

PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN UNIT KEGIATAN MAHASISWA UNIVERSITAS TELKOM MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA DIREKTORAT PENGELOLAAN MAHASISWA

Muhammad Zakiey Azhar ¹, Ir. Budi Sulistyono, M.T. ², Dr. Fida Nirmala Nugraha, S.Psi., M.Psi. ³

¹ Industrial Engineering, Faculty Of Industrial And System Engineering, Telkom University

Email : ¹jakiazhar25@gmail.com ²budisulis@telkomuniversity.ac.id ³fida_nugraha@yahoo.com

Abstrak

UKM (Unit Kegiatan Mahasiswa) adalah suatu organisasi mahasiswa yang berjalan dengan tujuan dan ruang lingkungannya masing-masing dimulai dari bidang akademik hingga bidang non akademik. UKM di universitas Telkom saat ini belum mempunyai sistem penilaian kinerja yang cukup jelas. Sehingga, menyebabkan terdapat penilaian yang rancu dan mempengaruhi penilaian Direktorat Pengelolaan Mahasiswa kepada setiap UKM. Oleh karena itu, perlu dibuat alat ukur yang sejalan dengan visi dan misi dari Universitas Telkom.

Penelitian ini menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, hal ini didasari pada turunan *performance management* pada Universitas Telkom yang di turunkan melalui YPT hingga level direktorat dan fakultas menggunakan BSC dan belum ada penurunan dengan metode yang serupa. Adapun penggunaan AHP didasari pada penggunaan hirarki yang ada di dalam metode BSC.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi. Hasil akhir dari tugas akhir ini adalah menentukan strategi berdasarkan visi dan misi Universitas, untuk menentukan indikator kinerja. Bobot masing-masing indikator untuk perspektif keuangan adalah 10%, perspektif *customer* adalah 35%, perspektif proses bisnis internal adalah 22%, perspektif *learning and growth* adalah 32%. Skor bobot tertinggi adalah perspektif pelanggan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP), Performance Management*

1. Pendahuluan

UKM (Unit Kegiatan Mahasiswa) adalah suatu organisasi mahasiswa yang berjalan dengan tujuan dan ruang lingkungannya masing-masing dimulai dari bidang akademik hingga bidang non akademik, sebagai sebuah organisasi mahasiswa maka perlu dilakukannya perbaikan secara berkala untuk menciptakan generasi dengan sumber daya manusia yang lebih berkualitas juga berkarakter dari generasi sebelumnya. Oleh karena itu sangat dibutuhkan pengukuran kinerja yang jelas standarnya untuk melakukan evaluasi terhadap performa organisasi. pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian peningkatan pekerjaan terhadap sasaran serta tujuan yang telah ditentukan lebih dulu oleh perusahaan.

Sebuah UKM membutuhkan kriteria dan indikator serta hal itu sangatlah penting dalam kebutuhan sebuah UKM pasalnya tidak sedikit organisasi yang dapat bertahan lama dan jalan secara sistematis dikarenakan adanya pengukuran kinerja yang menggunakan metode ilmiah sehingga dapat terukur pencapaian dari suatu kinerja organisasi atas apa yang telah dikerjakan selama 1 tahun kebelakang. Dengan adanya pengukuran kinerja ini UKM atau organisasi mahasiswa dapat melihat program kerja yang sudah dirancang dapat membantu mereka dalam mencapai visi, misi serta tujuan dari organisasi tersebut, sehingga organisasi tersebut dapat mengambil tindakan jika program kerja yang sudah dirancang tidak berhasil untuk mencapai visi, misi dan tujuan UKM atau organisasi tersebut.

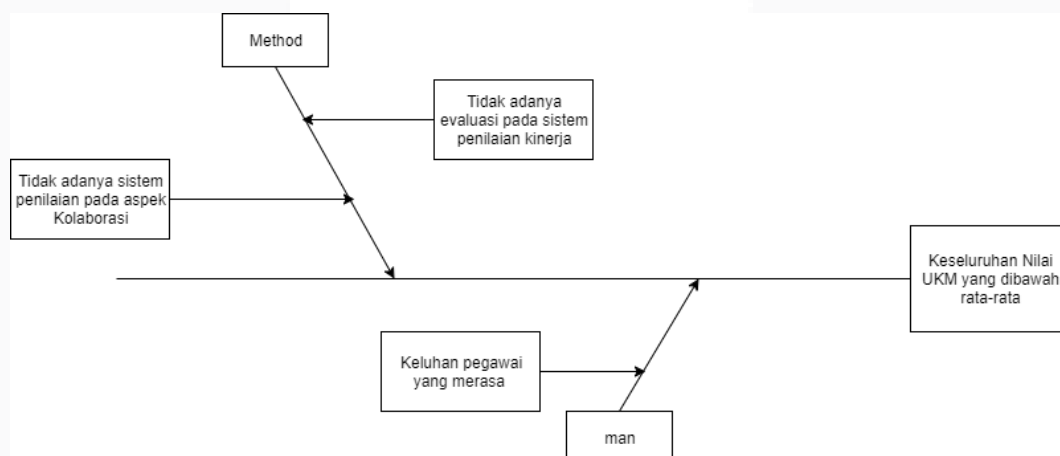
Unit Kegiatan Mahasiswa Universitas Telkom mempunyai tanggung jawab kepada pihak kemahasiswaan Universitas Telkom untuk tetap bertahan sebagai Unit Kegiatan Mahasiswa. Maka dari itu diperlukan sistem penilaian kinerja kepengurusan organisasi menggunakan suatu metode ilmiah yang dimana pada penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard, Balanced Scorecard* merupakan pendekatan pengukuran

kinerja perusahaan yang menghubungkan tujuan strategis dengan pengukuran kinerja yang diukur. Ini mencakup empat perspektif (pengukuran internal dan eksternal): keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Unit Kegiatan Mahasiswa Universitas Telkom sendiri terbagi menjadi empat bidang Unit Kegiatan Mahasiswa dimana terdiri dari, UKM Bidang Kesenian dan Kebudayaan yang berisi kurang lebih 22 Unit Kegiatan Mahasiswa, UKM Bidang Olahraga yang berisi 13 Unit Kegiatan Mahasiswa, UKM Bidang Penalaran yang berisi 9 Unit Kegiatan Mahasiswa UKM Bidang Sosial berisi 4 Unit Kegiatan Mahasiswa, dan UKM Bidang Kerohanian berisi 5 Unit Kegiatan Mahasiswa,

Yayasan Pendidikan Telkom sendiri menggunakan metode *balanced scorecard* dalam kontrak manajemen dan manajemen kinerja yang ada didalamnya yang kemudian diturunkan ke kontrak manajemen Universitas Telkom yang juga menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui *Year Annual Message*. Setelah itu kontrak manajemen Telkom tersebut diteruskan kembali ke Fakultas dan Direktorat Universitas Telkom dengan menggunakan metode yang sama, akan tetapi belum ada penurunan Kontrak Manajemen dari Direktorat dan Fakultas kedalam bagian yang ada di dalam Direktorat dan Fakultas, sehingga belum ada penyalarsan metode dalam hal *Performance management* peada level organisasi mahasiswa khususnya UKM, dengan begitu peneliti ingin mengangkat topik tersebut.

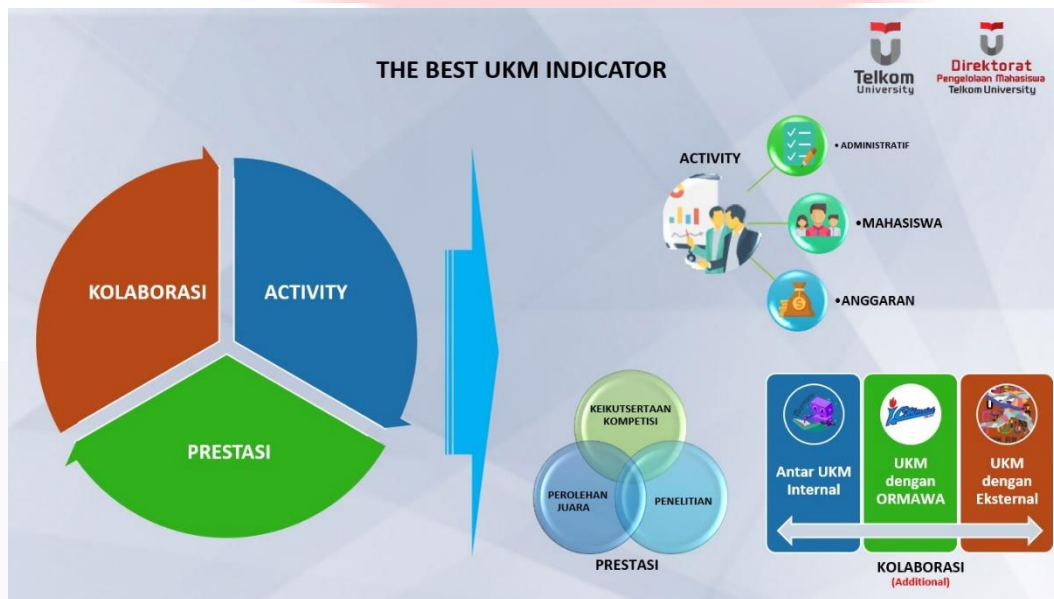
Berdasarkan dari hasil wawancara dengan pihak direktorat pengelolaan mahasiswa maka didapatkan beberapa hal yang dirasa bisa dijadikan penguat untuk melanjutkan penelitian ini. Maka dirancang fishbone sebagai akar dari permasalahan sehingga peneliti ingin melanjutkan penelitian ini.



Gambar I. 1 Fish Bone

Berdasarkan daftar pemeringkatan Unit Kegiatan Mahasiswa periode semester genap Kepengurusan Tahun 2018 tercatat dari 49 UKM yang tercatat, terdapat 98% UKM yang bernilai dibawah rata – rata.

pada sistem penilaian kinerja Unit Kegiatan Mahasiswa memiliki bobot nya tersendiri dimana setiap bobot dihitung berdasarkan 3 kategori penilaian yang nantinya disatukan menjadi nilai akhir. Kategori tersebut dibagi menjadi aktivitas, kolaborasi, dan prestasi. Pembobotan sendiri juga dikategorikan menjadi 4 tingkat, dimana tingkatan tersebut dimulai dari *poor*, *average*, *good*, dan *excellent*.



Gambar I. 2 Sistem Penilaian Kerja Eksisting

Tabel I. 1 Penilaian Aspek Aktifitas

Aktifitas	
Kategori	Poin
Proposal Kegiatan	10
Laporan Kegiatan	10
Ketepatan Waktu	
Laporan H-14	5
Laporan H+14	5
Kesesuaian Format (Non Revisi)	5
Dokumentasi (min. 3 foto)	5
Poin Maksimal	40

Tabel I. 2 Penilaian Aspek Aktifitas

Mahasiswa			
Rasio Jumlah Peserta		Rasio Jumlah Panitia	
Klasifikasi	Poin	Klasifikasi	Poin
Peserta Hadir \geq Target	15	panitia : peserta (1 : 5)	15
Peserta Hadir \leq Target	10	panitia : peserta (1 : 10)	10
Lain - lain	0	Panitia : peserta (1 : 15)	5
		Lain - lain	0
Poin Maksimal		30	

Tabel I. 3 Penilaian Aspek Aktifitas

Anggaran	
Serapan Anggaran (%)	Poin
0% - 20%	30
21% - 40%	25
41% - 60%	20
61% - 80%	15
81% - 100%	10
Poin Maksimal	30

Tabel I. 4 Penilaian Aspek Aktifitas

Kompetisi dan Prestasi		
Level Kompetisi	Keikutsertaan	Perolehan Juara
Regional	15	25
Nasional		
Dikti	35	45
Non Dikti	25	35
Internasional	45	55
Total Poin	100	

Tabel I. 5 Penilaian Aspek Aktifitas

Penelitian	
Jumlah Karya Ilmiah	poin
> 100	100
6 s/d 10	75
1 s/d 5	50
0	0

Terlihat Berdasarkan gambar dan tabel diatas pada aspek kolaborasi belum terdapat sistem dan bobot di aspek tersebut yang membuat peneliti ingin mengangkat topik ini juga didasari dengan metode yang selama ini di bawa oleh Yayasan Pendidikan Telkom menggunakan *Balanced Scorecard*.

Pemilihan topik ini sendiri didasari oleh survey awal dari efektifitas Sistem Penilaian Kinerja yang dilakukan dari 56 responden dari beberapa UKM berbeda yang mengacu pada kuisisioner yang telah disebar, serta

menjadi keperluan organisasi terhadap penetapan bobot penilaian juga sistem penilaian kinerja kepengurusan Unit Kegiatan Mahasiswa di Universitas Telkom yang selama ini belum menggunakan metode ilmiah terstruktur yang efektif. Selain itu, melihat dari daftar pemeringkatan Unit Kegiatan Mahasiswa periode semester genap kepengurusan tahun 2018 terdapat 98% UKM mendapat nilai dibawah rata – rata, bisa dikatakan ada yang kurang objektif dari sistem penilaian kinerja yang diberikan Direktorat Pengelolaan Mahasiswa. Perencanaan dari usulan yang akan diajukan penulis nantinya penting untuk menentukan kriteria penilaian seperti apa yang nantinya akan dijadikan strategi untuk pengembangan Unit Kegiatan Mahasiswa Universitas Telkom.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan maka didapatkan nilai indeks rata – rata dari 5 pertanyaan yang di isi oleh responden sebagai berikut.

Tabel I. 6 Nilai Indeks rata – rata

No	Pertanyaan	Nilai indeks rata - rata
1.	bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap tata cara penilaian Unit kegiatan mahasiswa?	65%
2.	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap indikator penilaian yang telah ditetapkan Direktorat Pengelolaan Mahasiswa kepada Unit Kegiatan Mahasiswa?	62%
3.	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap target yang telah di berikan Direktorat Pengelolaan Mahasiswa kepada Unit Kegiatan Mahasiswa?	62%
4.	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap bobot yang diberikan Direktorat Pengelolaan Mahasiswa kepada UKM?	61%
5.	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap support yang diberikan Direktorat Pengelolaan Mahasiswa?	66%

Dari nilai indeks rata – rata diatas dan hasil diskusi dengan pihak direktorat pengelolaan mahasiswa yang bertanggung jawab dalam bagian UKM dapat disimpulkan perlunya perbaikan dalam sistem yang sudah ada sehingga akan didapat kepuasan terhadap yang sistem yang lebih sistematis terhadap pihak – pihak yang terlibat terutama Mahasiswa.

2. Teori Dasar dan Metodologi Penelitian

2.1 Teori Dasar

2.1.1 Performance Management

Manajemen kinerja adalah aspek efektivitas organisasi. karena itu adalah proses kunci yang melaluinya pekerjaan telah selesai, itu dianggap sebagai hal yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia, dan oleh karena itu harus menjadi prioritas utama para manajer. Namun, kurang dari sepertiga karyawan dalam suatu perusahaan percaya bahwa proses manajemen kinerja perusahaan mereka membantu mereka dalam meningkatkan kinerja mereka, dan manajemen kinerja dapat menentukan tingkat terendah karyawan dalam survei kepuasan karyawan (Gruman, 2011).

2.1.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah pendekatan pengukuran kinerja perusahaan yang menghubungkan tujuan strategis dengan pengukuran kinerja yang diukur. Ini mencakup empat perspektif (pengukuran internal dan eksternal): keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

2.1.3 Analytical Hierarchy Process

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi

suatu hirarki (Saaty, 2008), hirarki sendiri didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah masalah yang kompleks. Dengan hirarki, masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok yang kemudian disusun menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan terlihat lebih terstruktur dan sistematis.

2.2 Model Konseptual

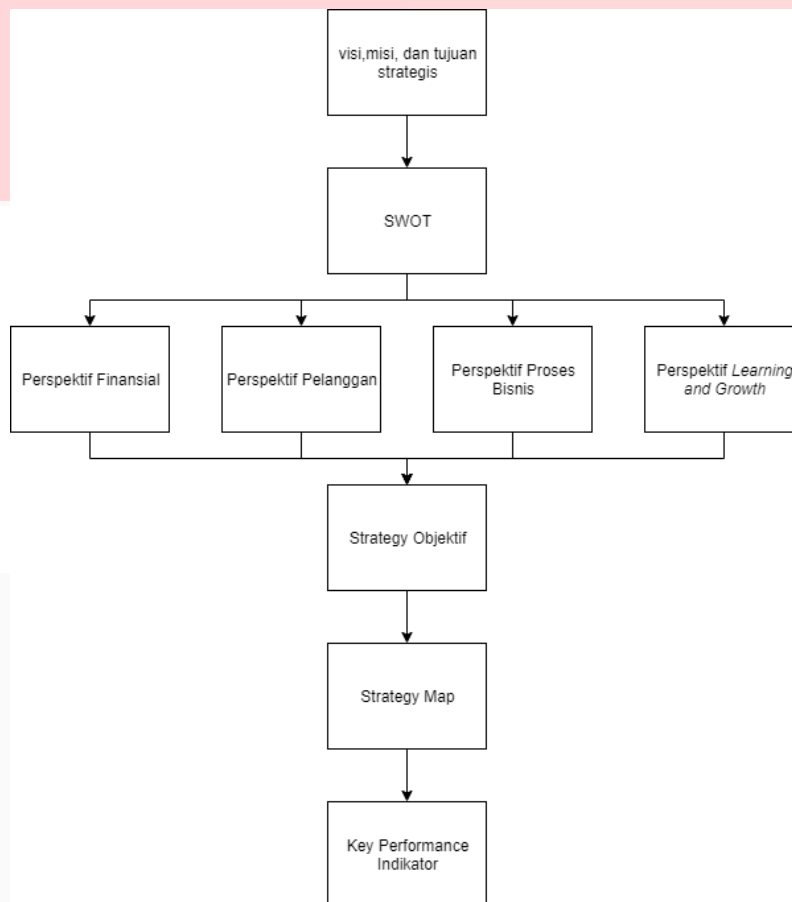


Figure 3 Conceptual Model

Dalam gambar III.1, model konseptual yang dirancang mengacu pada visi dan misi, dimana visi dan misi merupakan sesuatu yang ingin dicapai instansi, lalu melihat strategi yang sudah diterapkan di instansi tersebut. Pada tahap selanjutnya menampakan kedua hal tersebut kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis, *learning and growth*. Lalu didapat hasil *strategy map* dan *key performance indicator*.

3. Discussion

3.1 Vission and Mission

Universitas Telkom menjalankan proses bisnis didukung dengan visi dan misi guna menciptakan strategi yang bisa menjadi daya saing dengan instansi lain, dimana visi tersebut adalah “*To be a research and entrepreneurial university in 2023, which actively involves the development of technology, science and art with information technology-based*”. Universitas Telkom juga memiliki misi sebagai berikut:

1. *To Organize and develop international standardized education with information technology-based.*
2. *To Develop, disseminate and apply internationally recognized technology, science and art.*
3. *To Utilize technology, science and art for the welfare and advancement of nation’s civilization through the development of entrepreneurial competencies.*

3.2 SWOT Analysis

Berdasarkan riset dan wawancara yang sudah dilakukan terhadap deskripsi dan visi, misi direktorat pengelolaan mahasiswa, juga melihat kondisi terkini direktorat pengelolaan mahasiswa, untuk menganalisa strategi yang sudah dipakai dan kinerja yang sudah dihasilkan dari instansi, bisa dilihat beberapa faktor dimana faktor internal yaitu, *Strength* dan *weakness* dari strategi tersebut, dan juga faktor eksternal yaitu, *opportunities* dan *threats* dari strategi yang dihasilkan organisasi.

Berikut adalah faktor internal dan faktor eksternal :

Faktor Internal	
Strength	Weakness
1. Sistem penilaian kinerja yang dibagi menjadi 3 aspek penilaian	1. Tidak ada sistem penilaian pada aspek kolaborasi
2. Peningkatan kegiatan Ormawa di seluruh bidang	2. Pengelolaan kegiatan yang buruk
3. Penyediaan anggaran kepada setiap UKM	3. Pengelolaan Anggaran yang Buruk
4. Peningkatan Jumlah Anggota	

Faktor Eksternal	
Opportunity	Threats
1. Perkembangan UKM di Universitas Telkom	1. Keterbatasan SDM terhadap Kegiatan Ormawa yang terus bertambah
2. Perkembangan zaman yang memasuki era digital	2. Adaptasi SDM dalam mengelola sistem digital.
3. Jumlah mahasiswa yang meningkat setiap tahun	
4. Kegiatan Ormawa di seluruh bidang yang terus bertambah	

3.3 Strategy Formulation

Perumusan Strategi didasarkan pada hasil SWOT dengan menggabungkan berbagai indikator yang terkandung dalam *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Penggabungan dilakukan menggunakan matriks TOWS. Strategi yang didapat akan dijadikan perumusan dalam *Strategy Objective* pada tahap selanjutnya. Berdasarkan analisis SWOT dan diskusi, manajemen menetapkan strategi baru. Berikut persiapan perumusan strategi menggunakan matriks TOWS:

1 Strategi SO

- a) Penyediaan anggaran yang digunakan untuk pengembangan UKM.
- b) Menggunakan sistem penilaian UKM yang sistematis dengan menggunakan sistem digital.

2 Strategi WO

- a) Meningkatkan sistem penilaian UKM dengan membuat sistem pada aspek kolaborasi.
- b) Pengelolaan anggaran dan kegiatan yang untuk perkembangan UKM di Universitas Telkom.

3 Strategi ST

- a) Pengelolaan anggota untuk mengatasi keterbatasan SDM dalam mengelola Kegiatan Ormawa.
- b) Mengadakan pelatihan untuk sistem digital terhadap Ormawa tersebut.

4 Strategi WT

- a) Optimasi SDM secara efektif dan efisien.
- b) Mengadakan evaluasi terhadap sistem eksisting.

3.4 Data Processing

Dalam desain sistem manajemen kinerja, dirumuskan strategi, strategi, dan KPI sebagai berikut :

Table 3 . 4 1 Strategy, Strategy Objective, and KPI

Bobot Awal			
Perspektif	Strategi	Tujuan Strategis	KPI
<i>Financial</i>	pengelolaan anggaran dan kegiatan untuk perkembangan UKM di Universitas Telkom	meningkatkan efisiensi biaya/anggaran	meningkatkan efisiensi biaya/anggaran
<i>Customer</i>	pengelolaan anggota untuk mengatasi keterbatasan SDM dalam mengelola kegiatan ormawa	<i>Customer/Mahasiswa service and satisfaction</i>	Jumlah keluhan
		<i>Customer/Mahasiswa loyalty</i>	Retensi <i>customer/Mahasiswa</i>
<i>Internal Business process</i>	meningkatkan sistem penilaian UKM dengan membuat sistem penilaian pada aspek kolaborasi	meningkatkan sistem penilaian kinerja UKM	Peningkatan nilai kinerja organisasi
	menggunakan sistem penilaian UKM secara sistematis dengan menggunakan sistem digital	meningkatkan sistem penilaian kinerja anggota	Peningkatan nilai kinerja anggota
<i>Learning and Growth</i>	Optimasi SDM secara efektif dan efisien	peningkatan produktifitas	jumlah anggota yang mencapai target
		meningkatkan kehadiran anggota	presentase kehadiran
		meningkatkan potensi anggota	jumlah pelatihan

Dalam hasil rancangan perlu dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, strategi, sasaran strategi, dan KPI karena masing-masing instrumen memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. pembobotan dilakukan menggunakan AHP. Selain itu, perlu juga untuk menguji konsistensi instrumen. instrumen dikatakan konsisten jika nilai konsistensi tidak lebih dari 10%.

3.5 Weight and Consistency Test

Uji bobot dan konsistensi dilakukan pada setiap perspektif, strategi, sasaran strategi dan KPI. Hal ini dilakukan karena setiap perspektif, strategi, sasaran strategi dan KPI memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Uji pembobotan dan konsistensi untuk setiap instrumen dilakukan dengan menggunakan perbandingan perbandingan AHP berpasangan. Pembobotan dilakukan dengan mengisi kuesioner oleh tiga orang yang dianggap ahli di perusahaan. Hasil pembobotan kemudian diproses menggunakan perangkat lunak Super Decision. Berikut adalah hasil dari pembobotan:

Table 3.5 1 Normalization of Weight

Bobot Normalisasi							
Perspektif	Bobot	Strategi	Bobot	Tujuan Strategis	Bobot	KPI	Bobot
<i>Financial</i>	10%	pengelolaan anggaran dan kegiatan untuk perkembangan UKM di Universitas Telkom	10%	meningkatkan efisiensi biaya/anggaran	10%	meningkatkan efisiensi biaya/anggaran	10%
<i>Customer</i>	35%	pengelolaan anggota untuk mengatasi keterbatasan SDM dalam mengelola kegiatan ormawa	35%	<i>Customer/Mahasiswa service and satisfaction</i>	22%	Jumlah keluhan	22%
				<i>Customer/Mahasiswa loyalty</i>	13%	Retensi <i>customer/Mahasiswa</i>	13%
<i>Internal Business process</i>	22%	meningkatkan sistem penilaian UKM dengan membuat sistem penilaian pada aspek kolaborasi	9%	meningkatkan sistem penilaian kinerja UKM	9%	Peningkatan nilai kinerja organisasi	9%
		menggunakan sistem penilaian UKM secara sistematis dengan menggunakan sistem digital	13%	meningkatkan sistem penilaian kinerja anggota	13%	Peningkatan nilai kinerja anggota	13%
<i>Learning and Growth</i>	32%	Optimasi SDM secara efektif dan efisien	32%	peningkatan produktifitas	13%	jumlah anggota yang mencapai target	13%
				meningkatkan kehadiran anggota	11%	presentase kehadiran	11%
				meningkatkan potensi anggota	8%	jumlah pelatihan	8%

4. Analysis
4.1 Perspective Analysis

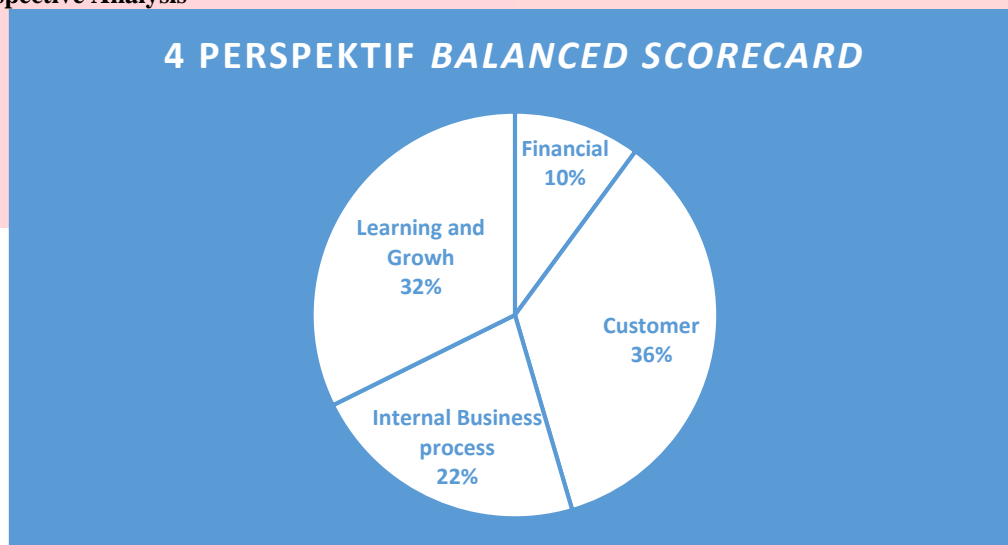
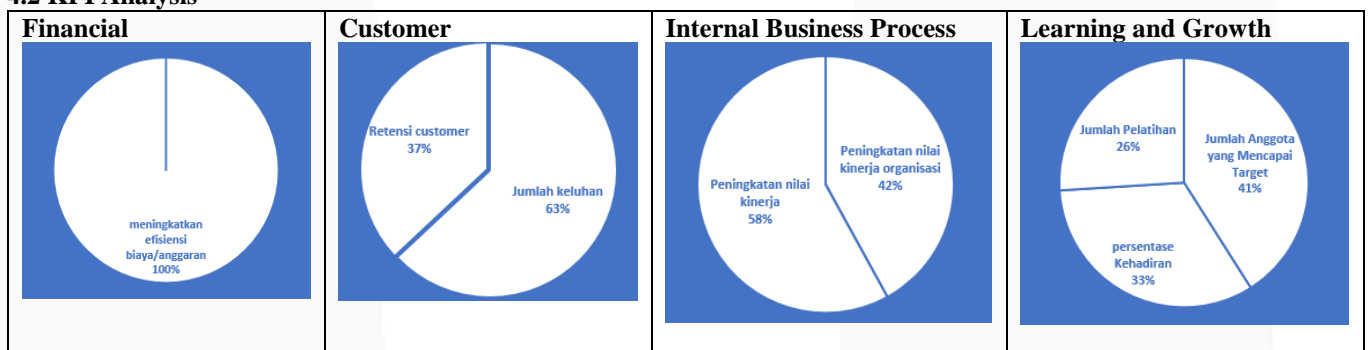


Figure 4 . 1 1 4 Perspective

Customer perspective were in the first place with score 44%. Second place is financial perspective with 26% score. Internal business process and learning and growth perspective were having the same score which is 15% for each.

4.2 KPI Analysis



4.2.1 Financial KPI

Berdasarkan gambar dapat di lihat terdapat satu *Key Performance Indicator* (KPI) pada perspektif finansial dan KPI tersebut adalah meningkatkan efisiensi biaya dan anggaran dengan nilai 100%.

4.2.2 Customer KPI

Berdasarkan gambar diatas kita melihat terdapat dua KPI dalam perspektif *customer* dimana untuk nilai tertinggi adalah jumlah keluhan dengan nilai 63%. Urutan kedua adalah retensi *customer*/ Mahasiswa dengan nilai 37%.

4.2.3 Internal Business Process KPI

Berdasarkan gambar diatas kita dapat melihat bobot tertinggi adalah peningkatan nilai kinerja anggota dengan nilai 58%, urutan kedua adalah Peningkatan nilai kinerja organisasi dengan nilai 42%.

4.2.4 Learning and Growth KPI

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwa bobot tertinggi adalah jumlah anggota yang mencapai target yang memiliki nilai 41%, urutan tertinggi kedua adalah persentase kehadiran yang memiliki nilai 33%, urutan tertinggi ketiga adalah jumlah pelatihan yang memiliki nilai 26%.

5. Conclusion

Berdasarkan hasil dari penelitian yang sudah diselesaikan, peneliti dapat menarik kesimpulan terkait dengan rancangan alat ukur kinerja dengan metode *Balance Scorecard* di Direktorat Pengelolaan Mahasiswa adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kinerja Unit Kegiatan Mahasiswa yang menjadi tanggung jawab Direktorat Pengelolaan Mahasiswa telah dirumuskan 8 KPI kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, KPI ini berasal dari visi, misi, strategi, dan tujuan strategi untuk menggambarkan kinerja Unit Kegiatan Mahasiswa.
2. Berdasarkan hasil pembobotan, perspektif *Customer* menjadi urutan pertama dengan nilai 36%. Urutan kedua adalah perspektif *Learning and Growth* dengan nilai 32%. Urutan ketiga adalah perspektif proses bisnis internal dengan nilai 22%. Dan yang menjadi urutan terakhir adalah perspektif finansial dengan nilai 10%.

DAFTAR PUSTAKA

- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard* (1st ed.). President and Fellows of Harvard College.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12th ed.). Mason: Thomson Learning Academic.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rangkuti, F. (2015). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia.
- P.C, A., & Chan, A. P. (2004). Key Performance Indicators For Measuring Construction Success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203-221.
- Dessler, Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Edisi 10. Jakarta: PT Indeks
- Novanda, D. (2014). Implementasi Integrasi SWOT *Balanced Scorecard* Dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Grafika Jaya Sumbar. Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Andalas, Padang.
- Pratiwi, U. (2010). Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 166-174.
- Greiling, D. (2010). *Balanced Scorecard Implementation in German non-profit Organisations*. Johannes Kepler University Linz. Austria.
- Fithriyah, J. (2017). Integrasi Metode *Balance Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* untuk Pengukuran Kinerja di Perguruan Tinggi Swasta. Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya.