

STRATEGI PENCIPTAAN NILAI PADA SEKTOR PUBLIK DENGAN PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* PADA LEMBAGA PENDIDIKAN : PENGUKURAN KINERJA ADMINISTRATOR KAMPUS

1.1

Secara tradisional pengukuran kinerja suatu organisasi, terutama organisasi bisnis menggunakan ukuran keuangan sebagai dasar pertanggungjawaban dan untuk diperbandingkan. Pendekatan keuangan ini kurang mendukung investasi jangka panjang, karena selama ini pendekatan ini hanya bertujuan untuk meningkatkan tingkat pengembalian jangka pendek untuk mempengaruhi harga saham. Pendekatan keuangan atau kuantitatif sangat mudah digunakan untuk mengevaluasi investasi, terutama yang berhubungan dengan investasi yang lebih, besarnya tingkat pengembalian dapat dengan mudah diukur atau dihitung. Begitu juga pendekatan kuantitatif sangat sulit mengukur investasi yang kurang dalam asset yang intangible, misalnya : proses inovasi, kepuasan pelanggan dan pengembangan proses. (Porter, 1992)

Balanced scorecard dibangun sebagai suatu pendekatan yang sistematis yang ditujukan untuk mengatasi beberapa kekurangan pendekatan keuangan tersebut. Pendekatan *Balanced scorecard* ini diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. *Balanced scorecard* adalah menterjemahkan misi organisasi dan strategi kedalam suatu ukuran kinerja yang menyeluruh dengan memberikan suatu kerangka untuk suatu pengukuran kinerja dan sistem manajemen. Dalam *Balanced scorecard* : bahasa, visi, misi, strategi dalam tingkat *corporate* dipandang dengan perspektif yang berbeda, harus dipandang dengan kaca mata pemilik, pelanggan, manajemen, karyawan. Pemilik akan diwakili oleh perspektif keuangan, pelanggan diwakili oleh perspektif kepuasan konsumen, manajemen diwakili oleh perspektif proses internal dan karyawan diwakili oleh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Organisasi yang menggunakan *Balanced scorecard* diharapkan akan dapat :

- Menjelaskan dan memperoleh konsensus tentang visi dan petunjuk strategi
- Mengkomunikasikan dan menghubungkan strategi dan ukuran keseluruhan organisasi.

- Meluruskan departemen dan tujuan personal kedalam misi dan strategi organisasi
- Perencanaan, target dan pelurusan inisiatif strategi
- Melakukan review terhadap strategi secara berkala dan *systematic*.
- Memperoleh *feedback* untuk mempelajari dan meningkatkan strategi *Balanced scorecard*.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pebelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton, 1996) :

- Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham?. (perspektif keuangan).
- Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif pelanggan).
- Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal).
- Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton, 1996 menyatakan bahwa *Balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh peronil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan,

jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Balanced scorecard memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Komunikasi dan Hubungan.

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

- *Communicating and educating*
- *Setting Goals*
- *Linking Reward to Performance Measures*

3. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat

mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Umpan Balik dan Pembelajaran.

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

Tolok Ukur dalam *Balanced Scorecard*.

- **Perspektif Keuangan (finansial)**

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

- ***Growth* (Berkembang)**

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen

untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan cash flow negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk growth stage menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

- ***Sustain Stage (Bertahan).***

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

- ***Harvest (Panen).***

Tahap ini merupakan tahap kematangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (harvest) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

- **Perspektif Pelanggan.**

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsi konsumen (Heppy Julianto, 2000).

Perspektif Proses Bisnis Internal.

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

- **Inovasi.**

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

- **Proses Operasi.**

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai

akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

- **Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.**

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penunimanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996):

- **Karyawan.**

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah

keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

- **Kemampuan Sistem Informasi.**

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

Keunggulan *Balanced Scorecard*.

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan (Barbara Gunawan, 2000):

- **Komprehensif.**

Balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan market development merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan trade off yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat trade off di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat

perspektif. *Balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

- **Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis.**

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek customer, inovasi dan pengembangan, learning memberikan pedoman terhadap customer yang selalu berubah preferensinya.

- **Fokus terhadap tujuan perusahaan.**

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif adalah (Barbara Gunawan, 2000):

- 1. Perspektif Keuangan.**

Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.

- 2. Perspektif Customer.**

Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

- 3. Perspektif Proses Bisnis Internal.**

Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

- 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Balanced Scorecard Pada Perguruan Tinggi

Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam dunia bisnis sudah lama digunakan, sekarang bagaimana *Balanced Scorecard* digunakan dalam lingkungan perguruan tinggi. Perspektif *customers* dalam bisnis diganti dengan student dan diinterpretasi dalam akademik dengan tiga perspektif. Setiap perguruan tinggi mempunyai misi dan visi yang kemudian diterjemahkan dalam tujuan organisasi. Dalam konteks tujuan ini, perguruan tinggi harus memutuskan apa yang akan diperbandingkan dan apa yang menjadi tolok ukurnya. Dalam konteks *Balanced Scorecard* akan memberikan elemen dasar strategi melalui suatu rangkaian indikator kinerja untuk menjamin bahwa tindakan sesuai dengan tujuan strategi.

Perspektif dalam strategi perguruan tinggi

1. Customer perspective :

Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya melihat pelanggan. Menterjemahkan visi ini adalah sangat penting, *stakeholders* bagi perguruan tinggi yang meliputi fakultas, dosen, administrasi, mahasiswa, alumni, karyawan, komunitas, dan citra perguruan tinggi.

- Mahasiswa, karyawan, fakultas, alumni dan orang tua
- Inovasi pengajaran, citra perguruan tinggi
- Reputasi fakultas, kualitas pelayanan dan
- Peningkatan kemajuan yang terus menerus

2. Internal business perspective :

Untuk mencapai visi, bagaimana caranya dapat meningkatkan kemampuan untuk perubahan dan peningkatan.

- Keunggulan pengajaran, kualitas fakultas
- Keunggulan kurikulum dan inovasi
- Efisiensi dan efektifitas pelayanan
- Persoalan strategi

3. Innovation and learning perspective :

- Keunggulan Proses belajar mengajar dan inovasi
- Pengembangan fakultas, keunggulan teknologi

- Inovasi proses belajar mengajar
- Peningkatan dan inovasi program dan inovasi
- Peningkatan Pedagogy dan belajar jarak jauh
- Nilai tambah belajar , belajar terus menerus
- Kualitas fasilitas, sistem penghargaan
- Proses gerakan misi

4. Financial perspective:

- .Meningkatnya dana, penghasilan dari operasional
- Investasi human capital, manajemen keuangan dan
- Hubungan eksternal, citra public terhadap perguruan tinggi.

Kekuatan struktur hirarki top-down ini adalah penggabungan dari usaha individu kedalam empat perspektif, sekarang digabungkan kearah suatu hasil keuangan. Begitu juga Administrator atau manajemen terdiri dari empat perspektif

1. Pembelajaran dan pertumbuhan

- Kemajuan program dan kurikulum , fakultas
- Meningkatkan reputasi akademik

2. Internal processes

- Manajemen resiko dan krisis
- Evaluasi kinerja, tujuan dan dasar tujaun
- Perencanaan strategis yang berpengaruh pada pertumbuhan
- Penilaian Dewan pengurus , keputusan dan fungsi

3. Stakeholders

- .Perilaku etik
- legal compliance
- Perhatian terhadap stakeholder, komunitas, mahasiswa, fakultas dan karyawan. attention to stakeholders – community, student, faculty, stall.

4. Keuangan

- Pendapatan jangka pendek dan jangka penjang
- keberhasilan dalam perubahan organisasi.

Proses pengembangan suatu *scorecard* untuk mengevaluasi kinerja administrasi akademik adalah sama dengan kinerja manajemen bisnis (Van Grembergen, 2003).

Dewan Pengurus/Dewan Amanah

Langkah pertama dari tanggung jawab dewan pengurus :

1. Tujuan dari perguruan tinggi
2. Sasaran dari masing-masing tujuan
3. Target yang dapat diukur untuk masing-masing sasaran
4. Pertanggung jawaban atas pencapaian dari masing-masing sasaran.

Proses ini digambarkan untuk memenuhi tiga langkah dari dewan pengurus untuk masing elemen, dewan pengurus menetapkan sasaran pokok sebagai berikut :

1. Sasaran untuk masing-masing unsur dengan pertanggung jawaban pengurus atas sumber daya.
2. Penggerak kinerja yang merupakan sebab akibat untuk masing-masing sasaran
3. Pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal dan mengembangkan *future-oriented knowledge and skills*.

Balanced scorecard digunakan untuk mendefinisikan dan menterjemahkan penggunaan strategi dan memberikan suatu perspektif yang menyeluruh pada tujuan, target dan ukuran kinerja. Dewan pengurus membutuhkan :

- Mendefinisikan hubungan sebab dan akibat dan pengaruhnya terhadap pelanggan (Mahasiswa)
- Menentukan pengaruh dari penggerak kinerja
- Menjamin reliabilitas dan kualitas hubungan

Setelah menterjemahkan visi, mengkomunikasikan dan menghubungkan adalah langkah sangat penting dalam proses *balanced scorecard*. Departemen akademik dan unit pendukung akademik harus mengerti penuh atas tujuan secara makro sehingga sasaran dan ukuran untuk unit individu ada hubungan secara menyeluruh. Administrator harus menghubungkan tujuan unit dengan tujuan makro dalam proses *balanced scorecard*. Strategi yang dikembangkan untuk mencapai tujuan dan mengalokasikan sumber daya untuk strategi tersebut. (Stewart and Carpenter-Hubin (2000, p. 40)

Kemampuan ini harus terus menerus di monitor secara teratur untuk mengetahui kelemahan dan tantangan. *balanced scorecard* bersifat dinamis dan harus di perbarui secara teratur sebagai refleksi dari perkembangan yang terbaru

Membuat Skore

Pembuat skore mempunyai dua tujuan: yaitu untuk para direktur dan dewan pengurus secara keseluruhan. Sehingga tujuan yang telah dibuat dalam bentuk skore dapat dievaluasi sebagai pencapaian kinerja pengelola atau administrator akademik. Ada beberapa tugas dari pihak administrator :

- Membuat tujuan untuk masing-masing unit akademis .
- sasaran hasil untuk masing-masing unit akademis;
- target ([sebagai sasaran hasil) untuk masing-masing unit akademis; dan
- Perbedaan tanggung-jawab antara pengurus dan fakultas

Balanced scorecard menyediakan suatu kerangka yang menunjukkan kontribusi masing-masing unit individu kepada tujuan institusi akademis. *Balanced scorecard* memberikan penghargaan atas pemenuhan sasaran hasil tersebut. Sebagai hasilnya, sumber daya dapat dengan mudah dialokasikan sesuai dengan prioritas institusi.

Ringkasan

Balanced scorecard telah dinyatakan sebagai suatu alat yang efektif untuk mengevaluasi suatu organisasi, dan pencapaian kinerjanya. Kinerja ini dikenali sebagai hubungan antara hasil dan berbagai faktor yang mempengaruhi hasil strategis itu. Kemampuan dari *balanced scorecard* tersebut terapkan di bisnis organisasi bisnis , dan diadopsi oleh suatu institusi akademis. Dengan menekankan analisis yang menyeluruh *balanced scorecard* membantu Administrator untuk lebih memusatkan pada proses internal dalam rangka meningkatkan efektivitas kelembagaan, dan mempertunjukkan tanggung-jawab nya ke pemerintah dan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA :

- Dorweiler, Vernon P dan Yakhou, Mehenna ., (2005), *Scorecard for academic administration performance on the campus*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 138-144
- Gunawan, Barbara, 2000, *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, *Manajemen*, No 145, September, Halaman 36-40.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), "The balanced *scorecard* – measures that drive performance", *Harvard business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-9.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), "Using the balanced *scorecard* as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
- Mulyadi, 1999, *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan), *Usahawan*, No 02, Tahun XXVIII, Februari
- Porter, M.E. (1992), "Capital disadvantage: America's failing capital investment system", *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 5, pp. 65-82.
- Stewart, A.C. and Carpenter-Hubin, J. (2000), "The balanced *scorecard*, beyond reports and rankings", *Planning for Higher Education*, Vol. 29 No. 2, pp. 37-42.
- Van Grembergen, W., Saull, R. and de Haes, S. (2003), "Linking the balanced *scorecard* to the business objectives at a major Canadian financial group", *Journal of Information Technology Cases and Applications*, Vol. 5 No. 1, pp. 46-66.
- ulianto, Heppy, 2000, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, *Manajemen*, No 138, Februari, Halaman 34-35.