

**MENDESAIN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PADA FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA<sup>1)</sup>**

Oleh: Khresna Bayu Sangka, Sri Sumaryati <sup>2)</sup>

---

**ABSTRACT**

*This paper planned to examine the alignment of employee's perception in Faculty of Teacher Training and Education Sebelas Maret University (FKIP-UNS) of Financial Perspective, Customer's Satisfaction Perspective, Internal Process Perspective and Learning and Growth Perspective, in a line to implement the Balanced Scorecard as Management's Control System. This is the first step of designing the model. When the perception from the scorer and whom scored meet together, its means that the tool could be adopted and realized.*

*Faculty of Teacher Training and Education Sebelas Maret University (FKIP-UNS) as a growing Higher Education organization should lays the planning process and strategy in the right track. Designing the appropriate curricula which has to adaptable, responsive to change and improvement for the educating process is important to do in other way to find customer's satisfaction then increase the revenue of the organization. The measurement could be found in Balanced Scorecard model.*

*Using the Kruskal-Wallis H test, this research found that there is a difference in proportion for the Balanced Scorecard model, but this is okay because there are no conditions that the proportion for each perspective must be the same. The Mann-Whitney test found that there are no differences in perception between the scorer and whom scored (P value from each perspective is greater than  $\alpha$ ), from the Mean's Rank shows that the Internal Process Perspective get the first priority for respondents, the Learning and Growth Perspective in second priority, the Financial Perspective in third priority and the Customer's Satisfaction Perspective in the last priority in setting or designing the evaluation's criteria for the Balanced Scorecard model.*

**Keywords** : financial, customer's satisfaction, internal process, learning and growth perspective, perception, educating process, FKIP-UNS.

**1. Pendahuluan**

Perguruan Tinggi sebagai institusi ilmiah mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan kualitas kehidupan bangsa, seperti tersurat pada tujuan pembangunan nasional mengakibatkan sebuah perguruan tinggi harus mempunyai tujuan yang selaras dan berkesinambungan. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta (FKIP-UNS), sebagai salah satu lembaga pendidikan mempunyai peranan yang cukup besar pula dalam penyelenggaraan dan pengembangan bidang kependidikan yang diharapkan mampu menghasilkan tenaga kependidikan yang unggul, berdaya saing tinggi, mandiri, dan berkepribadian.

Persaingan yang begitu ketat dalam

bidang ini yang dipicu oleh meningkatnya jumlah perguruan tinggi di Indonesia yang tidak didukung oleh peningkatan sumber daya manusia, baik dari sisi masukan yaitu mahasiswa, pengajar atau dosen, maupun sarana dan prasarana yang berakibat pada menurunnya kualitas keluaran yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. Program sarjana dalam bidang pendidikan tinggi didesain untuk menghasilkan tenaga ahli yang mempunyai kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diharapkan dapat dikembangkan atau diterapkan sesuai bidangnya. Ditambah lagi dengan tuntutan perkembangan jaman yang mengharuskan semua institusi pendidikan tinggi yang berkualitas.

Langkah strategis yang dilakukan oleh Universitas Sebelas Maret dan diikuti oleh

---

<sup>1)</sup> Penelitian Dosen Muda 2007

<sup>2)</sup> Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret Surakarta.

seluruh Fakultas dan Jurusan maupun Program Studi yang ada untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat adalah dengan menekankan pada 6 pendekatan peningkatan dan pengembangan lembaga. Keenam faktor tersebut adalah LRAISE+ (*Leadership, Relevance, Academic Atmosphere, Internal Management, Sustainability, Efficiency & Entrepreneurship*).

Dalam rangka akselerasi pengembangan dalam pengelolaan pendidikan tinggi kebijakan Universitas Sebelas Maret mengarah pada berjalanya program pemberdayaan jurusan / program studi menuju berlakunya otonomi dengan kebijakan manajemen terpadu. Dengan strategi perencanaan yang tepat mengarah pada internal efisiensi yang dapat meningkatkan daya saing (*competitiveness*), peningkatan kerjasama (*external corporate*), peningkatan penggalan dana masyarakat serta memantapkan demokrasi dalam pengelolaan kelembagaan rencana pengembangan jurusan / program studi disusun dengan pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up* yang berorientasi pada implementasi *Total Quality Management*.

Program Peningkatan Kerjasama dan Peran Sosial melalui optimalisasi peran dan fungsi kerjasama yang saling menguntungkan, dalam upaya menggalang berbagai perolehan dana diharapkan berasal dari berbagai sumber instansi dan industri, baik dari dalam maupun luar negeri, dan peningkatan partisipasi FKIP-UNS dalam pembangunan. Kemampuan melakukan evaluasi harus dikembangkan bagi setiap lembaga, fakultas, jurusan, laboratorium maupun pribadi anggota civitas akademika.

Untuk mencapai tujuan tersebut diatas pada seluruh tingkat unit kegiatan dari suatu perguruan tinggi perlu melakukan evaluasi yang menyangkut segi kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif merupakan evaluasi yang jelas nyata dan obyektif, karena melalui pengamatan dan perhitungan yang dinyatakan dalam nilai atau numerik. Sedangkan evaluasi kualitatif merupakan evaluasi yang didasarkan oleh subjektivitas seseorang yang selalu mengacu pada pengalaman, keperluan, kepentingan, bahkan dapat dikarenakan oleh faktor suka atau tidak suka.

Keselaran persepsi antara jajaran pemimpin fakultas, jurusan, program studi, dewan dosen, dan karyawan menjadi sangat penting peranannya dalam penetapan standar penilaian. Persepsi yang meliputi penafsiran terhadap alat ukur kinerja, orang-orang yang ada dalam lingkungan kerja, dan tujuan organisasi harus berjalan searah, dengan tujuan dapat dicapai dengan mudah.

Melakukan evaluasi diri bagi tiap unit kerja dalam Universitas Sebelas Maret dalam hal ini Jurusan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan merupakan suatu keharusan dalam rangka untuk mengenali dirinya sendiri, potensi yang dimiliki, baik kelebihan dan kelemahan, serta hasil kinerja yang telah dilakukan yang digunakan sebagai dasar menyusun program berikutnya merujuk proses peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Upaya untuk menetapkan kualitas suatu hasil tidaklah mudah, karena adanya pihak yang menghasilkan dan pihak yang menggunakan hasil. Kedua pihak perlu mempunyai kesepakatan mengenai atribut dan standar yang digunakan dalam penetapan kualitas. Untuk perguruan tinggi banyak pihak yang berkepentingan, antara lain pimpinan perguruan tinggi, staf akademik, mahasiswa, orang tua, pemerintah, industri serta pengguna hasil pendidikan tinggi lainnya, baik berupa lulusan, hasil penelitian, jasa konsultasi, dan sebagainya. Masing-masing pihak akan menekankan kepentingan yang digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kualitas. Oleh karena itu, menurut Prof. Dr. Bambang Soehendro (1997), evaluasi harus dapat mengungkapkan hal-hal yang dapat digunakan sebagai ukuran kualitas perguruan tinggi, antaran lain:

- (1) Ketergayutan (*relevansi*)
- (2) Kesangkilaan (*efisiensi*),
- (3) Produktivitas,
- (4) Kemangkusan (*keefektivan*),
- (5) Akuntabilitas, (*pertanggungjawaban*)
- (6) Pertanggungjawaban tersebut mengacu kepada:
  - (a) peraturan yang berlaku secara umum (*di masyarakat*)
  - (b) kejujuran dan kebenaran akademik dan profesi,
  - (c) tata nilai, moral dan etika yang dianut di masyarakat.

- (7) Pengelolaan sistem
- (8) Suasana akademik atau kesehatan organisasi,.

Untuk dapat mendapatkan nilai-nilai yang digunakan sebagai alat evaluasi serta ukuran kualitas perguruan tinggi, maka perlu adanya standar penilaian kinerja manajemen yang ada di unit-unitnya. Kesepadanan standar penilaian kinerja manajemen unit dengan visi dan strategi perguruan tinggi akan sangat membantu pencapaian ukuran kualitas perguruan tinggi.

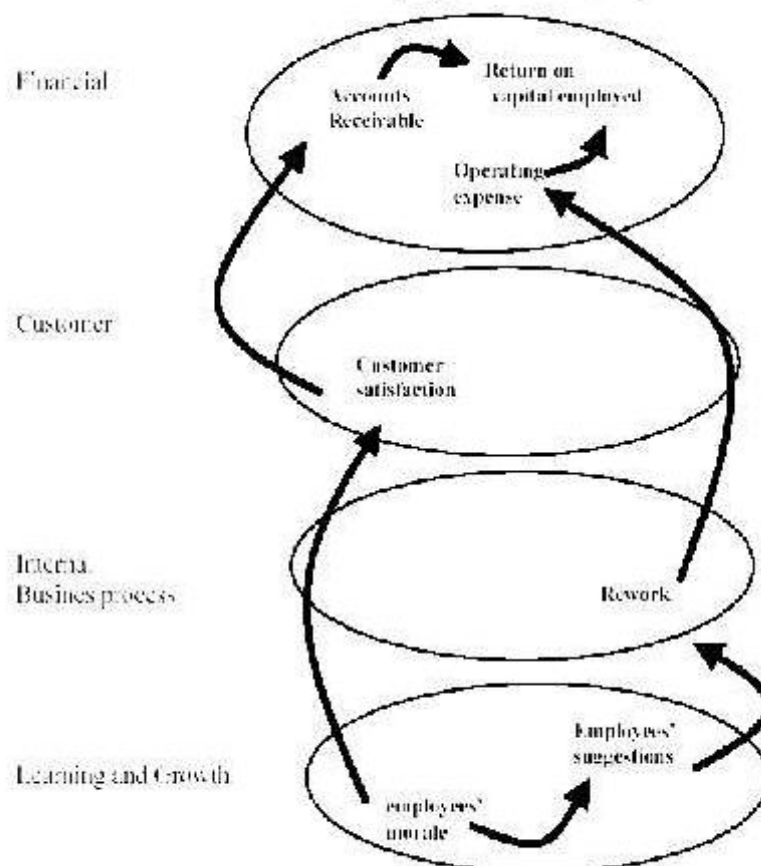
Mengatasi kebiasaan yang muncul dari metode-metode pengukuran yang hanya mengukur kinerja perusahaan dari satu aspek, Robert S Kaplan dan David P Norton (1996), mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif. Keempat

perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan atau organisasi dalam terminologi operasional.

Tujuan-tujuan ukuran *Balanced Scorecard* merupakan koleksi ukuran keuangan dan non keuangan yang diderivasikan dari proses *top down* yang ditunjukkan oleh visi dan misi suatu unit organisasi.

Menterjemahkan misi dan strategi bisnis kedalam tujuan dan ukuran yang nyata dimana ukuran dapat merepresentasikan sebuah keseimbangan antara ukuran eksternal bagi pemilik unit usaha (dan pelanggan dan ukuran internal untuk proses bisnis yang kritis, inovasi dan belajar serta pertumbuhan. Ukuran-ukuran tersebut adalah seimbang antara ukuran *outcome* hasil masa lalu dan ukuran yang menganalisa kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* atau BSC adalah

Gambar 10.11 Ilustrasi keterkaitan pengukuran empat perspektif.



(Sumber Kaplan, S Robert and Norton, David C, 1996a, p. 83)

sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional dimana unit usaha / perusahaan atau lembaga yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategik, untuk mengelola strategik jangka panjang mereka. Fokus pengukuran *scorecard* untuk melaksanakan proses manajemen melalui serangkaian tindakan Mulyadi (2001) adalah sebagai berikut:

1. Mengklarifikasikan dan menterjemahkan Visi dan strategik.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan-tujuan dan ukuran strategik.
3. Merencanakan, menentukan target-target dan mensejajarkan inisiatif-inisiatif strategik.
4. Memperbaiki *feedback* strategik dan sebagai alat pembelajaran.

Persepsi adalah suatu rangkaian kegiatan yang meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasi stimuli tersebut, dan menterjemahkan atau menafsirkan stimuli yang terorganisasi tersebut sedemikian rupa hingga ia dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap (Winardi, 2004).

Persepsi sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan. Dengan kata lain, seorang karyawan atau bawahan, seorang manajer atau pimpinan yang bersangkutan sangat ingin melihat apa yang ingin mereka lihat melalui sudut pandangnya sendiri-sendiri. Kondisi emosional seseorang sangat berhubungan dengan persepsi yang muncul, seperti efek dari timbulnya suatu kebijakan dalam organisasi, dapat mengakibatkan seseorang mendapatkan kesan negatif atau positif. Emosi yang kuat sering kali mengakibatkan timbulnya distorsi persepsi.

*Balanced Scorecard* memberi kerangka kinerja untuk mengakses strategi ke dalam kerangka operasional. *Scorecard* mengukur kinerja organisasi secara komprehensif dalam 4 perspektif yaitu: (1) Keuangan, (2) Pelanggan, (3) Proses bisnis internal dan (4) Pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian eksploratif dan merupakan penelitian terapan yang berusaha mencari seberapa besar keselarasan persepsi

diantara pelaku-pelaku organisasi dalam menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi / pengendalian manajemen pada semua jurusan yang ada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, dengan memberikan kuisener yang berisi item-item pernyataan tentang standar penilaian sebagai alat pengendalian manajemen yang harus dipenuhi oleh setiap elemen dalam organisasi.

Ruang lingkup penelitian ini adalah terbatas pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah unsur-unsur yang meliputi unsur pimpinan fakultas, pimpinan jurusan, pimpinan program studi serta unsur dosen dan karyawan yang ada pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *stratified random sampling* (Sekaran, Uma, 1992, p 231), dengan mengelompokkan populasi kedalam jenjang unsur-unsur tertentu, yaitu unsur pimpinan fakultas, unsur pimpinan jurusan, pimpinan program studi, unsur dosen dan unsur karyawan dan selanjutnya diambil secara acak berdasarkan daftar yang terlebih dahulu dibuat. Untuk membuktikan **hipotesis “tidak terdapat perbedaan persepsi penilaian antara penilai dan yang dinilai”**, maka responden dikelompokkan menjadi dua unit analisis, yaitu kelompok pimpinan (yang menilai terdiri dari: pimpinan fakultas, dan pimpinan jurusan) dan kelompok yang dinilai (terdiri dari pimpinan program studi, dosen dan karyawan).

Jumlah sampel sebanyak 70 orang yang terdistribusi sebagai berikut:

- i. Kelompok penilai : 33 orang yang terdiri dari :
  - Unsur pimpinan fakultas: 4 orang (Dekan dan Pembantu Dekan)
  - Unsur pimpinan jurusan: 29 orang (Ketua Jurusan dan Ketua Program Studi)
- ii. Kelompok yang dinilai sebanyak 37 orang, yang terdiri dari:
  - Unsur dosen 30 orang
  - Unsur karyawan 7 orang

Data yang diperoleh akan dilakukan skoring, dihitung nilai rata-rata per variabel, untuk selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis statistik Mann-Whitney Test untuk mengetahui keselarasan persepsi antar kelompok penilai dan kelompok yang dinilai.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Secara garis besar, persepsi antara penilai dan yang dinilai telah memberikan

nilai yang seimbang atau dapat dikatakan telah terjadi keselarasan persepsi. Pada seluruh perspektif yang ada, kelompok yang dinilai mempunyai tingkat pengharapan atau persepsi yang sedikit lebih tinggi dari kelompok penilai. Dari hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS versi 10, didapatkan hasil tes statistik Mann-Whitney sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Rangking Data Mann-Whitney Perspektif Balanced Scorecard**

| KELOMPOK                                   |                | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|--------------------------------------------|----------------|----|-----------|--------------|
| Y1 Perspektif Keuangan                     | 1 Penilai      | 33 | 34.80     | 1148.50      |
|                                            | 2 Yang Dinilai | 37 | 36.12     | 1336.50      |
|                                            | Total          | 70 |           |              |
| Y2 Perspektif Pelanggan                    | 1 Penilai      | 33 | 33.20     | 1095.50      |
|                                            | 2 Yang Dinilai | 37 | 37.55     | 1389.50      |
|                                            | Total          | 70 |           |              |
| Y3 Perspektif Proses Internal              | 1 Penilai      | 33 | 35.42     | 1169.00      |
|                                            | 2 Yang Dinilai | 37 | 35.57     | 1316.00      |
|                                            | Total          | 70 |           |              |
| Y4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 1 Penilai      | 33 | 33.08     | 1091.50      |
|                                            | 2 Yang Dinilai | 37 | 37.66     | 1393.50      |
|                                            | Total          | 70 |           |              |

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 10

**Tabel 2**  
**Tes Statistik Mann-Whitney Perspektif Balanced Scorecard**

|                        | Y1 Perspektif Finansial | Y2 Perspektif Pelanggan | Y3 Perspektif Proses Internal | Y4 Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|
| Mann-Whitney U         | 587.500                 | 534.500                 | 608.000                       | 530.500                                  |
| Wilcoxon W             | 1148.500                | 1095.500                | 1169.000                      | 1091.500                                 |
| Z                      | -.271                   | -.897                   | -.029                         | -.943                                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .786                    | .370                    | .976                          | .346                                     |

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 10

#### a. Keselarasan persepsi perspektif finansial

Hasil yang didapatkan dari uji dua mean, menunjukkan bahwa pada perspektif ini, antara penilai dan yang dinilai mempunyai keselarasan persepsi yang paling besar yaitu 34.80 (penilai) dan 36.12 (yang dinilai). Nilai Z yang diperoleh melalui tes Mann-Whitney U dan Wilcoxon W menghasilkan nilai Z (-.271), dengan taraf signifikansi

78,6% atau P value (0.786) >  $\alpha$  (0,05), maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Kesimpulan yang diperoleh dalam perspektif ini adalah: tidak terdapat perbedaan persepsi antara penilai dan yang dinilai dalam menggunakan indikator penilaian perspektif keuangan pada model *Balanced Scorecard* yang diajukan.

**b. Keselarasan persepsi perspektif pelanggan**

Hasil yang didapatkan dari uji dua mean, menunjukkan bahwa pada perspektif ini, antara penilai dan yang dinilai mempunyai keselarasan persepsi yang paling besar yaitu 33.20 (penilai) dan 37.55 (yang dinilai). Nilai Z yang diperoleh melalui tes Mann-Whitney U dan Wilcoxon W menghasilkan nilai Z (-.897), dengan taraf signifikansi 37,0% atau P value (0.370) >  $\alpha$  (0,05), maka H0 diterima dan Ha ditolak. Kesimpulan yang diperoleh dalam perspektif ini adalah: tidak terdapat perbedaan persepsi antara penilai dan yang dinilai dalam menggunakan indikator penilaian perspektif pelanggan pada model *Balanced Scorecard* yang diajukan.

**c. Keselarasan persepsi perspektif proses internal**

Hasil yang didapatkan dari uji dua mean, menunjukkan bahwa pada perspektif ini, antara penilai dan yang dinilai mempunyai keselarasan persepsi yang paling besar yaitu 35.42 (penilai) dan 35.57 (yang dinilai). Nilai Z yang diperoleh melalui tes Mann-Whitney U dan Wilcoxon W menghasilkan nilai Z (-.029), dengan taraf signifikansi 97,6% atau P value (0.976) >  $\alpha$  (0,05), maka H0 diterima dan Ha ditolak. Kesimpulan yang diperoleh dalam perspektif ini adalah: tidak terdapat perbedaan persepsi antara penilai dan yang dinilai dalam menggunakan indikator penilaian perspektif proses internal pada model *Balanced Scorecard* yang diajukan.

**d. Keselarasan persepsi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Hasil yang didapatkan dari uji dua mean, menunjukkan bahwa pada perspektif ini, antara penilai dan yang dinilai mempunyai keselarasan persepsi yang paling besar yaitu 33.08 (penilai) dan 37.66 (yang dinilai). Nilai Z yang diperoleh melalui tes Mann-Whitney U dan Wilcoxon W menghasilkan nilai Z (-.943), dengan taraf signifikansi 34,6% atau P value (0.346) >  $\alpha$  (0,05), maka H0 diterima dan Ha ditolak. Kesimpulan yang diperoleh dalam perspektif ini adalah: tidak terdapat perbedaan

persepsi antara penilai dan yang dinilai dalam menggunakan indikator penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada model *Balanced Scorecard* yang diajukan.

**4. Kesimpulan dan Saran**

Dalam setiap kegiatannya, sebuah keselarasan persepsi antara jajaran pemimpin fakultas, jurusan, program studi, dewan dosen, dan karyawan menjadi sangat penting peranannya dalam penetapan standar penilaian. Persepsi yang meliputi penafsiran terhadap alat ukur kinerja, orang-orang yang ada dalam lingkungan kerja, dan tujuan organisasi harus berjalan searah, dengan tujuan dapat dicapai dengan mudah.

*Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi manajemen dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen Fakultas dan Jurusan dengan dosen-dosen yang berada pada jajarannya. Salah satu titik awal dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi manajemen adalah mengukur keselarasan persepsi antara penilai dan yang dinilai.

Keinginan untuk memperbaiki kinerja pada tiap-tiap jurusan dan program studi yang ada merupakan salah satu pemicu terjadinya kesamaan pandangan dalam menghasilkan atau mencari pendapatan tambahan, yang nantinya akan sangat berguna bagi lembaga itu sendiri maupun bagi seluruh stakeholder FKIP-UNS. Tambahan pendapatan yang dimaksud adalah dengan meningkatkan kinerja dosen dalam penelitian, P2M, mendapatkan hibah, kerjasama, kemitraan dan atau mendesain suatu pusat laba baru. Semua itu tidak terlepas dari fungsi utama sebuah perguruan tinggi, yaitu sebagai sarana penyedia jasa pendidikan, jadi semua kegiatan yang dihasilkan haruslah berorientasi kepada pelanggan, walaupun pada saat ini masih terdapat suatu pemikiran bahwa kesejahteraan dosen dan karyawan juga harus diperhatikan.

Kesimpulan akhir yang dapat diambil dari penelitian ini adalah, FKIP-UNS dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengendalian manajemennya, selama komitmen yang terbentuk selama ini antara penilai dan yang dinilai dan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja

individu maupun institusi tetap dijaga dan dipelihara.

Saran-saran yang dapat disampaikan pada penelitian ini adalah: (1) Transparansi penggunaan dana dan pengelolaannya perlu ditingkatkan baik di lingkup Fakultas, Jurusan maupun Program Studi, agar tidak terjadi kesalahpahaman antara dosen dan pejabat struktural. (2) Mengurangi dan atau menghilangkan unsur senioritas dan pola feodalistik dalam kegiatan rutin sehingga dapat memberikan peluang dan

kesempatan bagi dosen muda agar dapat berprestasi lebih baik. (3) Keputusan untuk memakai atau tidak memakai pendekatan ini adalah murni dari kemauan seluruh Civitas Akademika pada FKIP-UNS dan haruslah dilaksanakan dengan sepenuh hati dan tanggung jawab moral, untuk itu masih perlu banyak pembenahan agar kualitas yang dihasilkan benar-benar merupakan cerminan kinerja yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay, 2000, *Management Control System*, Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin.

Cooper, Donald, R; Schindler, Pamela S, 2000, *Business Research Methods*, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin..

Hax, Arnoldo C; Majluf, Nicolass; 1991, *The Strategy Concept and Process*, Prentice-Hall International, Inc.

Hendricks, Kevin; Menor, Larry; Weidman, Christine, 2004, *The Balanced Scorecard: To Adopt or not to adopt*, Ivey Business Journal.

Kaplan, Robert S; Norton, David P, 1996, *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S; Norton, David P, 2001, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S; Norton, David P, 2004, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard*, Salemba Empat.

Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons, Inc.

Smith, Darlene Brannigan; Fletcher, Harold D, Spring 2004, *Journal of Executive Education*.

- Soetjipto, Budi W, 1997, *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*,  
*Usahawan* No. 06 Th.XXVI, Juni.
- Steward, Alice C; Carpenter-Hubin, Julie, Winter 2001, Planning for Higher Education.
- UNS, FKIP, 2005, Buku Pedoman Akademik Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
2005-2006, FKIP-UNS Press.
- Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media.
- Yuwono, Sony; Sukarno, Edy; Ichsan, Muhammad, 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan  
Balanced Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan  
Dosen, 2006, CV. Eko Jaya.