

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

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 Ahli: Prof. H.E.T. Ruseffendi, S.Pd., M.Sc., Ph.D.; H. Otoy Sutarman, Drs., M.Pd.; Dr. Hj. Erliany Syaodih, Dra., M.Pd.; Mumun Syaban, Drs., M.Si.; Eki Baihaki, Drs., M.Si.

Pemimpin Redaksi: Asep Hidayat, Drs., M.Pd.

Sekretaris: Hj. Elly Retnaningrum, Dra., M.Pd.

Redaktur Khusus PIPS: Ketua Jurusan PIPS FKIP UNLA; Hj. Rita Zahara, Dra.; Cucu Lisnawati, S.Pd.

Redaktur Khusus PMIPA: Ketua Jurusan PMIPA FKIP UNLA; Puji Budi Lestari, Dra., M.Pd.; Irmawan, S.Pd.

Tata Usaha, Pimpinan: B. Anantha Sritumini, Dra.; **Bendahara:** Tatang Sopari, S.Pd.;

Sirkulasi: Sumpena, Syaban Budiman.

Penerbit: Badan Penerbitan FKIP UNLA.

Percetakan: C.V. Sarana Cipta Usaha.

Setting dan Layout: 3Nur Studio

DAFTAR ISI

PENGANTAR REDAKSI

HAKIKAT PEMBELAJARAN
Oleh: H. Erman S, Ar 1

PENGEMBANGAN CDROM INTERAKTIF SEBAGAI BAHAN AJAR PRAKTIK AKUNTANSI II UNTUK MENINGKATKAN KEMANDIRIAN BELAJAR MAHASISWA
Oleh: Asep Hidayat 12

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI SWASTA
Oleh: Ipong Dekawati 26

PENDIDIKAN DAN KONFLIK SOSIAL
Oleh: Elly Retnaningrum 36

PENGERTIAN KETUHANAN YANG MAHA ESA DALAM PENDIDIKAN ISLAM
Oleh: Tadjuddin Manshur 41

ASPEK HUKUM PEMERIKSAAN KOPERASI
Oleh: Ria Herdhiana 57

ASPEK EKONOMI DALAM PENDIDIKAN
Oleh: Cucu Lisnawati 73

LAMPIRAN

Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional RI Nomor 11/DIKTI/Kep./2006 tentang **Panduan Akreditasi Berkala Ilmiah** 83

Terbitan Pertama: 02 Mei 2002

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 redaksi Jurnal Educare.

Alamat Penerbit dan Redaksi:

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Langlangbuana
Jl. Karapitan No. 116 Bandung 40261, Telp. (022) 4215716.

PENGANTAR REDAKSI

Alhamdulillah, meskipun agak terlambat terbit, Educare Volume 4 Nomor 2 edisi Februari 2007 dapat diterbitkan. Pada edisi ini disajikan tujuh buah tulisan yang berkenaan dengan pembelajaran, manajemen pendidikan, masalah budaya dan agama serta masalah sosial.

Mulai tahun 2007 ini Redaksi Educare mencanangkan peningkatan kualitas dalam rangka akreditasi jurnal ini. Untuk itu, pada bagian akhir dari jurnal ini kami sajikan secara lengkap Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional RI Nomor 11/DIKTI/Kep./2006 tentang Panduan Akreditasi Berkala Ilmiah. Mudah-mudahan dengan dilampirkannya surat keputusan ini dapat memberikan pencerahan dan dorongan motivasi bagi para dosen untuk ikut serta mewujudkan akreditasi jurnal ini.

Terima kasih yang tak terhingga kami sampaikan pada seluruh penulis atas sumbangan karyanya. Untuk terbitan berikut, kami menunggu karya anda.

Bandung, 1 Februari 2007

Redaksi

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI SWASTA

Oleh: Ipong Dekawati

Dra. Ipong Dekawati, M.Pd. adalah dosen tetap STKIP Subang di Subang

Abstrak: Pengembangan organisasi merupakan bagian penting dalam sistem pendidikan di PTS. Hal ini karena mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perguruan tinggi, khususnya pengembangan organisasi yang menyangkut persepektif keuangan, customer, proses bisnis/jasa pendidikan, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard (BSC) sebagai alternatif pengembangan organisasi. Di dalam rangka pengembangan organisasi, PTS hendaknya mengoptimalkan layanan pendidikan dengan potensi sumber daya yang ada sesuai dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, BSC, mutu perguruan tinggi.

A. Pendahuluan

Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dari pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Sedangkan perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi (PP No. 30/1990). Dalam PP tersebut dikemukakan bahwa pendidikan tinggi:

1. menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pasal (19) menyebutkan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi. Dan pada pasal 24 ayat (2) berbunyi bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.

Berkenaan dengan pendanaan, ayat (3) berbunyi perguruan tinggi dapat memperoleh sumber dana dari masyarakat yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan prinsip akuntabilitas publik.

Pendidikan tinggi, seperti halnya pendidikan dasar dan menengah, menurut UU Sisdiknas, bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Ini artinya, masyarakat memiliki hak untuk mendirikan dan mengelola perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penyelenggaraan perguruan tinggi yang dilakukan masyarakat, dilaksanakan melalui badan yang sifatnya layanan sosial atau yayasan yang telah mendapatkan pengakuan dari pemerintah. Ruang dan peluang ini dimanfaatkan betul oleh masyarakat sehingga perguruan tinggi swasta menjamur di mana-mana. Persoalannya, seiring dengan kebebasan perguruan tinggi negeri membuka berbagai jurusan dan program studi, keberadaan perguruan tinggi swasta semakin terancam. Tak sedikit, perguruan tinggi swasta yang gulung tikar karena tidak mampu bersaing memperebutkan mahasiswa.

Banyak faktor yang memengaruhi ketidakberdayaan perguruan tinggi swasta ini, diantaranya strategi pengembangan organisasi PTS yang kurang baik. Oleh karena itu, upaya mengoptimalkan mutu layanan PTS sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal perlu dilakukan. Pengembangan organisasi PTS harus mengalami pergeseran pada mutu layanan, dikelola dengan baik dan transparan, dikembangkan berlandaskan visi dan misi yang jelas, dan diikuti serta dilaksanakan oleh setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan PTS tersebut.

Roberts S. Kaplan dan David P. Norton (2000:8) menawarkan sebuah konsep Balanced Scorecard (BSC) sebagai alternatif pengembangan organisasi, yaitu dengan memperluas kinerja eksekutif/personel ke empat persepektif: finansial, customer/pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep ini sangat tepat bila diterapkan dalam pengembangan

organisasi PTS yang telah mengalami kemunduran ini.

Sejalan dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam pembahasan ini adalah bagaimana strategi pengembangan organisasi Perguruan Tinggi Swasta. Lebih rinci diuraikan dalam bentuk rumusan pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana merumuskan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam pengembangan organisasi PTS dan bagaimana cara mengatasi dan memanfaatkannya?
2. Bagaimana penerapan visi, misi, dan strategi telah dilaksanakan sesuai dengan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki?

B. Konsep Strategi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan upaya meningkatkan kemampuan organisasi berdasarkan persepektif waktu jangka panjang yang terdiri dari serangkaian penahapan dengan penekanan pada hubungan antar individu, kelompok dan organisasi sebagai keseluruhan. Pengembang organisasi dapat juga dikatakan aplikasi pendekatan kesisteman terhadap hubungan fungsional, struktural, teknikal, dan personal dalam organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan suatu perubahan organisasi, oleh karena itu Sondang P Siagian (1995:21) mengatakan bahwa persepsi tentang perlunya perubahan harus dirasakan karena hanya dalam kondisi demikianlah para anggota organisasi dapat diyakinkan bahwa dalam upaya mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi, diperlukan cara kerja baru, metode kerja baru, dan bahkan mungkin strategi dan visi yang baru.

Salah satu ciri umum pengembangan organisasi adalah bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang terus menerus dan dinamis. Pelaksana harus mampu mengubah strategi selama proses sedang berlangsung sebagai akibat masalah-masalah yang timbul dan kejadian-kejadian organisasi. Moekijat (1993:8) mengutip pendapat Gary Dessler mengatakan bahwa ciri umum pengembangan organisasi adalah suatu strategi

pendidikan yang dimaksudkan untuk menimbulkan perubahan organisasi yang telah direncanakan.

Ada empat tipe pengembangan organisasi, yakni pengembangan teknologi, pengembangan produk, administratif dan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan teknologi berkenaan dengan proses pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan layanan yang strategis, dan teknologi pendidikan yang dapat menunjang PBM. Sedangkan pengembangan produk adalah berkenaan dengan hasil atau layanan keluaran organisasi dalam proses pendidikan. Lain halnya dengan pengembangan administrasi yakni berkenaan organisasi pendidikan, mencakup struktur, tujuan, kebijakan, insentif, sistem informasi dan anggaran. Dan yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan sikap, keterampilan, pengharapan, kepercayaan, perilaku para pegawai termasuk pimpinan.

Dale S. Beach (1975:426) dalam bukunya yang berjudul *Personel: The Management of people at Work* mengatakan bahwa *organization development is a complex educational strategy designed to increase organizational effectiveness and health through planned intervention by a consultant using theory and techniques of applied behavioral science*. Sedangkan Harold Koontz, Cyril O'Donnell, dan Heinz Weichrich (1980:592) mengatakan *organizational development, typically shortened to "OD", is a systematic, integrated, and planned approach to improve the effectiveness of an enterprise*.

Lain halnya dengan Sondang P. Siagian mengatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan upaya peningkatan kemampuan organisasi berdasarkan persefektif waktu jangka panjang yang terdiri dari serangkaian penahanan dengan penekanan pada hubungan antar individu, kelompok, dan organisasi sebagai keseluruhan. Dan Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dalam buku kamus istilahnya (1983:124) mengatakan bahwa pengembangan organisasi adalah peningkatan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan

potensi manusia secara lebih efektif dan mengevaluasi setiap perubahan dan mengarahkannya secara konstruktif.

Sementara itu, strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dengan daya dan sarana yang dapat dihimpun (Soekarton (1993:35). Sedangkan Siagian (1985:21) menyebutkan bahwa strategi merupakan cara-cara yang sifatnya mendasar dan fundamental yang akan dipergunakan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarnya.

Hakikat strategi adalah cara berpikir manusia secara sistematis. Kenneth Primozic (1991:7) menggolongkan berpikir manusia yakni “secara mekanik, institusi dan strategik”. Ketiga cara berpikir tersebut menurutnya bahwa cara strategik lebih kreatif dan dinamis selaras dengan permasalahan yang ditemukan.

Agustinus SW (1996:4) mengemukakan bahwa karakteristik masalah strategik menyangkut orientasi ke masa depan; berhubungan dengan unit-unit kegiatan yang kompleks; perhatian manajemen puncak; peparuh jangka panjang; alokasi sumber-sumber daya. Berkenaan dengan banyak pilihan sebagai alternatif pemecahan masalah, semakin kecil tingkat kesalahan yang timbul di masa depan.

Sedangkan strategi menurut Hax dan Majlur (dalam Salusu, 1996:100):

1. ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral;
2. menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak dan prioritas alokasi sumber daya;
3. menyeleksi bidang yang akan digeluti organisasi;
4. mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya;
5. melibatkan semua tingkat hirarki dari organisasi.

Strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu Wahyudi (1996:17) mengemukakan sifat-sifat dari suatu strategi adalah

sebagai berikut:

1. menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi;
2. menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam organisasi;
3. integral (*integrate*), yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate business and functional*).

Dan kaitan strategi dengan pengembangan organisasi, Steiner dan Meiner (1988:18) menjelaskan bahwa penerapan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

Selain strategi yang harus dimiliki lembaga pendidikan, visi dan misi juga harus dimiliki. Visi adalah bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik (Lonnie Helgeson dalam Salusu, 1996:12). Lebih lanjut Salusu menjelaskan bahwa visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan.

Visi suatu organisasi juga merupakan suatu imajinasi/wawasan ke depan dari organisasi tersebut yang menerobos dimensi waktu didasarkan atas argumen rasional. Visi tertulis disebut dengan “**Mission Statement**” atau pernyataan misi. Suatu pernyataan misi yang baik adalah bagian penting untuk membuat, mengaplikasikan dan mengevaluasi strategi. Mengembangkan dan mengomunikasikan pernyataan misi, merupakan tahapan yang terpenting di dalam manajemen strategik.

Sedangkan misi adalah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi tersebut mempunyai jati diri yang khas yang membedakannya dari

organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Dalam melaksanakan misi tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai baik dalam jenis, jumlah dan mutu sumber daya manusia tersebut.

Pernyataan misi dapat bervariasi bentuk, panjang, isi dan spesifikasinya. Menurut Agustinus (1996:40) pernyataan yang dapat menjawab salah satu atau lebih karakteristik sebagai berikut:

1. pelanggan
2. produk atau jasa
3. pasar dan saingan
4. teknologi yang digunakan
5. komitmen terhadap pertumbuhan, stabilitas
6. konsep organisasi
7. komitmen terhadap image masyarakat
8. komitmen terhadap karyawan.

Penyusunan misi organisasi dipengaruhi oleh beberapa elemen yang harus dipertimbangkan oleh pembuat atau perencana strategi agar misi tersebut dapat benar-benar mencerminkan apa yang ingin dilakukan oleh organisasi. Elemen tersebut adalah aspek sejarah organisasi, keinginan pimpinan puncak, perubahan lingkungan, keterbatasan sumber daya, keunggulan yang dimiliki untuk bersaing.

Di dalam manajemen strategik, peran Balanced Scocard, menurut Mulyadi (2001:59) menempati posisi strategik dalam sistem manajemen strategik. Tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik (dikenal pula dengan sebutan *total business planning*) terdiri dari empat tahap, yakni:

1. perumusan strategi
2. perencanaan strategi
3. penyusunan program, dan
4. penyusunan anggaran.

Balanced Scocard (selanjutnya disebut BSC) berdampak signifikan

terhadap perencanaan stategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran. Tahap impelemntasi rencana dalam sistem manajemen strategi terdiri dari dua tahap yakni impelemntasi dan pemantauan.

BSC berperan dalam memperluas ukuran kinerja personel dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan. Berikut ini akan dijelaskan hubungan antara BSC dengan perumusan strategi, hubungan BSC dengan penyusunan program, peyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan.

Peran BSC dalam tahap perumusan strategi dilakukan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Hasil pengamatan trend ini digabungkan *dengan hasil analisis intern (analisis strenghts, weaknesses, opportunities, dan threats atau SWOT analysis)* digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi.

BSC memperluas persepektif yang dicakup dalam penafsiran akibat dampak trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Disamping itu, BCS juga memperluas persepektif dalam SWOT analysis. Trend perubahan kedua lingkungan tersebut ditafsirkan dampaknya terhadap organisasi melalui empat persepektif, yakni keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam SWOT analysis juga mencakup keempat persepektif tersebut.

Peran BSC dalam tahap perencanaan strategik melalui strategi yang telah ditetapkan (misalnya strategi yang dipilih: *differentiation strategy* dan *low cost strategy*), tujuan (*goals*) kemudian diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran strategik ke dalam empat persepektif: keuangan, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap perencanaan strategik ini, untuk setiap sasaran strategik kemudian ditetapkan berbagai inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

BSC berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran dan inisiatif strategik yang ditetapkan dalam tahap perencanaan strategik. Kekomprensivan dan kekoherenan sasaran dan inisiatif strategik ini

menjanjikan peliatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

Peran BSC dalam tahap penyusunan program adalah inisiatif strategik yang komprehensif kemudian dijabarkan ke dalam program-program jangka panjang disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk atau diperoleh dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran inisiatif strategik yang komprehensif, maka program-program yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program juga mencakup persepektif yang komprehensif.

Peran BSC dalam tahap penyusunan anggaran (rencana jangka pendek), program-program yang komprehensif tersebut kemudian dijabarkan ke dalam rencana kegiatan jangka pendek, disertai dengan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari kegiatan tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran program-program yang komprehensif, maka rencana kegiatan jangka pendek dihasilkan dalam tahap penyusunan anggaran juga mencakup persepektif yang komprehensif.

Sedangkan peran BSC dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan, rencana kegiatan yang tercantum dalam dokumen anggaran dilaksanakan. Pada tahap implementasi, BSC digunakan untuk mengukur kinerja personel di keempat persepektif. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja personel di keempat persepektif BSC tersebut dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam anggaran dan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek personel; sedangkan hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka panjang personel.

Pengembangan organisasi merupakan bagian penting dalam sistem pendidikan di PTS. Hal ini karena mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perguruan tinggi, khususnya pengembangan organisasi yang menyangkut persepektif keuangan, customer, proses bisnis/jasa

pendidikan, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Di dalam rangka pengembangan organisasi, PTS hendaknya mengoptimalkan layanan pendidikan dengan potensi sumber daya yang ada sesuai dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal. PTS juga harus memperkuat komitmen personal yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan organisasi melalui visi organisasi. Dan yang tak kalah pentingnya, meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Semoga dengan adanya perubahan strategi pengembangan organisasi PTS, pada akhirnya PTS tetap eksis dan dapat membantu peningkatan kualitas SDM bangsa ini.

Daftar Pustaka

- Agustinus S. Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses berpikir strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara
- Dale S. Beach, 1975, *Personel: The Management of People at Work, Third Edition*, New York: MacMillan Publishing Co. Inc.
- Edward Sallis, 2006. *Total Quality Management in Education*, Yogyakarta: IRCiSoD
- Koontz, Harlod, Donnell Cynlo, Weinrich Heinz, 1995, *Manajemen*, Jakarta: Erlangga
- Moekijat, 1993, *Pengembangan Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorcard; Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT Salemba Emban Patria
- Peraturan Pemerintah No. 30/1990/ tentang perguruan tinggi;
- UU Sisdiknas no 20 tahun 2003;
- Robert S. Kaplan & David P. Norton, (2000), *Balanced Scorcard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga;
- Siagian, P. Sondang, 1995, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara;
- Soekarton, 1992, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press
- Salusu J., 1996, *Pengambilan keputusan strategik untuk organisasi publik dan organisasi nonprofit*, Jakarta: PT Gramedia