

ISSN 1412-579X

# Educare

*Jurnal Pendidikan dan Budaya*

Vol. 1, No. 1

Mei 2002-Juli 2002

**Persepsi Mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan tentang Suasana Kehidupan Kampus dan Pengaruhnya terhadap Prestasi Belajar**  
Oleh: Erliany Syaodih

**Penerapan Model Pembelajaran Individu Keller Plan pada Perkuliahan Ilmu Alamiah Dasar**  
Oleh: Reviandari Widyatiningtyas

**Efek Pertanyaan Pengarah dalam Pembelajaran Sains terhadap Penguasaan Konsep pada Siswa SLTP**  
Oleh: Taufik Rahman

**Sains Modern: Kontemplasi dan Realitas**  
Oleh : Eki Baihaki

**Perspektif Balanced Scorecard dalam Pengelolaan Pendidikan**  
Oleh: Asep Hidayat

**Matematika dalam Era Globalisasi**  
Oleh: Mumun Syaban



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS LANGLANGBUANA**  
**YAYASAN BRATA BHAKTI POLRI DAERAH JAWA BARAT**  
Alamat: Jl. Karapitan No. 116 Bandung - 40261. Telepon: (022) 4215716

# Educare

Jurnal Pendidikan dan Budaya

ISSN 1412-579X

Vol. 1, No. 1

Mei 2002-Juli 2002

**EDUCARE** adalah jurnal ilmiah yang terbit setiap tiga bulan sekali, bertujuan untuk meningkatkan apresiasi dan menyebarkan konsep-konsep pendidikan dan budaya.

## DAFTAR ISI

**Pelindung:** Rektor UNLA. **Penasehat:** Pembantu Rektor I UNLA, dan Ketua Penelitian dan Pengembangan UNLA. **Penanggung Jawab:** Dekan FKIP UNLA. **Tim Asistensi:** Pembantu Dekan I, Pembantu Dekan II, dan Pembantu Dekan III FKIP UNLA.

**Tim Akhli:** Prof. H.E.T. Ruseffendi, S.Pd., M.Sc., Ph.D., Prof. H. Aas Saefudin, Drs., M.A., H. Otong Kardisaputra, Drs.

**Pemimpin Redaksi:** Eki Baihaki, Drs. **Sekretaris:** Ria Herdiana, Dra. **Redaktur Khusus PIPS:** Ketua Jurusan PIPS FKIP UNLA: Sungging Handoko, Drs., S.H.; Hj. Rita Zahara, Dra. **Redaktur Khusus PMIPA:** Ketua Jurusan PMIPA FKIP UNLA: H.EndiNurgana, Drs.; H. Erman Suherman, Drs., M.Pd. **Sirkulasi:** Budi Rusyanto, S.H. **Tata Usaha:** Staf Tata Usaha FKIP UNLA.

**Penerbit:** Badan Penerbitan FKIP UNLA. **Percetakan:** C.V. Sarana Cipta Usaha. **Setting dan Layout:** 3Nur Studio  
**Terbitan Pertama:** 02 Mei 2002

<b>Persepsi Mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan tentang Suasana Kehidupan Kampus dan Pengaruhnya terhadap Pretasi Belajar</b>	
Oleh : Erliany Syaodih	1
<b>Penerapan Model Pembelajaran Individu Keller Plan pada Perkuliahan Ilmu Alamiah Dasar</b>	
Oleh: Reviandari Widyatiningtyas	6
<b>Efek Pertanyaan Pengarah Dalam Pembelajaran Sains Terhadap Penguasaan Konsep Pada Siswa SLTP</b>	
Oleh: Taufik Rahman	12
<b>Sains Modern: Kontemplasi dan Realitas</b>	
Oleh: Eki Baihaki	19
<b>Perspektif Balanced Scorecard dalam Pengelolaan Pendidikan</b>	
Oleh: Asep Hidayat	26
<b>Matematika dalam Era Globalisasi</b>	
Oleh : Mumun Syaban	33
<b>SALINAN KEPUTUSAN MENTERI PENDIDIKAN NASIO-NAL REPUBLIK INDONESIA NOMOR 232/U/2000 TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN KURIKULUM PENDIDIKAN TINGGI DAN PENILAIAN HASIL BELAJAR MAHASISWA</b>	37

Redaksi menerima tulisan dengan panjang tulisan maksimal 6000 kata dan sudah ditulis dan dikemas dalam disket dengan format Microsoft Word. Isi tulisan ilmiah populer, hasil penelitian, atau gagasan orisinal pada bidang pendidikan dan budaya. Isi tulisan, secara yuridis formal menjadi tanggung jawab penulis. Naskah yang dikirim ke Redaksi menjadi milik Jurnal Educare.

Alamat Penerbit dan Redaksi:

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Langlangbuana

Jl. Karapitan No. 116 Bandung 40261, Telp. (022) 4215716.

<http://e-fkipunla.netfirms.com>

e-mail:educare-re@telkom.net

## **PENGANTAR DARI REDAKSI**

Seraya memanjatkan Puji Syukur Kehadirat Allah SWT, Alhamdulillah pada momentum historis hari Pendidikan Nasional, kami keluarga besar FKIP UNLA dapat menerbitkan Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Budaya yang diberi nama *educare*, yang arti harfiahnya adalah penuntun dan membimbing. Yang diharapkan menjadi penuntun kearah kebaikan dan kebenaran.

Kehadiran Jurnal ini merupakan, bukti nyata adanya komitmen positif keluarga besar FKIP UNLA, dalam memperkokoh dan mengaktualisasikan Visi Misi Unla dan FKIP pada khususnya melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi tengah masyarakat, sekaligus sebagai media yang diharapkan dapat menumbuh kembangkan budaya tulis dan kultur ilmiah yang merupakan atribut yang melekat dari sebuah Perguruan Tinggi.

Kultur ilmiah akan terbentuk manakala Perguruan Tinggi sebagai intitusi ilmiah dan civitas akademika yang mewujudkan diri sebagai masyarakat ilmiah senantiasa peduli, dan memiliki hasrat terhadap berbagai permasalahan dan mengkajinya secara ilmiah sesuai dengan bidang ilmu yang dikuasainya, serta menuangkannya dalam bentuk tulisan.

Pada edisi perdana ini, kami sajikan enam karya tulis ilmiah hasil kajian dari dosen FKIP, terhadap dinamika dan nuansa kehidupan yang sekarang berjalan cepat dan dinamis dari perspektif pendidikan dan budaya. Dan pada edisi perdana ini, kami telah mendapatkan kehormatan dengan diraihnya nomor ISSN (International Standart Serial Number) dari LIPI, setelah kami dapat memenuhi persyatan yang ditetapkan.

Keinginan kami untuk menyajikan beragam tulisan dan kajian ilmiah dengan kualitas yang lebih baik dan teratur, adalah merupakan tekad kami, maka respon dan kritik bagi penyempurnaan pada edisi berikutnya sangat kami nantikan.

Bandung, 02 Mei 2002

Redaksi



## SAMBUTAN REKTOR UNIVERSITAS LANGLANGBUANA

Dengan memanjatkan Puji Syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, saya menyambut baik, atas terbitnya Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Budaya educare, yang arti harfiahnya adalah penuntun dan pembimbing. Yang diharapkan menjadi penuntun dan pembimbing ke arah kebaikan dan kebenaran. Yang merupakan Jurnal Ilmiah yang diterbitkan oleh Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Unla.

Kehadiran Jurnal Ilmiah di lingkungan Fakultas, memiliki arti yang signifikan sebagai media yang diharapkan dapat mengaktualisasikan visi dan misi Unla pada umumnya dan Fakultas pada khususnya melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi ditengah tengah masyarakat, sekaligus sebagai media yang diharapkan dapat menumbuh kembangkan budaya tulis dan kultur ilmiah yang merupakan atribut yang melekat dari sebuah Perguruan Tinggi.

Kultur ilmiah akan terbentuk manakala Perguruan Tinggi sebagai intitusi ilmiah dan civitas akademika yang mewujudkan diri sebagai masyarakat ilmiah senantiasa peduli, dan memiliki hasrat terhadap berbagai permasalahan dan mengkajinya secara ilmiah sesuai dengan bidang ilmu yang dikuasainya, serta menuangkannya dalam bentuk tulisan, walaupun disadari bahwa membuat karya tulis yang baik bukanlah hal yang mudah, dan bukan pula hal yang tidak mungkin, khususnya bagi yang mau mencobanya dan berlatih secara sungguh-sungguh.

Akhirnya, saya mengajak kepada Fakultas yang belum memiliki Jurnal Ilmiah untuk dapat mengikuti jejak langkah yang baik ini, dan semoga Jurnal ini dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, bagi kepentingan kita semua.

Selamat membaca.

Bandung, 02 Mei 2002  
Rektor,

H. Herman S. Sastrawidjaja, Drs., S.H.  
Brigadir Jenderal Pol. (Purn.)

**SAMBUTAN DEKAN**  
**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS LANGLANGBUANA**

Dengan memanjatkan Puji Syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, saya menyambut baik, atas terbitnya Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Budaya educare, yang arti harfiahnya adalah penuntun dan pembimbing. Yang diharapkan menjadi penuntun dan pembimbing ke arah kebaikan dan kebenaran. Yang merupakan Jurnal Ilmiah yang diterbitkan oleh Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Unla.

Kehadiran Jurnal Ilmiah di lingkungan Fakultas, memiliki arti yang signifikan sebagai media yang diharapkan dapat mengaktualisasikan visi dan misi Unla pada umumnya dan Fakultas pada khususnya melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi ditengah tengah masyarakat, sekaligus sebagai media yang diharapkan dapat menumbuh kembangkan budaya tulis dan kultur ilmiah yang merupakan atribut yang melekat dari sebuah Perguruan Tinggi

Kultur ilmiah akan terbentuk manakala Perguruan Tinggi sebagai intitusi ilmiah dan civitas akademika yang mewujudkan diri sebagai masyarakat ilmiah senantiasa peduli, dan memiliki hasrat terhadap berbagai permasalahan dan mengkajinya secara ilmiah sesuai dengan bidang ilmu yang dikuasainya, serta menuangkannya dalam bentuk tulisan, walaupun disadari bahwa membuat karya tulis yang baik bukanlah hal yang mudah, dan bukan pula hal yang tidak mungkin, khususnya bagi yang mau mencobanya dan berlatih secara sungguh-sungguh

Akhirnya, saya mengajak kepada Fakultas yang belum memiliki Jurnal Ilmiah untuk dapat mengikuti jejak langkah yang baik ini, dan semoga Jurnal ini dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, bagi kepentingan kita semua

Selamat membaca.

Bandung, 02 Mei 2002

Dekan,

Hj. Erliany Syaodih, Dra., M.Pd.

## Perspektif Balanced Scorecard dalam Pengelolaan Pendidikan

Oleh: Asep Hidayat

### A. Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton (Renaissance Solution, Inc.).

Pengakuan atas beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, BSC menyajikan sebuah perspektif yang jelas sebagaimana sebuah perusahaan harus mengukur supaya tercapai keseimbangan perspektif keuangan. Kaplan dan Norton merangkum rasional untuk BSC sebagai berikut. BSC tetap mempertahankan pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan menceritakan kejadian masa lalu, suatu laporan yang cukup untuk era industri untuk kemampuan investasi jangka panjang dan relationship pelanggan tidak secara kritis untuk keberhasilan. Pengukuran keuangan adalah tidak layak, bagaimanapun juga, untuk memandu dan mengevaluasi suatu perjalanan yang mana perusahaan pada era informasi harus membuat suatu nilai masa depan melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

BSC menyarankan bahwa kita melihat suatu kinerja organisasi dari

empat perspektif berikut: (1) The Learning and Growth Perspective, (2) The Business Process Perspective, (3) The Customer Perspective, dan (4) The Financial Perspective.

#### 1. Learning and Growth Perspective

Kategori-kategori yang terdapat dalam perspektif ini terdiri atas kemampuan karyawan; kemampuan sistem informasi; dan motivasi, pemberdayaan, serta kesesuaian dengan standard kinerja. Ukuran intinya adalah produktivitas karyawan, yang diukur dari: jumlah output tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, dan tingkat retensi atau penolakan karyawan, yang diukur dari jumlah perputaran (*turn over*) staf atau karyawan potensial.

#### 2. Internal-Business-Process Perspective

Dalam perspektif internal-business-process, manajer mengenali proses-proses kritis pada yang mana mereka harus unggul jika mereka akan mencapai tujuan-tujuan dari shareholder dan segmen pelanggan yang menjadi target. Sistem pengukuran performans

konvensional fokus hanya pada monitoring dan peningkatan biaya, mutu, dan waktu yang didasarkan pada proses bisnis yang ada. Secara jelas, pendekatan dari BSC memungkinkan permintaan untuk performans proses internal untuk menurunkan harapan-haran khusus dari pihak eksternal perusahaan.

### **3. Customer Perspective**

Perspektif Pelanggan ini menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat persaingan usaha yang makin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya (customer driven company)

Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah market share, customer acquisition, customer retention, customer satisfaction, dan customer profitability. Kelima buah ukuran ini tidaklah terpisah-pisah, melainkan memiliki saling keterhubungan. Keterhubungannya dapat digambarkan sebagai berikut.

### **4. Financial Perspective**

Tujuan finansial menyajikan suatu fokus untuk tujuan dan ukuran dalam seluruh perspektif BSC. Setiap ukuran dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab-akibat yang memuncak dalam peningkatan performans keuangan. BSC harus menguraikan tentang strategi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian keterkaitannya terhadap bagian-bagian tindakan yang harus diambil dengan proses finansial,

pelanggan, internal proses, dan terakhir karyawan dan sistem untuk mengantarkan performans ekonomis jangka panjang yang diharapkan.

Walaupun bergantung pada daur hidup industrinya, tujuan strategi perspektif keuangan pada umumnya terkait pada upaya: peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset perusahaan.

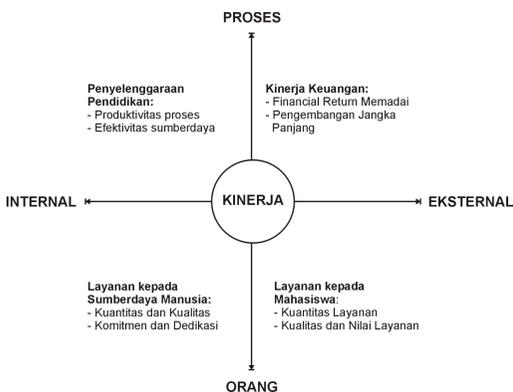
### **B. Implementasi BSC dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi Dilihat dari Aspek Pembiayaan Pendidikan**

PTS dapat dipandang sebagai suatu unit bisnis strategis (Strategic Busines Unit-SBU). Sebagai suatu SBU, kinerja PTS seringkali dilihat dari ratio keuangan yang sering hanya memberi perspektif hasil usaha saat ini. Ratio ini hanya memberi fokus pada pencapaian hasil keuangan jangka pendek. Untuk pengkajian tentang hal ini diadopsi suatu cara pengukuran kinerja majemen dari Balanced Scorecard (BSC), yang penulis terjemahkan menjadi Pengukuran Keseimbangan Kinerja (PKK). Alat ukur ini merupakan metoda penilaian kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran kinerja keuangan masa lampau dengan pemacu kinerja unit usaha di masa depan. Dengan demikian, kinerja keuangan bukan menjadi satu-satunya alat ukur. Di dalamnya terdapat berbagai macam perspektif non-keuangan seperti kualitas dan kapabilitas sumberdaya manusia, produktivitas proses

penyelenggaraan, dan kepuasan atas pelayanan manajemen, yang harus dikembangkan secara seimbang.

Keseimbangan kinerja yang dimaksudkan adalah keseimbangan diantara empat perspektif yang dikemukakan di atas.

Keterkaitan keempat perspektif di dalam keseimbangan kinerja, dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 Keseimbangan Kinerja

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat diilustrasikan kemungkinan kinerja penyelenggaraan pendidikan sebagai berikut.

Kinerja lebih terpusat ke orang, bila dalam penyelenggaraan pendidikan lebih memberikan penekanan secara strategis kepada layanan sumberdaya manusia, seperti program penambahan kuantitas dan kualitasnya, dan peningkatan komitmen dan dedikasi melalui peningkatan kesejahteraan; dan peningkatan kualitas layanan

kepada mahasiswa, seperti dengan pemberian subsidi. Dengan penekanan ke orang ini, secara otomatis akan terabaikannya manajemen terhadap proses karena sumberdaya yang dimiliki lebih terserap oleh layanan kepada sumberdaya manusia dan mahasiswa. Demikian pula sebaliknya, bila kinerja proses lebih banyak mendapat penekanan, seperti dilakukannya efisiensi sumberdaya dan peningkatan financial return akan berakibat terabaikannya layanan kepada sumberdaya manusia, seperti penurunan kesejahteraan, dan layanan kepada mahasiswa, seperti meningkatnya biaya pendidikan yang harus ditanggung oleh mahasiswa.

Kinerja lebih terpusat ke internal manajemen, seperti lebih meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumberdaya, dan peningkatan layanan kepada sumberdaya manusia, seperti peningkatan kesejahteraan akan berakibat terabaikannya kinerja layanan kepada mahasiswa dan kinerja keuangan. Demikian pula sebaliknya, bila kinerja terlalu diorientasikan kepada eksternal manajemen, seperti pemompaan kinerja keuangan dan peningkatan layanan kepada mahasiswa akan mengakibatkan faktor internal manajemen terabaikan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, yang menjadi alasan kenapa dilakukan pengadopsian BSC menjadi PKK adalah sebagai berikut:

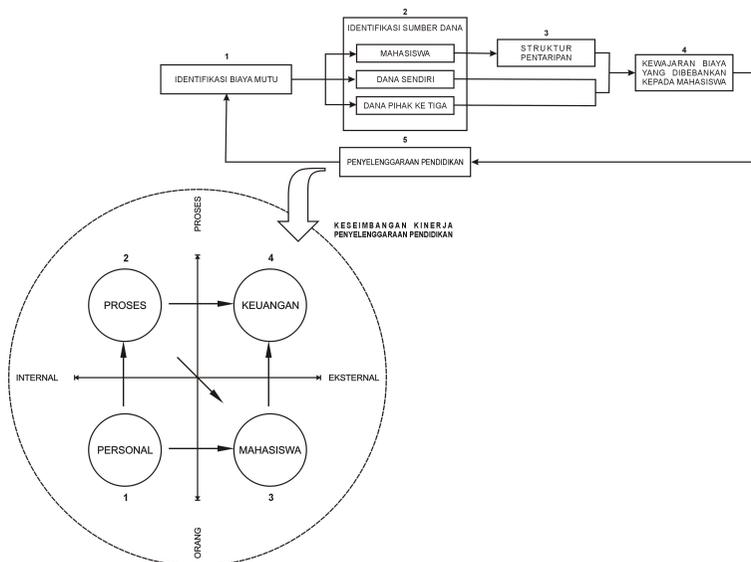
1. BSC tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang terintegrasi mulai dari kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia; kualitas proses penyelenggaraan pendidikan, kepuasan layanan untuk pencapaian kinerja keuangan dalam jangka panjang; dan
2. BSC memberi gambaran operasi secara menyeluruh, sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek lainnya.

Dengan kata lain, BSC bukan merupakan sekumpulan ukuran

finansial dan non-finansial saja melainkan terkait pula dengan peningkatan mutu sumber daya manusia, proses penyelenggaraan, dan kepuasan atas pelayanan yang secara keseluruhan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

### C. Kebijakan Biaya dan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan

Adapun tentang keterkaitan antara kinerja manajemen dengan kewajaran biaya yang dibebankan kepada mahasiswa, dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Biaya dan Mutu

Keterkaitan antara dua hal ini didasarkan pada suatu dugaan sementara, bahwa mutu penyelenggaraan pendidikan

memiliki hubungan timbal balik dengan kewajaran biaya pendidikan yang dibebankan kepada mahasiswa.

Berikut ini keterangan untuk Gambar 2.

1. Identifikasi Biaya Mutu. Pembebanan biaya dan perhitungan biaya harus dilakukan secara cermat dan hati-hati, karena biaya merupakan faktor penting dalam memenangkan persaingan. Mahasiswa akan memilih perguruan tinggi yang mampu menghasilkan layanan akademik yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang termurah. Harga murah hanya dapat dihasilkan oleh perguruan tinggi yang secara terus menerus melakukan perbaikan terhadap aktivitas-penambah nilai (*value-added activities*), dan yang senantiasa berusaha menghilangkan aktivitas-bukan penambah nilai (*non-value-added activities*). Dengan demikian, *cost effectiveness* menjadi salah satu faktor untuk memenangkan persaingan jangka panjang.
2. Identifikasi Sumber Dana. Perguruan tinggi harus mampu menghasilkan layanan akademik yang bermutu dengan harga yang rendah untuk dapat tetap bertahan di pasar. Perguruan tinggi berlomba untuk menghasilkan layanan akademik yang bermutu dengan harga yang rendah dengan berpedoman bahwa mahasiswa hanya dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas-penambah nilai (*value-added activities*). Dengan demikian dalam persaingan yang semakin tajam, manajemen memerlukan informasi biaya yang teliti, yang memperhitungan secara cermat sumber dana (*resources*) yang dikorbankan untuk aktivitas penambah nilai bagi mahasiswa. Sumber dana ini dapat berasal dari modal sendiri, dana pihak ketiga, dan dari masyarakat.
3. Struktur Pentaripan. Dengan semakin mudahnya mahasiswa memperoleh informasi mengenai mutu, harga, dan peringkat akreditasi, maka mahasiswa hanya memilih perguruan tinggi yang mampu memberikan layanan akademik yang sesuai dengan kebutuhannya, dengan harga yang terendah diantara harga berbagai yang ditawarkan oleh perguruan-perguruan tinggi. Keadaan ini memaksa para penyelenggara perguruan tinggi hanya membebani mahasiswa dengan harga yang benar-benar wajar. Dalam situasi seperti ini, struktur pentaripan harus ditentukan berdasarkan biaya penuh layanan akademik yang dihitung secara cermat.
4. Biaya yang Dibebankan kepada Mahasiswa. Titik berat strategi untuk memenangkan persaingan yaitu pada usaha-usaha untuk menghilangkan *non-value added activities*. *Non-value added activities* merupakan aktivitas yang tidak seharusnya menjadi beban mahasiswa, sehingga seharusnya dihilangkan dari proses/aktivitas. Dengan demikian, manajemen memerlukan informasi biaya

penuh yang dikaitkan dengan berbagai aktivitas untuk mempertahankan dan memperbaiki mutu layanan agar sesuai dengan mutu yang diharapkan oleh mahasiswa sebagai pemakai layanan.

5. Mutu Penyelenggaraan. Agar mahasiswa terjamin hanya akan dibebani dengan biaya yang wajar, maka penyelenggara pendidikan harus senantiasa melakukan penyempurnaan aktivitas secara berkesinambungan (continual improvement) yang digunakan untuk menghasilkan layanan pendidikan. Pengumpulan informasi biaya penuh masa lalu ditujukan untuk memberikan kemudahan dalam menghilangkan berbagai pemborosan yang terjadi dalam aktivitas untuk menghasilkan layanan pendidikan. Ukuran mutu yang digunakan ditetapkan berdasarkan empat perspektif, yaitu kualitas dan kapabilitas personal, kualitas proses penyelenggaraan, layanan kepada mahasiswa, dan kinerja keuangan.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, terdapat empat buah variabel yang berhubungan. Keterhubungan variabel tersebut dapat dilihat pada cabang dari kotak nomor 5, yaitu Penyelenggaraan Pendidikan

Gambar tersebut didasarkan pada suatu anggapan bahwa organisasi pada hakikatnya adalah sekelompok orang yang memiliki ketergantungan

satu dengan lainnya, yang secara bersama-sama memfokuskan usaha mereka untuk mencapai tujuan atau tugas tertentu yang telah disepakati.

#### **D. Kesimpulan**

Jika kualitas personal atau sumberdaya manusia telah ditingkatkan melalui pembangunan human capital, langkah selanjutnya adalah memanfaatkan human capital tersebut untuk membangun organizational capital dengan mendesain dan mengoperasikan organisasi dan proses yang cost effective yang diintegrasikan dengan upaya menghasilkan value bagi mahasiswa sebagai customer. Melalui organizational capital, human capital dimobilisasikan secara sinergistik untuk menghasilkan value bagi mahasiswa sebagai customer yang pada akhirnya secara sendiri-sendiri atau bersama-sama akan mewujudkan kinerja keuangan jangka panjang.

#### **DAFTAR BACAAN**

- Arco, Jerome S., 1995, *Quality in Education*, St. Lucie Press, Florida.
- Asep Hidayat, 1992, *Tesis: Strategi Penerimaan Siswa Baru di SMA Swasta*, FPS IKIP Bandung
- Berstecher, DG, 1974, *Financial Analysis and Creating of Educational Plans*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations, Paris.
- Buchori Alma, 1991, *Desertasi: Strategi Alternatif Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam Menarik Calon Mahasiswa*, FPS IKIP Bandung.
- Coombs, Philip H., 1967, *What is Educational Planning*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations, Paris
- Engkoswara, 1987, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Proyek Pengembangan LPTK, Jakarta

- Fakry Gaffar, Mohammad, 1987, *Perencanaan Pendidikan: Tiori dan Metodologi*, FPS IKIP Bandung
- Hallak, J, 1967, *The Analysis of Educational Cost and Expenditure*, terj. Harso, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations, Paris
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- McConcey, Dale D., 1975, *MBO for Nonprofit Organization*, terj. Mohamad Masud, Amacom, USA
- Mulyadi, 1996, *Akuntansi Biaya: Peranan Biaya dalam Pengambilan Keputusan*, BPFE UGM, Yogyakarta
- Oteng Sutisna, 1987, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Angkasa, Bandung
- Peppard, Joe., Rowland, Philip., 1995, *The Essence of Business Process Re-engineering*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, Ney York
- Psacharopoulos, George; Woodhall, Maureen, 1991, *Education for Development, an Analysis of Investment Choices*, World Bank Publication, Washington