

**ANALISIS KINERJA UNIVERSITAS  
BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM (BLU)  
(STUDI KASUS PADA UIN SULTAN SYARIF KASIM RIAU)**

**Ernitati**

**Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau  
Email : erni\_tati@yahoo.com**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the performance of UIN Sultan Syarif Kasim Riau as a Public Service Agency. This study is a qualitative research, that used an interview as a method to get the data. The findings show that the Performance of UIN Sultan Syarif Kasim Riau. While the performance for the University had meet what which is expected in the Business Strategy Plan 2008-2012. From stakeholder persfektive. Education & leasrning persfektive, human resource and work culture persfektive had not achievement the target that already get. Furthermore this study found that from the persfektive of financial and administration the Performance of UIN Sultan Syarif Kasim Riau.*

*Keywords: performance, balance scorecard.*

**LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional 2003 pasal 4 dan pasal 55 menetapkan pendidikan dilaksanakan berbasis masyarakat baik jalur formal maupun non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan, moral dan budaya untuk kepentingan masyarakat.

Pendidikan adalah salah satu hal yang penting kita perhatikan. Pentingnya pendidikan sangat terlihat jelas. Melamar pekerjaan yang layak tentu membutuhkan ijazah sesuai dengan jabatan yang akan kita lamar. Jabatan yang tinggi tentunya membutuhkan orang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi yang dibuktikan dengan ijazah. Perguruan tinggi dituntut untuk mampu bersaing di tengah pesatnya perkembangan dan pertumbuhan perguruan tinggi sejenis. Setiap perguruan tinggi berusaha untuk dapat menarik minat calon mahasiswa sebanyak mungkin. Begitu juga yang dilakukan oleh Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau untuk bisa bersaing dan mendapatkan nilai di mata masyarakat.

Kelimaan yang terintegrasi merupakan modal yang kuat bagi UIN Suska Riau untuk mendapatkan nilai dimata masyarakat, tapi apakah masyarakat sudah merasakan nilai dari sebuah perguruan tinggi islam ini? Apakah mahasiswanya sudah merasakan kepuasan atas pelayanan universitas ini? Untuk mengetahui hal tersebut UIN Suska Riau perlu mengukur kinerja universitas, supaya dapat diketahui apakah universitas sudah melakukan hal terbaik untuk memuaskan pelanggannya dalam hal ini mahasiswa.

Guna kelancaran pelaksanaan kegiatan akademik supaya dapat melakukan pelayanan terbaik untuk pelanggan dalam hal ini mahasiswa maka UIN Suska Riau melakukan perubahan pengelolaan keuangannya kepada pola pengelolaan keuangan pada konsep BLU (Badan Layanan Umum). Badan Layanan Umum (BLU) menurut Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 Pasal 1 adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa

mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Berikut ini adalah tabel pendapatan universitas dari dana APBN/BLU selama 5 tahun terakhir.

**Tabel 1**  
**Pendapatan UIN Suska Riau Selama Tahun 2008 s. d 2012**

No	Tahun	PNBP/BLU
1	2008	2.950.656.000
2	2009	3.861.000.000
3	2010	9.287.197.000
4	2011	15.562.933.000
5	2012	19.555.000.000

*Sumber : Bagian Keuangan UIN Suska Riau (2015)*

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa pendapatan universitas meningkat atau bertambah sejak tahun 2010, artinya dengan berstatus BLU kinerja universitas di bidang keuangan membaik. Tetapi kinerja universitas itu tidak hanya dilihat dari keuangannya saja. Karena universitas bukanlah perusahaan yang mencari laba. Untuk menentukan kinerja sebuah universitas perlu di perhatikan tidak hanya aspek keuangannya saja tetapi juga aspek non keuangan.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah mengetahui kinerja UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang berstatus Badan Layanan Umum

## KAJIAN PUSTAKA

### Kinerja

Menurut Wibowo (2007), kinerja berasal dari pengertian *Performance*. *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi bagaimana proses kerja berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Rubiandini Soemantri dalam Yusralaini (2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang dilakukan.

Agar dapat mengetahui kinerja seseorang atau kelompok orang di dalam perusahaan maka diperlukan penilaian atau pengukuran terhadap kinerja orang atau kelompok orang tersebut. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Manfaat penilaian kinerja menurut Indra Bastian (2006:23), adalah : 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja, 2) Memberikan arah untuk mencapai target yang telah ditetapkan, 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, 4) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi. 5) Membantu memahami proses kegiatan universitas, 6) 6. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

### **Balanced Scorecard**

Menurut Mulyadi (2001), *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja hasil skor seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Skor yang hendak diwujudkan dimasa depan kemudian dapat dibandingkan dengan kinerja personel yang bersangkutan. Berimbang berarti kinerja personel dinilai dari dua aspek secara berimbang yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka panjang, jangka pendek serta interes dan ekstern.

Kaplan dan Norton (1998) mencoba melakukan terobosan tentang cara pengukuran kinerja yang tidak hanya menekankan aspek keuangan, tetapi juga dari aspek non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton penyeimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan akan mampu mendorong kinerja perusahaan lebih baik lagi dan dapat dipertahankan untuk jangka waktu yang lama. Gagasan penyeimbangan kinerja keuangan dan non keuangan tersebut melahirkan suatu konsep yang di sebut *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. Menurut Kaplan dan Norton (2000), komunikasi akan memfokuskan manajer dan pekerja kepada berbagai faktor pendorong penting, yang memungkinkan keselarasan investasi, inisiatif, dan tindakan dengan pencapaian tujuan strategic. *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan

Menurut Kaplan dan Norton (2004), Menjelaskan bahwa BSC sebagai sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkat universitas . Semua pekerja harus memahami bahwa aktivitas mereka adalah biaya yang harus diperhitungkan manfaatnya.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang *Balance scorecard* telah banyak dilakukan dan di aplikasikan pada organisasi manufaktur, jasa organisasi, organisasi nirlaba, dan organisasi pemerintah (Kaplan dan Norton, 2001), Jelaslah bahwa BSC telah banyak diadopsi di sektor bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh Ewell, (1994) (dikutip dalam Ruben,1999), langkah-langkah yang digunakan dalam 10 negara bagian di AS dalam laporan kinerja yang lebih tinggi lembaga pendidikan.

Chang dan Chow (1999) dalam karathanos (2005) melaporkan dalam sebuah survei dari kepala departemen akuntansi bahwa mereka umumnya mendukung BSC penerapan dan manfaat bagi program pendidikan akuntansi.

Kemudian Ruben (1999) menunjukkan bahwa salah satu daerah yang membutuhkan dalam hal ini Proses pengukuran - harapan mahasiswa, dosen dan staf dan tingkat kepuasan. Dia opines bahwa dalam pendidikan tinggi yang paling berpusat sangat sedikit perhatian dibayar untuk sistematis mengukur siswa, staf pengajar dan staf kepuasan meskipun berbagi sudut pandang diterima secara luas bahwa menarik dan mempertahankan bakat terbaik / orang adalah tujuan utama dan faktor penentu keberhasilan untuk institusi pendidikan tinggi.

Sutherland (2000), dikutip dalam Karathanos dan Karathanos, 2005) melaporkan bahwa Rossier Sekolah Pendidikan di Universitas of Southern California mengadopsi BSC untuk menilai program akademik dan proses perencanaan.

Kemudian Karathanos dan Karathanos (2005) menggambarkan bagaimana Kriteria Baldrige Education for *Performance Excellence* telah mengadaptasi konsep BSC untuk pendidikan dan mendiskusikan perbedaan yang signifikan serta kesamaan antara BSC untuk Bisnis dan BSC untuk pendidikan. Dalam pendidikan tinggi seperti dalam bisnis ada konvensi diterima mengukur keunggulan. Daripada menekankan kinerja keuangan, pendidikan lebih tinggi menekankan langkah-langkah akademik. Seperti dalam kasus bisnis tuntutan akuntabilitas eksternal dan komparatif, pengukuran tinggi Meducation umumnya menekankan variabel akademik yang mudah diukur (Ruben,1999).

Langkah-langkah ini biasanya dibangun di atas dan di sekitar aspek-aspek seperti fakultas/jumlah siswa (rasio), demografi, persentase mahasiswa lulus dan dispersiskor, peringkat kelas, skor persentil, tingkat kelulusan, lulusan persentase dipekerjakan di wisuda, pengajaran fakultas beban, penelitian fakultas/ publikasi, statistik sumber daya fisik (lihat perpustakaan, laboratorium komputer dll).

Karathanos dan Karathanos (2005) telah membandingkan Baldrige Award dan kriteria BSC konteks pendidikan dan telah keluar dengan langkah-langkah erat selaras antara kedua instrumen.

Pelayanan kepada mahasiswa di kampus merupakan elemen kunci dalam menarik dan mempertahankan siswa. Kegagalan untuk menarik atau memuaskan siswa, akan berdampak negatif terhadap siswa pendaftaran dan retensi, pendanaan, keamanan kerja dan kelangsungan hidup universitas atau lembaga pendidikan. Akhirnya, kualitas pelayanan dapat menyebabkan keunggulan dalam bisnis pendidikan.

Menurut Asril Awaloeddin (2006) tentang pengukuran kinerja rumah sakit Awal Bros Pekanbaru dengan pendekatan *Balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode verifikatif dan deskriptif. Populasi yang dipakai pada penelitian ini adalah para tenaga medis dan non medis serta pasien dari RS. Awal Bros Pekanbaru. Dengan menggunakan metode stratified Random sampling didapat sampel untuk tenaga medis dan non medis sebanyak 50 orang dan sampel untuk pasien sebanyak 50 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja rumah sakit melalui pendekatan *balance scorecard* secara umum baik dan untuk hasil masing – masing perspektif adalah untuk kinerja keuangan sangat baik, kinerja pelanggan baik, kinerja internal bisnis agak baik, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran agak baik.

Setelah itu Daryush dan Mehran (2008). BSC dalam suatu lembaga pendidikan memerlukan staf fakultas untuk bekerjasama. Ini dimulai dengan supervisor senior yang bertanggung jawab untuk pembuatan kebijakan dan pelaksanaan dalam hirarki atas ke bawah. Diakhir, pengenalan BSC akan menciptakan hubungan sebab akibat yang melibatkan umpan balik dari anggota staf dan komunikasi antar sesuai fungsi.

Untuk memahami metode BSC sebagai strategi manajemen dan memahami setiap tema strategis yang berkaitan dengan inisiatif, target dan pengukuran untuk departemen manajemen.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian kualitatif, karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang berstatus Badan Layanan Umum dengan melihat dampak penerapan status BLU terhadap kinerja UIN Suska Riau dengan cara menganalisis 4 perspektif pada *balanced scorecard*.

### Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh melalui wawancara, dan data sekunder yang diperoleh dari data Rencana Strategi Bisnis 2008 – 2012 serta data jumlah pendapatan, jumlah mahasiswa, jumlah dosen dan pegawai selama tahun 2008 sampai 2012.

### Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah Teknik wawancara yang dilakukan dengan teknik wawancara melalui tatap muka. Analisis data menggunakan metode deskriptif kualitatif, mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas dari objek yang diteliti kemudian ditarik kesimpulan. Analisa deskriptif akan disajikan dalam bentuk narasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis kinerja berstatus Badan Layanan Umum (BLU) di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim ini memakai analisis kinerja *Balanced Scorecard*, yang menganalisis pada perspektif keuangan dan non keuangan. Untuk Keuangan dengan perspektif Administrasi dan Keuangan (*Administration and Finance Perspective*), untuk perspektif non keuangan yaitu : Perspektif Pemangku kepentingan (*stakeholders perspective*); Perspektif pendidikan dan pembelajaran (*learning and teaching perspective*); Perspektif Etos dan Budaya (*Ethos and Culture Perspective*).

### Stakeholders Perspective

**Tujuan Strategi Pertama** : “Meningkatnya dan terjaminnya mutu lulusan, hasil penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta terwujudnya ilmu ilmu unggulan yang bermanfaat dalam kehidupan”.

Sasaran yang ingin di capai dari tujuan strategi pertama :

a. Sasaran pertama

Berkembangannya Ilmu-ilmu unggulan pada fakultas, jurusan dan prodi sampai saat ini status pengelolaan keuangan BLU UIN Suska Riau belum dapat memenuhi rencana strategi bisnis yang di rencanakan, apa yang direncanakan pada rencana Strategi Bisnis belum dapat terpenuhi. Hal ini dapat dilihat bahwa jumlah fakultas sampai tahun 2013 ini masih 8 fakultas, belum bisa mencapai rencana yaitu 10 fakultas. Begitu juga dengan pengembangan prodi, di rencanakan pada tahun 2012 prodi sudah mencapai 45 prodi tetapi kenyataannya hanya ada 36 prodi.

b. Sasaran kedua

Meningkatnya pangsa pasar UIN Suska Riau

apa yang direncanakan pada rencana strategis bisnis dapat tercapai dan dari tabel diatas juga dapat di ketahui bahwa meningkatnya jumlah mahasiswa yang

mendaftar di UIN Suska Riau, ini disebabkan karena semakin banyaknya prodi-prodi yang sesuai dengan kebutuhan kerja, dengan demikian semakin besar peluang mahasiswa untuk bisa langsung bekerja setelah tamat dari UIN Suska Riau

c. Sasaran ketiga

Meningkatnya mutu dan daya saing lulusan di masyarakat

Penurut penulis, pelaksanaan dari pembentukan IKA tersebut tidak berjalan sebagaimana mestinya, sehingga apa yang menjadi tujuan dari pembentukan IKA tidak didapatkan. Hal tersebut dikarenakan adanya kelemahan dari pelaksanaan kegiatan IKA ini juga di dasarnya karena belum adanya database mahasiswa. Pengolahan data mahasiswa masih di laksanakan secara manual, sehingga tidak bisa di ketahui pasti keberadaan alumni.

d. Sasaran keempat

Meningkatnya mutu hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Menurut penulis, pengembangan dan penelitian tidak berpengaruh dengan perubahan status ke BLU dikarenakan pendanaannya berasal dari rupiah murni(dari dana pemerintah bukan dari dana pendapatan universitas). Tetapi seperti apa yang di katakan oleh Rektor, alokasi dana untuk penelitian dan pengembangan ini bisa dijadikan untuk pengembangan di sisi lain yang memakai dana dari pendapatan universitas

### ***Teaching and Learning Perspective***

Tujuan Strategis Kedua : "Meningkatnya Mutu Proses Pendidikan dan Pembelajaran serta pelayanan kepada Masyarakat"

Sasaran yang ingin di capai dari tujuan strategi Kedua :

a. Sasaran Pertama

Meningkatnya Jaringan dan Pelayanan Melalui Sistem Informasi

Dari penjelasan rektor di atas dapat diambil kesimpulan bahwa status BLU sangat dapat membantu pengembangan system informasi pada universitas ini tetapi banyak faktor yang harus mendukung dalam proses pengembangan system informasi agar semua data mahasiswa dapat terkoneksi antara satu bagian ke bagian lainnya.

Target yang direncanakan pada Rencana Strategi Bisnis 2008-2012 belum dapat terpenuhi sebagai mana yang diinginkan

b. Sasaran Kedua

Terwujudnya Pengembangan Kurikulum yang Terintegrasi dan efektif

Menurut penulis, pengembangan kurikulum dengan dasar-dasar di atas akan melahirkan kurikulum yang berbasis kompetensi, kurikulum yang bisa mencapai visi universitas, sehingga apa yang di harapkan pada Rencana Strategi Bisnis dapat tercapai

c. Sasaran Ketiga

Terciptanya Suasana Akademik yang kondusif

Menurut penulis rencana strategi bisnis pada "Terciptanya Suasana Akademik Yang Kondusif" dapat tercapai dengan baik. Hal tersebut dikarenakan dengan berstatus BLU universitas bisa mengalokasikan dana untuk pengembangan dan pembangunan sarana penunjang untuk pencapaian saana akademik yang kondusif.

d. Sasaran keempat

Meningkatnya Sarana dan Prasarana Pendukung bagi Peningkatan Pelayanan kepada stakeholders

untuk peningkatan sarana dan prasarana sudah mulai dapat dilaksanakan, diharapkan untuk tahun mendatang pendapatan universitas akan semakin bertambah sehingga semakin banyak sarana pendukung yang bisa dibangun.

### **Administration and Finance Perspective**

Tujuan Strategis Ketiga : Meningkatkan System Tata Kelola, Transparansi dan Akuntabilitas Administrasi Keuangan secara efisien dan efektif

Sasaran yang ingin di capai dari tujuan strategi Ketiga:

- a. Sasaran Pertama  
Meningkatnya Kerjasama Pendanaan dengan Berbagai Pihak.  
Dengan berstatus BLU sebuah universitas dapat mengembangkan kerjasama dengan berbagai pihak. Tapi saat ini belum mencapai hasil yang maximum dan diharapkan untuk masa yang akan datang dapat ditingkatkan lagi.
- b. Sasaran Kedua  
Meningkatnya Kinerja Sistem Pendanaan.  
Pendapatan UIN Suska Riau saat belum maksimal dalam arti kata belum dapat diandalkan sebagai pendapatan yang berarti untuk menambah biaya operasional universitas.
- c. Sasaran Ketiga  
Terlaksananya System Tata Kelola yang Efisien dan Efektif.  
UIN Suska Riau menerapkan Kepemimpinan efektif dimana kepemimpinan efektif mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur dalam institusi perguruan tinggi mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat
- d. Sasaran keempat  
Meningkatnya Sistem Informasi, Pengawasan dan Pengendalian Pengelolaan Keuangan sebagai satu instansi pemerintah UIN Suska Riau harus menerapkan laporan keuangannya sesuai dengan yang telah diatur oleh pemerintah yaitu dengan system SAP (Sistem Akuntansi Pemerintah). Kemudian Keputusan Menteri Keuangan nomor 77/KMK.05/2009 menetapkan UIN Suska Riau sebagai satker BLU maka pembukuannya ditambah dengan system SAK.  
(Ethos and Culture Perspective)

### **Ethos and Culture Perspective**

Tujuan Strategis keempat : "Meningkatnya Kualitas Sumber Daya Manusia dan Budaya Kerja dalam Peningkatan Mutu Pelayanan"

Sasaran yang ingin di capai dari tujuan strategi Keempat :

- a. Sasaran Pertama  
Meningkatnya Kualitas Sumber Daya manusia  
peningkatan jumlah dosen S2 dan S3 sudah sangat signifikan. Tahun 2013 ini masih ada 60 orang dosen tetap non PNS yang sedang kuliah S2. Dan diharapkan tahun 2015 nanti semua dosen sudah berpendidikan minimal S2. Artinya rencana strategi bisnis 2008-2012 sudah tercapai.
- b. Sasaran Kedua  
Meningkatnya Jiwa Kewirausahaan  
Dengan status BLU, universitas dapat membuat pelatihan-pelatihan yang bisa menciptakan mahasiswa yang mempunyai kemampuan untuk berwirausaha, namun dari tahun 2008 sampai tahun 2012 ini UIN Suska Riau belum mempunyai system informasi yang mampu mendata alumni, baik yang bekerja di instansi pemerintah, swasta maupun membuka usaha sendiri
- c. Sasaran Ketiga  
Peningkatan Sertifikasi Tenaga Administrasi



## DAFTAR PUSTAKA

- Anggi putri Pertiwi dan Walesa Danto. "balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja perguruan tinggi (IT TELKOM). Bandung.
- Asril Awaloeddin. 2006. *Pengukuran kinerja Rumah Sakit Awal Bros Pekanbaru dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Tesis: Universitas Riau.
- Indra Bastian, 2006, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Erlangga, Jakarta.
- Imam Suprayogo. 2004. *Implementasi balanced scorecard untuk mengukur kepemimpinan PTAI di Indonesia*, Malang.
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi Penelitian*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Karathanos, Demetrius dan Karathanos, Patricia, (2005), "Applying The Balance Scorecard To Education", *Journal Of Education For Bussiness*, March- April.
- Kuncoro, Mudrajat, 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi bagaimana meneliti & menulis tesis?*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi 2001. *Balance Scorecard alat manajemen Kontemporer untuk pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 1993. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 2, bagian penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Nur Indriantoro 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, no 23 tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Rencana Starategi Bisnis 2008-2012. UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Pekanbaru
- Robert S Kaplan dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard translating strategy into action, 'Menerapkan strategi menjadi aksi*. alih bahasa peter R. Yosi Pasla, M.B.A. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Sigit Hermawan. 2008. *Penerapan balanced scorecard sebagai alat implementasi strategi dalam upaya meningkatkan kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*, jurnal ekonomi bisnis dan Akuntansi VENTURA, vol 11 no 2.
- Soetjipto,W,Budi, 1997, *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*, Usahawan No.6, Juni
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Young, S. David & Stephen F. O'Byrne, 2001, *Eva and Value-Based Management : A. Pratical Guide to Implementation*, McGraw-Hill, English Edition, United States of America
- Yusralaini, 2009. *Analisis implementasi Balance Scorecard pada finance departement PT. Chevron Pacific Indonesia. Studi aksus pada bagian Asset and Project Accounting Sumatera Operation*, Universitas Riau.