

## **SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PERGURUAN TINGGI**

**Yuli Noor Kusumawati, Heru Kurnianto Tjahjono  
kusumawati@yahoo.com, hk\_tjahyono@yahoo.com**

### **ABSTRAK**

*This article addresses strategic management of which a design formula utilizing balanced scorecard approach is applied at higher education institutions. The Yogyakarta Muhammadiyah University is selected as a research subject of balanced scorecard design. The application of balance scorecard approach in the private sector, has been popular. On the contrary, studies related to balanced scorecard in the public sector or non-profit organization are still conceptually scarce, especially in formulating the design. This may technically provide a basis for the research to bridge the scarcity of formulating strategic management design system. Researchers devise the system by means of literature and empiric data explored from observation. Then the research results offer alternatives for higher educations. Eventually, the advantages of the system is expected to enhance of the institutions, so that competitive advantages may be improved.*

**Kata Kunci:** *Strategic management system, balancedscorecard, quality and design*

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Globalisasi yang melanda dunia dewasa ini secara cepat telah merubah paradigma bisnis sehingga menyebabkan perubahan (*change*) menjadi faktor yang sangat dominan yang berakibat dengan semakin ketatnya kompetisi bisnis. Tidak dapat dipungkiri bahwa memang tidak ada yang tetap di dunia ini kecuali perubahan itu sendiri. Hal tersebut tidak lepas dari pesatnya perkembangan teknologi informasi seperti komputer, telekomunikasi dan peralatan teknologi lainnya (*smart technology*). Hal tersebut menyebabkan semakin pesat dan serentakanya globalisasi di segenap aspek kehidupan.

Perubahan itu juga telah dirasakan di dunia pendidikan, khususnya perguruan tinggi. Konsumen akan mengalami perubahan yang pesat baik dalam tuntutan maupun cara mereka

memenuhi tuntutan mereka. Konsumen (mahasiswa) dunia pendidikan perguruan tinggi tidak lagi memandang perguruan tinggi hanya sebagai tempat menimba ilmu. Konsumen menginginkan lebih dari itu, kenyamanan tempat belajar, fasilitas teknologi informasi, pendidikan penunjang kerja (seperti komputer dasar, komputer aplikasi, bahasa Inggris, perpajakan brevet dan lain-lain), kurikulum yang efektif, tenaga pengajar yang profesional dan kelulusan yang tidak dipersulit adalah merupakan hal-hal yang diinginkan konsumen. Kondisi tersebut dapat diartikan sebagai “seleksi alam” bagi perguruan tinggi sehingga hanya mereka yang memiliki kualitas baik bagi konsumennya yang akan eksis dalam kompetisi global.

Terlebih lagi dalam era globalisasi akan semakin memperluas

kesempatan sekolah-sekolah luar negeri untuk mendirikan sekolah di Indonesia sehingga semakin memperkuat warna persaingan di dunia perguruan tinggi. Dengan demikian kehadiran globalisasi telah merubah segala pandangan yang dahulu dianggap mapan dan sekaligus membawa perspektif baru bagi manajemen dalam menerjuni lingkungan global, termasuk di dalamnya manajemen perguruan tinggi. Kondisi tersebut memaksa manajemen perguruan tinggi di Indonesia untuk melakukan evaluasi fundamental terhadap sistem manajemen strategik yang biasa digunakan sebab lingkungan bisnis yang melingkupi organisasi perguruan tinggi semakin kompleks dan turbulen.

Strategi yang digunakan juga harus lebih memperhatikan aspek-aspek (prespektif) yang dapat diukur kinerjanya, baik kinerja secara finansial maupun non-finansial. Apalagi aspek kinerja non-finansial di perguruan tinggi lebih dominan sehingga pengukuran kinerjanya relatif sulit. Oleh karena itu dalam penelitian ini, pendekatan sistem manajemen strategik yang digunakan adalah konsep *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Konsep tersebut berawal dari penelitian tentang “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Penelitian tersebut diawali dengan adanya keyakinan bahwa pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai, bahkan dapat menghambat kemajuan organisasi di masa yang akan datang. Temuan-temuan studi tersebut diringkas dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992 (Kaplan dan Norton, 1996). Mengapa *balance scorecard* digunakan sebagai

sistem manajemen strategik? Pertama, pendekatan *balanced scorecard* dimulai dari pendekatan yang bersifat strategik dengan membangun sasaran-sasaran strategik yang selanjutnya dilanjutkan sampai pada *action plan* dan anggaran. Kedua, perspektif *balanced scorecard* bersifat komprehensif, artinya cakupan perspektif yang dikembangkan tidak hanya pada perspektif keuangan, tetapi juga perspektif lainnya di luar keuangan. Ketiga, *balanced scorecard* mengkondisikan anggota organisasi untuk membangun hubungan antar berbagai perspektif ataupun sasaran strategik yang bersifat sebab akibat (*causal relationship*). Keempat, sistem manajemen strategik dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat membangun keseimbangan sasaran strategik (*balanced*) yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik ini. Dan yang kelima adalah keterukuran. Sistem pengukuran yang diterapkan organisasi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan yang ketat, organisasi harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas organisasi. Oleh karena itu, *balanced scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja organisasi bahkan berfungsi sebagai suatu sistem manajemen strategik (*strategic management system*) yang memberikan kerangka untuk menyelesaikan proses manajemen sampai pada tingkatan *action*.

Konsep *balanced scorecard* menjadi penting untuk digunakan karena mampu memberikan suatu sistem manajemen strategik yang dapat digunakan untuk mencapai visi dan misi perguruan tinggi melalui berbagai inisiatif strategi (*action plan*) dan penyusunan anggaran. Dengan pendekatan sistem

manajemen strategik ini, khususnya dengan mengadaptasi konsep *balanced scorecard*, diharapkan dapat meningkatkan keunggulan perguruan tinggi dalam persaingan global.

### Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- Bagaimanakah sistem manajemen strategik dengan pendekatan *balanced scorecard* didesain sehingga *fit* bagi perguruan tinggi

### Tujuan Penelitian

- Mencari sistem manajemen strategik yang *fit* untuk merumuskan desain sistem tersebut dengan pendekatan *balanced scorecard*.

## PEMBAHASAN

### Kerangka Teori

#### Empat Prepektif dalam Penyusunan Strategi Berbasis Balance Scorecard

Dalam rangka mempertimbangkan dan memilih *strategic objectives* yang komprehensif dan koheren maka visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam strategi dan rencana strategik yang meliputi sebagai berikut (Kaplan 1993 dalam Yuli, 2001):

##### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini mengukur kinerja organisasi dalam pencapaian keuangan yang optimal dan nilai pasar. Keuangan yang optimal dalam organisasi akan sangat mendukung empat perspektif strategi lainnya, yaitu *customer*, proses bisnis internal,

pembelajaran dan pertumbuhan serta nilai dan manfaat.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini kinerja organisasi diukur dari bagaimana memuaskan pelanggan (*customer*). Hal tersebut sejalan dengan kecenderungan banyak pendekatan yang mementingkan *customer focus* dan *customer satisfaction* dalam kegiatan bisnisnya, perspektif ini menjelaskan pula betapa fatal akibatnya bagi organisasi apabila pelanggan tidak puas. Oleh karena itu strategi manajemen diarahkan pada upaya menghasilkan *value* yang terbaik bagi pelanggan.

##### 3. Perspektif Proses Bisnis

Perspektif ini mengacu pada proses-proses kerja yang dilakukan dalam organisasi. Dalam perspektif ini kinerja organisasi diukur dari bagaimana organisasi dijalankan dan apakah organisasi dapat mengoperasikan produk atau jasa secara efektif dan efisien sesuai yang disyaratkan organisasi atau yang menjadi tuntutan pelanggan.

##### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menekankan pada bagaimana organisasi dapat berinovasi selalu terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang dan yang akan datang, Berkaitan dengan upaya menghasilkan produk dan jasa yang memiliki *value* bagi *customer*, organisasi memerlukan SDM yang produktif dan memiliki komitmen. Produktivitas SDM ditentukan oleh kompetensi SDM dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses bisnis.

### **Peran Balanced Scorecard Dalam Sistem Manajemen Strategik**

Pada mulanya *balanced scorecard* merupakan salah satu bagian dari konsep manajemen kinerja yang dikembangkan untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Pernyataan ini dikuatkan oleh Ghobadian dan Ashworth (1994) yang menyatakan bahwa karakteristik sistem pengukuran kinerja adalah konsisten dengan menggunakan prinsip yang sejalan dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk manajemen kinerja. Pendekatan *balanced scorecard* diakui merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi karena mempertimbangkan aspek-aspek yang terkait secara lebih mendalam baik aspek kinerja finansial maupun aspek kinerja non-finansial.

*Balanced scorecard* juga merupakan alat yang potensial bagi para manajer senior untuk mendorong pelaksanaan strategi organisasi secara efektif karena mencakup strategi secara komprehensif mulai dari strategi yang focus pada learning and growth, focus internal process, customer focus hingga outcome yang berupa financial focus (Kaplan dan Norton, 1992, 1994).

Dalam sistem manajemen strategik terdapat enam tahapan utama yang terdiri atas:

1. Perumusan strategi (*strategy formulation*)
2. Perencanaan strategik (*strategic planning*)
3. Penyusunan program (*programming*)
4. Penyusunan anggaran (*budgeting*)
5. Implementasi (*implementation*)
6. Pengendalian (*controlling*)

Dalam sistem manajemen strategik, kerangka *balanced scorecard* mengkaitkan secara strategik antara visi, misi dan nilai ke dalam aksi. Di samping

itu *balanced scorecard* juga diterapkan dalam sistem penterjemahan strategi untuk menghasilkan sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. *Balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik memperluas perspektif yang dituju dalam perencanaan strategik sehingga tidak hanya pada aspek hasil dan keuangan, tetapi juga meliputi fungsi-fungsi bisnis dalam organisasi. Di samping itu *balanced scorecard* juga mengkaitkan antar perspektif tersebut sebagai hubungan sebab akibat sehingga koheren satu dengan lainnya. Peran *balanced scorecard* lainnya adalah dalam hal keterukuran, dapat terlihat pada level *scorecard* yang tampak dalam program, anggaran dan ukuran hasil.

### **Pengukuran Kinerja Bagian Dari Sistem Manajemen Strategik**

Dalam sistem manajemen strategik, pengukuran merupakan hal yang sangat penting. "If we can account it, we can improve it" Hal tersebut akan berpengaruh penting terhadap perilaku manusia yang ada di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Begitu pula dengan pengukuran kinerja organisasi merupakan salah satu alat pengendalian (*control*) perusahaan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai apa yang dikehendaki. Penggunaan alat ukur kinerja yang tepat akan menyebabkan kemampuan perusahaan untuk mencapai superioritas kinerja menjadi semakin terbuka. Superioritas kinerja ini merupakan salah satu indikasi perusahaan memiliki tingkat kompetitif yang tinggi (Slater, 1996).

Literatur-literatur akuntansi manajemen tradisional telah mengembangkan ukuran kinerja keuangan guna mengevaluasi kinerja manajerial. Banyak penulis (Anthony, 1965;

Merchant, 1998) berpendapat bahwa pengukuran keuangan mengkomunikasikan tujuan keuangan, dan hanya memberikan ringkasan kinerja keuangan saja, tetapi tidak melibatkan kinerja pada bidang lainnya seperti bidang pemasaran, sumber daya manusia dan operasional lainnya. Oleh karena itu keterbatasan-keterbatasan yang ada pada ukuran kinerja keuangan ini perlu didukung dengan mencari alat ukur kinerja yang lain. Kelemahan yang ada pada ukuran kinerja keuangan kemudian dapat diatasi dengan konsep *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang mengintegrasikan ukuran-ukuran kinerja keuangan dengan ukuran-ukuran kinerja non-keuangan.

### **Kualitas Perguruan Tinggi**

Pengertian kualitas sangat beragam sehingga sulit membuat definisi yang bersifat “communal opinio”. Banyak orang akan mengalami kesulitan dalam memberikan definisi kualitas, meskipun demikian orang dapat memberikan rincian mengenai kualitas. Menurut Hansen dan Mowen (1997) menyebutkan bahwa pengertian kualitas untuk barang meliputi keawetan bahan, keandalan, bentuk dan tampilan, kepraktisan, kecanggihan, harga dan lain-lain. Pengertian kualitas jasa meliputi kecepatan layanan, kesesuaian dengan yang diinginkan pelanggan, kemudahan proses (tidak birokratis), layanan terhadap komplain, kedekatan sikap dengan pelanggan, dan harga. Secara lebih spesifik aspek kualitas di dalam sebuah universitas, seperti dicontohkan pada rincian sebagai berikut:

- Alumni yang berperan dalam kehidupan masyarakat
- Dosen yang berpendidikan Doktor dan Magister
- Gedung kuliah yang megah dan nyaman

- Lingkungan kuliah yang asri
- Pelayanan administrasi yang ramah dan cepat
- Program studi yang memiliki prospek baik
- Ketepatan lama studi perkuliahan
- Biaya kuliah yang kompetitif
- Budaya akademik yang menunjang proses belajar
- Teknologi canggih yang digunakan dalam perkuliahan

Contoh kualitas di atas hanya menggambarkan kualitas dari aspek hasil, yang terkait dengan pertanyaan tentang “apakah produk atau jasa perguruan tinggi tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan”. Pendekatan demikian sering kita kenal dengan istilah *little Q*. Dalam pandangan lain, kualitas lebih dari sekedar aspek hasil tetapi juga aspek manusia, organisasi dan juga kualitas prosesnya serta lingkungan.

Pandangan kedua di atas sejalan dengan pendekatan strategik dengan *balanced scorecard* yang menggunakan perspektif bisnis meliputi paling tidak empat aspek yang terdiri atas perspektif customer, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari formulasi desain sistem manajemen strategik. Adapun metoda dan desain penelitian secara detail adalah sebagai berikut:

### **Jenis Penelitian**

- Studi Literatur  
Peneliti merumuskan alternatif sistem manajemen strategik perguruan tinggi sesuai dengan pendekatan *balanced scorecard*. Untuk dapat merumuskan sistem manajemen strategik tersebut, peneliti akan melakukan eksplorasi hasil-hasil penelitian luar dan dalam

negeri, dan buku- buku yang relevan dengan tujuan penelitian.

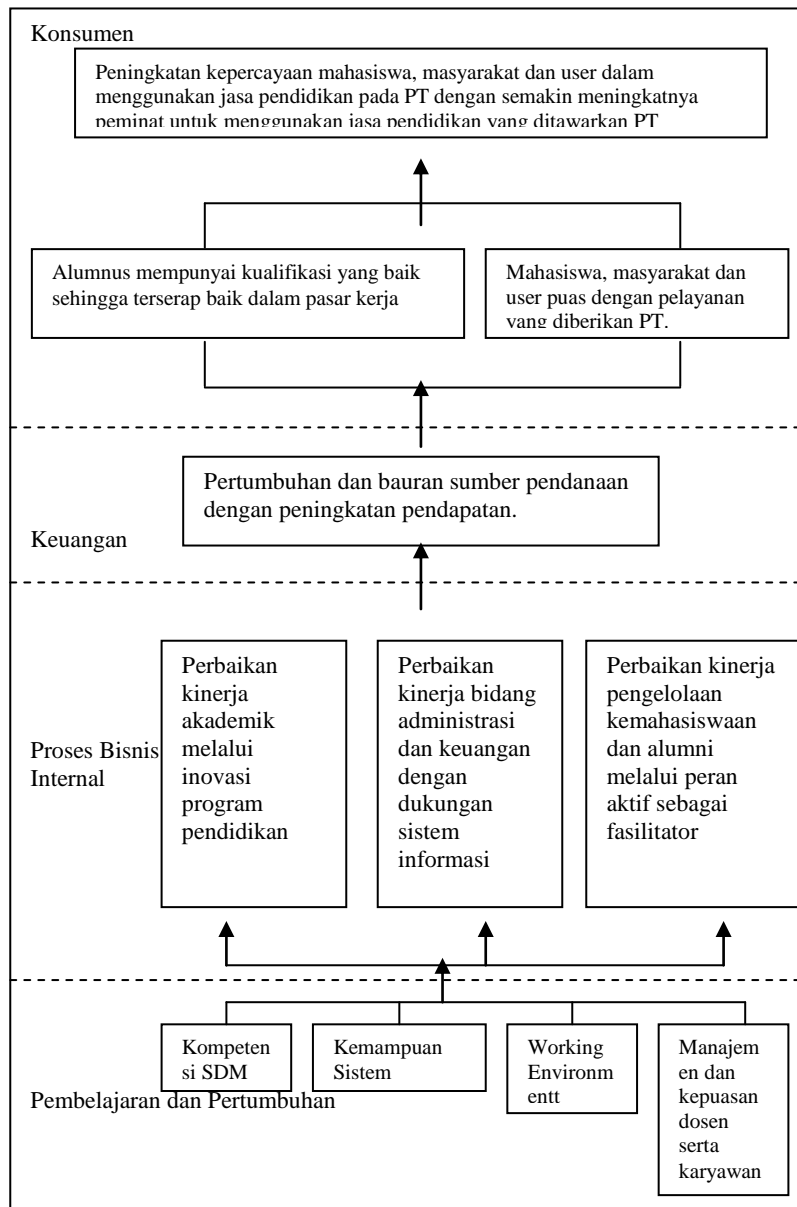
- Observasi  
Observasi dilakukan untuk mengetahui permasalahan manajemen strategik pada perguruan tinggi di Indonesia dan untuk mendapatkan informasi dalam penyusunan desain sistem manajemen strategik pada perguruan tinggi dengan rerangka *balanced scorecard* yang telah disusun oleh peneliti berdasarkan hasil studi literatur.

### **Sistem Manajemen Strategik pada Perguruan Tinggi**

Perguruan tinggi termasuk organisasi yang tidak dapat dikelompokkan secara murni ke dalam *public sector* dan juga tidak dapat dikelompokkan ke dalam kelompok *private sector*. Oleh karena itu tujuan akhir dari organisasi perguruan tinggi bukanlah menekankan pada aspek *shareholders value* seperti *wealth-creating institution* ataupun *wealth-multiplying institution*, namun lebih sesuai pada aspek penciptaan *customer value* terkait dengan visi dan misi perguruan tinggi. Hal tersebut akan berdampak dalam sistem manajemen strategik perguruan tinggi. Mengapa dalam kaitannya dengan manajemen strategik, pendekatan sistem diperlukan? Manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajemen dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Secara essensial, manajemen strategik adalah suatu upaya manajemen untuk membangun masa depan organisasi (Bounds, 1994). Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan suatu sistem yang terstruktur dalam melaksanakan manajemen strategik

### **Desain Penerapan Balanced Scorecard pada Perguruan Tinggi**

Dengan menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik, maka organisasi perguruan tinggi dapat menterjemahkan visi, mengembangkan *strategic initiatives* guna mencapai *strategic objective* yang telah ditetapkan secara lebih sistematis. Pada gambar A, dapat dilihat hubungan antara masing-masing perspektif yang terdapat dalam *balanced-scorecard* (*translate strategy into action*).



Gambar 1. Hubungan antar elemen pengukuran *balanced scorecard* pada organisasi perguruan tinggi / PT (Heru, 2001)

Untuk mewujudkan visi dan misi, *customer value* menjadi sasaran utama dalam suatu organisasi. Hal tersebut terkait erat dengan pembangunan citra publik terhadap organisasi. Citra publik akan dapat dicapai bila organisasi mampu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan konsumen, masyarakat dan lembaga *user*

sehingga memunculkan *brand equity*. *Brand equity* dengan dukungan *organizational/ firm culture* yakni budaya yang telah terbentuk dalam lingkungan organisasi akan membentuk *firm equity*.

Untuk mewujudkan visi dan misi yang inheren pada *customer value*, maka organisasi harus didukung oleh tonggak

keuangan yang kuat sehingga dari perspektif keuangan, *sustainable outstanding financial return* menjadi hal yang penting.

Keuangan yang kokoh akan dapat dicapai bila organisasi mampu meningkatkan pendapatan, menekan biaya operasi/produksi dan dapat memanfaatkan asset (*assets utilization*) yang ada dalam organisasi secara optimal. Peningkatan pendapatan akan dapat dicapai jika organisasi mempunyai citra dan opini publik yang baik di mata publik ataupun konsumennya, tersebut terutama terkait peran organisasi dalam masyarakat.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mewujudkan visi dan misi terhadap kehidupan masyarakat. Sedangkan penekanan biaya produksi dan pemanfaatan asset dapat dicapai secara optimal bila organisasi mampu meningkatkan minat konsumennya dan kepuasan konsumen, sehingga tercapai *economies of scale*. Kepuasan konsumen akan dapat dicapai bila organisasi mampu memberikan produk dan jasa pendidikan yang berkualitas. Untuk dapat meningkatkan kualitas produk dibutuhkan upaya peningkatan secara terus menerus terhadap produk yang sudah ada dan menciptakan iklim agar dapat dikembangkan kreativitas para dosen dan Pusat-pusat pengembangan.

Sementara itu, untuk dapat melakukan bisnis proses yang mencerminkan *service excellence* maka organisasi diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah operasional dengan baik, meningkatkan kemampuan standar pelayanan dan meningkatkan efisiensi sehingga menjadi *organizational capital* dalam proses tersebut. Untuk dapat meningkatkan kreativitas dan efisiensi serta meminimalkan masalah-masalah operasi, organisasi dapat mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan

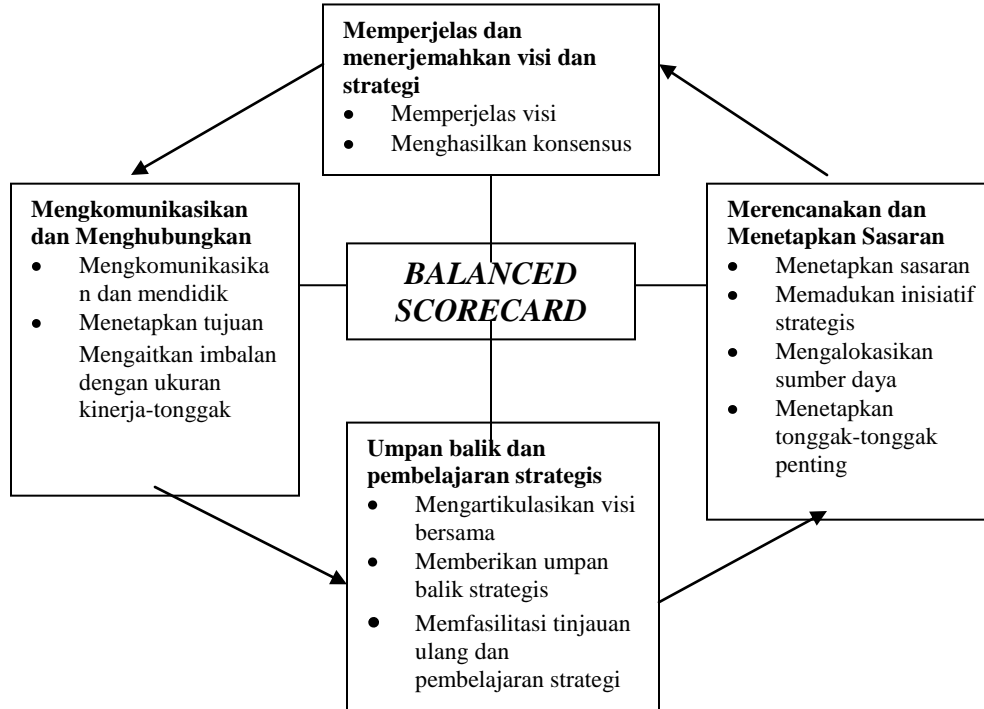
baik yang dilakukan secara eksternal maupun internal dan meningkatkan kepuasan karyawan serta didukung dengan sistem informasi yang akurat dan tepat waktu sehingga terbentuk *human capital* yang terintegrasi.

### **Bagaimana Penerapan Balanced Scorecard ?**

Dalam kenyataannya *balanced scorecard* bukanlah “obat mujarab” bagi segala penyakit organisasi di era globalisasi ini. Bahkan banyak sekali data yang menceritakan kegagalan penerapan *balanced scorecard* pada sejumlah besar organisasi, baik organisasi pada *private sector* maupun *public sector*. Bahkan berdasarkan penelitian Mc Cunn (1998) menerangkan bahwa 70% penerapan *balanced scorecard* mengalami kegagalan. Hal tersebut disebabkan karena penerapan *balanced scorecard* tidak ditempatkan pada level sistem manajemen strategis, melainkan sebagai alat dalam organisasi yang bersifat administratif. Oleh karena itu. Proses penerapan *balanced scorecard* merupakan hal yang kritis dalam organisasi sehingga membutuhkan kesiapan strategis.

Langkah awal dalam penerapan *balanced scorecard* dapat dilihat pada Gambar B yang menjelaskan hubungan empat proses penting sebagai managing strategy dengan mengkombinasikan visi, misi, tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek dan proses. Hubungan proses penerapan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:





Sumber: Balanced Scorecard, 1996

Gambar 2. Proses *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategi

**1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi**

Langkah awal dalam penerapan *balanced scorecard* adalah menjelaskan visi dan strategi universitas ke segenap dosen, karyawan dan mahasiswa. Melalui visi yang telah ditetapkan, pimpinan menetapkan strategi yang merupakan proses dan tahapan sasaran pokok untuk mewujudkan visi universitas di masa yang akan datang.

**2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives dan measures***

Selanjutnya mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives* dan pengukuran ke seluruh bagian organisasi. Setiap

anggota dalam universitas tersebut harus memahami visi dan cara bagaimana mencapai tujuan serta mengetahui indikator keberhasilan yang ditetapkan dalam organisasi. Segala perencanaan yang bertujuan pengembangan organisasi perguruan tinggi maupun operasional harus berorientasi pada pencapaian tujuan yang mengarah pada visi. Disamping itu harus dicantumkan key factor yang terkait.

**3. Merencanakan dan menetapkan sasaran dan *strategic initiatives***

Dalam menetapkan rencana dan target yang akan dicapai, organisasi harus melakukan pendekatan terpadu sampai pada penyusunan program

dan anggaran. Misal program semester pendek, maka perencanaan disusun secara terpadu mulai dari bagian administrasi akademik, bagian umum dan keamanan, koordinasi dosen baik dari segi matakuliah yang ditawarkan maupun keseragaman materi yang disampaikan, hingga bagian keuangan yang menghitung anggarannya.

#### 4. Umpan balik dan pembelajaran strategis

Untuk selalu mengkondisikan diri dengan kuatnya perubahan, maka perguruan tinggi harus menjadi *learning organization*. Dengan demikian proses evaluasi menjadi hal yang strategis dalam organisasi. Setiap program yang telah dilaksanakan harus dievaluasi secara obyektif (sebagai tanggung jawab team bukan saling menyalahkan secara individu bila ada kekurangan dalam pelaksanaan) untuk dapat memperbaiki untuk perencanaan dan pengembangan program berikutnya.

### KESIMPULAN

1. Berdasarkan pengamatan, masih sering ditemui adanya kesenjangan antara visi, strategi dan implementasi dalam organisasi perguruan tinggi sehingga terlihat tidak terintegrasi antara visi organisasi dan program dalam organisasi.
2. Sistem manajemen strategik pada perguruan tinggi dapat mengadaptasi pendekatan *balanced scorecard*, dengan menempatkan *customer value* terkait dengan visi dan misi organisasi sebagai sasaran

strategik pokok yang didukung oleh perspektif lain.

3. *Balanced scorecard* bukanlah sesuatu yang instan sehingga membutuhkan komitmen dari segenap anggota organisasi perguruan tinggi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M dan Baron, A. (1998), *Manajemen kinerja Handbook*, IPM, London.
- Daniel, A.C. (1989) , *Manajemen kinerja: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement*, manajemen kinerja Publications, Turker, GA
- Ghobadian, A dan Ashworth, J. (1994), *Performance measurement in local government – concepts and practice. Internal Journal of operation & Production Management*. Vol. 14 No. 5
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P., (2000). *The Strategic Focused Organization*, Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P., (1992). *The Balanced Scorecard-measures than drive performance*, Harvard Business review, Januari-Februari
- ,  
(1996). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston
- Kloot, L. dan Martin, J. (1998) *Strategic Manajemen kinerja : A Balanced Approach to Manajemen kinerja Issues in Local Government*,

- Victoria University of Technology, Melbourn*
- Kurnianto, Heru. (2001). *Rancangan Penerapan Balanced Scorecard di Fakultas Ekonomi Univ. Muhammadiyah Yogyakarta*, MM UGM, unpublished.
- Merchant, K.A. (1990). The Effect of financial controls on data manipulation and management myopia, *Accounting, Organizations and society*, Vol. 15, no. 4
- (1998). *Modern management control systems: text and cases*, Prentice Hall
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard*, Penerbit Salemba Empat.
- Noor K, Yuli (2001), *Analisa Balance Scorecard Dalam Penyusunan Strategi dan Pencapaian Tujuan Akhir dari Segi Prespektif Keuangan di Sektor Publik*, M.Si UGM, unpublished.
- Otley, D. (1998). *Perfomance Management: Framework for management accounting research*, Paper presented at management Accounting Research Group, Aston Business School, Birmingham, 17-18 September
- (1999) *Manajemen kinerja: framework for management control systems research*, Management accounting tresearch, Vol. 10
- Rogers, S. (1994), ). *Perfomance Management in local government*, Longmans, Essex
- Slater dkk (1998) *Concepts of provetae sector management for public administrator*, Report to ADB, University of Birmingham