

ANALISIS KINERJA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) KRISTEN 1 SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

ANALYSIS OF SMK KRISTEN 1 SURAKARTA PERFORMANCE WITH THE BALANCE SCORECARD APPROACH

P. Haryoso²⁾ CHRISTIYANTO INDRA PAMUNGKAS¹⁾

Email : pamungkasindra50@gmail.com

Program Studi S1 Akuntansi STIE AUB Surakarta

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk mengukur kinerja SMK Kristen 1 Surakarta dengan empat perspektif yang ada dalam Balance Scorecard yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 425 orang yang diambil sampel dengan menggunakan teknik purposive sampling dan diperoleh sampel sebanyak 30 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistika deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki skor keseluruhan 14 dari skor total 15 artinya kinerja sangat baik menunjukkan sangat ekonomis, sangat efisien dan efektif. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan SMK Kristen 1 Surakarta mendapat skor 4 dari skor total 5 artinya menunjukkan kinerja baik. Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal mendapat skor 40 dari skor total 50 menunjukkan kinerja baik. Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan skor 5 dari total skor 5 artinya kinerja sangat baik.

Kata Kunci : Kinerja, Ukuran Kinerja, Balance Scorecard

Abstract

The purpose of this study is to measure the performance of the SMK Kristen 1 Surakarta with four perspectives in the Balance Scorecard, namely financial, customer, internal business processes and growth and learning perspectives.

This study uses quantitative descriptive research. The population in this study amounted to 425 people who were sampled using purposive sampling technique and obtained a sample of 30 people. The data analysis technique used is descriptive statistics.

The results of the study show that the financial perspective has an overall score of 14 from a total score of 15 meaning that the excellent performance shows that it is very economical, very efficient and effective. The results of the performance measurement of the perspective of the customer of the Christian 1 Surakarta Vocational High School get a score of 4 from a total score of 5 which means good performance. The results of the measurement of internal business process perspective score 40 from a total score of 50 showing good performance. The results of the growth and learning perspective measurements get a score of 5 from total score of 5 means that the performance is very good.

Keywords: Performance, Performance measures, Balance Scorecard

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan global, perkembangan dunia pendidikan diharapkan mengikuti arah perkembangan yang ada. Hal itu, mendorong organisasi yang bergelut dengan dunia pendidikan untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan pengelolaan yang handal, terpercaya dan akuntabilitas terhadap stakeholder yang membutuhkannya. Salah satu tantangan penting yang dihadapi dunia pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah mutu agar institusi tersebut di masa kini dan yang akan datang menjadi lebih baik, unggul dan mampu bersaing baik di kancah nasional maupun global (Sallis, 2011:21).

Mulyasa (2002:20) mengemukakan bahwa hambatan utama dalam pengembangan pendidikan bukan semata-mata pada aspek keuangan, tapi bertumpu pada aspek manajemen. Oleh karena itu, dalam memperbaiki mutu pendidikan harus dimulai dari perbaikan manajemen pendidikan. Adanya berbagai hambatan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah hendaknya menjadi perhatian agar ke depan kualitas manajemen sekolah dapat ditingkatkan.

Dally (2010:3) menyatakan bahwa masih banyak sekolah yang belum memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini dikarenakan adanya potensi sekolah yang tidak merata sehingga mutu pendidikan yang dihasilkan menjadi bervariasi. Dalam konteks ini perlu diingat bahwa proses pelaksanaan manajemen pendidikan tidak terlepas dari penilaian kinerja sekolah sebagai institusi pendidikan.

Dally (2010:90), menyatakan bahwa dengan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif, Balanced Scorecard kini diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi termasuk pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Pendekatan Balanced Scorecard sangat baik untuk diterapkan dalam MBS.

Pengukuran terhadap hasil kinerja sekolah saat ini secara umum hanya mengacu pada delapan (8) Standar Nasional Pendidikan (SNP), banyaknya siswa yang masuk pada sekolah tersebut, perolehan nilai ujian nasional (UN), pengelolaan keuangan,

dan keterserapan lulusannya di dunia kerja. Pengukuran dari aspek kepuasan tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan (pegawai/karyawan) dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pengukuran dari aspek kepuasan siswa, orang tua siswa, masyarakat sebagai pelanggan pendidikan terhadap kinerja sekolah, dan pengukuran aspek lainnya belum pernah dilakukan. Dengan kata lain, sekolah belum menetapkan standar hasil yang baku berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sehingga sekolah tidak dapat mengetahui kinerja yang optimal.

Penggunaan BSC dapat membantu menterjemahkan visi, misi, dan strategi sekolah kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003 dalam Ali 2012). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan metode Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja organisasi memungkinkan pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan capaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengacu pada tujuan, visi dan misi yang telah dicanangkan.

Pendekatan Balanced Scorecard dapat memperhitungkan entitas sebagai fungsi yang menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif.

SMK Kristen 1 Surakarta sebagai organisasi, memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pengelolaan terhadap seluruh sumber daya dan stakeholder SMK Kristen 1 Surakarta. Sejauh mana pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi diperlukan penilaian kinerja sekolah agar kualitas pendidikan dan pengelolaan institusi pendidikan (SMK Kristen 1 Surakarta) terus meningkat dan memberikan kepuasan kepada seluruh stakeholdernya.

Data penerimaan siswa baru dari Bagian Litbang dan Kesiswaan diketahui terjadi penurunan jumlah pendaftar di SMK Kristen 1 Surakarta pada lima tahun terakhir yang menunjukkan menurunnya

minat customer atau masyarakat untuk bersekolah di SMK Kristen 1 Surakarta. Penurunan jumlah pendaftar yang merupakan calon pelanggan dapat merupakan indikator terdapatnya permasalahan dalam kinerja sekolah khususnya dalam kepuasan pelanggan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti bermaksud melakukan analisis pengukuran kinerja SMK Kristen 1 Surakarta dengan pendekatan Balanced Scorecard agar diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif, melalui penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 1 Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard”.

METODE

1) Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini dilihat dari tujuan merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan kinerja Sekolah yang diukur dengan pendekatan Balanced Scorecard. Penelitian ini dilaksanakan di SMK Kristen 1 Surakarta yang beralamat di Jl. Jend. A. Yani No. 2 Kelurahan Tegalharjo, Kecamatan Jebres, Surakarta.

2) Sumber Data dan Variabel

Sumber data yang digunakan, yaitu:

- Data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner kepuasan kepada pelanggan (siswa)
- Data sekunder seperti RKAS, hasil EDS, data-data kepegawaian, dan data lain yang diperlukan untuk penelitian.

3) Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi, wawancara, dan kuisisioner. Untuk kuisisioner dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap instrument kuisisioner.

4) Populasi dan sampel penelitian

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 425 orang yang diambil sampel dengan menggunakan teknik purposive sampling dan diperoleh sampel sebanyak 30 orang.

5) Teknik Analisis

a. Metode Analisis

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Dalam penelitian ini tahapan analisis yang digunakan untuk mengetahui analisis pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard yaitu meliputi:

1) Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan metode value for money (Mahsun: 2009). Value for money menurut Mardiasmo (2009: 4) merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

Rasio ekonomis diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional dengan rumus :

$$Ekonomis = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

Rasio efektif diperoleh dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah dengan rumus :

$$Efektif = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja dengan realisasi pendapatan sekolah dengan rumus :

$$Efisiensi = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Realisasi Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

2) Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan memberikan nilai pada jawaban kuisisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2012), yaitu:

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = Indeks kepuasan konsumen

PP = Perceived Performance

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Netral, d. Puas, e. Sangat puas.

Dalam penelitian ini, kinerja perspektif pelanggan diukur berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah siswa. Kepuasan pelanggan diukur dengan kuisioner yang disebar oleh penulis berdasarkan teori service quality yang meliputi;

- a) Tangibility (Wujud Fisik)
- b) Reliability (Keandalan)
- c) Responsiveness (Daya Tanggap)
- d) Assurance (Jaminan)
- e) Emphaty (Empati)

3) Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah tahun 2016/2017 pada Standar Nasional Pendidikan yang terkait proses bisnis internal sekolah, yaitu: Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

Dari hasil EDS diperoleh prosentase pencapaian komponen Standar Nasional Pendidikan yang kemudian prosentase pencapaian komponen SNP tersebut dilakukan pembobotan dengan skala likert.

4) Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran terhadap kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur berdasarkan peningkatan kualitas SDM. Untuk menilai peningkatan kualitas SDM dalam hal ini adalah tenaga pendidik/guru penulis menggunakan rumus sebagai berikut;

$$\text{rumus} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

b. Skor Pengukuran

1) Skor Pengukuran Kinerja Keuangan

Tabel 1
Skor Pengukuran Kinerja Keuangan

Prosentase	Skor	Kategori
EKONOMIS		
< 90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
> 105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIVITAS		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIENSI		
<60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

umber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali)

2) Skor Pengukuran Kinerja Pelanggan

Tabel 2
Skor Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Capaian Skor Kepuasan Pelanggan	Skor	Kategori
1.894 - 2.254	5	Sangat Puas
1.533 - 1.893	4	Puas
1.172 - 1.532	3	Cukup Puas
811 - 1.171	2	Tidak Puas
450 - 810	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali)

3) Skor Pengukuran Proses Bisnis Internal

Tabel 3
Skor Pengukuran Proses Bisnis Internal

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali)

Nilai	Skor	Kategori
43 – 50	5	Sangat Baik
34 – 42	4	Baik
26 – 33	3	Cukup Baik
18 – 25	2	Tidak Baik
10 – 17	1	Sangat Tidak Baik

4) Skor Pengukuran Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4
Skor Pengukuran Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran

Prosentase	Skor	Kategori
81% - 100 %	5	Sangat Baik
61% - 80 %	4	Baik
41% - 60 %	3	Cukup Baik
21% - 40 %	2	Tidak baik
0% - 20 %	1	Sangat Tidak baik

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali)

Tabel 5
Rekapitulasi Skor Total Perspektif Balance Scorecard

No	Perspektif	Peta Strategi	Indikator Kerja Utama (IKU)	Skor (1-5)
I	Keuangan	Penyediaan Anggaran Secara Rutin	1. Ekonomis	5
			2. Efisien	5
			3. Efektivitas	5
Skore Keseluruhan I				15
II	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1. Tangibility	5
			2. Reliability	
3. Responsiveness				
4. Assurance				
5. Emphaty				
Skore Keseluruhan II				5
III	Proses Bisnis Internal	Inovasi	1. Penerapan Kurikulum Unggulan (Standar Isi)	5
			Proses	2. Standar Proses
		3. Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan		5
		4. Standar Sarana dan Prasarana		5
		5. Standar Kompetensi Lulusan		5
		6. Standar Penilaian Pendidikan		5
		7. Standar Pengelolaan		5
		Layanan Output (Layanan Alumni)		8. Website sekolah
			9. Organisasi Alumni	5
			10.Data Telusur Alumni	5
Skore Keseluruhan III				50
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan Mutu SDM	Perbandingan jumlah tenaga pendidik yang mengikuti pelatihan	5
Skor Keseluruhan IV				5
Total Skor Keseluruhan BSC				75

HASIL PENELITIAN DAN PEMAB

1. Hasil Olah Data

1. Uji Validitas

Tabel 6
Hasil Uji Validitas

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	54,57	35,426	,561	,871
X1_2	54,57	36,461	,469	,875
X1_3	54,40	34,524	,607	,869
X1_4	54,10	32,438	,520	,878
X1_5	54,53	36,740	,381	,878
X1_6	54,37	35,826	,495	,874
X1_7	54,07	35,444	,645	,868
X1_8	54,07	33,789	,745	,863
X1_9	54,27	36,616	,381	,878
X1_10	54,23	34,461	,637	,867
X1_11	53,87	34,878	,584	,870
X1_12	54,13	35,775	,526	,872
X1_13	54,00	34,828	,558	,871
X1_14	54,13	36,051	,439	,876
X1_15	54,10	34,231	,603	,869

(Sumber: Data primer diolah 2018)

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan dengan metode Corrected Item – Total Correlation dengan SPSS terhadap instrument kuisisioner kepuasan pelanggan dapat diketahui bahwa dari 15 butir pernyataan dalam kuisisioner kepuasan pelanggan seluruhnya dinyatakan **valid** karena r hitung $> 0,349$.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 7
Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's alpha	N of Item
,879	15

(Sumber: Data primer diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas didapatkan nilai Cronbach's Alpha adalah 0,879 artinya $< 0,6$ dan dinyatakan **Reliabel**.

2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan metode value for money (Mahsun: 2009). Value for money menurut Mardiasmo (2009: 4) merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang

mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas

Dari hasil pengukuran perspektif keuangan didapatkan hasil sebagai berikut:

	Prosentase	Skor	Kategori
Ekonomis	85 %	5	Sangat ekonomis
Efektivitas	111 %	5	Sangat efektif
Efisiensi	76,85 %	4	Efisien
Total		14	

2. Perspektif Pelanggan

Capaian Skor Kepuasan Pelanggan	Skor	Kategori
1.894 - 2.254	5	Sangat Puas
1.533 - 1.893	4	Puas
1.172 - 1.532	3	Cukup Puas
811 - 1.171	2	Tidak Puas
450 - 810	1	Sangat Tidak Puas

Berdasarkan tabulasi kuisisioner didapatkan jumlah dari skor kepuasan pelanggan adalah 1.751, artinya jumlah tersebut berada di antara interval 1.533 - 1.893 yang berarti pelanggan atau para siswa merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh SMK Kristen 1 Surakarta. Skor yang dicapai dalam kepuasan pelanggan yang mewakili aspek pelanggan adalah **4 (puas)**.

3. Perspektif proses bisnis internal

Penilaian kinerja proses bisnis internal SMK Kristen 1 Surakarta dilakukan dengan menganalisis Evaluasi Diri Sekolah tahun 2016/2017 dan melakukan wawancara dengan wakil kepala sekolah bagian humas terkait dengan layanan output atau alumni.

Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur aspek proses bisnis internal, yaitu inovasi, proses dan layanan output (alumni).

Proses Bisnis Internal	Inovasi	1. Penerapan Kurikulum Unggulan (Standar Isi)	5
	Proses Operasi	2. Standar Proses	4
		3. Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan	5
		4. Standar Sarana dan Prasarana	4
		5. Standar Kompetensi Lulusan	4
		6. Standar Penilaian Pendidikan	4
		7. Standar Pengelolaan	4
		Layanan Output (Layanan Alumni)	8. Website sekolah
	9. Organisasi Alumni	4	
	10. Data Telusur Alumni	3	
Skor Keseluruhan III			40

Hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal SMK Kristen 1 Surakarta menggunakan data sekunder EDS mendapatkan skor 40 dari skor maksimal 50 dinyatakan dalam prosentase adalah 80% dan berada pada kategori baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Pengukuran terhadap kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur berdasarkan peningkatan kualitas SDM. Dalam penelitian ini SDM yang dimaksud adalah tenaga pendidik / guru SMK Kristen 1 Surakarta. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan jumlah guru yang mengikuti pelatihan atau seminar dan jumlah guru keseluruhan.

$$\text{rumus} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

$$= \frac{33}{39} \times 100\%$$

$$= 84,6\%$$

Berdasarkan hasil tersebut diatas, kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SMK Kristen 1 Surakarta memiliki prosentase sebesar 84,6% dalam skala likert pada tabel 8 mendapatkan skor 5 (sangat baik). Hal ini berarti bahwa hampir seluruh guru di SMK Kristen 1 Surakarta mengikuti pelatihan atau seminar guna meningkatkan kompetensi dan pengetahuan mereka. Sisanya, 15,4% belum mengikuti pelatihan ataupun seminar.

Rekapitulasi Skor Keseluruhan Balance Scorecard

Perspektif	Skor Keseluruhan	Skor Maks
Keuangan	14	15
Pelanggan	4	5
Proses Bisnis Internal	40	50
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	5
	63	75

Dari tabel rekapitulasi diatas dapat dilihat skor total kinerja keseluruhan SMK Kristen 1 Surakarta diukur dengan pendekatan Balance Scorecard adalah sebesar 63 dalam tabel 10 termasuk dalam interval 63 – 75 mendapat skor 5 (sangat baik).

KESIMPULAN

1. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan SMK Kristen 1 Surakarta pada tahun ajaran 2016/2017 menunjukkan kinerja sangat baik. Kinerja keuangan menunjukkan sangat ekonomis, sangat efisien dan efektif.
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan SMK Kristen 1 Surakarta menunjukkan kinerja baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan dalam hal ini adalah siswa merasa puas terhadap layanan yang diberikan sekolah.
3. Hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal SMK Kristen 1 Surakarta menunjukkan kinerja baik.
4. Hasil pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SMK Kristen 1 Surakarta menunjukkan kinerja sangat baik

SARAN

1. Penelitian ini nantinya dapat dilakukan di berbagai institusi baik unit kerja, lembaga pendidikan, dan sekolah lainnya.
2. Pada penelitian selanjutnya, pengukuran kinerja perspektif pelanggan diharapkan melibatkan pelanggan sekunder seperti orang tua, dunia usaha, industry, dan pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Zahid Ahmad. 2012. Perancangan dan Pengukuran Kinerja Rencana Strategis SMA Khadijah dengan Metode Balanced Scorecard. Jurnal Teknik Pomits. Vol. 1 No. 1 hal: 1-6.
- Bastian, Indra. 2007. Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Yogyakarta: BPFE.
- Dally, Dadang. (2010). Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi MBS. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- David, Fred R. 2015. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hair, J.F, Jr., William, C.B., Banin, B, J., & Anderson, R. E. 2010.
- Multivariate Data Analysis. 7th edition. Upper Saddle River – Prentice Hall. New Jersey.
- Kaplan, Robert S. 1993. "Putting the Balance Scorecard to Work". Harvard Business Review, September-Oktober
- Kaplan, Robert S. 2010. Conceptual Foundation of The Balanced Scorecard. Working Paper 10-074. Boston: Harvard Business School, Harvard University.
- Kaplan, Robert. S. dan Norton, David P. 1996. "Using the Balanced Scorecard as Strategy Management System. Harvard Business Review. January-February
- Kaplan, Robert. S. dan Norton, David P. 2000. Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi. Terjemahan, Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert. S. dan Norton, David P. 2001. The Strategy Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School.
- Mahmudi. 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : STIE YKPN
- Muhammad, Fadel. 2008. Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. "Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard." Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol.20, No.3.
- Mulyasa. (2011). Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2002. Kurikulum Berbasis Kompetensi. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Niven, Paul R. 2003. Balanced Scorecard Step by Step For Government and Non- Profit Agencies. New Jersey : Juhon Wiley and Sons
- Sagala, Syaiful. 2011. Konsep dan Makna Pembelajaran, Bandung: Alfabeta.
- Salis, Edward. 2011. Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sallis, Edward. 1993. Total Quality Management in Education. London: Kogan Page Limited
- Soedijarto. 1991. Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI, Jakarta: PT. Grasindo

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Susilo, Joko. 2007. *Kinerja Layanan Universitas Indonesia Diukur dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. *Jurnal UNISIA*, Vol. XXX No. 64 Juni 2007.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Ziethaml, V. A., Parasuraman, A., dan Berry, L.L., 2009. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: The Free Pers.