

**PENENTUAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* PIMPINAN
UNIT SATUAN KERJA DENGAN KONSEP
*BALANCED SCORECARD***

Endang Dwi Retnani
endang@stiesiaedu.com

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya

ABSTRACT

Methodology used in this research was qualitative method with case study approach. The method was chosen in order to study in more detail all steps applied in determination Key Performance Indicators by each responsible manager unit within the Private University “STIESIA” based on BSC for boosting the manager to do continuous improvement innovation. Steps used by responsible manager units of Private University “STIESIA” in determination key performance indicators based on BSC consisted of (1) Strategy Good Perspective;(2) Strategy Map;(3) Strategy Management Goals;(4) Strategic Management Scorecards, and (5) Strategic Academic Scorecards. With the establishment of Management Scorecard and Strategic Academic Scorecards, it was an importance step performed by all responsible manager units in Private University “STIESIA” for issuing focused strategy of continuous improvement innovation both in academic and non-academic affairs as to achieve the goal of the Private University “STIESIA” as the best institution. Further steps needed by the top managements of the Private University “STIESIA” - that is the Board of Foundation and the Dean of the Private University “STIESIA”, are to establish guideline for determining yearly work plan and measuring work performances. The guidelines were established based not only on financial perspective, but also on non-financial perspectives that were consisted of customer satisfaction, internal business process and learning and growth factors. In addition, in order to be able to achieve an objective performance measurement for each responsible manager unit, therefore it is necessary to apply a weighted proporsion for each above perspective.

Keywords: Key Performance Indicator, BSC, management scorecards, strategic academic scorecards.

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Swasta “STIESIA” Surabaya merupakan organisasi *quasi non profit entities* yang bergerak dibidang jasa pendidikan mempunyai tanggung jawab sosial

kepada masyarakat, karena dana yang diperoleh baik untuk kegiatan operasional maupun investasi disamping berasal dari pengguna jasa pendidikan yaitu mahasiswa juga dari sumbangan. Oleh karena itu untuk menjalankan organisasinya "STIESIA" Surabaya menerapkan sistem akuntansi pertanggung jawaban yaitu dengan membentuk pusat-pusat pertanggung jawaban yang disebut dengan Unit Satuan Kerja (USK). Dalam akuntansi pertanggung jawaban program kerja dan anggaran disusun oleh masing-masing USK. Disamping sebagai alat perencanaan, program kerja dan anggaran juga digunakan oleh pimpinan "STIESIA" Surabaya sebagai alat penilaian kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan Retnani, (2009) pada "STIESIA" Surabaya sebelumnya disebutkan bahwa penilaian kinerja yang diukur oleh manajemen puncak berdasarkan perbandingan anggaran dengan realisasi (kinerja keuangan), dapat menimbulkan perilaku disfungsional. Yaitu dalam menyusun program kerja dan anggaran pimpinan USK cenderung berorientasi jangka pendek dan kurang memperhatikan tujuan jangka panjang "STIESIA" Surabaya. Hal ini ditunjukkan yaitu ada beberapa USK yang enggan melakukan inovasi-inovasi karena khawatir dalam jangka pendek secara finansial atau keuangan kurang menguntungkan sehingga berpengaruh pada penilaian kinerja mereka. Kondisi ini bertentangan dengan paradigma baru perguruan tinggi yang dituangkan dalam pokok pemikiran KPPT-JP III Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Di Indonesia (2001), yang salah satunya menyebutkan bahwa hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk mendorong agar para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK berperilaku positif yaitu mau melakukan inovasi atau perbaikan yang berkelanjutan maka diperlukan suatu pengukuran kinerja atau *Key Performance Indicators*. *Key Performance Indicators* disini tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan tetapi non keuangan (operasional) yaitu *customer perspective*, *internal business process* dan *learning & growth perspective*. Sedangkan sistem yang dapat digunakan sebagai alat serta identifikasi *Key Performance Indicators* adalah sistem *Balanced Scorecard (BSC)* seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) dan dikembangkan oleh Marmen (2003). Disamping sebagai alat pengukur kinerja, *BSC* merupakan suatu bentuk transformasi hal-hal strategik kepada seluruh tingkatan organisasi.

Dari uraian tersebut di atas maka yang menjadi rumusan masalah atau fokus kajian adalah:

Bagaimana penentuan *Key Performance Indicators* pusat pertanggung jawaban (USK) "STIESIA" Surabaya berdasarkan konsep *Balanced Scorecard (BSC)* dapat mendorong inovasi yang berkelanjutan?.

Bertitik tolak dari rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam langkah-langkah dalam penentuan *Key Performance Indicators* untuk pimpinan USK di "STIESIA" Surabaya berdasarkan konsep *BSC* dalam rangka mengeliminir perilaku disfungsional dari pimpinan USK

akibat penilaian kinerja keuangan yaitu keengganan pimpinan USK untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

Sebagai masukan bagi pimpinan Badan Pembina dan “STIESIA” Surabaya yaitu *Key Performance Indicators* yang disusun dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun pedoman pengajuan program kerja dan penilaian kinerja yang dapat mendorong pimpinan USK dilingkungan untuk selalu fokus pada strategi perbaikan yang berkelanjutan untuk pencapaian tujuan “STIESIA” Surabaya.

RERANGKA TEORETIS

Pengukuran Kinerja Melalui Konsep Balanced Scorecards

Kelemahan-kelemahan pengukuran tradisional adalah ketidak mampuan pengukuran kinerja finansial dalam mendorong motivasi manajer pusat pertanggung jawaban dalam meningkatkan *performance* Shank dan Govindarajan (1993). Dampak perilaku disfungsi berkaitan dengan anggaran yang memperburuk *performance* individu yang dinilai juga diteliti oleh Hopwood (1972) dan Ferris dan Haskins (1988). Situasi ini jika berlanjut akan menimbulkan konflik antar manajer perusahaan dan akan merugikan perusahaan secara umum.

Dengan adanya persaingan yang semakin ketat dan tuntutan kualitas yang semakin tinggi dari pelanggan, mengakibatkan perlunya proses pengambilan keputusan dengan dukungan sistem tolok ukur kinerja integratif yang saling terkait dalam hubungan sebab akibat, secara internal konsisten dengan visi, misi dan strategi organisasi serta kebutuhan manajer akan penilaian kinerja yang mempertimbangkan tidak hanya keberhasilan dalam ukuran keuangan tetapi juga non keuangan seperti dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang disebut *Balance Scorecards (BSC)*.

Dengan *BSC* tujuan suatu unit usaha tidak hanya berupa suatu ukuran keuangan, melainkan dijabarkan dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan saat ini dan dimasa mendatang dan bagaimana unit usaha tersebut meningkatkan kemampuan internal serta investasi pada sumber daya manusia, sistem dan prosedur untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang. Pengukuran dalam *BSC* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yang saling terkait, yaitu: *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Process Business* dan *Learning and Growth Perspective*, dimana masing-masing perspektive tersebut mempunyai empat komponen penting yaitu *objective, measures, target dan initiative*.

Balanced Scorecards (BSC) - Strategy Focus Organization

Terdapat tiga prinsip yang menghubungkan BSC dengan strategi unit bisnis yaitu hubungan sebab akibat, pemicu kerja dan hubungan dengan keuangan Kaplan dan Norton (1997) dalam Mark Young mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan pada dewasa ini banyak mengalami kesulitan di dalam upaya mereka untuk mengimplementasikan strategi-startegi berbasis pengetahuan. Perusahaan-perusahaan seperti tersebut di atas menyadari bahwa keunggulan kompetitif yang mereka peroleh cenderung lebih bersumber pada *intangible knowledge*, kapabilitas dan hubungan-hubungan yang diciptakan oleh pegawai-pegawai mereka, bukan bersumber dari investasi yang mereka lakukan untuk aset-aset fisik dan akses yang luas ke sumber-sumber kapital.

Oleh karenanya pengimplementasian strategi tersebut mengharuskan keseluruhan unit bisnis, unit pendukung dan pegawai perusahaan yang bersangkutan untuk menyesuaikan diri dan dikaitkan dengan strategi perusahaan. Perumusan dan pengimplementasian strategi haruslah dijadikan sebagai *proses yang berkesinambungan* dan bersifat *partisipatif*. Menurut Kaplan dan Norton (2001), *BSC* akan menjadi alat utama untuk mengelola strategi. (*BSC*) membawa kesuksesan perusahaan dalam mengembangkan sistem manajemen baru. Dengan *BSC* maka mendorong seluruh sumber daya organisasi yang terdiri dari executive team, *Business Units*, *information technology*, *human resources* serta *budgets and capital investment* selalu fokus pada strategi.

Developing Key Measures in BSC

Sebagai organisasi yang profesional, perguruan tinggi dituntut untuk selalu berorientasi pada “peningkatan kualitas yang berkelanjutan”, artinya selalu memenuhi seperangkat standar tertentu. Agar tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat tercapai maka secara profesional perguruan tinggi harus mengerahkan manajemennya pada penciptaan suasana kerja yang memungkinkan *civitas academica* secara kolektif mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi dan suasana akademis. Sedangkan penentuan *Key Performance Indicators* disini menggunakan konsep *BSC*, karena *BSC* menjabarkan strategi kedalam sistem yang terintegrasi yang mencakup: (1). *Outcomes (lag indicators) and performance drivers (lead indicators)*, (2). *Internal and external perspectives*, (3). *Qualitative and quantitative information*, (4). *Limited number of indicators*.

Sedangkan dalam Marmen (2003) menyebutkan bahwa langkah-langkah dalam menentukan *Key Performance Indicators* adalah: (1). Menentukan *strategy goal perspective*, (2). Menentukan *strategy map*, (3). Menentukan *strategic management goals*, (5). Menentukan *strategic management scorecard*, (6). Menentukan *Strategic Academic Scorecard*.

Proposisi Penelitian

Penelitian ini didasarkan atas proposisi sebagai berikut: Dengan penentuan *Key Performance Indicators* pusat pertanggung jawaban (USK) yang disusun berdasarkan konsep *BSC* akan mampu mendorong pimpinan USK untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan sehingga tujuan "STIESIA" Surabaya dapat tercapai.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

Dalam penelitian disini penulis menggunakan metode alternatif, dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif disini penulis gunakan dengan alasan: (1). Peneliti disini tidak bermaksud menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi suatu populasi, hasil penelitian disini hanya berlaku di Perguruan "STIESIA" Surabaya dan jika dilakukan pada perusahaan/organisasi lain belum tentu menghasilkan simpulan yang sama. (2). Pendekatan penelitian kualitatif disini digunakan dengan pertimbangan, bahwa penelitian ini bertujuan untuk menyusun *Key Performance Indicators* "STIESIA" Surabaya dengan menggunakan konsep *BSC* hanya dapat dilakukan dengan pendekatan kualitatif. (3). Peneliti mempunyai akses masuk kepada subyek yang diteliti serta kemudahan peneliti dalam melibatkan diri dalam mengikuti proses penyusunan program kerja serta evaluasi pelaksanaannya dan kemampuan peneliti mendekati para informan, maka hasil penelitian diharapkan mendekati kenyataan.

Unit Analisis

Dalam penelitian ini peneliti akan meneliti tentang penentuan langkah-langkah penentuan *Key Performance Indicators* berdasarkan konsep *BSC*. Oleh karena itu unit analisis dalam penelitian disini adalah: (1). Visi, misi dan strategi "STIESIA" Surabaya, (2). *Strategy goal perspective* "STIESIA" Surabaya, (3). *Strategy map* "STIESIA" Surabaya, (4). *Strategic management goals* "STIESIA" Surabaya, (5). *Key Performance Indicators* USK "STIESIA" Surabaya.

Penentuan *key informan*

Dalam penelitian kualitatif, data atau informasi harus ditelusuri seluas-luasnya (dan sedalam mungkin) sesuai dengan variasi yang ada, sehingga peneliti mampu mendeskripsikan fenomena yang diteliti secara utuh. Informan dalam penelitian di sini adalah pimpinan "STIESIA" Surabaya yang dalam posisinya sebagai penentu kebijakan tingkat Institusi dan Pembantu Ketua I, II, III, Ketua Program Studi, dan pejabat lain setingkat kepala bagian yaitu Kepala BAAK, Kepala Bagian Keuangan kepala BAU, kepala Rumah Tangga, Kepala Puskom dan lain-lain. Para informan tersebut dipilih karena mereka adalah pihak-pihak yang akan menjalankan kebijakan baik akademik maupun non akademik dan sebagai pihak yang dinilai kinerjanya.

Tahapan Penelitian

Secara garis besar, tahapan penelitian yang akan dilakukan adalah tahap orientasi, eksplorasi (pengumpulan data), analisis data dan interpretasi dan keabsahan data.

Metode Pengumpulan Data

Wawancara

Metode wawancara dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur. Wawancara mendalam yang dilakukan terhadap para informan kunci ditujukan untuk memahami tentang visi, misi, tujuan dan strategi dan baik tingkat institusi maupun USK, serta kebijakan lain baik yang berhubungan dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Observasi

Peneliti melakukan *participant observation* artinya peneliti ikut terlibat langsung dalam rapat baik yang berhubungan dengan proses penyusunan program kerja dan anggaran, penilaian kinerja dan penentuan kebijakan "STIESIA" Surabaya kedepan.

Dokumentasi

Dalam penelitian di sini dokumen yang dikumpulkan antara lain: (1). Tujuan Perguruan Tinggi; (2). Visi, Misi dan Tujuan "STIESIA" Surabaya; (3). Tujuan strategik dan strategi berbagai bidang Tridharma Perguruan Tinggi; (4). Pusat-Pusat Pertanggung jawaban; (5). Struktur Organisasi; (6). Sistem Penilaian Kinerja USK; (7). Program Kerja USK; (8). Laporan Pertanggung jawaban USK; (9). Fasilitas yang tersedia untuk kegiatan akademik dan kemahasiswaan dan (10). Data lain yang mendukung.

Verifikasi

Verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang telah di displaikan. Fokus peneliti pada tahap ini adalah pada abstraksi data yang tertuang dalam bagan. Setiap data yang menunjang komponen bagan diklarifikasi (*cross check* data), dengan para informan. Apabila hasil verifikasi menunjang simpulan atas data, pengumpulan data untuk komponen tersebut dihentikan.

Analisis dan Kesimpulan

Analisis data dilaksanakan sejak pengumpulan data sampai penulisan berakhir. Teknik analisis data yang digunakan adalah bentuk analisis penjadohan pola. (Yin, 1977). Proses penjadohan pola dimulai dengan proposisi awal dan selanjutnya dilakukan penjadohan antara data empiris yang berupa data primer dan data sekunder dari studi lapangan dengan proposisi awal. Hasil dari penjadohan pola tersebut akan dilakukan analisis lebih lanjut dan ditarik suatu simpulan-simpulan yang akan menjadi sebuah paparan untuk mendapatkan gambaran yang utuh atas jawaban fokus kajian/rumusan masalah. dari hasil analisis.

Keabsahan Data (Validitas dan Reabilitas).

Menurut Lincoln dan Guba dalam Bungin (2003:59), paling sedikit ada empat standar atau kriteria utama guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif, yaitu standar kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan meliputi 3 (tiga) hal yakni: (1). hasil dokumentasi, (2). hasil wawancara dan (3). hasil observasi. sebagai berikut: Dari hasil dokumentasi Perguruan Tinggi Swasta “STIESIA” Surabaya peneliti memperoleh (1). Tujuan Perguruan Tinggi; (2). Visi, Misi dan Tujuan”STIESIA” Surabaya; (3). Tujuan strategik dan strategi berbagai bidang Tridharma Perguruan Tinggi; (4). Pusat-Pusat Pertanggung jawaban; (5). Struktur Organisasi; (6). Sitem Penilaian Kinerja USK; (7). Program Kerja USK; (8). Laporan Pertanggung jawaban USK; (9). Fasilitas yang tersedia untuk kegiatan akademik dan kemahasiswaan dan (10). Data lain yang mendukung. Sedangkan hasil wawancara dan observasi tertuang dalam pembahasan hasil penelitian sebagai berikut.

Langkah Penentuan Key Performance Indicators Dengan Konsep Bsc.

Langkah 1 - Menentukan Strategy Goal Perspective”STIESIA” Surabaya

Dalam menentukan *strategy goal perspective*, dimulai dari visi dan misi ”STIESIA” Surabaya. Dari visi dan misi yang ditetapkan tersebut di atas maka *strategy goal perspective* dapat ditentukan sebagai berikut:

Kebutuhan Pasar (*Market Demand*)

Dari misi nomer satu dapat dilihat bahwa ”STIESIA” Surabaya dalam menyelenggarakan pendidikan bidang bisnis dan akuntansi berorientasi pada pasar (kebutuhan masyarakat yaitu pengguna jasa lulusan), dengan strategi dalam menyusun kurikulum berbasis kompetensi memasukkan mata kuliah yang aplikabel yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat (ada *link and match* antara penghasil lulusan ”STIESIA” Surabaya dengan masyarakat pengguna jasa lulusan) dan melakukan kerjasama dengan alumni dan pihak ketiga lainnya seperti yang tertera pada tujuan srategik dan strategi bidang pendidikan dan pengajaran “STIESIA” Surabaya.

Kualitas Penelitian (*Research Quality*)

Dari misi yang kedua dapat dilihat bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas sivitas akademika maka ”STIESIA” Surabaya meningkatkan pelaksanaan kegiatan penelitian yang berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang bisnis dan akuntansi. Dalam rangka peningkatan mutu hasil penelitian ”STIESIA” Surabaya mengirimkan dosen-dosen peneliti untuk mengikuti seminar atau lokakarya bidang

penelitian dan memberikan kesempatan kepada dosen-dosen peneliti untuk ikut bersaing dalam penelitian yang diselenggarakan oleh Dikti dan badan penelitian lain untuk selanjutnya diterbitkan pada jurnal ilmiah.

Inovasi (*Innovation*)

Dari misi yang ke empat dapat dilihat bahwa "STIESIA" Surabaya mengembangkan sumber daya yang berdaya guna, berhasil guna dan berkelanjutan untuk mendukung Tri Dharma, sehingga menjadi referensi masyarakat. Disini menunjukkan, bahwa dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkualitas yang nantinya dapat diterima oleh pasar maka "STIESIA" Surabaya selalu melakukan suatu inovasi yang berkelanjutan dalam bidang pendidikan, pelayanan admistrasi akademik, serta sistem dan pelaporan keuangan dengan memanfaatkan penggunaan teknologi.

Kualitas Akademik (*Academic Quality*)

"STIESIA" Surabaya membuat kebijakan-kebijakan yang mendorong peningkatan mutu akademik, agar "STIESIA" Surabaya mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas yang mendapat pengakuan masyarakat, sehingga akan memberikan peluang kepada "STIESIA" Surabaya untuk menjadi pilihan bagi calon mahasiswa baru dalam melanjutkan studinya khususnya dibidang manajemen (bisnis) dan akuntansi yang pada akhirnya dapat menunjang kelangsungan hidup dan "*sustainability of growth* "STIESIA" Surabaya.

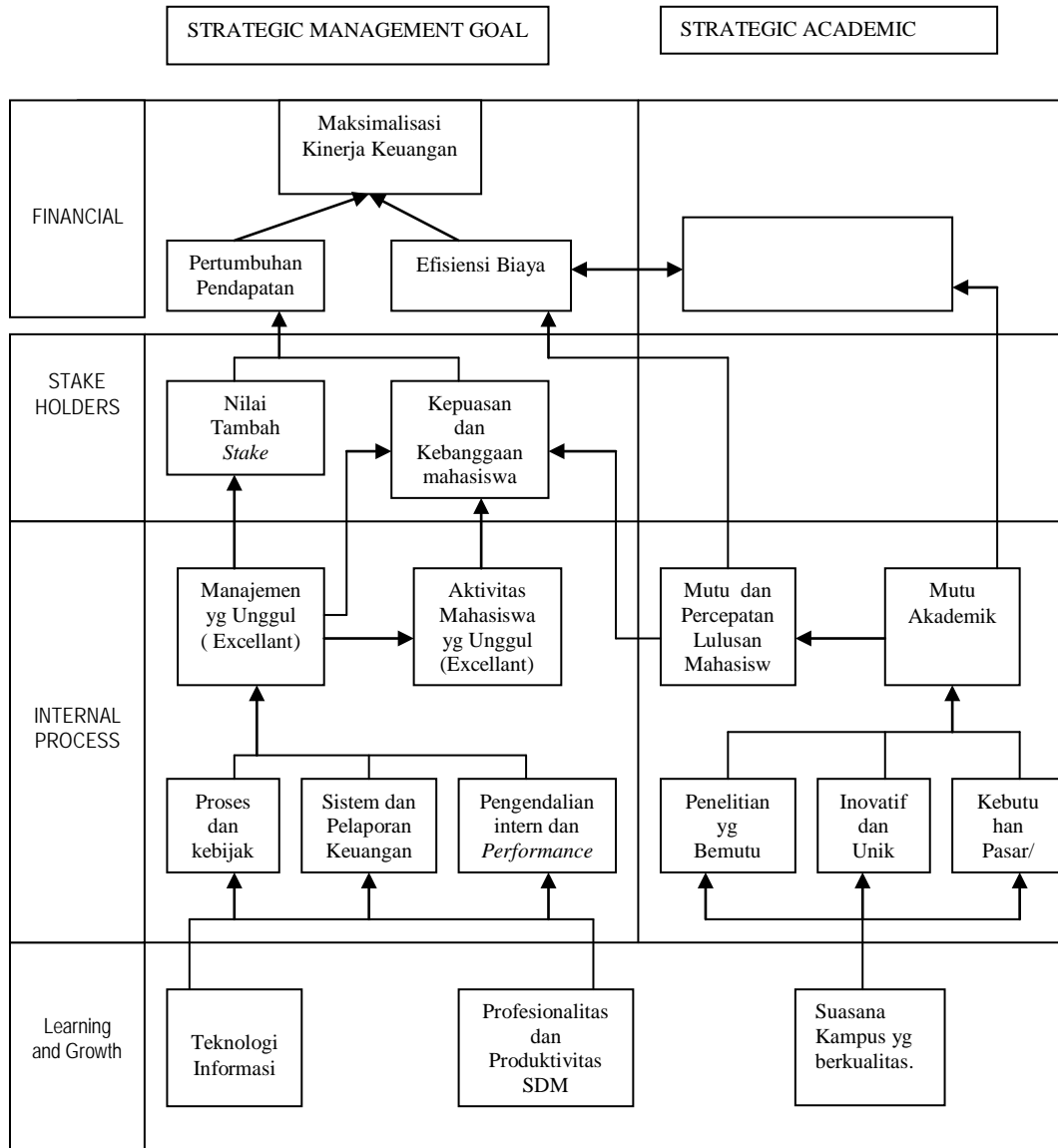
Langkah 2 - Menentukan Strategy Map "STIESIA" Surabaya

Ada tiga dasar dalam mengembangkan perguruan terbaik (*the best institution*): (1). Manajemen yang unggul (*Exelence management*). (2). Sumber daya manusia yang profesional dan produktif (*Profesional and productive people*). (3). Infrastruktur yang berkualitas tinggi (*High quality infrastructure*). Setelah ditentukan tiga dasar (*foundation*) untuk mencapai perguruan tinggi unggulan ("*the best institution*") dan empat perspektif strategi maka langkah yang kedua adalah menentukan *strategy map* untuk "STIESIA" Surabaya yang dapat dilihat pada gambar 1.

Langkah 3 - Menentukan Strategic Management Goals "STIESIA" Surabaya.

Sebelum menentukan "*scorecard*" untuk manajer pusat pertanggung jawaban maka langkah berikut yang harus dilakukan adalah menentukan "*strategic management goals*" yang meliputi proses dan kebijakan, sistem dan pelaporan keuangan dan informasi lain, pengendalian intern dan profesionalitas dan produktivitas SDM. Tujuan (*Goals*) dari proses dan kebijakan adalah meningkatkan kinerja proses manajemen melalui analisis alur kerja (kegiatan), pengurangan waktu penyelesaian penanganan pekerjaan, jenis proses, dan pengesahan yang tidak perlu serta hambatan kebijakan (*policy*). Tujuan (*Goals*) dari Sistem dan pelaporan keuangan dan informasi lain adalah mendorong penggunaan teknologi untuk meningkatkan dan mengirimkan informasi keuangan dan informasi lain secara cepat, tepat dan *up to date*. Tujuan (*Goals*) dari pengendalian intern kinerja adalah mengembangkan pertanggung jawaban dan akuntabilitas dalam

pengendalian keuangan dan manajerial didalam sistem dan proses manajemen. Tujuan (*Goals*) profesionalitas dan produktivitas sumber daya manusia (SDM) adalah memfasilitasi pengembangan diri, kepuasan kerja dan kesejahteraan personel dengan kompetensi profesional, kepemimpinan, dan kesejahteraan yang berkelanjutan.



Gambar 1
Peta Strategi (strategy map) "STIESIA" Surabaya

Langkah 4 - Menentukan *Strategic Management Scorecard* "STIESIA" Surabaya

Strategic Management Scorecard mencerminkan kerangka untuk mengidentifikasi, menerapkan, dan melaksanakan sasaran strategis jangka pendek dibidang manajerial agar dapat direalisasikan keberhasilan jangka panjang. Dalam setiap menentukan ukuran-ukuran selalu dimulai dengan tujuan (*goals*) dan *stragic initiatives*. Dari hasil dokumentasi, observasi dan wawancara, maka dapat digambarkan *key performance indicators* pusat pertanggung jawaban melalui *Strategic management Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif; yakni "*financial*", "*stakeholders satisfaction*", "*internal processes*" dan "*learning and growth*".

Financial Perspective

Agar "STIESIA" Surabaya mampu menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh maka manajemen "STIESIA" Surabaya harus mampu mengelola keuangan seefektif dan seefisien mungkin. Dari hasil dokumentasi dapat diketahui bahwa tujuan bidang keuangan adalah maksimalisasi pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya serta pengendalian dibidang keuangan, dengan strategi penggalian sumber dana baik yang bersumber dari mahasiswa maupun sumber lain diluar mahasiswa seperti yang dikemukakan oleh saudara C: "Penggalian sumber dana di luar mahasiswa yang bersifat akademis meliputi bantuan DBO, beasiswa baik dari pemerintah maupun non pemerintah, seminar-seminar, kerjasama penelitian dengan pihak ke tiga".

Untuk pengendalian perolehan SPP maka menurut Sdr. "C" diberlakukan tarip tetap selama 4 (empat) tahun dan untuk tahun berikutnya mengikuti tarip angkatan berikutnya. Agar kebijakan ini dapat dilaksanakan dengan baik ("pendapatan tidak lolos"), maka dibuat program pembayaran dengan teknologi komputer. Sedangkan untuk pengendalian biaya maka kepada seluruh pimpinan USK yang memimpin pusat biaya dituntut untuk mengendalikan aktivitasnya agar pengeluaran-pengeluaran yang terjadi benar-benar efektif dan efisien.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr."C" yang menyatakan bahwa "upaya-upaya penghematan biaya harus dilakukan oleh seluruh USK. Untuk mengetahui perkembangan biaya maka perlu dihitung biaya per mahasiswa, dan dari informasi tersebut dapat diketahui perkembangan efisiensi biaya dan dapat digunakan sebagai dasar dalam penentuan tarip SPP per mahasiswa kedepan".

Key Performance Indicators yang dapat mencerminkan kinerja pimpinan USK dalam bidang keuangan seperti yang tampak pada tabel 1 berikut.

Tabel 1
Management Scorecard”STIESIA” Surabaya – Financial Perspective

<i>Goals</i>	<i>Strategic Initiatives</i>	<i>Measures</i>	<i>Person Responsibility</i>
Maksimalisasi			
Kinerja Keuangan: Menjaga integritas keuangan dan tanggung jawab penggunaan kekayaan”STIESIA” Surabaya	Mencapai dan mempertahankan kondisi keuangan yang stabil. Meningkatkan pertumbuhan penerimaan.	Pertumbuhan Pendapatan. Pertumbuhan Surplus. Ratio Pendapatan dengan biaya.	Pembantu Ketua II. Kabag. Keuangan
Mempunyai sumber penerimaan yang kuat: Meningkatkan sumber penerimaan SPP	Identifikasi alokasi biaya yang diperlukan per mahasiswa untuk menentukan jumlah yang dibebankan ke mahasiswa dan rencana pengembangan pendidikan (investasi).	Pertumbuhan total pendapatan dari pendapatan SPP.	Pembantu Ketua II, Kabag Keuangan
Meningkatkan penerimaan dari mahasiswa non SPP	Identifikasi biaya yang diperlukan per mahasiswa untuk jumlah yang dibebankan ke mahasiswa untuk kegiatan skripsi, praktikum, ujian semester, kuliah pendek, wisuda.	Jenis dan jumlah dana dari mahasiswa yang berasal dari sumber non SPP dalam tahun berjalan.	Pembantu Ketua II, Kabag. Keuangan, Ketua Program Studi S 2, S 1, D 3, BAAK
Meningkatkan perolehan dana yang berasal dari sumber lain (bantuan pemerintah, kerjasama dengan pihak ketiga).	Melaksanakan kerjasama dengan pihak ketiga baik pemerintah maupun swasta dalam bidang penelitian, pengabdian masyarakat, seminar- seminar dan	Jenis dan jumlah dana dari sumber lain diluar mahasiswa	Pusat Penelitian LPM Pusat Pengembangan Manajemen dan Akuntansi. Program Studi.

Tabel 1 lanjutan

<i>Goals</i>	<i>Startegic Initiatives</i>	<i>Measures</i>	<i>Person Responsibility</i>
	mengajukan dana bantuan pemerintah atau dari lembaga lainnya seperti: DBO serta ikut bersaing dengan PTS/PTN dalam memperoleh grant seperti PHKI dll.		
Efisiensi Biaya. Mendorong alokasi sumber dana yang cermat agar : Digunakan untuk mendukung aktivitas yang dapat menghasilkan nilai tambah ekonomis.	Menyatukan persepsi atas proses anggaran yang terbuka, responsif, efektif, dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan strategis.	Jumlah atau alokasi sumber dana dalam mendukung rencana strategis yang sudah ditetapkan.	Seluruh pimpinan Unit Satuan Kerja (USK).
Digunakan untuk mendukung program pertumbuhan	Melaksanakan aktivitas berbasis aktivitas/ kegiatan	Keseimbangan jumlah anggaran yang direalisasi dengan program/ aktivitas yang terlaksana.	

Stakeholders Perspective

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) ""STIESIA"" sebagai lembaga swasta yang bergerak dibidang jasa pendidikan dituntut untuk mampu memberikan kepuasan kepada ""*stake holders*"" terutama pihak eksternal yaitu mahasiswa dan pengguna jasa lulusan ""STIESIA"" Surabaya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr. ""A"": ""Untuk USK bidang akademik yang ditekankan adalah pelanggan eksternal yang terdiri dari mahasiswa dan pengguna jasa lulusan misal perusahaan atau lembaga lain""

Penilaian kinerja yang ditinjau dari kepuasan pengguna *out put* (lulusan) dapat dilakukan dengan meminta pendapat atau penilaian dari perusahaan yang menggunakan tenaga alumni ""STIESIA"" Surabaya. Namun menurut Sdr. ""A"", hal ini cukup sulit untuk

dilaksanakan. Oleh karena itu menurut Sdr. “A” hal lain yang bisa dilaksanakan adalah “STIESIA” Surabaya melakukan penelusuran terhadap alumni untuk mengetahui apakah ada kesesuaian antara kompetensi yang mereka miliki dengan bidang pekerjaan yang mereka tekuni”. Namun jika hasil survey tersebut digunakan untuk penilaian kinerja juga harus berhati-hati, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr. “A” yang menyatakan: “...bisa mungkin terjadi mereka tidak bekerja sesuai dengan kompetensinya bukan karena tidak kompeten (berkualitas) tetapi karena lapangan kerja yang sempit”.

Oleh karena itu menurut Sdr. “A” perlu di tentukan “*Key Performance Indicators*” yang lain seperti pelayanan atau ketepatan waktu dalam penyelesaian skripsi, proses belajar mengajar, pengembangan kompetensi dosen dengan proses “*rekrutment*” diseleksi oleh PTS untuk diajukan kepada badan pembina “STIESIA” Surabaya.

Sedangkan untuk memberikan pelayanan bidang keuangan yang lebih baik maka perlu dilakukan proses pembayaran yang mudah dan cepat. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr “C” yang menyatakan: “Pelayanan pembayaran mahasiswa terintegrasi antar departemen yaitu dengan penggunaan teknologi komputer sehingga dapat mengurangi frekuensi antrian dan mengemat waktu baik dari sisi mahasiswa maupun lembaga yaitu proses data, karena “*entry*” data dilakukan di USK tetentu dan pada waktu yang sama sudah “ditangkap” oleh USK lain”.

Key Performance Indicators yang berhubungan dengan kepuasan mahasiswa seperti yang terlihat pada tabel 2.

Internal Processes Perspective

Untuk menghasilkan *out put* atau lulusan yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka manajemen “STIESIA” Surabaya harus meningkatkan “*value*” dari “*intangible assets*” yang berbasis pada pengetahuan seperti hubungan yang baik dengan pelanggan (mahasiswa, pengguna jasa lulusan seperti perusahaan-perusahaan, mitra kerja sama), produk dan jasa yang inovatif seperti yang dikemukakan oleh Sdr. “A” yaitu: a). inovasi pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, b). proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi misal proses pendaftaran ujian dengan menggunakan teknologi komputer sehingga menghemat waktu dan dapat memotong jumlah antrian yang harus dilakukan oleh mahasiswa, serta c). profesionalisme dosen dan karyawan melalui inovasi yang berkelanjutan.

Key Performanc Indikators yang dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan pusat bertanggung jawaban atau kepala USK dalam melakukan inovasi berkelanjutan seperti yang terlihat pada tabel 3.

Tabel 2
Management Score Card - Student Satisfaction Perspective

<i>Goals</i>	<i>Strategic Initiative</i>	<i>Measures</i>	<i>Personal Responsibility</i>
Kepuasan Mahasiswa:			
Peningkatan pelayanan yang diberikan oleh USK kepada mahasiswa.	Mengadakan survey kepuasan mahasiswa atas pelayanan yang diberikan pada tahun berjalan.	Jumlah atau prosentase mahasiswa yang puas atas pelayanan (<i>rating on surveys</i>) dalam bidang:	USK dibawah PK I, PK II, PK III, Prodi DIII dan Puskom.
Peningkatan kualitas pendidikan mahasiswa melalui pengembangan kompetensi yang kompetitif dan mendukung kebutuhan pasar.	Memberikan pelayanan mudah, cepat dan bersahabat.	Waktu pelayanan admistrasi.	Pembantu Ketua I, Ketua Progam Studi., BAAK, Laboratorim.
Peningkatan sarana dan prasaran kegiatan mahasiswa dikampus.	Mengidentifikasi jenis dan jumlah keluhan yang terjadi yang berhubungan dengan proses belajar mengajar dalam tahun berjalan.	Pendidikan kurikulum. Konsultasi/ bimbingan.	Pembantu Ketua III, Pembantu Ketua II, Kabag. Rumah Tangga.
	Ketersediaan sarana dan prasarana bagi kegiatan mahasiswa.	Jumlah peningkatan sarana dan prasarana kegiatan mahasiswa dikampus.	

Tabel 3
Management Score Card”STIESIA” Surabaya - Internal Process Perspective

<i>Goals</i>	<i>Strategic Initiative</i>	<i>Measure</i>	<i>Personal Responsibility</i>
Manajemen Yang Unggul (Exellent) Management:			
Meningkatkan citra sebagai lembaga pendidikan bisnis dan akuntansi yang memiliki manajemen yang unggul dan dapat diandalkan sebagai mitra kerja.	Meningkatkan produktivitas karyawan dan dosen	Waktu pelayanan (<i>delay time</i>) kepada pihak internal dan eksternal.	Pembantu Ketua I, II, III.
	Meningkatkan kerjasama dan kemitraan	Jumlah kerjasama dan kemitraan yang terlaksana.	
	Mengelola informasi dan teknologi sebagai investasi guna menunjang pelayanan	Jumlah alokasi dana.Nilai aset dan jumlah <i>outcome</i> pembaharuan dalam bidang teknologi.	
	Mengurangi kompleksitas proses manajemen	Jumlah prosedur yang dapat diperbaharui.	
Sistem dan Pelaporan Keuangan dan Informasi Lainnya:			
Mendorong penggunaan teknologi sebagai standar dalam mengintegrasikan dan mengirimkan informasi secara cepat, tepat, dan up to date	Mengimplementasikan data sharing system melalui pemasangan Local Area Net Work (LAN) antara bagian (USK) yaitu keuangan dengan USK lain yang berhubungan seperti Pusat komputer, BAAK, dan Bank	Kecepatan waktu dan ketepatan informasi keuangan yang dapat diperoleh oleh para pengambil keputusan.	membantu Ketua I, II,III, dan BAAK, Kabag. Keuangan, Program DIII, Kabag. Kemaha siswaan dan Pusat Komputer.
		Jumlah informasi keuangan dan	

Tabel 3 lanjutan

<i>Goals</i>	<i>Strategic Initiative</i>	<i>Measure</i>	<i>Personal Responsibility</i>
	yang ditunjuk dan antara USK Kemahasiswaan dengan Puskom.	informasi lainnya yang tersedia untuk pengambil keputusan. Kecepatan pelayanan keuangan dan administrasi kepada mahasiswa.	
	Menjamin keamanan lingkungan untuk <i>financial information sharing</i> didalam kampus atau dengan mitra kerja yaitu bank yang ditunjuk. Memberikan pelatihan dalam penggunaan teknologi yang berhubungan dengan <i>financial system</i> .	Jumlah pemakai yang memahami penggunaan sistem keuangan dan lainnya.	

Learning and Growth Perspective

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk membantu pencapaian ketiga perspektif sebelumnya. Proses pembelajaran dan pertumbuhan dosen dan karyawan adalah merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh manajemen puncak "STIESIA" Surabaya, karena perguruan tinggi merupakan lembaga ilmiah. Hal ini seperti dikemukakan oleh Sdr "B: " Dalam upaya "*up dating*" dosen maka peningkatan pengetahuan dosen mutlak harus dilakukan karena organisasi di sini merupakan lembaga ilmiah, sehingga sumber daya manusia merupakan "*asset*" yang vital bagi kelangsungan hidup organisasi. Harus ditumbuhkan keinginan dari dalam dan di satu sisi harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap dosen untuk mengembangkan diri".

Untuk menghasilkan sumberdaya yang profesional dan produktif yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi *stake holders*, maka diperlukan *Key Performance Indicators* khususnya untuk peningkatan profesionalitas dan produktivitas sumber daya manusia seperti yang terlihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4
Managemen Score Card PTS “X - Learning and Growth Perspective

<i>Goals</i>	<i>Startegic Initiatives</i>	<i>Measures</i>	<i>Person Responsibility</i>
Profesionalisme dan produktivitas SDM: Memfasilitasi pengembangan diri, kepuasan kerja dan kesejahteraan personel dengan dengan kompetensi (knowledge And skill), profesional, leadership, dan kesejahteraan yang berkelanjutan.	Recruitment and retention. Mengembangkan <i>job design</i> dan klasifikasi. Memberikan kompensasi yang kompetitif.	Jumlah dosen baru (tetap / tidak tetap) yang dapat direkrut sesuai dengan kualitas dan kompetensi yang dibutuhkan.	Pembantu Ketua I, Pembantu Ketua II dan Pembantu Ketua III, dan USK dibawah langsung Ketua.
	Mengembangkan profesionalisme dan produktivitas dosen dan karyawan dengan: Meningkatkan dan membangun pengembangan profesional dibidang kepemimpinan dan kemampuan profesional untuk peningkatan karir melalui progam studi lajut dan pelatihan-pelatihan.	Peningkatan jumlah dosen yang mengikuti progam studi lanjut baik S II maupun S III, dan seminar /workshop dalam tahun berjalan.	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan-pelatihan technical skill.

Langkah 5 - Menentukan *Strategic Academic Scorecard*.

Academic Scorecard merupakan kerangka tolok ukur kinerja bidang pendidikan yang merupakan tanggung jawab dari Jajaran pembantu ketua I, Ketua Prodi DIII, SI dan Ketua Program Pascasarjana merupakan kunci keberhasilan "STIESIA" Surabaya. Dari hasil dokumentasi diketahui bahwa salah satu tujuan bidang pendidikan dan pengajaran adalah mempercepat lulusan dengan tetap menjaga mutu. Untuk mencapai tujuan tersebut maka menurut Sdr. "B" dilakukan dengan strategi yaitu: a) peningkatan mutu dosen melalui studi lanjut, penelitian dan seminar-seminar; b) percepatan waktu skripsi mahasiswa dengan mendorong pemrograman skripsi disemester VII; c) mengadakan kuliah semester pendek.

Agar lulusan (out put) "STIESIA" Surabaya dapat diterima oleh pasar maka menurut Sdr."B", lulusan PTS" harus berkualitas. Untuk peningkatan kualitas akademik yang ditunjukkan adanya peningkatan Index Prestasi (IP) mahasiswa dan penurunan mahasiswa *drop out* karena masa studi. Untuk itu strategi yang diambil adalah a) meningkatkan mutu/"*up dating*" dosen dengan program dimulai proses rekrutmen yang benar, pemeliharaan dosen dengan cara mendorong dosen untuk meningkatkan pengetahuannya, dan pemberian "*reward and punishment*" kepada dosen. b) peningkatan mutu proses belajar dan mengajar, c) penyediaan sarana dan prasarana kampus yang memadai

Oleh karena itu, untuk mendorong pimpinan USK yang membidangi bidang akademik agar meningkatkan kinerjanya maka perlu ditentukan *Key Performance Indicators* yaitu dengan menentukan *Strategic Academic Scorecard* terutama perspektif proses internal seperti yang terlihat pada tabel 5 berikut.

Tabel 5
Academic Scorecard "STIESIA" Surabaya – Internal Process Perspective

<i>Goals</i>	<i>Strategic Initiatives</i>	<i>Measures</i>	<i>Person Responsibility</i>
Efektifitas masa studi dan kelulusan: Meningkatkan perputaran dan kelulusan mahasiswa	Mengevaluasi dan memperbaiki sistem pengambilan mata kuliah yang memungkinkan mahasiswa mempercepat masa studi	Pertumbuhan jumlah mahasiswa lulus dalam lima tahun terakhir.	Pembantu Ketua I, Ketua Program Studi SI dan DII

Tabel 5 lanjutan

<i>Goals</i>	<i>Startegic Initiatives</i>	<i>Measures</i>	<i>Person Responsibility</i>
	Meningkatkan jumlah mahasiswa lulus dalam waktu 3,5 th, maksimum 5 th untuk Program S-1 dan 2,5 th, maksimum 3,5 th untuk Program D III; dengan menyelenggara kan kuliah semester pendek, penyederhanaan persyaratan penyusunan skripsi, Tugas Akhir.	Rata2 waktu masa studi mahasiswa yg lulus dalam waktu lima tahun terakhir Rasio jumlah mahasiswa yang lulus dan mahasiswa baru dalam lima tahun terakhir	
Kualitas Akademik : Meningkatkan kualitas akademik di bidang proses belajar mengajar	Membentuk tim peneliti sistem belajar mengajar yang efektif Meningkatkan pengetahuan (mutu) dosen dalam proses belajar mengajar. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana belajar	Nilai akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Penilaian dari pengguna jasa alumni Penilaian dan penghargaan dari asosiasi standar profesional (ISO)	Seluruh USK di bawah Pembantu Ketua I, Ketua Program D III..
Inovatif dan unik: Meningkatkan berbagai kemampuan untukmemberi kan program akademik yang inovatif dan unik	Memasukkan unsur kompetensi teknologi informasi dalam kurikulum dan pelayanan akademik	Jumlah program inovasi penggunaan teknologi informasi untuk mata kuliah akuntansi dan manajemen.	Pembantu Ketua I, Ketua Program Studi dan Puskom.

Tabel 5 lanjutan

<i>Goals</i>	<i>Startegic Initiatives</i>	<i>Measures</i>	<i>Person Responsibility</i>
	Melakukan penelitian terhadap kompetensi lulusan yang diharapkan pengguna jasa, khususnya dunia usaha.	Perkembangan perubahan kurikulum berbasis kompetensi	
Kualitas Penelitian Yang tinggi: Terlaksananya penelitian-penelitian dibidang ekonomi, yang hasilnya bermanfaat untuk pengembangan, masyarakat ,serta layak dipublikasikan pada jurnal ilmiah.	Mensosialisasikan bentuk- bentuk penelitian yang disediakan oleh dikti kepada seluruh dosen. Memberikan motivasi dan penghargaan kepada seluruh dosen untuk mengadakan penelitian. Peningkatan sumber dan jumlah dana penelitian. Peningkatan mutu jurnal ilmiah melalui pembentukan badan kerja sama dengan perguruan tinggi lain. Mengembangkan program kerja sama dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat serta pemberian penghargaan kepada mitra kerja sama.	Jumlah seminar/ pelatihan/workshop yang diselenggarakan oleh LP2M Jumlah dan bentuk penghargaan yang diberikan pada dosen peneliti. Jumlah alokasi Dana dan penerimaan dana hibah kompetisi Dikti dll. Jumlah penelitian dan karya tulis ilmiah yang dimuat dijurnal dan penerbitan karya ilmiah lain. Jumlah binaan dan konsultasi yang diberikan dalam lima tahun terakhir. Jumlah mitra kerja sama dalam lima tahun terakhir.	LP2M,Pusat - Pusat Kajian

Implikasi Manajerial

Dengan penentuan *Key Performance Indicators* berdasarkan konsep konsep *BSC* memungkinkan manajemen menelusuri hasil keuangan dan secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh “*intangible assets*” untuk pertumbuhan “PTS STIESIA” kedepan. Dengan demikian *Key Performance Indicators* berdasarkan konsep *BSC* dapat memberikan kerangka pemikiran bagi pimpinan USK untuk menjabarkan strategi kedalam segi operasional. Dengan *Key Performance Indicators* berdasarkan konsep *BSC* tujuan suatu pusat pertanggung jawaban tidak hanya berupa suatu ukuran keuangan, melainkan dijabarkan dalam pengukuran bagaimana pusat pertanggung jawaban atau USK tersebut menciptakan nilai bagi *stakeholders* saat ini dan dimasa yang akan datang dan bagaimana pusat pertanggung jawaban atau USK tersebut meningkatkan kemampuan internal serta investasi pada sumber daya manusia, sistem dan prosedur untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang

SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut. Untuk mencapai tujuan “STIESIA” Surabaya seperti yang tertuang dalam visi “STIESIA” Surabaya, maka manajemen perguruan tinggi harus selalu berusaha meningkatkan *value* dari “*intangible assets*” yang berbasis pada pengetahuan seperti misalnya hubungan yang baik dengan pelanggan (mahasiswa, pengguna jasa lulusan seperti perusahaan-perusahaan, pihak ketiga lainnya dalam rangka kerja sama), produk dan jasa yang inovatif seperti pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi, teknologi informasi berbasis database, serta kemampuan skill dosen dan karyawan. Jadi untuk mencapai keunggulan kompetitif manajemen perlu menerapkan manajemen baru yaitu lebih menekankan pada pengelolaan “*intangible knowledge*”, kapabilitas dan hubungan-hubungan yang diciptakan oleh para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dan karyawan, bukan bersumber dari investasi yang dilakukan atas aset-aset fisik. Dari langkah-langkah penentuan *Key Performance Indicator* berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)* dihasilkan: 1) *Strategy Goal Perspective* “STIESIA” Surabaya; (2) *Strategy Map* “STIESIA” Surabaya; (3) *Strategic Management Goals* “STIESIA” Surabaya; (4) *Strategic Management Scorecard* “STIESIA” Surabaya; (5) *Strategic Academic Scorecard* “STIESIA” Surabaya yang ditinjau dari *finacial perspective, customer satisfaction, process business internal, learning and growth*. Dan untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam pembuatan pedoman penyusunan programn kejadian anggaran serta penilaian kinerja pimpinan USK “STIESIA” Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis Dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ferris, Kenneth R. 1988. *Perspective On Accountunting System and Behaviour, Accounting, Auditing and Accountability*.
- Hopwood G.A. 1972. *Accounting and Human Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kaplan, Robert S. and Norton David P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Havard Business Scholl Press
- , 2001. *The Strategy-Focused Organization*. How Balance Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Harvard Bussinesss school Press.
- Marmen, Jerry. 2003. *Developing Strategy-focused Organization using The Balance Scorecard for Higher Education Institutions*. *Workshop*. Jakarta: Strategic Institute.
- Retnani. 2009. *Proses Penyusunan Anggaran Serta Penilaian Kinerja Ditinjau Dari Aspek Perilaku*. *Ekuitas*. Vol.13 No. 1 Maret 2009.
- Shank, John K dan Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management*. New York: The Free Press.
- Yin, Robert K. 2000. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Edisi Revisi. Terjemahan. PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Young, S. 1997. *Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System*, in *Reading in Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall Inc: p. 222-230.