tercipta dengan beberapa hal seperti berikut: (1) Inovasi, merupakan suatu pengembangan yang berhubungan dengan bagaimana suatu organisasi memenuhi kebutuhan bagi para pelanggannya baik sekarang maupun kedepannya. (2) Operasional sistem, berhubungan dengan bagaimana suatu organisasi mengatasi berbagai masalah terkait dalam memproduksi produk atau jasa tetapi harus tetap berpegang prinsip pada efisien dan efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas. (3) Pelayanan, berhubungan dengan pelanggan, bagaimana suatu organisasi menghadapi permasalahan baik terkait proses penjualan, maupun proses purna jual yang dikaitkan dengan *services*.

Aspek, yang keempat adalah pembelajaran dan pertumbuhan, terkait dengan memberikan kontribusi terhadap ukuran-ukuran terhadap pengembangan dan pembelajaran kepada seluruh organisasi. Aspek pembelajaran dan pertumbuhan adalah aspek pendukung bagi ketiga aspek dalam *Balanced Scorecard* (finansial, pelanggan dan bisnis internal) agar semua aspek tersebut dapat terlaksana sesuai dengan visi misi terkait. Tujuan dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan juga sebagai sarana untuk memberikan ukuran yang pasti dan pengendali bagi ketiga aspek yang lain. Adapun sasaran yang terkait aspek pembelajaran dan pertumbuhan adalah: (1) kualitas dan *skill* karyawan, (2) peningkatan sarana teknologi khususnya IT, (3) budaya organisasi yang terkait.



**Gambar 1**  
**Implementasi *Balanced Scorecard***

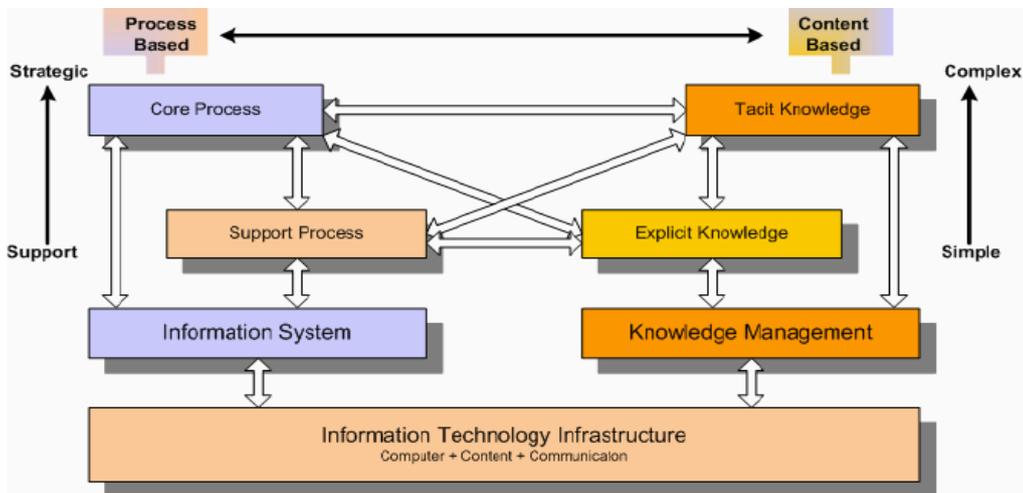
Sumber: Gasperz (2006)

Sesuai dengan gambar 1 dapat kita ketahui bahwa bagaimana implementasi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap suatu organisasi yang dimulai dengan landasan dasar yaitu visi dan misi. Aspek, pertumbuhan dan pembelajaran sebagai aspek yang berhubungan dengan bagaimana suatu organisasi dibekali oleh pengetahuan dan keterampilan yang secara keseluruhan pada setiap pegawai. Aspek kedua

yaitu proses bisnis internal yang mengatur bagaimana suatu proses bisnis berjalan secara efektif dan efisien. Aspek ketiga adalah bagaimana suatu organisasi dapat memberikan kepuasan produknya terhadap pelanggan sehingga mereka akan merasa puas oleh organisasi yang bersangkutan sehingga dapat memberikan *feedback* yang sangat *valuable* dalam bentuk finansial sehingga menjadi *goal* bagi perusahaan dalam aspek finansial.

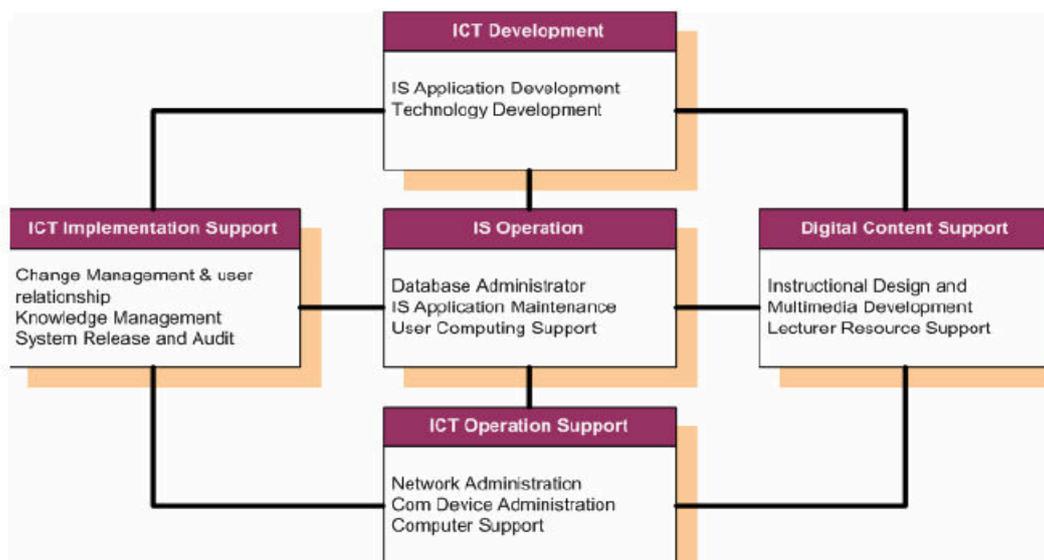
**Peran dan Organisasi TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) di Perguruan Tinggi**

Penerapan IT dalam proses bisnis di dalam suatu organisasi tidak hanya diterapkan di dalam administrasi namun juga sangat diperlukan untuk kegiatan proses belajar mengajar khususnya pada perguruan tinggi. Salah satu bentuk nyata dari penerapan IT dalam perguruan tinggi adalah pemanfaatan *e-learning*. Penerapan IT di dalam perguruan tinggi tidak hanya sekedar menjadi alat pendukung saja namun diharapkan sebagai alat yang digunakan untuk kegiatan strategis terutama dalam menghadapi revolusi industry 4.0. Berikut gambar dibawah ini menjelaskan bagaimana proses pentingnya IT di dalam lingkup bisnis internal pada perguruan tinggi.



**Gambar 2**  
**TIK pada Perguruan Tinggi**

Sumber: Prabowo (2007)



**Gambar 3**  
**Fungsi-fungsi TIK dalam Perguruan Tinggi**

Sumber: Prabowo (2007)

Gambar 2 menjelaskan bagaimana penerapan IT di dalam perguruan tinggi dimulai dengan penerapan strategi di dalamnya, yang akan menghasilkan proses utama (*core process*) dan *tacit knowledge* sebagai landasan utama bagi pihak manajemen pengelola perguruan tinggi untuk dapat mengembangkan penerapan berbasis IT. Bagus tidaknya penerapan IT tergantung pada bagaimana pimpinan dari suatu organisasi. Berikut pada gambar 3 pembagian fungsi-fungsi IT di dalam perguruan tinggi.

## METODE PENELITIAN

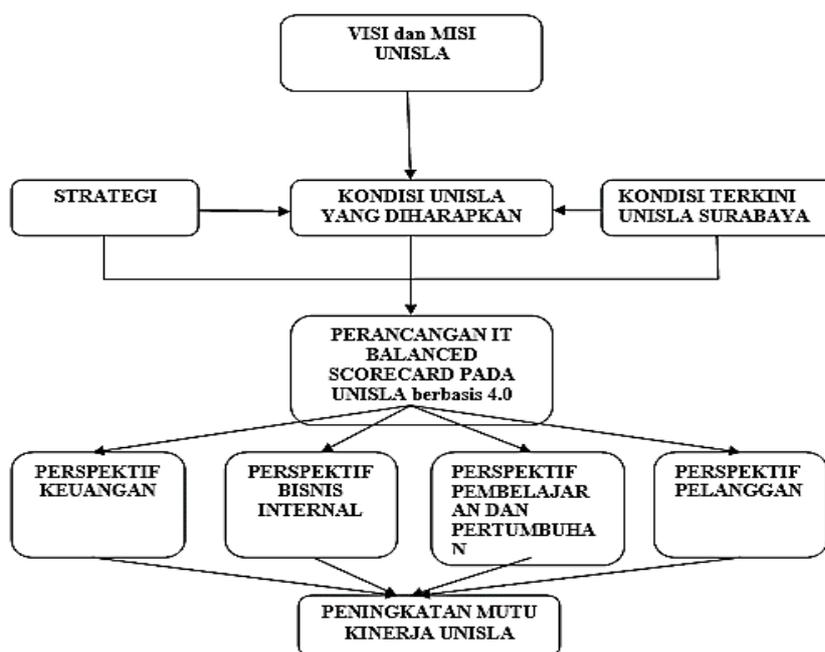
Penelitian ini menggunakan bersifat kualitatif, dengan pendekatan fenomenologi, mengapa demikian? Karena penelitian menjelaskan bagaimana fenomena MEA berdampak pada kualitas pendidikan di Indonesia dengan mengacu pada kemajuan revolusi industry 4.0. Penelitian berupaya untuk menggali permasalahan yang terjadi pada UNISLA terkait mengapa IT Balanced Scorecard sangat penting untuk diterapkan oleh karena itu metode yang dipilih adalah menggunakan fenomenologi. Fenomenologi berasal dari bahasa Yunani, *Phainoai*, yang berarti ‘menampak’ dan *phainomenon* merujuk pada ‘yang menampak’. Istilah fenomenologi diperkenalkan oleh Johann Heirinch. Meskipun demikian pelopor aliran fenomenologi adalah Edmund Husserl. Jika dikaji lagi Fenomenologi itu berasal dari *phenomenon* yang berarti realitas yang tampak. Dan *logos* yang berarti ilmu. Jadi fenomenologi adalah ilmu yang berorientasi untuk mendapatkan penjelasan dari realitas yang tampak. Fenomenologi berusaha mencari pemahaman bagaimana manusia mengkonstruksi makna dan konsep penting dalam kerangka intersubektivitas (pemahaman kita mengenai dunia dibentuk oleh hubungan kita dengan orang lain). (Kuswarno,2009:2). Fenomenologi berasumsi bahwa orang-orang secara aktif menginterpretasi pengalaman-pengalamannya dan mencoba memahami dunia dengan pengalaman pribadinya (Littlejohn,2009:57). Fenomena yang tampak adalah refleksi dari realitas yang tidak dapat berdiri sendiri, karena ia memiliki makna yang memerlukan penafsiran yang lebih lanjut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi karena terkait dengan perkembangan revolusi industry 4.0 yang mau tidak mau memaksa peralihan kehidupan dari aktivitas berbasis manual menjadi kegiatan berbasis penerapan teknologi informasi, secara khusus hal ini juga akan mengubah struktur kehidupan perguruan tinggi khususnya UNISLA, sebagai contoh kegiatan pembelajaran sudah berbasis penerapan *e-learning*. E-learning sudah menjadi sebuah aktivitas yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan sistem pembelajaran, dan kegiatan ini juga akan berlangsung dengan baik apabila diberi sebuah factor pendukung sumber daya yang terkait, misalnya bagaimana user dan peggunganya.

Penelitian ini menggunakan beberapa sumber informan internal dan beberapa informan eksternal UNISLA terkait bagaimana prosedur strategi IT yang terjadi di UNISLA sehingga kondisi existing dapat memberikan penulis gambaran terkait dengan bagaimana strategi IT yang dapat diterapkan oleh UNISLA kedepannya.

Gambar 4 merupakan alur prosedur penelitian pada UNISLA terkait dengan bagaimana menggali fenomena terkait.

Berbasis pada visi UNISLA pada gambar 4, adalah sebuah perguruan tinggi yang mengedepankan pendidikan berteknologi informasi dan memberikan kontribusi terhadap anak bangsa yang beriman dan berakhlak mulia, yang ingin menghasilkan lulusan yang memiliki akhlak dan berguna bagi masyarakat namun visi ini akan dapat berhasil apabila disandingkan dengan misi UNISLA antara lain (1) UNISLA akan memberikan peningkatan dan kontribusi terhadap pendidikan yang handal dengan dukungan sistem teknologi informasi. (2) UNISLA akan berupaya memberikan kontribusi pelayanan terbaik terhadap perbaikan dan pengembangan IT sehingga semua kalangan dapat ikut mengamalkan. (3) UNISLA akan terus mengembangkan peningkatan IT tidak hanya kepada civitas akademika melainkan kepada semua masyarakat Indonesia. Tentu saja hal ini dapat dijadikan sebagai sebuah pedoman strategi bagi UNISLA dalam mewujudkan bagaimana visi UNISLA terlebih terkait dengan peningkatan IT yang ada di UNISLA. Aspek IT di dalam UNISLA selanjutnya diintegrasikan melalui penerapan balanced scorecard sebagai sebuah landasan strategi bersaing yang terdiri atas beberapa aspek terpenting (keuangan, bisnis internal, pemebelajaran dan pertumbuhan serta pelanggan).



**Gambar 4**  
Konsep alur penelitian pada UNISLA

Sumber: Data Diolah

#### Fokus Pertanyaan Penelitian dan Narasumber Wawancara UNISLA

1. Bagaimana penerapan IT dalam UNISLA? Apakah sudah berbasis efektif dan efisien?, dan bagaimanakah dari segi pengendalian biaya apakah sudah optimal sesuai dengan visi dan misi yang tertera UNISLA?
2. Bagaimana bentuk kepuasan penggunaan IT berbasis strategi terhadap para *users* UNISLA, khususnya mahasiswa? Apakah dengan penggunaan IT pada UNISLA dapat meningkatkan daya tarik mahasiswa?
3. Bagaimana peran pengelola IT di UNISLA? Dan bagaimana peran para dosen maupun tenaga kependidikan UNISLA dalam menerapkan unit bisnis berbasis IT?
4. Bagaimanakah bentuk keunggulan pada setiap proses unit kerja di UNISLA dalam menggunakan IT?

Adaupun narasumber UNISLA, adalah Rektor UNISLA, Wakil Rektor UNISLA, Kepala Bidang IT UNISLA, Mahasiswa UNISLA.

#### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi uraian tentang analisis data penelitian dan pembahasan tentang temuan penelitian.

#### Visi, dan Misi terkait IT yang diterapkan UNISLA

Visi merupakan angan-angan yang ingin dicapai, suatu karakter visi yang baik harus memiliki beberapa komponen sebagai berikut: memiliki daya tarik, mudah untuk diutarakan, masuk akal/mudah untuk diraih, mudah untuk dimengerti, dan bersifat dinamis terhadap perubahan yang terjadi, poin yang terakhir adalah visi harus jelas. Tujuan dari dibentuknya suatu visi adalah sebagai pemersatu budaya kerja pada organisasi dan sebagai pedoman arah bagi jalannya suatu organisasi. Di bawah ini merupakan petikan hasil wawancara kepada Wakil Ketua II bidang Akademik UNISLA yakni bapak Wakil Rektor I Bidang Akademik, Sistem Informasi dan Keislaman, Dr. Zulkifli Lubis, ST., MT terhadap bagaimana penerapan Visi UNISLA terkait pengembangan IT.

*“UNISLA memiliki visi terkait pengembangan IT yang kami rasa cukup baik yaitu ingin meningkatkan pendidikan tinggi yang berbasis pada perkembangan teknologi nantinya, jadi ya harapannya proses pendidikan tinggi tidak harus selalu berada pada kelas tapi nantinya bisa kita lakukan di luar kelas tetap ada aktivitas pengajaran ya tentunya hal ini juga akan mendatangkan*

*benefit yang tidak hanya berfokus pada profit oriented saja tapi harapan kami nantinya kalau seandainya UNISLA bisa melaksanakannya maka nantinya kampus kami bisa bersaing dengan kampus-kampus ternama lainnya.”*

(Wakil Rektor I Bidang Akademik, Sistem Informasi dan Keislaman)

Wawancara berikutnya adalah wawancara dengan Kepala UPT Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi terkait bagaimana pandangan beliau mengenai penerapan visi pada UNISLA.

*“Sesuai dengan penjabaran Visi UNISLA, bahwa pendidikan tinggi itu zaman now ini tidak harus datang ke sekolah/kampus bawa buku lalu nulis atau mencatat saja tapi kalau kita lihat sekarang semua sudah berbasis IT, dari mulai kota sampai pelosok desa semua sudah punya HP canggih, nah kami berharap visi kami tidak hanya sekedar mimpi belaka dan mungkin untuk saat ini PR yang kami punya terkait pengembangan IT cukup banyak tetapi itulah yang menjadi tantangan kami.”*

(Kepala UPT bagian Pengembangan Teknologi dan Informasi)

Berdasarkan penjabaran dari teori mengenai bagaimana sebuah visi yang baik dan bagaimana penerapan sebuah misi pada UNISLA terkait pengembangan dari Teknologi Informasi maka dapat peneliti tarik beberapa kesimpulan sebagai berikut, dari hasil wawancara diatas dengan beberapa narasumber terpercaya dari UNISLA, peneliti menarik sebuah proposisi atau kesimpulan bahwa sebenarnya UNISLA sudah cukup bagus memiliki visi terkait pengembangan IT yang harapannya nantinya akan merubah jalannya peta strategi terkait visi. Lalu, apakah yang masih menjadi rintangan atau halangan berdasarkan hasil wawancara penerapan dari visi IT UNISLA masih memiliki kendala yang menurut penulis masih perlu diperhatikan lebih seksama, contohnya terkait dengan sistem-sitem berbasis pelayanan maupun sistem berbasis keuangan, sebagian besar memang perguruan tinggi baik swasta maupun negeri mungkin mereka hanya berfokus terhadap garis permukaan saja dalam menerapkan sistem IT namun untuk penerapan konkritnya banyak yang masih belum dioptimalkan misalnya dari pemanfaatan sistem keuangan, kebanyakan sistem prosedur manual untuk keuangan tidak benar-benar dihilangkan namun masih tetap ada, ini merupakan salah satu contoh kurang optimalnya penerapan IT.

Pembahasan berikutnya adalah pembahasan dari aspek misi dalam UNISLA. Dapat kita ketahui bersama misi adalah sebuah alat atau cara yang dilakukan untuk meraih atau menggapai sebuah visi. Misi adalah sebuah alat yang sifatnya *short term* untuk menggapai visi hal ini diungkapkan oleh Wibisono (2006). Sebuah misi yang baik harus memiliki kandungan sebagai berikut, (1) harus memberikan kepuasan terhadap pelanggan atau *best quality for customer oriented* dalam organisasi bisnis menurut Indrajit (2008). (2) Sebuah misi harus dapat meningkatkan nilai kompetensi yang terkandung dalam unit bisnis. Berikut adalah petikan wawancara terhadap bagaimana penerapan misi dalam UNISLA.

*“Kami berharap untuk menjadikan visi UNISLA terlaksana dengan melakukan beberapa misi yang memiliki nilai kompetensi yang sangat tinggi, namun perlu kami akui secara terbuka bahwa kami masih memiliki beberapa hambatan terkait dengan misi UNISLA dibidang pengembangan IT, antara lain untuk mengembangkan sistem teknologi IT, kami harus menyediakan sumber daya yang sangat besar baik dari segi finansial maupun dari segi non finansial.”*

(Kepala UPT bagian Pengembangan Teknologi dan Informasi)

Adapun hasil wawancara terkait pelaksanaan misi di bidang pengembangan IT yang akan dijelaskan oleh Dekan fakultas Teknik UNISLA adalah sebagai berikut:

*“Tentu saja kami tetap berupaya terus terhadap peningkatan pengembangan IT di UNISLA, apalagi terkait aspek-aspek infrastruktur seperti peralatan penunjang yang melopori peningkatan IT pada UNISLA, sebut saja secara umum server dan proksi wifi, serta link untuk jurnal internasional bertaraf scopus yahh memang memakan biaya yang tidak murah dan kami sejauh ini masih terus dan terus mengusahakan yang terbaik meskipun dalam mencapai tahapan tersebut pasti memakan waktu yang tidak sebentar tapi kami tetap berusaha memberikan yang terbaik.”*

(Rektor UNISLA)

Dari pemaparan hasil kutipan wawancara diatas mengenai penerapan misi pada UNISLA dapat peneliti berikan sebuah kesimpulan atau proposisi sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan peningkatan terhadap pengembangan dari teknologi informasi UNISLA, mungkin dapat dituangkan dalam bentuk statuta resmi seperti perencanaan strategis, dan dokumen peraturan terkait sehingga lebih mudah untuk diukur indikator pelaksanaannya.
2. Perlu dikaji ulang terhadap pelaku penanggungjawab kegiatan setiap unit teknologi informasi dan komunikasi pada UNISLA karena mengingat satu unit saja yang bertanggung jawab tidaklah cukup karena lingkup universitas sangatlah besar terkait dengan beberapa civitas akademika.
3. Perlu dilakukan sebuah sistem penilaian resmi berbasis auditor internal terkait di bidang IT, yang melacak bagaimana jalannya kegiatan IT dalam UNISLA sehingga lebih mudah untuk dipantau dan diaplikasikan sesuai dengan program kerja menurut misi yang berlaku.

### **Identifikasi Proses Bisnis pada Penerapan IT di UNISLA**

Menurut Weill dan Ross (2004) suatu pendidikan tinggi harus memiliki sumber asset yang berasal dari pengembangan Teknologi Informasi atau disebut dengan TI, definisi dari TI pada perguruan tinggi adalah suatu alat yang digunakan untuk meraih strategi bersaing pada organisasi bisnis dengan mengandalkan penerapan dari IT. Proses bisnis dalam UNISLA akan dirangkum oleh beberapa kutipan wawancara pada hasil berikut:

*“Pada dasarnya segala kegiatan IT di UNISLA ingin bertujuan utama agar setiap kegiatan ini berjalan efektif dan efisien terkait pelayanan mahasiswa (KRS, Pembayaran, SPP, Perwalian, KHS maupun akses jurnal-jurnal terkait, dan bagi dosen maupun tenaga kependidikan lainnya bermanfaat untuk meningkatkan publikasi ilmiah, memudahkan kinerja dosen seperti penelitian, serdos, dan lain lain yang intinya adalah sebagai penunjang proses bisnis kita (UNISLA).”*

(Wakil Rektor UNISLA)

*“Memang pada awalnya hal ini tentu saja akan memberikan dampak biaya dari segi ekonomi yang mungkin bisa menyebabkan pembekakan cost, tetapi kalau dilihat apabila memang proses bisnis ini dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan misi di pengembangan IT (Pelayanan Mahasiswa, Dosen, dan Peningkatan server) ya tentu saja cost yang akan dihasilkan tidak sebanding dengan profitnya.”*

(Kepala bagian UPT Informasi UNISLA)

*“Proses bisnis kita ini harus bisa mengayomi dan menjembatani keperluan mahasiswa yang utama dan keperluan dosen juga, contohnya pada saat input KRS mahasiswa seyogyanya tidak perlu lagi datang ke kampus ya mereka langsung saja akses di rumah masing-masing. Begitu juga untuk dosen ya harapannya melalui peningkatan IT ini mereka juga bisa berkarya lebih banyak khususnya sertifikasi dosen, jabatan fungsional dan penelitian yang banyak.”*

(Rektor UNISLA)

Dari petikan beberapa argument wawancara diatas maka penulis menarik beberapa kesimpulan terkait dengan proses bisnis UNISLA antara lain sebagai berikut:

1. UNISLA memiliki fungsi proses bisnis yang berhubungan dengan pelayanan terhadap mahasiswa yaitu (entri KRS, sistem akademik, e-learning, sistem pendaftara online, help desk center, e-journal online.
2. Peningkatan terhadap segala server jaringan internet dan wifi UNISLA harus ditingkatkan.

### **Perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* Berbasis Pendekatan IT di UNISLA**

Penyusunan perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard* diawali dengan penyusunan sasaran strategis. Pengertian dari sasaran strategis adalah sebuah pengukuran yang berlandaskan tujuan dari setiap komponen perspektif, ukuran dari sasaran strategis ini diharapkan dapat memberikan dampak dalam membuat sebuah indikator yang dapat mudah diterapkan dan dievaluasi penerapannya. Tahapan sasaran strategis ini dikembangkan setelah peneliti mengkaji aspek visi dan misi, berikut beberapa perumusan dari perspektif *balanced scorecard* yang disertai dengan kutipan wawancara.

### **Perspektif Keuangan**

*“Tentu saja dengan tersedianya sistem IT yang cukup baik dapat membantu pengeluaran segala proses bisnis pada UNISLA, contohnya saja seperti bagian keuangan, yang sekarang kerjanya tidak lagi terlalu berat karena semua rekapan tracher pembayaran dapat langsung dilakukan secara online, lalu harapan kami hal ini akan terus ditingkatkan tidak saja di bagian keuangan namun juga diseluruh bagian unit-unit pendukung UNISLA.”*

(Rektor UNISLA)

*“Harapan kami nanti untuk kedepannya sistem pengabsenan mahasiswa tidak lagi dilakukan secara manual namun sudah menggunakan IT, karena hal ini lebih efisien dari segi biaya. Contohnya, kita tidak perlu lagi menggunakan absensi kertas, lalu tidak perlu lagi meng-hire petugas absensi manual yang ada pada unit administrasi.”*

(Wakil Rektor II UNISLA)

*“Sistem Teknologi Informasi memang sangat memiliki manfaat yang banyak dapat lebih menghemat biaya, dan dapat mengoptimalkan kinerja, kalau dilihat dari pelaksanaanya harapan kami saat ini adalah semua berdasarkan akses teknologi informasi.”*

(Wakil Yayasan UNISLA)

Dari beberapa kutipan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kesimpulan dari perspektif keuangan UNISLA adalah dengan menggunakan atau meningkatkan kegunaan IT maka hal ini tentu saja akan membantu UNISLA untuk lebih efisiensi terhadap biaya atau dengan kata lain biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional dapat tereduksi akibat sudah dikendalikan oleh pemanfaatan IT, contohnya untuk bidang keuangan kinerjanya lebih mudah dan efisien karena segala transaksi keuangan sebagian besar sudah dilakukan dengan IT. Lalu, untuk bidang pengajaran dan absensi apabila nantinya dilakukan dengan bantuan IT tentu saja hal ini akan sangat menghemat pengeluaran biaya. Dengan begitu sasaran strategis untuk perspektif keuangan IT balanced scorecard dalam UNISLA adalah sebagai pengendalian biaya karena tentu saja biaya pengeluaran berasal dari realisasi anggaran, dan harapannya dengan ini dapat membantu UNISLA untuk mengembangkan keuntungan dan memaksimalkan profit.

### **Perspektif Pelanggan**

*“Ya, kami sebagai mahasiswa pengennya ya.. tentu aja semua pelayanan dengan akses ITnya lebih ditingkatkan lagi, wifi kan kadang harus ke gedung hall utama biar lebih nyambung, mbak... terus pengennya sihhh nanti kalau KRS an nggak perlu lagi dateng ke kampus,... yahh itu sih harapan saya dan temen-temen... yahh semoga bisa tambah membantu memuaskan kita semua lah sebagai mahasiswa.”*

(Mahasiswa fakultas ekonomi UNISLA)

*“Kami selaku perwakilan dosen UNISLA, saat ini lumayan cukup terpuaskan lah dengan kinerja IT di UNISLA, yah meskipun kalau dibilang banyak kurang yah tetap ada mbak, tapi so far sudah cukup lah untuk saat ini, contohnya misalnya untuk sistem pengisian boring serdos kami sudah sangat dibantu disini mbak kan itu yang penting karena jujur saja rekan-rekan dosen juga banyak yang tidak terlalu bisa untuk mengoperasikan IT.”*

(Rektor UNISLA)

*“Semua pemanfaatan IT itu dibuat pada dasarnya selain untuk meningkatkan kinerja proses belajar mengajar di UNISLA, tetapi tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kepuasan mahasiswa dan dosen, yah sekarang kalau kita lihat persaingan perguruan tinggi semakin memanas dan meningkat dan hampir semua kampus itu pasti punya yang namanya wifi, ini skup contoh kecilnya aja mbak contohnya kita lihat dari sisi tersebut yah kalau kampus kita nggak update teknologi ya apa boleh buat pasti akan kalah saingan kita dan dari Kemenristekdikti juga selalu dilakukan peninjauan terkait fasilitas yang kita miliki jadi yaa sebagai penunjang dan untuk kepuasan pengguna.”*

(Wakil Rektor I UNISLA)

Berdasarkan wawancara diatas maka peneliti menarik beberapa kesimpulan terkait sasaran strategis pada perspektif pelanggan UNISLA khususnya di bidang IT sebagai berikut:

Meningkatkan kepuasan Dosen dan Mahasiswa

Dengan adanya peningkatan IT pada UNISLA, secara tidak langsung hal ini akan memberikan kontribusi sangat besar khususnya dibidang pemasaran yang secara tidak langsung bisa mendatangkan banyak calon mahasiswa, dan juga pengembangan IT juga akan meningkatkan kinerja dosen.

### **Perspektif Bisnis Internal**

*“Sebuah sistem dibuat itu tujuannya adalah untuk meringankan kinerja sumber daya manusia, dan juga sebagai alat untuk bantu dalam menghadapi persaingan secara kompetitif, karena memang proses belajar mengajar tidak akan terlaksana dengan maksimal kalau untuk sarana fasilitasnya terutama di bidang IT tidak ditingkatkan dengan baik.”*

(Kepala Pusat Penjaminan IT UNISLA)

*“Pengembangan sistem IT tentu saja tetap ditingkatkan dari tahun ke tahun kita kan selalu berpatokan kepada RENSTRA terdapat beberapa indikator terkait bagaimana peningkatan IT, yah karena ini juga sebagai asset kami juga untuk meningkatkan kepuasan mahasiswa dan menambah minat mahasiswa.”*

(Wakil Rektor III UNISLA)

*“Yah,, nantinya harapan kami dalam setahun tidak terlalu banyak complain mengenai sistem akademisi kami, terutama kalau menjelang musim KRS dan pendaftaran Maba itu biasanya website kami yah terkadang down, jadi kami harus mawas diri untuk lebih mengevaluasi perbaikan terhadap sistem IT.”*

(Kepala Kemahasiswaan UNISLA)

Dari pernyataan diatas maka dapat ditarik kesimpulan perumusan sasaran strategis untuk komponen perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut: 1) Sistem Teknologi Informasi dapat membantu UNISLA dalam meningkatkan sistem keunggulan operasional, karena sistem operasi berbasis IT akan memberikan nilai guna yang lebih baik berfungsi sebagai alat untuk penyedia informasi yang efisien dan sebagai alat untuk mengguguli kompetisi sesama perguruan tinggi. 2) Sistem IT harus lebih ditingkatkan, karena hal ini akan menjadi fondasi bagi keunggulan sistem integrasi di dalam proses bisnis UNISLA, sebagai contoh antara unit UPT IT UNISLA dengan Unit Kemahasiswaan yang saling terkait satu sama lain.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

*“Kami selalu melakukan inspeksi dan evaluasi terhadap bagaimana pelaksanaan dari pengembangan IT, contohnya terkait dengan SLA (Service Level Agreement) dan UNISLA harus benar-benar kami tingkatan terus penggunaanya jadi jangan sampai mengecewakan pihak users.”*

(Kepala UPT IT UNISLA)

*“Kendala yang agak sedikit menghambat pelaksanaan IT di UNISLA itu bisa dibidang dari usersnya, sebagai contoh yah ada beberapa dosen yang masih susah untuk menggunakan peralatan berbasis IT, jadi yah begitu lalu pada saat dosen akan mengisi borang serdos kami selalu menyediakan tenaga tambahan administrasi untuk membantu para dosen dalam mengisi borang serdos, yah kami harap sih nantinya hal ini mulai bisa diatasi.”*

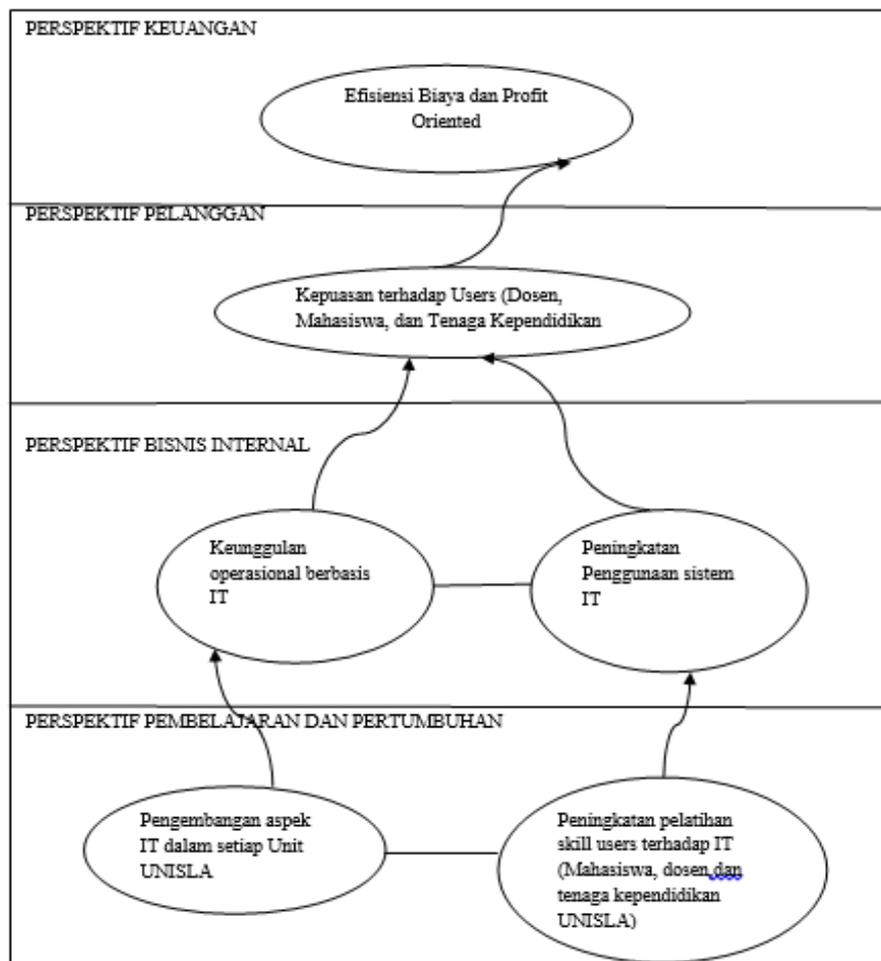
(Kepala Penjaminan Mutu UNISLA)

Berdasarkan hasil kutipan wawancara diatas maka sasaran strategis untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan UNISLA dapat ditungkan oleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Peningkatan Sistem Teknologi Informasi, yaitu dengan meningkatkan nilai guna dan pemanfaatan dari sistem IT yang seyogyanya dibawah kendali dari UPT IT UNISLA. 2) Pemberian bekal keterampilan bagi para tenaga kependidikan dan civitas akademika UNISLA terkait dengan penggunaan Teknologi

Informasi. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian bekal pelatihan, seminar, konselling mengenai bagaimana penggunaan segala fasilitas yang berbasis IT. Misalnya pada saat penggunaan web sistem informasi akademik, pemberian bekal mengenai pengisian borang serdos, dan segala macam yang berhubungan dengan pemanfaatan IT.

**Strategy Maps Penerapan IT Balanced Scorecard Pada UNISLA.**

Setelah penjabaran dari setiap sasaran strategis pada setiap perspektif balanced scorecard pada UNISLA diuraikan diatas maka langkah selanjutnya akan disusun sebuah keterkaitan antara setiap perspektif sehingga akan mudah dilaksanakan tujuan daripada setiap sasaran strategis tersebut seperti terdapat dalam gambar 5.



**Gambar 5**  
**Strategi Maps IT Balanced Scorecard UNISLA**

Sumber: Data Diolah

**Rancangan Key Performance Indicator (KPI) pada Balanced Scorecard IT UNISLA**

Langkah berikutnya adalah penyusunan kunci dari performa kinerja yang akan digunakan sebagai alat indikator dalam melihat atau mengevaluasi setiap strategi apakah sudah sesuai dengan tujuan dari setiap sasaran strategis atau masih belum sesuai. Untuk menyusun KPI berikut beberapa perumusan pada penggunaan IT *balanced scorecard* di UNISLA.

1. Perspektif Keuangan

Dapat kita ketahui bersama bahwa dalam aspek sasaran strategis keuangan UNISLA berkehendak bahwa pemanfaatan IT dapat menekan adanya pemborosan biaya dan tentu saja akan meningkatkan nilai kinerja yang efisien dengan tujuan akhirnya adalah profit. Maka sesuai dengan penjabaran diatas

maka indikator yang sesuai dengan kondisi ini adalah, evaluasi pengeluaran biaya proses bisnis yang berlaku dalam UNISLA yang akan dipantau dengan satu tahun laporan keuangan (1 Januari-31 Desember).

## 2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis pada perspektif pelanggan UNISLA menjelaskan bahwa peningkatan penggunaan sistem IT dapat meningkatkan nilai kepuasan users meningkat, baik itu dinilai dari sisi mahasiswa, maupun dari tenaga kependidikan UNISLA. Tentu saja apabila terjadi kepuasan terhadap para mahasiswa terhadap pelayanan berbasis IT akan meningkatkan pemasaran UNISLA. Maka indikator KPI yang digunakan adalah indikator form kepuasan users terhadap bagaimana peningkatan kepuasan IT yang telah digunakan indikator ini baiknya apabila dilakukan evaluasi secara periodic selama 1 semester sekali.

## 3. Perspektif Bisnis Internal

Sasaran strategis pada bisnis internal adalah berfokus kepada bagaimana penggunaan IT pada UNISLA secara optimal digunakan pada proses bisnis. Indikator yang berperan dalam perspektif bisnis internal ini adalah, monitoring terhadap bagaimana proses bisnis IT, realisasi dari semua kegiatan sub unit UNISLA terhadap penerapan IT, dan Evaluasi terhadap bagaimana sistem-sistem IT berfungsi dalam setiap unit kerja di UNISLA.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini dapat diukur dengan indikator KPI sebagai berikut, jumlah unit kerja yang meningkatkan tata kelola di bidang IT, dan jumlah pelatihan maupun seminar yang diadakan UNISLA terkait pembekalan keterampilan di bidang IT.

### Rancangan Target Indikator dalam Integrasi IT *Balanced Scorecard*

Tahapan terakhir dari perancangan IT balanced scorecard adalah menterjemahkan seluruh aspek perspektif diatas menjadi target strategi, karena dengan adanya target maka dapat diasumsikan suatu strategi memiliki batas limited untuk dilaksanakan dengan optimal, adapun susunan target strategi pada IT balanced scorecard UNISLA adalah sebagaimana terdapat dalam tabel 1.

**Tabel 1**  
**Rancangan Target Indikator pada UNISLA**

Sasaran strategis	Ukuran KPI	Satuan Ukuran	Target (2020)
Profit oriented, dan efisisensi dalam pengontrolan biaya	Evaluasi biaya pengeluaran kinerja setiap unit bisnis	(dalam persentase dan Rupiah)	≤ Penurunan biaya kinerja unit 10%
Kepuasan terhadap users terhadap peningkatan penggunaan IT di lingkup UNISLA	Form kepuasan mengenai bagaimana peningkatan penggunaan IT	(dalam persentase, berdasarkan sampling responden kuesioner)	Terdapat peningkatan kepuasan ≤ 25% dari responden.
Monitoring proses bisnis berbasis bagaimana penggunaan IT	Laporan realisasi unit terhadap cost biaya, dan laporan realisasi program terkait penggunaan IT	(dalam persentase dan Rupiah)	Terdapat peningkatan kepuasan ≤ 10% dari keseluruhan unit kerja di UNISLA.
Evaluasi laporan peningkatan IT dalam setiap unit kerja	Laporan evaluasi setiap unit kerja	(dalam persentase)	Terdapat peningkatan kepuasan ≤ 10% dari keseluruhan unit kerja di UNISLA.
Banyaknya pelatihan keterampilan yang diadakan oleh UNISLA dalam satu semester	Laporan rancangan dan realisasi kegiatan	(dalam angka)	Minimal dalam satu semester diadakan 2-3 kali pelatihan.

Sumber: wawancara terhadap pihak UNISLA, (diolah) 2020

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penjabaran hasil dari maka peneliti merumuskan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa sasaran strategis pada penerapan IT balanced scorecard di UNISLA antara lain ( perspektif keuangan: penekanan biaya secara efisiensi dan profit oriented, perspektif pelanggan: meningkatkan kepuasan users UNISLA antara lain mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan, perspektif bisnis internal: mengembangkan penggunaan IT sebagai landasan utama dalam proses bisnis UNISLA, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: evaluasi peningkatan IT di UNISLA dan peningkatan keterampilan users UNISLA.)
2. Adapun target-target yang akan dicapai oleh UNISLA adalah, terkait dengan: (Evaluasi biaya pengeluaran kinerja setiap unit bisnis yang diukur dengan baik apabila terjadi penurunan biaya kinerja sebesar paling sedikit 10% dalam setahun, form kepuasan mengenai bagaimana peningkatan penggunaan IT sebagai indikator kepuasan users hal ini dapat ditentukan dengan target sebesar peningkatan kepuasan kurang lebih 25% selama satu tahun, laporan realisasi unit terhadap cost biaya, dan laporan realisasi program terkait penggunaan IT dengan target setidaknya terdapat kenaikan sebesar 10% dalam setahun, Laporan evaluasi setiap unit kerja naik sebesar 10% dalam setahun, dan yang terakhir adalah kegiatan pelatihan yang berbasis penggunaan IT setidaknya 2-3 kali dalam satu semester.)

## Saran

Mengingat pendekatan penelitian ini adalah berbasis kualitatif sehingga harapan dari peneliti untuk penelitian selanjutnya alangkah lebih baik apabila penelitian ini dilakukan secara kuantitatif agar kontribusi hasil penelitiannya lebih tervalidasi dengan baik dan tidak bersifat subyektif. Mengingat objek penelitian yang digunakan oleh peneliti hanya terbatas pada suatu kawasan maka penelitian selanjutnya akan lebih baik jika mengembangkan dengan objek penelitian yang cakupan fungsinya lebih luas dan global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, D. dan A. Ikhwana. 2012. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut* 10(1): 1-12.
- Gaspersz, V. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BalancedScorecard dengan Six Sigma – Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gold, N. G. 1992. *Balanced Scorecard I Svensk Praktik*. Liber AB. Sweden.
- Hansen dan Mowen. 2006. *Management Accounting*. Edisi 7. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 4(2): 71-79.
- Kuswarno, E. 2009. *Metode Penelitian Komunikasi: Fenomenologi, Konsepsi, Pedoman dan Contoh Penelitiannya*. Widya Padjajaran. Bandung.
- Lestari, S. A. 2013. Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang). *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*: 441-450.
- Littlejohn, S. W. 2009. *Teori Komunikasi*. Edisi 9. Salemba Humanika. Jakarta.
- Mahmudi. 2014. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Moleong, L. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. remaja Rosdakarya. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2007 *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN. Yogyakarta.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito. Bandung.

- Salim, A. 2006. *Teori & Paradigma Penelitian Sosial*. Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Soegoto, E. S. 2011. Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom* 6(2): 131-142.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Willocks, P. S. 1994. *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Yin, R. K. 2014. *Studi Kasus Desain & Metode*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Artikel dari Website:  
<http://www.ban pt-universitas.com/>  
<http://www.kompasiana.com/>  
<http://www.Nasional.sindonews.co.id/>  
<http://www.Republika.co.id/>