

**“MODEL RENCANA STRATEGI (RENSTRA)  
UNIVERSITAS INDONESIA DAN IMPLEMENTASI”**



**TUMBUR TOBING**

**NIM: 7617167665**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian  
Persyaratan untuk Mendapatkan Gelar DOKTOR**

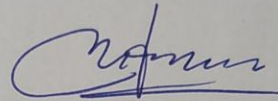
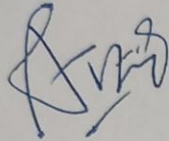
**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2020**

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd.

Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd.

Tanggal

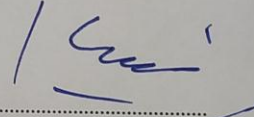
Tanggal, 29/7 2020

NAMA

TANDA TANGAN

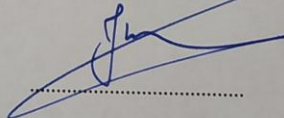
TANGGAL

Dr. Komarudin, M.Si  
(Ketua)<sup>1</sup>



06/08/2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



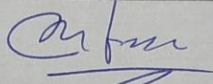

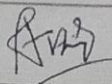
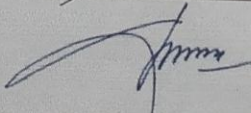
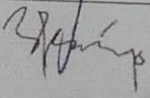
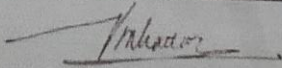
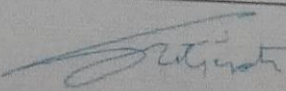
3-8-2020

Nama : TUMBUR TOBING  
No. Registrasi : 7617167665  
Angkatan : 2016 - 2017

<sup>1</sup> Rektor Universitas Negeri Jakarta

<sup>2</sup> Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN  
SETELAH UJIAN TERTUTUP DISERTASI

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd (Ketua / Kopromotor)		29/7/2020
2	Dr. Suryadi (Sekretaris)		27/7/2020
3	Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd. (Promotor)		24/7/2020
4	Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd. (Penguji)		28/07-2020
5	Prof. Dr. Hj. Eliana Sari, MM (Penguji)		17/7/2020
6	Dr. Nurhattati Fuad, M.Pd (Penguji)		
7	Prof. Dr. Sutjipto (Penguji Luar)		14/9/20

Nama : TUMBUR TOBING  
No. Registrasi : 761.716.7665  
Angkatan : 2016 / 2017



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Tumbur Tobing  
NIM : 7617167665  
Fakultas/Prodi : Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan  
Alamat email : [tumbur.tobing@gmail.com](mailto:tumbur.tobing@gmail.com)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Model Rencana Strategis (Renstra) Universitas Indonesia dan Implementasi

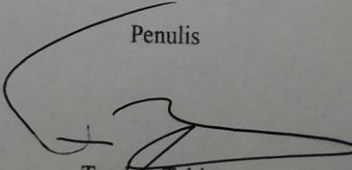
Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta 24 AGUSTUS 2020

Penulis

  
( Tumbur Tobing )

## **ABSTRAK**

Perguruan tinggi memerlukan kepemimpinan lincah (agile) dan memiliki makna intelektual akademisi. Untuk itu pemimpin memerlukan kepekaan dan responsif terhadap perubahan yang sangat cepat. Oleh karena itu manajemen strategi di wilayah HEIs telah mengalami perubahan signifikan dari berbagai faktor, maka perlu membentuk pola penataan perguruan tinggi yang lebih dinamis. Perguruan tinggi semakin fokus pada hasil manajemen kinerja. Realita ini memperlihatkan tumbuhnya persaingan antar Perguruan Tinggi kemudian Peneliti menggunakan alat ukur *balanced scorecard* untuk memperlihatkan efektivitas model *renstra* UI dan implementasi, melalui penerjemahan ke beberapa perspektif seperti visi dan strategi, keuangan, pemangku kepentingan (pelanggan), proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Tujuan dari penelitian ini untuk menelusuri efektivitas Model *Renstra* UI dan implementasi. Penelitian ini menggunakan analisis pada data primer dengan wawancara dan observasi dan data sekunder dokumen tentang *Renstra* (Perencanaan Strategis). Penelitian ini memiliki novelty untuk menggambarkan bahwa Perguruan Tinggi membutuhkan indikator terukur yang dapat mencerminkan nilai dan keunggulan yang dapat dicapai melalui investasi dalam teknologi, inovasi, mahasiswa, dosen dan staf. Hal ini merujuk dari penelusuran analisa gap bahwa, Institusi Pendidikan Tinggi harus memiliki kerangka kerja BSC karena dapat membina koneksi dan membangun harmoni antara indikator kinerja utama.

Sehingga implikasi logis dari kerangka kerja *Balanced Scorecard* (BSC) adalah untuk mendapatkan strategi unggul pada sistem manajemen dan akan digunakan di *Higher Education Institution* (HEIs) untuk membantu cara menjelaskan visi dan misi lalu menerjemahkan visi menjadi strategi yang sudah ditetapkan. Kontribusi dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana model *Renstra* UI dan implementasi adalah mewakili kepentingan utama dalam kompetisi persepsi HEIs untuk itu perguruan tinggi perlu mengembangkan kelincuhan yang bermakna karena universitas harus mampu mengantisipasi dan merespons perubahan kecepatan dengan tingkat produktivitas tinggi dalam hubungan internal dan eksternal. Selanjutnya Peneliti memberikan beberapa kesimpulan dan rekomendasi untuk mendorong efektivitas model *Renstra* Universitas Indonesia dan implementasi.

**Kata kunci:** *Perencanaan Strategis, Balanced Scorecard, Manajemen Strategi, HEI's.*

## ABSTRACT

*Higher education requires agile leadership (agile) and has academic intellectual meaning. For that, leaders need sensitivity and responsiveness to changes that are very fast. Therefore, strategic management in the HEIs area has undergone significant changes from various factors, so it is necessary to form a more dynamic pattern of higher education management. Higher education is increasingly focused on performance management results. This reality shows the growing competition between universities. Then the researcher uses a balanced scorecard measuring tool to show the effectiveness of the UI strategic plan and implementation, through translation into several perspectives such as vision and strategy, finance, stakeholders (customers), internal business processes, and learning perspectives and growth. This research approach uses qualitative methods.*

*The purpose of this research is to explore the effectiveness of UI's Strategic Plan Model and its implementation. This study uses analysis of primary data with interviews and observations and secondary data on documents about the Strategic Planning (Strategic Planning). This research is novelty to illustrate that higher education institutions need measurable indicators that can reflect the values and advantages that can be achieved through investment in technology, innovation, students, lecturers and staff. This refers to the tracing of the gap analysis that Higher Education Institutions must have a BSC framework because it can foster connections and build harmony between key performance indicators.*

*So the logical implication of the Balanced Scorecard (BSC) framework is to get a superior strategy in the management system and it will be used in Higher Education Institutions (HEIs) to help explain the vision and mission and then translate the vision into a predetermined strategy. The contribution of this research will show how the UI Renstra model and implementation represent the main interest in the perception competition of HEIs for that universities need to develop meaningful agility because universities must be able to anticipate and respond to changes in speed with high levels of productivity in internal and external relations. Furthermore, the researcher provides several conclusions and recommendations to encourage the effectiveness of the University of Indonesia's Strategic Plan model and its implementation.*

**Keywords:** *Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategic Management, HEI's.*

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta sesungguhnya hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 20 Juli 2020



Tumbur Tobing

## KATA PENGANTAR

Penulisan disertasi ini melalui proses panjang dan banyak pihak terkait yang memberikan dukungan penuh. Penulis sangat bersyukur dan memberikan apresiasi tinggi kepada setiap rekan-rekan yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas kontribusinya. Khususnya atas dukungan, kerjasama, nasehat dan dorongan dari nama-nama dibawah ini. Disertasi ini berjudul Model Rencana Strategi (Renstra) Universitas Indonesia & Implementasi. Ucapan terima kasih terutama penulis sampaikan kepada:

1. Dr. Komarudin, M.Si. selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta
2. Prof. Dr. Nadiroh, M. Pd selaku Direktur Pasca Sarjana UNJ
3. Dr. Suryadi selaku Koordinator Prodi S3 Manajemen Pendidikan UNJ
4. Prof. Dr. Rugaiyah M.Pd. selaku promotor dalam penulisan disertasi
5. Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi M.Pd. selaku Co-promotor dalam penulisan disertasi ini
6. Prof. Dr. Ir. Muhammad Anis M. Met. Rektor Universitas Indonesia
7. Prof. Dr. Hanna H. B. Iskandar, drg.Sp. RKG(K) Kepala BPMA Universitas Indonesia.
8. Robert Porhas T. CA, MBA, Kepala Satuan Pengawas Internal Universitas Indonesia.



9. Para Dosen Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
10. Para Dosen Penguji Sidang Proposal, Seminar Kelayakan, Sidang Tertutup dan Sidan Terbuka.
11. Dini Rahman, SE, MM. staff Satuan Pengawas Internal Universitas Indonesia.
12. Dr. Binsar Antoni Hutabarat.
13. Sahabat-sahabat S3 MP A-B Angkatan September 2016 / 2017
14. Almarhum Papa dan Mama tercinta yang sudah memberikan inspirasi pengetahuan.
15. Adik-adik saya dan para keponakan di Jakarta dan di Las Vegas, USA.
16. Rekan-rekan di Areopagus Network Institute dan Toshi Strategic Academy.
17. Istri Sissy Peleh SH, MBA dan putri saya Hanna C. Fiorentina yang sedang kuliah di Grand Rapids, Michigan, USA.

Penulis menyadari disertasi ini masih perlu penyempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritikan dari semua pihak agar kekurangan yang ada pada disertasi ini bisa diperbaiki. Semoga disertasi ini bisa memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu khususnya bidang manajemen pendidikan.

Jakarta, 20 Juli 2020

Tumbur Tobing SE, MBA, MCS.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR .....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	11
DAFTAR GAMBAR .....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR TABEL.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.
BAB I.....	Error! Bookmark not defined.
PENDAHULUAN .....	Error! Bookmark not defined.
A. Latar Belakang Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
1. Perguruan Tinggi dan Perkembangannya.....	Error! Bookmark not defined.
2. Profil Universitas Indonesia .....	Error! Bookmark not defined.
2.1. <i>University Ranking</i> .....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
2.1.1. QS World Ranking Universities .....	Error! Bookmark not defined.
2.1.2. QS Asia University Rankings.....	Error! Bookmark not defined.
2.2. Barometer keunggulan UI VS 6 PTN-BH .....	Error! Bookmark not defined.
2.2.1. UI vs ITB.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.2. UI vs UGM.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.3. UI vs IPB.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.4. UI vs UNPAD .....	Error! Bookmark not defined.
2.2.5. UI vs UNDIP .....	Error! Bookmark not defined.
2.2.6. UI vs UNAIR .....	Error! Bookmark not defined.
2.3. Delapan (8) alasan memilih UI sebagai Penelitian: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Tahapan Penyusunan Renstra UI 2015 – 2019.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Landasan Hukum Renstra.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2. Langkah-langkah penyusunan Resntra UI terdiri dari: ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	

3.2.1. Faktor Internal dan Eksternal. TOWS Matrix Analysis Renstra UI 2015 – 2019 dibawah ini: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.2. Visi dan Misi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.3. Sasaran dan Outcome. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.4. Pengukuran Kinerja Renstra UI 2015 - 2019.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.4.1. Indikator Kinerja Utama .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.4.2. Indikator Kinerja Kegiatan Renstra UI 2015 – 2019.	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3. Tujuan UI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4. Rencana Pembangunan Jangka Panjang UI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.5. Kebijakan Umum UI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. <i>State of the Art (Novelty)</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Fokus Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
C. Rumusan Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
D. Kegunaan Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB II</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
A. Deskripsi Konseptual .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Konsep Evaluasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Definisi Evaluasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Tujuan Evaluasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Teori Evaluasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4. Teori dan Praktik Evaluasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5. Jenis Evaluasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Konsep Manajemen Strategik .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. <i>SWOT Analysis</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. Konsep <i>Porter's Five Factors Model</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Konsep <i>Balanced Scorecards</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Konsep Rencana Strategi (Renstra) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Definisi Renstra.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2. Formulasi, klarifikasi, pemecahan isu-isu strategis.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3. Fungsi Renstra. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

- 3.4. Komponen dan aspek Renstra.....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.5. Monitoring dan evaluasi Renstra. ....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.6. Implementasai Renstra .....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.7. Evaluasi, implementasi program.....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.8. Siklus Proses Renstra .....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.9. Strategi dan Hubungan dengan Renstra .....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.10. Peranan Renstra di dalam Perguruan Tinggi.....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.11. Peranan Renstra dengan *Balanced Scorecard* sebagai *tools* .**Error! Bookmark not defined.**
- 3.12. Peranan *Balanced Scorecard* didalam Perguruan Tinggi **Error! Bookmark not defined.**
- 3.13. Empat Fase dalam Pengembangan Teori Renstra ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3.14. Peran Renstra dalam Manajemen Strategis.....**Error! Bookmark not defined.**
4. Konsep dan Definisi *Balanced Scorecard* .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.1. Teori *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.1. *Balanced Scorecard* sebagai Rerangka Renstra..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.2. Keuntungan dan aplikasi *Balanced Scorecard*. .... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.3. Lima prinsip membangun *Balanced Scorecard*: ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.4. Prinsip “Translate the Strategy to Operational Terms” (Terjemahkan strategi ke ketentuan operasional) .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.5. Total Strategic Alignment (Penyelarasan strategis Total) **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.6. Implementasi Pendekatan *Balanced Scorecard*..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2. Teori *Balanced Scorecard* oleh Paul R. Niven ...**Error! Bookmark not defined.**
5. Sistem Renstra dengan Rerangka *Balanced Scorecard* ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 5.1. Keseimbangan Sasaran Strategik yang di tetapkan di dalam Renstra. ....**Error! Bookmark not defined.**
- 5.2. Penentuan Ukuran Pencapaian *Balanced Scorecard*..... **Error! Bookmark not defined.**

5.3. Pemilihan <i>Action Plan</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4. Keunggulan Renstra dengan rerangka <i>Balanced Scorecard</i> . ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5. Keterkaitan Renstra dengan penyusunan Program.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.6. Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6. Konsep Manajemen Pendidikan Tinggi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7. Kriteria Evaluasi UI terhadap 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Penelitian yang Relevan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Peran Manajemen Strategi dan Rencana Strategi di Perguruan Tinggi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> dan Rencana Strategi di Perguruan Tinggi ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> dan Manajemen Kinerja di Perguruan Tinggi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. <i>Balanced Scorecard</i> kontribusi dalam Profit dan <i>Non profit organizations</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB III .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
METODOLOGI PENELITIAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
A. Tujuan Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
C. Model-Model Evaluasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
D. Pendekatan, Metode, dan Desain Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Pendekatan Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Metode Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Desain Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
E. Instrumen Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Kisi-Kisi Instrumen UI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Triangulasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Triangulasi di Rektorat UI (Lampiran 4) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. Triangulasi kuesioner 24 informan (Lampiran 7) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Tehnik Pengumpulan Data. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

1.1.. Telaah Dokumen .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.. Observasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.. Wawancara.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Prosedur Pengumpulan Data .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
G. Teknik Analisa Data.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Pengumpulan Data .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Reduksi Data .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Penyajian Data .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Penarikan Kesimpulan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
H. Langkah-langkah Operasional Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB IV .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
A. Hasil Evaluasi Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Hasil Evaluasi Visi dan Strategi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Hasil Evaluasi Tahun 2015.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. 1. Hasil Evaluasi Perspekti Pelanggan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1. Pelanggan Internal.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2. Pelanggan eksternal.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. 2. Hasil Evaluasi Perspektif Keuangan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. 3. Hasil Evaluasi Perspektif Proses Bisnis Internal.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. 4. Hasil Evaluasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. 4. 1. Memperkokoh landasan sumber daya manusia.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. 4. 2. Merekrut mahasiswa terbaik.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. 4. 3. Memperkuat kolaborasi dan kemitraan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.4. Mengembangkan sarana dan prasarana yang berkualitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Hasil Evaluasi Tahun 2016.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Realisasi Kinerja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2. Realisasi Anggaran .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Hasil Evaluasi Tahun 2017.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

- 4.1. Hasil Evaluasi Perspektif *Stakeholder* (Pelanggan) ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.1. Ecellent University Reputation .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.2. Lulusan yang unggul dan berdaya saing .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.3. Penelitian yang unggul dan bereputasi internasional **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1.4. Kontribusi bagi pembangunan masyarakat Indonesia dan dunia .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.2. Hasil Evaluasi Perspektif *Internal Business Process* (IBP) ....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.1. Pengembangan inovasi untuk menstimulir pembelajaran dan pengajaran yang dilengkapi Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.2. Perluasan peran serta dan peningkatan kualitas di bidang penelitian dan inovasi .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.3. Pendorong transformasi pengetahuan dan inovasi .... **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.4. Good University Governance .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.5. Service Excellence .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3. Hasil Evaluasi Perspektif *Learning dan Growth***Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.1. SDM yang kompeten memiliki nilai UI dan produktif ....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.2. E-campus terintegrasi yang mendukung penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, pengelolaan keuangan, infrastruktur, dan komunikasi .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.3. Infrastruktur berkualitas, ramah lingkungan, dan terintegrasi untuk mendukung produktivitas dan efisiensi .....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.4. Transformasi budaya untuk mewujudkan universitas yang unggul ....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.4. Hasil Evaluasi Perspektif *Financial*.....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.4.1. Dukungan finansial dan efisiensi biaya untuk menciptakan kemandirian, pengembangan, dan keberlangsungan universitas .**Error! Bookmark not defined.**
- 4.4.2. Realisasi Anggaran 2017 .....**Error! Bookmark not defined.**
- B. HASIL PEMBAHASAN .....**Error! Bookmark not defined.**
1. Pembahasan Penelitian Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis .....**Error! Bookmark not defined.**
- 1.1. Rumusan visi adalah .....**Error! Bookmark not defined.**



1.2. Rumusan misi adalah.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Rumusan tujuan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Evaluasi Pembahasan atas TOWS.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Rumusan sasaran strategis .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1. Kekuatan- Peluang (SO).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2. Kelemahan- Peluang (WO).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.3. Kekuatan – Ancaman (ST) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.4. Kelemahan-Ancaman (WT).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Evaluasi atas Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Evaluasi Pembahasan atas Proporsi Indikator Kinerja Utama .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5. Pembahasan Penelitian Perspektif <i>Stakeholders</i> (Pelanggan)..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6. Pembahasan Penelitian Perspektif Proses Bisnis Internal.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7. Pembahasan Penelitian Persepektif Pembelajaran & Pertumbuhan	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
8. Pembahasan Penelitian Perspektif Keuangan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9. <i>Output</i> yang dominan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB V.</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. KESIMPULAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. REKOMENDASI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>