

**ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED  
SCORECARD STUDI KASUS PADA STIE SULTAN AGUNG  
PEMATANGSIANTAR**

**TESIS**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)  
Dalam Bidang Ilmu Akuntansi*

**Oleh:**

**JUAN ANASTASIA PUTRI**  
**NPM : 1520050011**

*Konsentrasi Akuntansi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : JUAN ANASTASIA PUTRI  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1520050011  
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen  
Judul Tesis : ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD STUDI KASUS PADA  
STIE SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

Disetujui Untuk Disampaikan Kepada  
Panitia Ujian Tesis

Medan, 05 April 2018

Komisul Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. Muhyarasyah, S.E., M.Si.

  
Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., OIA, Ak., CA, CPAI.

**PENGESAHAN**

**ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED  
SCORECARD STUDI KASUS PADA STIE SULTAN AGUNG  
PEMATANGSIANTAR**

**JUAN ANASTASIAPUTRI  
1520050011**

**KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN**

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang  
Gelara Magister Akuntansi (M.Ak)  
Pada Hari Kamis, Tanggal 05 April 2018

**Panitia Penguji**

1. Dr. MUHYARSYAH, S.E., M.Si.

2. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., Ak., CA, QIA, CPAI

3. Dr. IRFAN, S.E., M.M.

4. Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA

5. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si.

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....



## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

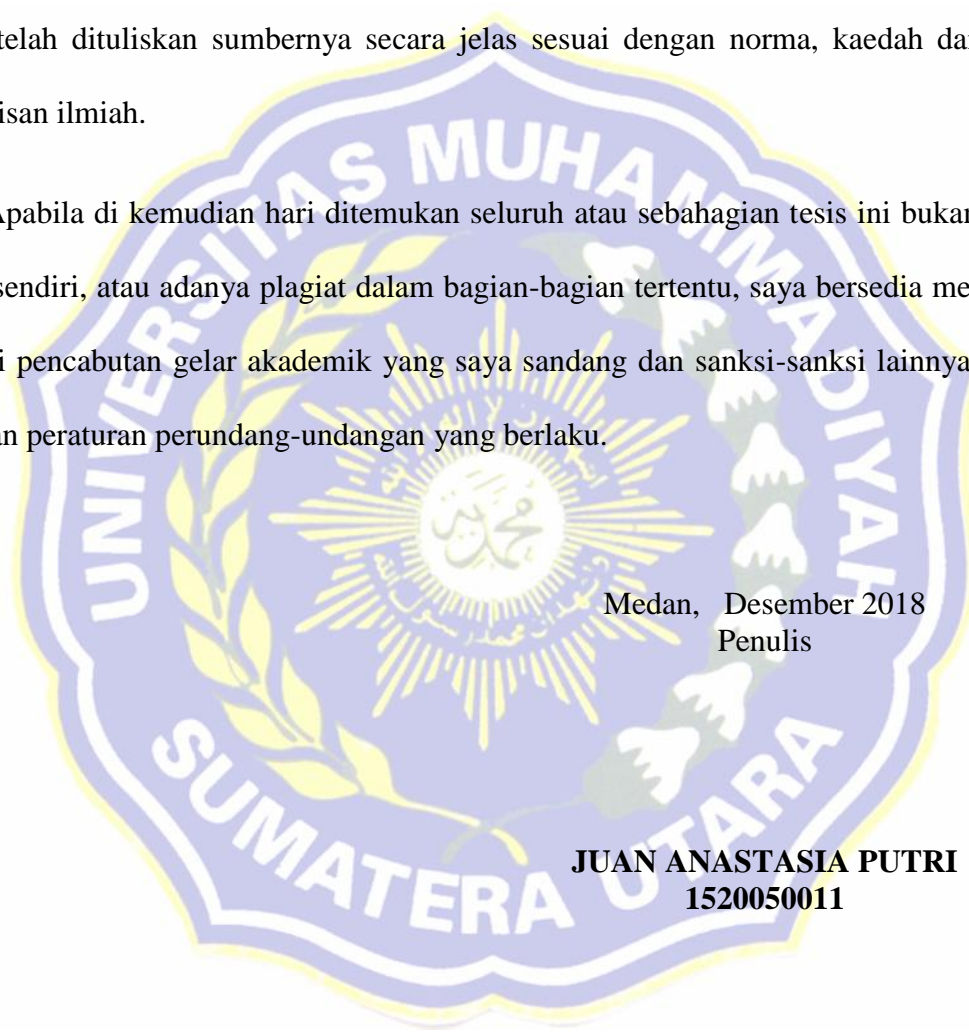
Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi dari Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaedah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian tesis ini bukan karya saya sendiri, atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, Desember 2018  
Penulis

**JUAN ANASTASIA PUTRI**  
**1520050011**



**ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED  
SCORECARD STUDI KASUS PADA STIE SULTAN AGUNG  
PEMATANGSIANTAR**

**ABSTRAK**

**Juan Anastasia putri  
NIM : 1520050011**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan dengan mengukur tingkat kinerja STIE Sultan Agung terhadap empat perspektif kinerja yang ada di *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Data primer berupa kuisioner digunakan untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan pengukuran terhadap kinerja keuangan dan perspektif proses bisnis internal menggunakan data sekunder. Responden dalam penelitian ini adalah para mahasiswa dan juga pegawai yang ada di STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Hasil akhir penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja STIE Sultan Agung secara keseluruhan berada pada kondisi cukup baik. Hasil pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada Perspektif pelanggan di STIE Sultan Agung menunjukkan kinerja cukup. Hasil pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada Perspektif Keuangan di STIE Sultan Agung menunjukkan kinerja yang baik dimana kinerja keuangan STIE Sultan Agung menunjukkan cukup ekonomis, efektif dan juga sangat efisien. Hasil pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja cukup. Hasil pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja cukup baik.

Kata Kunci : Kinerja, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.

***ANALYSIS OF PERFORMANCE USING BALANCED SCORECARD CASE  
STUDY ON STIE SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR***

***ABSTRACT***

**Juan Anastasia putri  
NIM : 1520050011**

*This study aims to measure the performance of STIE Sultan Agung Pematangsiantar with balanced scorecard approach. This research was conducted by measuring the performance level of STIE Sultan Agung to four performance perspectives that exist in balanced scorecard namely customer perspective, financial perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.*

*This research is qualitative descriptive research. Primary data in the form of questionnaires are used to measure the performance of customer perspective and learning and growth perspective. While the measurement of financial performance and internal business process perspective using secondary data. Respondents in this study are the students and also employees who are in STIE Sultan Agung Pematangsiantar*

*The final results of this study indicate that the performance of STIE Sultan Agung as a whole is in the category quite well. The result of measurement of balanced scorecard performance analysis on customer aspect in STIE Sultan Agung shows enough performance. The result of measurement of balanced scorecard performance analysis on Financial aspect in STIE Sultan Agung shows good performance where the financial performance of STIE Sultan Agung shows quite economical, effective and also very efficient. The result of measurement of balanced scorecard performance analysis on internal business process aspect shows enough performance. The result of measurement of balanced scorecard performance analysis on learning and growth aspect showed good performance.*

*Keywords: Performance, Customer Perspective, Financial Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective*

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang senantiasa mencurahkan kasih sayang dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penyusunan tesis ini dengan judul **“Analisis Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pada STIE Sultan Agung Pematangsiantar.”** Tesis ini untuk melengkapi tugas akhir dan syarat dalam penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Kosentrasi Pemeriksaan Akuntansi Pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis sudah berusaha agar tesis ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa tanpa bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak yang ikut terlibat dalam membantu selesainya tesis ini.

Dalam menyelesaikan tesis ini tidak terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepada kedua orangtuaku (bapak Arifin dan ibu Nurhayati) tersayang yang tak pernah letih mengasuh, membesarkan, memberikan kasih sayang dan cinta yang tiada ternilai untuk penulis.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Muhyarsyah, SE. M.Si, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah banyak memberikan masukan untuk perbaikan tesis ini.
5. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA. CPAI. selaku Ketua Program studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sebagai anggota komisi pembimbing II yang telah banyak membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penulisan tesis ini.
6. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak. CA. selaku sekretaris program studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Seluruh Staff Pengajar dan Staf Administrasi di Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Teman-teman satu angkatan maupun kakak-kakak senior di Magister Akuntansi, khususnya Kosentrasi Akuntansi Manajemen yang terus memberi semangat serta bantuan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan tesis ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan, penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua serta keselamatan dunia dan akhirat. Amiiin.

Medan, April 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

Halaman

### ABSTRAK

### *ABSTRACT*

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
1. Tujuan Penelitian .....	9
2. Manfaat Penelitian .....	9
E. Keaslian Penelitian .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
A. KAJIAN TEORITIS .....	13
1. Kinerja Organisasi .....	13
2. Alat Pengukur Kinerja Organisasi .....	17
3. Indikator Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi .....	32
4. Balanced Scorecard .....	35
B. Peneliti Terdahulu .....	51
C. Kerangka Pemikiran .....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	58
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	58
C. Populasi dan Sampel .....	59
D. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	60
E. Definisi Operasional Variabel .....	61
F. Teknik Pengumpulan Data .....	66

G. Teknik Analisa Data .....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
A. Deskriptif Data .....	72
B. Pengukuran Kinerja STIE Sultan Agung dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> .....	80
1. Perspektif Pelanggan .....	80
2. Perspektif Keuangan .....	86
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	90
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	96
C. Analisis dan Pembahasan .....	101
1. Perspektif Pelanggan .....	101
2. Perspektif Keuangan .....	105
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	107
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	110
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>112</b>
A. Kesimpulan.....	112
B. Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Model Untuk Monitoring dan Mengukur Kepuasan Pelanggan .....	41
Gambar 2.2	Model Balanced Scorecard untuk organisasi Sektor Publik .....	45
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran.....	57
Gambar 4.1	Struktur Organisasi STIE Sultan Agung.....	73

## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Data Jumlah Mahasiswa baru STIE Sultan Agung Pematangsiantar dan Perkembangan Uang Kuliah Setiap Tahunya Pada Periode 2013-2016.....	5
Tabel 2.1	<i>Critical Success Factors</i> dalam Penetapan Indikator Kinerja Perguruan Tinggi.....	33
Tabel 2.2	Perbandingan Kerangka Balanced Scorecard Organisasi Bisnis dengan Organisasi Nirlaba .....	46
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu.....	52
Tabel 3.1	Tabel Rencana Kegiatan Penelitian.....	59
Tabel 3.2	Skala Pengukuran Kinerja Keuangan.....	63
Tabel 3.3	Bobot Skala Likert dari Jawaban atas Pertanyaan Kuesioner .....	64
Tabel 3.4	Metode <i>Scoring</i> Terhadap Kinerja Layanan Alumni .....	65
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan .....	69
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	70
Tabel 3.7	Hasil Uji Reliabilitas Untuk Kedua Perspektif .....	70
Tabel 4.1	Data Jumlah Mahasiswa baru yang Mendaftar di STIE Sultan Agung .....	75
Tabel 4.2	Rata-Rata Masa Studi Mahasiswa dan IPK Lulusan.....	75
Tabel 4.3	Daftar Jumlah Dosen dan Jenjang Pendidikan .....	76
Tabel 4.4	Daftar Jumlah Tenaga Kependidikan STIE Sultan Agung.....	76
Tabel 4.5	Sarana dan Prasarana yang Ada Di STIE Sultan Agung.....	77
Tabel 4.6	Daftar jumlah Pustaka yang ada di STIE Sultan Agung .....	78

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin Pegawai .....	78
Tabel 4.8	Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja Pegawai .....	79
Tabel 4.9	Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek <i>Tangible</i> ....	81
Tabel 4.10	Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek <i>Reliability</i> ...	82
Tabel 4.11	Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek <i>Responsiveness</i> .....	83
Tabel 4.12	Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek <i>Assurance</i> .....	84
Tabel 4.13	Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek <i>Empathy</i> .....	85
Tabel 4.14	Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan tahun 2016 .....	87
Tabel 4.15	Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan STIE Sultan Agung .....	90
Tabel 4.16	Hasil Pengukuran Terhadap Layanan Purna Jual .....	96
Tabel 4.17	Jawaban Responden Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	97
Tabel 4.18	Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan STIE Sultan Agung .....	105

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi ataupun perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya manusianya. Pembangunan akan terlaksana dengan lancar apabila salah satunya didukung oleh tenaga kerja yang bermutu. Dalam rangka menciptakan tenaga kerja yang bermutu dan meningkatkan kemampuan angkatan kerja, pemerintah telah menyediakan berbagai fasilitas untuk memberikan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan kerja, salah satunya adalah melalui pendidikan formal. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar (SD, MI, SMP, MTs), pendidikan menengah (SMA, MA, SMK MAK), dan pendidikan tinggi (Perguruan Tinggi) (UU Sisdiknas, 2003: Pasal 14-19).

Perguruan tinggi merupakan ujung tombak perubahan bangsa karena tingkatannya yang tertinggi dalam jenjang pendidikan formal berdasarkan UU RI Nomor 20 Tahun 2003 (UU Sisdiknas, 2003: Pasal 19). Oleh karena itu, perguruan tinggi harus diimbangi dengan suatu penjaminan mutu yang baik. Tujuan penjaminan mutu selain untuk memelihara dan meningkatkan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi, juga untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Hal tersebut dapat dilaksanakan secara internal oleh perguruan tinggi yang

bersangkutan, dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) perguruan tinggi atau lembaga lain secara eksternal, sehingga obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu akademik secara berkelanjutan disuatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

Hasil studi bank dunia yang dituangkan dalam *Title Education in Indonesia; From Crisis to Recovery* (1998) Dalam Indriati (2011) mengidentifikasi empat hal yang merupakan kendala pengembangan kemajuan pendidikan di Indonesia yaitu: Pertama, Sistem Organisasi yang tumpang tindih di tingkat pendidikan dasar sehingga mengakibatkan mutasi dan pengembangan karir terhambat. Kedua, pengelolaan manajerial yang sentralistik pada tingkat menengah, sehingga manajemennya tidak efektif dan efisien. Ketiga, sangat kaku dalam pembiayaan sekolah, dan keempat manajemen yang diterapkan belum mampu membawa perubahan.

Pengukuran kinerja diperlukan agar dapat meminimalisir keempat kendala tersebut, juga agar penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi kinerjanya maksimal dan sesuai dengan apa yang direncanakan pada visi dan misi serta selalu terpantau perkembangannya. Pengukuran kinerja sebagai salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi karena untuk menilai keberhasilan organisasi tersebut. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa besar kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Menurut Wibisono (2006:14) terdapat beberapa metode pengukuran kinerja dalam organisasi, yaitu : *SMART* oleh Cross dan Lynch pada 1989, *Performance Measurement Questionnaire* oleh Dixon, dkk pada 1990,

*Performance for World Class Manufacturing* oleh Maskell pada 1991, *Quantum Performance Measurement Model* oleh Hronec pada 1993, *The Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton pada 1992, *Prism* oleh Neely dan Adams pada 1999, *Malcom Baldrige National Quality Award* oleh Departemen of Commerce, USA pada 1987 dan yang terakhir adalah *ISO Series*.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang menggabungkan faktor internal (karyawan dan organisasi) dan eksternal (pemilik dan pelanggan, juga menggabungkan kinerja keuangan (perspektif pemilik) dengan kinerja non keuangan dengan perspektif pelanggan, karyawan dan organisasi adalah *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan (Trisno, dkk, 2009:1). Empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu, Keuangan (contohnya margin laba, tingkat pengendalian atas aktiva, dan juga arus kas), Pelanggan (contohnya pangsa pasar dan juga kepuasan pelanggan), bisnis internal (contohnya retensi karyawan dan juga pengurangan waktu siklus) dan yang terakhir Inovasi dan Pembelajaran (contohnya persentase penjualan dari produk baru) (Anthony dan Govindarajan, 2015:173).

Pada awalnya penerapan *Balanced Scorecard* hanya di organisasi bisnis (perusahaan), akan tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba (Mahmudi, 2013:133). Perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada organisasi bisnis, finansial merupakan yang menjadi tujuan akhirnya.



Sedangkan pada organisasi nirlaba yang menjadi tujuan akhirnya adalah kepuasan pelanggan. *Balanced Scorecard* yang hendak diaplikasikan ke organisasi nirlaba harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marete (2015) terdapat hubungan yang positif jika mengukur kinerja organisasi universitas menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Sudaryo (2015) dimana dalam penelitian beliau disebutkan jika Pendekatan *Strategik Map Balanced Scorecard* direkomendasikan agar Perguruan Tinggi dapat memperbaiki asimetri informasi antara pemilik sebagai *principal* dengan pengelola sebagai agen melalui pengembangan *good corporate governance*.

STIE (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi) Sultan Agung adalah salah satu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi yang ada di kota Pematangsiantar. STIE Sultan Agung memiliki empat program studi yaitu, S1 Manajemen, S1 Akuntansi, D3 Akuntansi dan D3 Manajemen Pemasaran. STIE Sultan Agung selama ini belum menerapkan Balance Scorecard dalam menilai kinerjanya. STIE Sultan Agung Sebagai suatu organisasi, memiliki Visi, Misi dan tujuan organisasi yang sangat ditentkan oleh pengelolaan sumber daya. Pencapaian Visi, Misi juga tujuan organisasi diperlukan pengukuran kinerjanya, agar kualitas pendidikan dan pengelolaan organisasi terus meningkat dan memberikan kepuasan bagi para pelanggannya. Dengan Visi menjadikan STIE Sultan Agung sebagai lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan sumber daya manusia dibidang manajemen dan akuntansi yang unggul dalam prestasi di Sumatera Utara pada tahun 2020.

Berikut data mengenai perkembangan mahasiswa baru STIE Sultan Agung dan juga perkembangan uang kuliah yang harus dibayar mahasiswa sebagai pengguna dari jasa STIE Sultan Agung Pematangsiantar

**Tabel I.1**  
**Data Jumlah Mahasiswa baru STIE Sultan Agung Pematangsiantar dan Perkembangan Uang Kuliah Setiap Tahunnya Pada Periode 2013-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>S1 Manajemen</b>	178	152	288	339	302
<b>S1 Akuntansi</b>	140	129	223	245	221
<b>D3 Akuntansi</b>	17	36	19	10	15
<b>D3 Manajemen Pemasaran</b>	8	9	6	12	14
<b>Jumlah Mahasiswa Aktif</b>	343	326	536	606	552
<b>Kenaikan/Penurunan Jumlah Mhs</b>		-4,96%	64,4%	13,06%	-8,91%
<b>Uang Kuliah (Rp)</b>	3.750.000	4.200.000	4.200.000	4.500.000	5.000.000

Sumber : Portal Akademik STIE Sultan Agung Pematangsiantar

Dari data di atas diketahui dari tahun 2013 hingga tahun 2016 Perkembangan jumlah mahasiswa baru aktif di STIE Sultan Agung belum meningkat, dimana dapat dilihat terjadinya penurunan jumlah mahasiswa pada tahun 2016. Kenaikan jumlah mahasiswa tertinggi ditahun 2014 sejumlah 64,4%. Jumlah penurunan mahasiswa yang paling besar terdapat di tahun 2016 dimana mengalami penurunan sebesar 8,91%. Penurunan jumlah pendaftar yang merupakan calon pelanggan dapat merupakan indikator terdapatnya masalah dalam kinerja perguruan tinggi tersebut khususnya dalam kepuasan pelanggan.

Kualitas perguruan tinggi ditentukan oleh pengguna dari perguruan tinggi tersebut, pengguna yang dimaksud adalah para mahasiswa pada perguruan tinggi, kualitas lulusan perguruan tinggi dipengaruhi oleh waktu lulusan, kualitas biaya, kualitas layanan, kualitas moral dan bentuk-bentuk kualitas lain yang diberikan kepada Mahasiswa yang pada akhirnya tercipta loyalitas, yang berdampak pada

penciptaan “*brand loyalty*” pada masyarakat. Hampir setiap tahunnya jumlah uang kuliah yang harus dibayarkan mahasiswa baru mengalami kenaikan. Kenaikan uang kuliah berkisar antara Rp.250.000 hingga Rp. 550.000.

Kenaikan uang kuliah diikuti dengan meningkatnya fasilitas yang ada pada STIE Sultan Agung, baik dari sisi perlengkapan dan peralatan kuliah, juga jumlah dosen berpengalaman yang mengajar pada STIE Sultan Agung. Setiap tahunnya STIE Sultan Agung juga aktif memberikan Beasiswa pendidikan kepada mahasiswa berprestasi dan juga dosen untuk peningkatan mutu dosen pengajar.

STIE Sultan Agung juga masih mengandalkan sebagian besar uang kuliah untuk pendanaan utama operasional perguruan tinggi. Sumber pendanaan lain yang ada di STIE Sultan Agung adalah dana dari kopertis berupa dana Beasiswa bagi Mahasiswa berprestasi, dan juga dana dari pihak Yayasan, berupa dana penelitian dan pengabdian, juga Beasiswa bagi tenaga pengajar.

Untuk tahun 2016 Dosen tetap yang mengajar di STIE Sultan Agung berjumlah 45 orang Pendidikan Dosen Tetap STIE Sultan Agung yang memiliki kualifikasi S3 sebanyak 3 orang dan S2 sebanyak 30 orang dan S1 sebanyak 12 orang. Saat ini, 4 orang dosen tetap berkualifikasi S2 sedang melanjutkan pendidikannya ke jenjang S3, 2 orang dosen tetap berkualifikasi S1 melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dengan fasilitas beasiswa dari Yayasan Perguruan Sultan Agung. Institusi STIE Sultan Agung memiliki tenaga kependidikan sebanyak 21 orang dengan profesi sebagai pustakawan, laboran, teknisi, operator, administrasi, petugas kebersihan, petugas keamanan. Pendidikan akhir tenaga kependidikan adalah S1 sebanyak 6 orang, D-III sebanyak 2 orang dan selebihnya 13 orang berijazah SMA. Institusi STIE Sultan Agung berusaha meningkatkan

kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan melalui jalur pendidikan formal dan informal. Peningkatan pendidikan formal diantaranya mengizinkan melanjutkan pendidikannya ke jenjang S1 dan S2. Pendidikan non formal tenaga kependidikan STIE Sultan Agung dilakukan dengan pelatihan bidang komputer, keuangan, dan perpustakaan. Pada Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi disebutkan rasio dosen terhadap mahasiswa pada program studi yaitu 1:30, dimana untuk satu dosen hanya dapat mengajar tiga puluh mahasiswa dalam satu ruangan, untuk satu matakuliah. Untuk STIE Sultan Agung sendiri dapat dikatakan jumlah dosen yang ada dapat dikatakan kurang.

Selama ini kinerja STIE Sultan Agung hanya dilihat dari penilaian BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) berupa hasil akreditasi. Sesuai UU no. 12 tahun 2012 tentang perguruan tinggi, BAN-PT mengatur lebih lanjut mengenai penjaminan mutu pendidikan tinggi dan akreditasi. Akreditasi merupakan kegiatan penilaian sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Akreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan untuk menentukan kelayakan Program Studi dan Perguruan Tinggi atas dasar kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Nilai akreditasi untuk masing-masing program studi mendapat nilai C.

Alasan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja STIE Sultan Agung karena *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat dari sisi keuangan, tetapi dari sisi manajemen dan juga pelanggan, sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerja STIE Sultan Agung. Dari beberapa penelitian terdahulu dikatakan menilai kinerja perguruan tinggi

dapat memberikan dampak yang baik bagi perguruan tinggi tersebut oleh karena itu, Menyadari begitu pentingnya *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Studi Kasus pada STIE Sultan Agung Pematangsiantar**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah :

1. Pada perspektif pelanggan dapat diketahui bahwa Semakin menurunnya jumlah mahasiswa baru pada STIE Sultan Agung tahun 2016 .
2. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diketahui terbatasnya jumlah dosen pengajar yang ada pada STIE Sultan Agung.
3. Pada perspektif proses bisnis internal dapat diketahui bahwa akreditasi STIE Sultan Agung oleh BAN-PT masih Kategori C.
4. Pada perspektif keuangan STIE Sultan Agung masih mengandalkan uang kuliah mahasiswa sebagai pendanaan utama operasional kampus.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif, yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Internal dan juga Inovasi dan Pembelajaran?”.

## **D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah “untuk mengetahui dan menganalisis kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran juga pertumbuhan”

### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

#### **a. Pengembangan Ilmu**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan juga pengetahuan bagi peneliti dan memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Akuntansi Manajemen yang berkaitan dengan pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard* dan sebagai referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan melakukan penelitian sejenis.

#### **b. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan STIE Sultan Agung dan juga dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk perbaikan kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar sehingga nantinya diharapkan menjadi Sekolah Tinggi yang unggul dan mampu bersaing di kancah Nasional.

## **E. Keaslian Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat

perspektif. Penelitian ini merujuk pada kemiripan pada peneliti-peneliti terdahulu, dimana pada penelitian terdahulu mengukur kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ambar Sri Lestari (2013) dengan judul penelitian “Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Blanced Scorecard Penerapannya dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang) dengan hasil penelitian berupa saran perbaikan pada bidang pengelolaan keuangan serta ketercukupan infrastruktur perangkat keras dan sistem jaringan.

Selain penelitian yang dilakukan oleh Ambar penelitian lainnya juga membahas mengenai *Balanced Scorecard* pada perguruan tinggi juga dilakukan oleh Sulaiman (2014) dengan judul penelitian “ Analisis Kinerja Universitas Gunung Rinjani dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) “ dari penelitian tersebut didapat hasil Kinerja universitas dari sisi pelanggan dari tahun 2012-2013 semakin baik. Kinerja Universitas dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan cukup memuaskan, ditandai dengan kepuasan dosen terhadap layanan universitas. Pendekatan yang digunakan yaitu pelanggan dan pembelajaran pertumbuhan. Menggunakan teknik analisa data Deskriptif Evaluatif.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jane Kinya Marete (2015) dengan judul penelitian “*Influence of Balanced Scored Card on Organizational Performance in Institusional of Higer Learning :A Case Study of University of Nairobi an Centre for Mathematics, Science and Tecnology Education in Africa*” hasil penelitian tersebut adalah “*There is a Positive relationship Between the balanced scoredcard and organizational performance*” . peneliti lain yang meneliti *Balanced Scorecard* dengan objek perguruan tinggi yaitu Yani Iriani

(2005) dengan judul penelitian “Rancangan Model Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Ditinjau Dari Perspektif Pelanggan, Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandung” dengan hasil “Sebagian besar PTS belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Akan tetapi PTS tersebut berada pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk melakukan pembenahan terhadap pengukuran kinerja yang ada.”

Fatma Sari Sukesti (2010) dengan judul penelitian “Analisis Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang.” Kesimpulan yang didapat adalah “Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif sudah bagus. Dimana dari keempat perspektif menunjukkan hasil yang memuaskan”. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Joko Susilo (2007) dengan judul “Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur Dengan *Balanced Scorecard*” kesimpulan yang didapat yaitu “Kinerja Universitas Islam Indonesia jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* sudah dikatakan relatif baik. Hal ini dilihat dari uji statistik dan telaah literatur.”

Davit Wijaya (2014) dengan judul “Model *Balanced Scorecard* dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)”. Konsep manajemen kinerja dengan pendekatan BSC dalam upaya meningkatkan pemberdayaan MBS sebagai bentuk inovasi pendidikan membutuhkan dukungan dari para birokrat pendidikan sehingga harapan untuk meningkatkan pemberdayaan MBS dalam menciptakan sekolah berkualitas dapat diwujudkan. Dan terakhir penelitian yang dilakukan oleh Yoyo Sudaryo (2015) “Kinerja Perguruan Tinggi Dengan



Pendekatan Strategik Map Balance Scorecard (Studi pada 6 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Bandung).” Dari penelitian tersebut didapat hasil “Pendekatan Strategik Map *Balance Scorecard* direkomendasikan agar STIE di Bandung memperbaiki asimetri informasi antara pemilik sebagai *principal* dengan pengelola sebagai agen melalui pengembangan *good corporate governance* serta memfungsikan motif masin *stakeholders* sebagai penggerak manajemen kinerja”

Joko Pramono (2014) meneliti mengenai ”Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMK Negeri 6 Surakarta.” Dari penelitian tersebut di dapat hasil bahwa kinerja SMK Negeri 6 Surakarta secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* sangat bermanfaat untuk mengetahui kinerja organisasi tidak hanya dari segi keuangan tetapi juga, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah objek penelitian berupa perusahaan Nirlaba dan juga tahun penelitian. Diharapkan ketika meneliti mengenai kinerja STIE Sultan Agung menggunakan *Balanced Scorecard* dapat memberikan dampak positif dan juga dapat mewujudkan Visi, Misi dan juga Tujuan yang telah dirumuskan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. KAJIAN TEORITIS**

##### **1. Kinerja Organisasi**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan menurut Hasibuan, (2002:160) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, dan Mathis dan Jackson (2006), menyatakan bahwa kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan kinerja adalah suatu hasil dari pekerjaan sesuai dengan kriteria dan standar yang berlaku dalam perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, Efektivitas dan Efisiensi, Otoritas (wewenang), Disiplin, Inisiatif.

Menurut Robbins (Dalam Darwin, 2012:127), Kinerja organisasi merupakan akumulasi hasil akhir dari semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Ini merupakan konsep yang rumit tetapi penting, dan manajer perlu memahami faktor yang menyumbang ke kinerja organisasi yang tinggi.

Kinerja harus mengacu pada visi dan misi perusahaan agar tercapai tujuan dari perusahaan tersebut, Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya

manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Perlakuan dan penghargaan suatu organisasi terhadap sumber daya manusianya juga akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2013:4).

Menurut Robbins (Dalam Darwin, 2012:129) ada tiga kriteria yang paling umum, yaitu : hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih sekedar alat maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan dan biaya per unit produksi.

Dalam fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan, salah satu hal penting yang harus dilakukan adalah menetapkan standar kinerja perusahaan, termasuk kinerja keuangan. Dengan adanya standar kinerja manajemen perusahaan akan terdorong untuk mencapai target tertentu dalam mengelola perusahaan, karena standar kinerja merupakan suatu titik yang harus dicapai. Standar kinerja merupakan patokan efisiensi dan efektivitas manajemen perusahaan.

Dalam proses pengendalian manajemen, salah satu hal yang harus dilakukan adalah menilai kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan seorang personel dan memberikan umpan balik bagi kesesuaian serta peningkatan kerja tim. Penilaian kinerja merupakan upaya sistematis dan terus menerus untuk memastikan bahwa perusahaan berada pada jalur yang tepat (Rudianto 2013:186).

## **b. Indikator Kinerja**

Dalam pengukuran kinerja terdapat indikator yang harus ditentukan agar diketahui batasan tujuan dari perusahaan. Hansen, Mowen (2006:493) menyebutkan tiga indikator utama dalam pengukuran kinerja yaitu, efisiensi, kualitas dan juga waktu. Efisiensi berfokus pada hubungan input aktivitas dengan output aktivitas. Kualitas mengacu pada aktivitas yang dilakukan secara benar pada saat pertama kali dikerjakan. Jika output aktivitas cacat, maka aktivitas memerlukan pengulangan, yang menyebabkan biaya yang tidak perlu dan penurunan efisiensi. Waktu yang dibutuhkan suatu aktivitas harus diukur seefisien mungkin, jika terlalu banyak memerlukan waktu maka akan lambat dalam merespon permintaan pelanggan.

Sedangkan menurut Rudianto (2013:187) ada empat konsep dasar yang perlu dipahami dalam pengukuran kinerja, yaitu:

- a. Menentukan Strategi, strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya. Dalam hal ini yang paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas.
- b. Menentukan Pengukuran Strategi, pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus berfokus pada beberapa pengukuran kritis saja, sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.
- c. Mengintegrasikan Pengukuran kedalam sistem Manajemen, pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, yang juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.
- d. Mengevaluasi Pengukuran Hasil secara Berkesinambungan, manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah,:

- 1) Kualitas dari hasil, indikatornya, : bekerja dengan teliti, bebas dari kesalahan dan bekerja sesuai dengan standar mutu.

- 2) Kuantitas dari hasil, indikatornya : bekerja untuk mencapai target sesuai penjadwalan, bekerja sampai batas yang ditentukan.
- 3) Ketepatan waktu dan hasil, indikatornya : dapat melaksanakan tugas dengan cepat, tugas diselesaikan tepat pada waktunya.
- 4) Disiplin dan Kehadiran, Indikatornya : dapat mematuhi ketentuan yang berlaku dan selalu hadir pada jadwal yang ditentukan.
- 5) Kemampuan bekerja sama, indikatornya : mau memberi bantuan kepada rekan yang membutuhkan dan mau menerima saran atau masukan.

### **c. Penilaian Kinerja Organisasi**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rudianto, 2013 :187) sedangkan Hansen, Mowen (2006:493) mengatakan menaksir seberapa baik aktivitas (dan proses) dilakukan adalah landasan bagi usaha manajemen untuk memperbaiki profitabilitas. Ukuran kinerja organisasi muncul dalam bentuk keuangan dan non keuangan. Ukuran ini dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dikerjakan dan hasil yang dicapai. Ukuran juga dirancang untuk menyatakan apakah terjadi perbaikan yang konstan.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan (Rivai, 2009).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan penilaian kinerja merupakan hal penting untuk mengetahui sejauh mana operasi perusahaan berdasarkan standar dan sasaran yang telah ditentukan.

#### **d. Tujuan Dan Manfaat Melakuakan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memiliki sebuah tujuan dalam berorganisasi. Secara umum tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Menurut Robbins (2008) ada lima tujuan dalam penilaian kinerja :

- a. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian .
- b. Penilaian memberkan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
- c. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- d. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
- e. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Rudianto (2013:188) adalah, :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

## **2. Alat Pengukur Kinerja Organisasi**

Untuk mengevaluasi kondisi keuangan suatu perusahaan dan kinerjanya, salah satu cara yang dilakukan untuk memperoleh informasi yang bermanfaat dari

laporan keuangan perusahaan adalah dengan melakukan analisis rasio keuangan. Rasio keuangan merupakan memperlihatkan antara akun pada laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi). Kemudian angka yang diperbandingkan dapat berupa angka-angka dalam suatu periode maupun beberapa periode. Menurut Halim (2007:156), ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk menganalisis laporan keuangan perusahaan, tetapi analisis rasio merupakan hal yang sangat umum digunakan, untuk menghubungkan dua data keuangan (neraca atau laporan laba rugi), baik secara individual atau kombinasi dari keduanya, dengan cara membagi satu data dengan data lainnya. Sedangkan menurut Brigham dan Joel (2006:79), ada 5 jenis rasio keuangan yaitu:

1) Rasio Likuiditas

Rasio yang menunjukkan hubungan kas dan aktiva lancar lainnya dengan kewajiban lancar. Rasio likuiditas terdiri dari:

a) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar utang lancar dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Semakin besar rasio ini berarti semakin likuid perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

b) Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

Rasio ini seperti *Current ratio* tetapi persediaan tidak diperhitungkan karena kurang likuid dibandingkan dengan kas, surat berharga, dan piutang. *Quick ratio* memberikan ukuran yang lebih akurat dibandingkan

dengan *current ratio* tentang kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Aktiva Lancar-Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

## 2) Rasio *Leverage*

Rasio yang mengukur seberapa banyak perusahaan menggunakan dana dari hutang (pinjaman). Rasio *Leverage* dapat diukur dengan cara:

### a) *Debt Ratio (DR)*

Rasio ini mengukur proporsi dana yang bersumber dari utang untuk membiayai aktiva perusahaan. Semakin besar rasio menunjukkan semakin besar porsi penggunaan utang dalam membiayai investasi pada aktiva, yang berarti pula risiko keuangan perusahaan meningkat dan sebaliknya.

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Deb}}{\text{Total Assets}}$$

### b) *Debt to Equity Ratio (DER)*

Merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Untuk mencari rasio ini dengan cara membandingkan antara seluruh utang, termasuk utang lancar dengan seluruh ekuitas. Rasio ini berguna untuk mengetahui jumlah dana yang disediakan peminjam (kreditor) dengan pemilik perusahaan. Dengan kata lain, rasio ini berfungsi untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan untuk jaminan utang. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Equity}}$$



c) Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga (*Times Interest Earned*)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar beban tetap berupa bunga dengan menggunakan EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*). Semakin besar rasio ini berarti kemampuan perusahaan untuk membayar bunga semakin baik, dan peluang untuk mendapatkan tambahan pinjaman juga semakin tinggi. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Times Interest Earned Ratio} = \frac{\text{Ebit}}{\text{Interest}}$$

d) *Long Term Debt to Equity Ratio*

Rasio ini mengukur besar kecilnya penggunaan hutang jangka panjang dibandingkan dengan modal sendiri perusahaan. Semakin besar rasio ini mencerminkan rasio keuangan perusahaan yang semakin tinggi, dan sebaliknya. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Long Term Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Long Term Debt}}{\text{Equity}}$$

3) Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas merupakan rasio yang mengukur efektivitas dan efisien perusahaan dalam mengelola aktivitas yang dimiliki perusahaan. Rasio aktivitas dapat diukur dengan cara sebagai berikut:

a) Rasio Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover Ratio*)

Rasio ini dihitung dengan membagi penjualan dengan persediaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Inventory turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Inventory}}$$

b) *Average Days In Inventory*

Rasio ini mengukur berapa hari rata-rata dana terkait dalam persediaan. Semakin lama dana terkait dalam persediaan menunjukkan semakin tidak efisien pengelolaan dan sebaliknya. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Average Days in Inventory} = \frac{360}{\text{Inventory turnover}}$$

c) *Receivable Turnover*

Rasio ini mengukur perputaran piutang dalam menghasilkan penjualan. Semakin tinggi perputaran piutang berarti semakin efektif dan efisien manajemen piutang yang dilakukan oleh perusahaan dan sebaliknya. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Receivable Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Receivable}}$$

d) *Days Sales Outsanding (DSO)*

Rasio ini mengukur rata-rata waktu yang diperlukan untuk menerima kas dari penjualan. Semakin besar rasio ini menunjukkan semakin tidak efektif dan tidak efisiennya pengelolaan piutang yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Days Sales Outsanding} = \frac{360}{\text{Receivable turnover}}$$

e) *Fixed Assets Turnover*

Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan aktiva tetap dalam menghasilkan penjualan bagi perusahaan. Semakin tinggi rasio ini semakin efektif pengelolaan aktiva tetap yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Fixed Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Fixed Assets}}$$

f) *Total Assets Turnover*

Rasio ini mengukur efektifitas penggunaan seluruh aktiva dalam menghasilkan penjualan perusahaan. Semakin besar rasio ini berarti semakin efektif pengelolaan seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan.

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}}$$

4) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan seperti aset, modal, atau penjualan perusahaan. Rasio profitabilitas dapat diukur dengan cara sebagai berikut:

a) *Return On Assets (ROA)*

ROA menunjukkan kemampuan perusahaan dengan menggunakan seluruh aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba setelah pajak. Rasio ini penting bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi manajemen perusahaan dalam mengelola seluruh aktiva perusahaan. Semakin besar ROA berarti semakin efisien penggunaan aktiva perusahaan atau dengan kata lain dengan jumlah aktiva yang sama bisa dihasilkan laba yang lebih besar, dan sebaliknya. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{Earning After Taxes}}{\text{Total Assets}}$$

b) *Return On Equity (ROE)*

ROE menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba setelah pajak dengan menggunakan modal sendiri yang dimiliki perusahaan. Rasio ini penting bagi pihak pemegang saham untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pengelolaan modal sendiri yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin efisiensi penggunaan modal sendiri yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan.

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Earning After Taxes}}{\text{Total Equity}}$$

c) *Profit Margin Ratio*

Mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menggunakan penjualan yang dicapai perusahaan. Semakin tinggi rasio menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam menjalankan operasinya. *Profit margin ratio* dibedakan menjadi:

(1) *Net Profit Margin*

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Rasio ini mencerminkan efisiensi seluruh bagian, yaitu produksi, personalia, pemasaran, dan keuangan yang ada dalam perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Earning After Taxes}}{\text{Sales}}$$

*(2) Operating Profit Margin*

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba sebelum bunga dan pajak dengan penjualan yang dicapai perusahaan.

Rasio ini menunjukkan efisiensi bagian produksi, personalia, serta pemasaran dalam menghasilkan laba. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Earning Before Interest and Taxes}}{\text{Sales}}$$

*(3) Gross Profit Margin*

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba kotor dengan penjualan yang dilakukan perusahaan. Rasio ini menggambarkan efisiensi yang dicapai oleh bagian produksi. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Sales}}$$

*d) Basic Earning Power*

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba sebelum bunga dan pajak dengan menggunakan total aktiva yang dimiliki perusahaan. Rasio ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan seluruh investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Semakin tinggi rasio ini semakin efektif dan efisien pengelolaan seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba sebelum bunga dan pajak.

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Basic Earning Power} = \frac{\text{Earning Before Interest and Taxes}}{\text{Total Assets}}$$

### 5) *Market Value Ratio*

*Market value ratio* merupakan rasio yang terkait dengan penilaian kinerja saham perusahaan yang telah diperdagangkan di pasar modal (*go public*). Terdapat beberapa macam rasio yang berhubungan dengan penilaian saham perusahaan yang telah *go public*, yaitu:

#### a) *Price Earning Ratio*

Rasio ini mengukur bagaimana investor menilai prospek pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang, dan tercermin pada harga saham yang bersedia dibayar oleh investor untuk setiap rupiah laba yang diperoleh perusahaan. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan bahwa investor mempunyai harapan yang baik tentang perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang, sehingga untuk pendapatan per saham tertentu, investor bersedia membayar dengan harga yang mahal. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Price Earning Ratio} = \frac{\text{Market Price per Share}}{\text{Earning per Share}}$$

#### b) *Dividend Yield*

Rasio ini mengukur seberapa besar tingkat keuntungan berupa dividen yang mampu dihasilkan dari investasi pada saham. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin besar dividen yang mampu dihasilkan dengan investasi tertentu pada saham. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Dividend Yield} = \frac{\text{Dividend per Share}}{\text{Market price per Share}}$$

c) *Dividend Payout Ratio*

Rasio ini mengukur berapa besar bagian laba bersih setelah pajak yang dibayarkan sebagai dividen kepada pemegang saham. Semakin besar rasio ini berarti semakin sedikit bagian laba yang ditahan untuk membelanjai investasi yang dilakukan perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Dividend Payout Ratio} = \frac{\text{Dividend}}{\text{Earning after taxes}}$$

d) *Market to Book Ratio*

Rasio ini mengukur penilaian pasar keuangan terhadap manajemen dan organisasi perusahaan sebagai *going concern*. Nilai buku saham mencerminkan nilai historis dari aktiva perusahaan. Perusahaan yang dikelola dengan baik dan beroperasi secara efisien dapat memiliki nilai pasar yang lebih tinggi dari pada nilai buku asetnya. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Market to Book Ratio} = \frac{\text{Market Price per Share}}{\text{Book value per Share}}$$

Keberhasilan seorang manajer seharusnya diukur dalam kerangka jangka pendek dan jangka panjang. Konsep tersebut mendorong manajer untuk mengembangkan model pengukuran keberhasilan yang tidak semata-mata hanya menggunakan ukuran finansial, tetapi juga harus diukur berdasarkan manajemen dan juga pelanggan.

Menurut Wibisono (2006:14) berbagai perusahaan mencoba mengadopsi berbagai macam kerangka Sistem Manajemen Kinerja yang telah dikenalkan oleh para ahli secara luas pada dekade terakhir, beberapa diantaranya adalah :

- a. SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*) oleh (Cross dan Lynch pada 1989).

Sistem manajemen kinerja *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique* (SMART) juga dikenal sebagai piramida kinerja adalah sebuah sistem manajemen kinerja yang dikembangkan sebagai hasil dari ketidakpuasan pengukuran kinerja dengan cara tradisional seperti pemanfaatan, produktivitas, efektivitas, efisiensi dan variansi keuangan lainnya yang sangat terbatas. Sistem ini dikembangkan oleh Wang Laboratory Inc. merupakan sebuah sistem manajemen kinerja yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi). Sistem SMART dibuat untuk merespon keberhasilan perusahaan menerapkan metode *Just-In-Time* (JIT), sehingga fokus dari SMART lebih mengarah ke aspek operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan. Seperti namanya yaitu piramida kinerja.

- b. *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ) oleh (Dixon, Dkk., pada 1990)

*Performance Measurement Questionnaire* (PMQ) merupakan sebuah sistem manajemen kinerja yang melibatkan lokakarya untuk mengembangkan, merevisi, dan memfokuskan kembali suatu kesatuan penilaian kinerja. Sistem PQM yang dikemukakan pada tahun 1990 ini memiliki keuntungan yaitu dapat memberikan suatu sistem dan mekanisme untuk mengidentifikasi area perbaikan pada perusahaan dan aspek-aspek apa saja yang dapat diukur terkait kinerja karyawan dan departement yang ada di perusahaan.

Namun sistem ini memiliki kekurangan yang cukup mencolok, yaitu sistem PQM tidak dapat dianggap sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja yang



terintegrasi dan komprehensif karena tidak mempertimbangkan perbaikan (*improvement*) yang berkelanjutan.

c. *Performance for World Class Manufacturing* (PWCM) oleh Maskell pada 1991.

*Performance for World Class Manufacturing* (PWCM) juga memiliki beberapa karakteristik, antara lain: Secara langsung berhubungan dengan strategi manufaktur, Menggunakan aspek-aspek non-finansial, Bervariasi antar lokasi, Berubah dari waktu ke waktu sebagaimana perubahan kebutuhan, Sederhana dan mudah digunakan, Mampu memberikan umpan balik yang cepat untuk manajer dan operator, dan Bertujuan untuk mendorong peningkatan (*improvement*) bukan sekedar untuk mengawasi. Disisi lain, istilah *World Class Manufacturing* diciptakan guna mencakup berbagai macam teknik dan teknologi yang dirancang untuk memungkinkan sebuah perusahaan untuk bersaing dengan pesaing terberatnya.

d. *Quantum Performance Measurement Model* (QPMM) (Hronec, pada 1993)

Quantum kinerja didefinisikan sebagai sebuah tingkat pencapaian tujuan, yang baik nilai dan layanannya bagi seluruh *stakeholders* dapat dioptimalkan. Hubungan biaya dan kualitas menggambarkan hubungan nilai (pelanggan membutuhkan kualitas tinggi dengan biaya yang memadai) dan hubungan antara kualitas dan waktu merupakan hubungan layanan (kualitas pembelian dan waktu yang diperlukan untuk pembelian). Berdasarkan hal ini, dimensi dan hubungan yang berbeda dari biaya, kualitas, dan waktu harus dioptimalkan secara bersamaan. Struktur hirarkis didasarkan pada konsep Rummler dan Brache yang

ditetapkan tiga tingkat kinerja perusahaan: organisasi, proses, dan orang-orang. Tingkat ini dikombinasikan dengan biaya dimensi, kualitas, dan waktu, dan membentuk apa yang disebut kuantum matriks pengukuran kinerja.

e. *The Balanced Scorecard* (BSC) oleh Kaplan dan Norton pada 1992.

*The Balanced Scorecard* (BSC) merupakan perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif dalam bisnis dan industri, pemerintahan, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyelaraskan kegiatan usaha dengan visi dan strategi organisasi, guna meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi terhadap tujuan strategis. BSC seperti tombol-tombol dalam sebuah kokpit pesawat, memberikan manajer informasi yang kompleks dalam sekejap. Pada sistem BSC, ada empat perspektif yang berbeda dari perusahaan, yaitu finansial, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan serta perspektif pelanggan yang mana keempat perspektif tersebut adalah hasil penjabaran dari visi serta strategi perusahaan.

f. *Prism* oleh Neely dan Adams pada 1999.

Model *Performance Prism* merupakan model pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti model pengukuran kinerja organisasi pada umumnya, melainkan dari sisi *Stakeholder* seperti *owner*, *Supplier*, *customer*, *employee*, pemerintah dan bahkan masyarakat umum. Model *Performance Prism* mempunyai lima perspektif, yaitu *Stakeholder Satisfaction*, *Strategy*, *Process*, *Capabilities* dan *Stakeholder Contribution*. Strategi dan harapan dari para

stakeholder tersebut dielompokkan dalam perspektif.

g. *Malcolm Baldrige National Quality Award* oleh Department of commerce, USA tahun 1987.

*Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) atau yang biasa disebut *Baldrige Award* atau Baldrige Criteria adalah suatu sistem manajemen kualitas yang pada awalnya berlaku di Amerika Serikat yang bertujuan untuk mengukur komitmen terhadap kinerja suatu organisasi, dan memberikan kerangka kerja untuk memperbaiki dan menyempurnakan kinerja tersebut (*Criteria For Performnce Excellence*). Penghargaan ini disahkan dengan ditandatanganinya *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act* oleh Presiden Ronald Reagan pada tanggal 20 Agustus 1987. Pada mulanya penghargaan ini muncul karena pemerintah Amerika Serikat pada saat itu menggalakkan kebutuhan akan perbaikan atau penyempurnaan kualitas dalam kaitannya dengan persaingan bisnis di Amerika dan pasar luar negeri terutama Jepang.

Nama Malcolm Baldrige berasal dari nama menteri perdagangan Amerika yang menjabat dari tahun 1981 sampai meninggalnya beliau pada tahun 1987 karena kecelakaan. Dedikasinya yang tinggi terhadap perbaikan untuk dunia perdagangan di Amerika membuat nama beliau dijadikan simbol untuk penghargaan ini. Sampai saat ini Departemen Perdagangan Amerika Serikat bertanggung jawab atas pemberian penghargaan ini, dan memberikan tugas kepada National Institute of Standard and Technology (NIST) untuk mengelola program dan administrasi pemberian penghargaan ini.

Malcolm Baldrige memberikan suatu perspektif sistem untuk pengelolaan organisasi dan proses-proses kunci menuju keunggulan kinerja. Tujuh kategori

dan sebelas nilai inti Malcolm Baldrige merupakan mekanisme untuk membangun dan mengintegrasikan kriteria-kriteria dalam mengembangkan sistem organisasi bisnis yang unggul. Perspektif sistem berarti memandang dan mengelola organisasi secara keseluruhan, dengan mengintegrasikan komponen-komponennya, menuju keunggulan kinerja.

#### h. ISO Series

Lembaga ISO yang berdiri sejak 1974 adalah organisasi yang merangkum sejumlah kepentingan dalam perumusan standar secara independen. Walaupun pada awalnya lembaga ISO tidak khusus merancang standar yang dipakai para perdagangan, namun dalam perjalanannya kebutuhan standar tidak terlepas dari persyaratan dunia perdagangan. Keberhasilan ISO 9000 pada tahun 1987 menjadikan ISO sebagai standar yang dinilai paling fair dalam perdagangan dunia (Thaheer, 2005). Menurut LPJK (2005) sistem akreditasi dan sertifikasi ISO merupakan pengakuan atas konsistensi standar sistem manajemen mutu.

Perencanaan sertifikasi merupakan fase awal dalam merumuskan dan mendesain langkah-langkah penerapan sistem manajemen mutu ISO. Dimulai dari pemilihan badan sertifikasi ISO, identifikasi aspek kualitas, dokumentasi dan lainnya. Untuk mendukung keberhasilan meraih sertifikasi ISO maka diperlukan perencanaan yang matang sehingga ketika diaudit dilakukan semua data rekaman sebagai bukti adanya penerapan dari sistem manajemen mutu ISO dapat ditunjukkan. Perencanaan dapat dilakukan secara efektif melalui langkah, identifikasi aspek kualitas, kemudian mendokumentasikan, melakukan training mutu kepada karyawan dan pembuatan prosedur standar yang akan dijalankan perusahaan.

### 3. Indikator Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi

Suhartono (2012) dalam Blognya menjabarkan mengenai indikator kinerja perguruan tinggi, dengan *Critical Success Factors* (faktor keberhasilan utama) sebagai dasarnya. *Critical Success Factors* (faktor keberhasilan utama) adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area CSF ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan non-finansial pada kondisi waktu tertentu. Suatu CSF dapat digunakan sebagai indikator kinerja atau masukan dalam menetapkan indikator kinerja. Identifikasi terhadap CSF dapat dilakukan terhadap berbagai faktor misalnya, potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan, keunggulan, tantangan, kapasitas sumber daya, dana, sarana-prasarana, regulasi atau kebijakan organisasi, dan sebagainya. Untuk memperoleh CSF yang tepat dan relevan, CSF harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap organisasi mempunyai CSF yang berbeda-beda karena sangat tergantung pada unsur-unsur apa dari organisasi tersebut yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan.

CSF sering disamakan pengertiannya dengan *key performance indicator* (KPI) yang sebenarnya sangat berbeda. KPI adalah sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja. Berikut ini contoh CSF Sebagai Masukan dalam Penetapan Indikator Kinerja Perguruan Tinggi

Tabel 2.1 *Critical Success Factors* dalam Penetapan Indikator Kinerja

## Perguruan Tinggi

No.	<i>Critical Success Factors</i> (CSF)	Tujuan Strategik	Indikator Kinerja
1	Layanan berkualitas dan tepat waktu	Memantau secara terus menerus untuk memastikan bahwa pelayanan berkualitas dan tepat waktu	Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas
2	Pegawai yang bermutu tinggi dan terlatih	Memantau proses <i>recruitment</i> dan seleksi pegawai untuk menghasilkan pegawai bermutu tinggi	Tingkat ketrampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja
3	Dosen yang berkualitas	Memastikan bahwa para dosen telah melaksanakan aktivitas sesuai dengan tujuan untuk menciptakan lulusan berkualitas	Kehadiran, Keterlambatan, Publikasian, Penelitian
4	Sistem pengajaran yang efektif dan efisien.	Menciptakan sistem pengajaran yang efektif dan efisien.	Efektifitas metode pengajaran Kurikulum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja
5	Kelengkapan sarana dan prasarana	Memastikan bahwa PT mempunyai fasilitas pendukung yang memadai	Kesesuaian fasilitas pendukung perguruan tinggi dengan standar yang ditetapkan Dikti.

Sumber : <https://bambangsuhartono.wordpress.com/2012/06/29/pengukuran-kinerja-pada-perguruan-tinggi/> (diakses pada 2017)

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut :

a. Biaya Pelayanan (*cost of service*)

Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau

tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indicator kinerja proksi, misalnya belanja per kapita.

b. Penggunaan (*utilization*)

Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan kapasitas. Contoh lain adalah rata-rata jumlah penumpang per bus yang dioperasikan. Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui frekuensi operasi atau kapasitas kendaraan yang digunakan pada tiap-tiap jalur.

c. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)

Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indicator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indicator kualitas dan standar pelayanan harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indicator ini justru dapat menyebabkan kontra produktif. Contoh indicator kualitas dan standar pelayanan misalnya perubahan jumlah komplain masyarakat atas pelayanan tertentu.

d. Cakupan pelayanan (*coverage*)

Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

e. Kepuasan (*satisfaction*)

Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penjangkauan aspirasi masyarakat (*need assessment*), dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indikator proksi misalnya jumlah komplain. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antar unit kerja.

#### **4. *Balanced Scorecard***

##### **a. Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat persektif perusahaan, *Balanced Scorecard* menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta nonkeuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkat organisasi (Rudianto, 2013:235). Menurut Kaplan dan Norton (dalam Anthony, govindarajan, 2005:173) *Balanced Scorecard* adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja yang terintegrasi diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* membantu organisasi dalam mengatasi dua masalah mendasar: efektif mengukur kinerja organisasi dan mensukseskan penerapan strategi. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diterapkan pada organisasi bisnis, terutama perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat. Namun, seiring dengan tuntutan kebutuhan dan pengakuan akan kecocokannya untuk organisasi sektor publik maka mulailah banyak yang menerapkan *Balanced Scorecard* dengan beberapa modifikasi di sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif- finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut



sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Mulyadi (2014:4) memaparkan bahwa *Balanced Scorecard* diciptakan dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di U.S.A oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Harvard Business School dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG yang keduanya merupakan warga negara Amerika Serikat melalui suatu riset tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor).

Hadari Nawawi (2006:214) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* merupakan laporan akunting yang mencakup faktor-faktor penting dan menentukan sukses sebuah perusahaan, yang terdiri dari empat bidang: (1) kinerja keuangan (*financial performance*), (2) kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), (3) proses bisnis internal (*internal business process*), dan (4) inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning*).

#### **b. Tujuan dan Manfaat *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba untuk mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran—ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan non finansial yang dirumuskan dalam perspektif *Balanced Scorecard* sebenarnya adalah penurunan dari visi dan strategi organisasi dengan demikian hasil pengukuran dengan *Balance Scorecard* mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan (Mashun : 166).

Pada organisasi komersial tujuan utamanya adalah memaksimalkan laba, sehingga dalam penggunaan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan lebih diutamakan dibandingkan ketiga perspektif lainnya. Pada organisasi publik yang digunakan yang mengedepankan layanan publik, *Balanced Scorecard* perlu diadaptasikan sehingga menghasilkan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pada organisasi publik yang berorientasi pada pelanggan, *Balanced Scorecard* yang digunakan proses orientasi pada pelanggan dan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi siapa sebenarnya pelanggan organisasi. Selanjutnya untuk lebih mengenal apa keinginan dan kebutuhan para pelanggan, sebaiknya dilakukan survei pelanggan, sehingga dapat dirumuskan berbagai program yang dibutuhkan pelanggan.

Sistem pengukuran kinerja diharapkan bisa digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Adanya peningkatan kinerja setidaknya dapat dilihat dari apakah aktivitas organisasi memiliki nilai tambah. Dengan *Balanced Scorecard* manajemen dapat lebih efektif, tetapi tidak dapat menjamin manajemen menjadi efektif, hal ini terjadi jika manajemen tidak dapat menderived visi dan strategi organisasi dalam ukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

### **c. Perspektif dalam *Blance Scorecared***

Empat perspektif *Blance Scorecared* yaitu, keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut juga harus dipandang sebagai suatu model template yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun namanya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

Keempat perspektif *Balanced Scorecard* dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Perspektif Keuangan.

Perspektif ini yang sering digunakan perusahaan dalam menilai kinerjanya. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Rudianto 2013:239). Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur dengan laba operasi, *Return On Investment* (ROI), *Return on Equity* (ROE), *Return in Capital Employed* (ROCE), nilai tambah ekonomis (*Economic value added*). Selain itu menurut Mahsun (2016:167) pengukuran kinerja atas dasar perspektif finansial ini juga dapat menggunakan data primer berdasarkan yang dapat dikumpulkan dengan kuisisioner yang didesain menggunakan skala linkert dan analisis statistika. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006:512) perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari tiga perspektif lainnya. Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis, yaitu pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan pemanfaatan aset.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (1996: 42) diidentifikasi menjadi tiga tahap:

#### a. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang berada pada awal siklus kehidupan bisnis ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada *revenue growth*, *positive earning*, dan *sales and market share growth*. Untuk

memanfaatkan potensi tersebut, perusahaan harus mempunyai komitmen terhadap sumber daya dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti membangun dan melakukan ekspansi fasilitas produksi; melakukan investasi pada sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi; dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan yang merupakan tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari investasi di masa lalu. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan-hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan daripada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *return on investment (ROI)*, *return on capital employed (ROCE)*, dan *economic value added (EVA)*.

c. Menuai (*Harvest*)

Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya pada dua fase pertama. Investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat pengembalian cepat,

seperti pemeliharaan peralatan, dan kapasitas lainnya, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

## 2) Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan sektor publik dimana pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan sekaligus merupakan komponen dari sasaran keuntungan perusahaan. Niven (2003) dalam Joko Pramono (2014) mengatakan bahwa dalam memilih ukuran perspektif pelanggan, suatu perusahaan dihadapkan pada dua pertanyaan penting, yaitu siapa target pelanggan kita dan apa *Value Proposition* kita dalam melayani pelanggan?

Saat ini dimana konsumen memiliki banyak sekali pilihan produk, maka perusahaan harus mampu memberikan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini memaksa perusahaan melakukan perubahan strategi dari yang semula hanya fokus pada produk perusahaan, kemudian berganti ke pemasaran produk tersebut.

Rudianto (2013:240) Perspektif pelanggan dalam *Balance Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan.

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas:

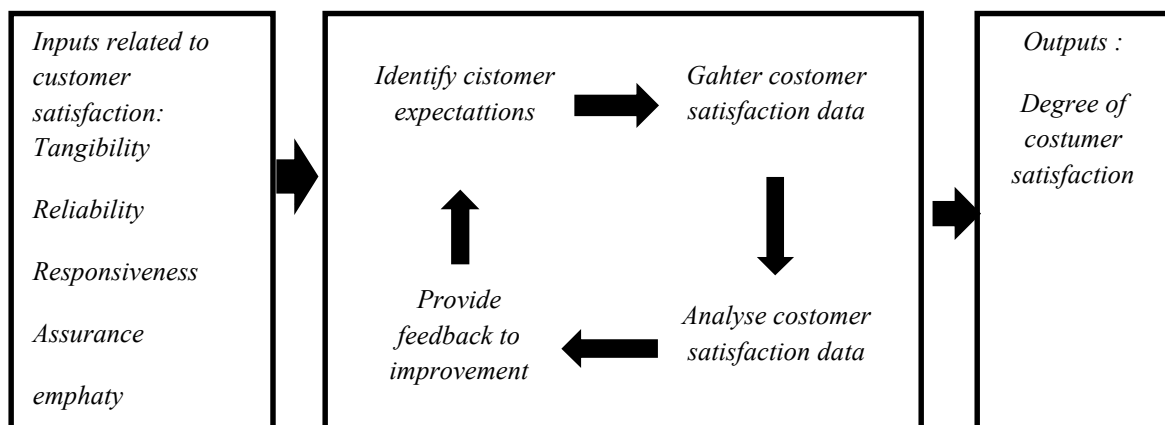
- a) Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap

pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

- b) Retensi pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- c) Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
- d) Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tersebut.

Proses pengukuran kepuasan pelanggan menurut Rangkuti (2013:124)

adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Model Untuk Monitoring dan Mengukur Kepuasan Pelanggan**

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi

pelanggan dan juga pemegang saham (Rudianto, 2013:241). Dalam perspektif ini para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

Tiga proses bisnis utama dalam perspektif ini adalah:

- a) Proses Inovasi, dalam proses inovasi unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu, pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, selanjutnya pengukuran terhadap proses pengembangan produk.
- b) Proses Operasi, yaitu langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan pada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis lebih dititik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang serta jasa yang diberikan kepada pelanggan.
- c) Pelayanan Purna Jual, tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Hal yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya

adalah garansi dan aktivitas reprasi perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Hansen dan Mowen (2006:519) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan.

Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu :

- a. Kompetensi karyawan, pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakuakn atas tiga pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasa karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.
- b. Infrastruktur teknologi informasi, peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan dari sistem informasi yang dimiliki perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh semakin baik kinerja karyawan.
- c. Biaya organisasi : motivasi , wewenang dan pembatasan wewenang. Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begiu luas tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua akan sia-sia. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui



beberapa dimensi, yaitu

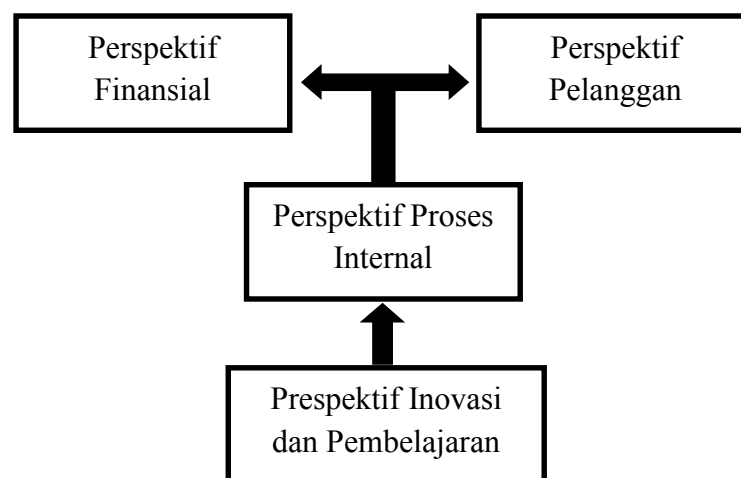
- a) Pengukuran terhadap sasaran yang diberikan kepada perusahaan dan di implementasikan, ini dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan, terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan *income* perusahaan serta berhasil ditetapkan dalam periode tertentu.
- b) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
- c) Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat keterlambatan pengiriman, jumlah produksi rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan.
- d) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi
- e) Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan demi peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap persentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Kaplan dan Norton (2001:123) Mengemukakan bahwa strategi pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seluruh pegawai didalam organisasi dan hubungannya yang dijalin dengan para pelanggan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Untuk memperoleh kondisi yang demikian perlu dikaji aspek kompetensi strategik, teknologi dan juga iklim kerja.

### **c. *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik**

*Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja tidak hanya

diimplementasikan pada organisasi bisnis, tetapi juga dapat diimplementasikan pada sektor publik. Di Indonesia, berbagai organisasi yang termasuk dalam cakupan sektor publik antara lain pemerintah pusat, pemerintah daerah, sejumlah perusahaan dimana pemerintah yang memiliki saham (BUMN dan BUMD), organisasi bidang pendidikan, organisasi bidang kesehatan dan organisasi-organisasi massa. Jika dalam organisasi bisnis tumpuan hasil akhirnya adalah mencari keuntungan atau laba, sedangkan dalam sektor publik tumpuannya pada perspektif pelanggan dan meningkatnya profitabilitas. Dengan demikian *Balanced Scorecard* dapat dimodifikasi dengan menempatkan perspektif *financial* dan pelanggan sejajar pada puncak dan diikuti oleh perspektif proses internal dan selanjutnya perspektif inovasi dan pembelajaran, seperti dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Sumber : Gordon Robertson dalam Mahsun (2016:165)

**Gambar 2.2 Model *Balanced Scorecard* untuk organisasi Sektor Publik**

Beberapa perbedaan Organisasi Bisnis dengan Organisasi Nirlaba atau sektor publik mengenai perspektif dalam *Balanced Scorecard* menurut Mahmudi (2005) :

**Tabel 2.2. Perbandingan Kerangka *Balanced Scorecard* Organisasi Bisnis dengan Organisasi Nirlaba**

<b>PERSPEKTIF</b>	<b>ORGANISASI BISNIS</b>	<b>ORGANISASI NIRLABA</b>
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>Stakeholder</i> ?

Sumber : Mahmudi (2005)

Dally (2010:79) memaparkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan beberapa alasan sebagai berikut :

1. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok tertentu, sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
2. Tujuan utama organisasi publik bukanlah maksimalisasi hasil finansial tetapi keseimbangan pertanggung jawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) Sesuai dengan visi dan misi organisasi publik tersebut.
3. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan stakeholder membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi publik dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya penentuan siapa yang menjadi *Stakeholders*, pemeliharaan sumber daya, tujuan strategis

ukuran kinerja, target kinerja dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

a) Perspektif Pelanggan Dalam Perguruan Tinggi

Pelanggan dalam konsep *Balanced Scorecard* pada umumnya yang berlaku pada dunia bisnis adalah para pihak yang menikmati produk/jasa yang diberikan perusahaan. Jika dalam konteks organisasi pendidikan ataupun perguruan tinggi, pelanggan yang dimaksud adalah yang menikmati pelayanan pendidikan.

Mahsun (2016:169) menyebutkan bahwa Pelanggan Internal pada perguruan tinggi yaitu para mahasiswa yang belajar pada perguruan tinggi tersebut. Pelanggan Eksternal pada perguruan tinggi adalah para Alumni yang telah selesai dalam pendidikannya. Selain para alumni, pelanggan Eksternal lainnya adalah perusahaan yang mempekerjakan alumni dari perguruan tinggi tersebut.

Pengukuran pada perspektif ini dilihat dari seberapa jauh mahasiswa merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh perguruan tinggi, sehingga mendistribusikannya perasaan puasnya kepada calon mahasiswa yang ingin melanjutkan studi di perguruan tinggi, dampaknya maka setiap tahunnya jumlah mahasiswa baru akan meningkat. Tjiptono (2011:174), mengidentifikasi lima dimensi dasar dari kualitas pelayanan yaitu:

1) Reabilitas (*Reability*)

Berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali.

## 2) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Berkaitan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera.

## 3) Jaminan (*Assurance*)

Berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya diri dan keyakinan pelanggan.

## 4) Empati (*Empathy*)

Berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggan serta memberikan perhatian personal kepada pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.

## 5) Bukti Fisik (*Tangibles*)

Berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan, dan perlengkapan, sumber daya manusia dan materi komunikasi perusahaan.

Pada pelanggan eksternal dapat dilihat dari jumlah alumni yang cepat mendapat pekerjaan sebelum menyelesaikan pendidikan ataupun setelah menyelesaikan pendidikan. Juga banyaknya jumlah mahasiswa alumni perguruan tinggi tersebut dalam suatu perusahaan.

### b) Perspektif Keuangan Dalam Perguruan Tinggi

Menurut undang-undang No.20 tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan. Tresiana (2005) menyatakan bahwa ukuran keuangan di pendidikan dapat diukur dari tertib keuangan yang dibagi dalam kelompok besar yaitu, laporan keuangan (pembuatan Neraca, Laporan Laba Rugi, dan Laporan Arus Kas), Anggaran

(Rencana Anggaran, Pengawasan Anggaran, Tertib Anggaran, dan Pelaksanaan Anggaran) dan yang terakhir Audit (Pelaksanaan Audit Keuangan).

Kinerja keuangan STIE Sultan Agung sendiri masih dikategorikan dalam tahapan Bertumbuh (*Growth*) dimana STIE Sultan Agung masih melakukan pengembangan dan meningkatkan produk baru, membangun fasilitas, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi serta membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.

Organisasi dalam tahap ini harus menekankan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

#### c) Perspektif Bisnis Internal Dalam Perguruan Tinggi

Perspektif ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal perguruan tinggi secara berkelanjutan. Dalam persektif bisnis internal yng menjadi fokus perguruan tinggi adalah harus unggul dalam bidang apa? Bagaimana perguruan tinggi membangun keunggulan tersebut? (Mahmudi 2010:144). Sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* hal yang hrus dijalankan adalah *Inovation Process*, *Operation Process* dan *Postsale Process*.

Dalam tahap proses inovasi perguruan tinggi menyampaikan produknya berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dikemas dalam kurikulum. Kurikulum yang unggul yaitu kurikulum yang mampu membekali mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan perusahaan ataupun masyarakat. Dalam tahap proses operasi perguruan tinggi menyampaikan produknya kepada mahasiswa dalam bentuk proses pembelajaran yang baik,

dengan indikator adanya efektivitas penggunaan waktu, proses pembelajaran yang berkualitas dengan melakukan inovasi dengan menggunakan multisumber, multimetode dan multi media. Meningkatkan kualifikasi pendidikan tenaga pengajar, meningkatkan sarana dan prasarana kampus berupa perpustakaan, laboratorium komputer dan lainnya, yang terakhir meningkatkan nilai terendah indeks prestasi kumulatif mahasiswa.

Pada tahap akhir yaitu, *Postsale Process* (Layanan Purna Jual). Merupakan kesempatan rekrutmen, fasilitas bagi alumni dan juga pembuatan jaringan alumni. Pada STIE Sultan Agung penyebaran informasi kerja bagi mahasiswa/alumni secara khusus disampaikan melalui website resmi STIE Sultan Agung dan juga media sosial lainnya. STIE Sultan Agung juga melakukan program pelayanan bimbingan karir bagi mahasiswa maupun para alumni. Para alumni juga berhimpun dalam organisasi alumni untuk meningkatkan komunikasi antar alumni juga pihak perguruan tinggi.

#### d) Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dalam Perguruan Tinggi

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menekankan pada upaya agar menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Perguruan tinggi diharapkan harus terus melakukan inovasi, kreasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Selain itu keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan tenaga pendidik dan juga pegawai, kemampuan sistem informasi dan tingkat motivasi/pemberdayaan.

Yuksel dan Coskun (2013) mengemukakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi beberapa sasaran strategis, yaitu: perbaikan kepuasan

staff (tenaga pendidik dan pegawai) implementasi teknologi dalam kegiatan organisasi dan juga peningkatan pengetahuan dari staff. Perguruan tinggi perlu melakukan serangkaian kegiatan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan juga pegawainya, seperti pelatihan, training, seminar, lokakarya agar kinerja tenaga pendidik dan pegawai terus meningkat.

Faktor lainnya yang penting dalam perspektif ini adalah sistem yang berjalan dalam organisasi tersebut. Hal ini meliputi kompetensi tenaga pendidik yang dapat diukur dari rasio tingkat pendidikan tenaga pendidik, rasio tenaga pendidik dan mahasiswa, jumlah pelatihan tenaga pendidik, kepangkatan tenaga pendidik tiap tahunnya. Sedangkan iklim kerja dapat dilihat dari tingkat kehadiran, tingkat disiplin kerja pengembangan karir dan penilaian kinerja tenaga pendidik dan juga pegawainya.

## **B. PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian terdahulu berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut :



**Tabel 2. 3**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sulaiman (2014)	Analisis Kinerja Universitas Gunung Rinjani dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). (Jurnal Universitas Gunung Rinjani)	Pendekatan yang digunakan yaitu pelanggan dan pembelajaran pertumbuhan. Menggunakan teknik analisa data Deskriptif Evaluatif. Kinerja universitas dari sisi pelanggan dari tahun 2012-2013 semakin baik. Kinerja Universitas dari sisi pembelajaran dan pertumbuhan cukup memuaskan, ditandai dengan kepuasan dosen terhadap layanan universitas.
2.	Jane Kinya Marete (2015)	<i>Influence of Balanced Score Card on Organizational Performance in Institutional of Higer Learning :A Case Study of University of Nairobi an Centre for Mathematics, Science and Tecnology Education in Africa. (Journal, University of Nairobi an Centre for Mathematics, Science and Tecnology Education in Africa)</i>	<i>There is a Positive relationship Between the balanced scoredcard and organizational performance</i>
3.	Joko Pramono (2014)	Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> di SMK Negeri 6 Surakarta. (Tesis, Universitas Sebelas Maret, Surakarta)	Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik
4.	Ambar Sri Lestari (2013)	Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Blanced Scorecard Penerapannya dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang) (Jurnal, Universitas Brawijaya Malang)	Penelitian ini membahas bagaimana membangun <i>Balanced Scorecard</i> meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran, target, inisiatif dan mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i> pada organisasi publik
5.	Yani Iriani (2005)	Rancangan Model Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Ditinjau Dari Perspektif Pelanggan, Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandung. (Jurnal, Universitas Widiatama Bandung)	Sebagian besar PTS belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> . Akan tetapi PTS tersebut berada pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk melakukan pembenahan terhadap pengukuran kinerja yang ada.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Fatma Sari Sukesti (2010)	Analisis Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang. (Jurnal, Universitas Muhammadiyah Semarang)	Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang jika diukur menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dengan empat perspektif sudah bagus. Dimana dari keempat perspektif menunjukkan hasil yang memuaskan
7.	Joko Susilo (2007)	Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur Dengan <i>Balanced Scorecard</i> . (Jurnal, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta)	Kinerja Universitas Islam Indonesia jika diukur menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sudah dikatakan relatif baik. Hal ini dilihat dari uji statistik dan telaah literatur
8.	Davit Wijaya (2014)	Model <i>Balanced Scorecard</i> dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). (Jurnal, Universitas Kristen Krida wacana)	Konsep manajemen kinerja dengan pendekatan BSC dalam upaya meningkatkan pemberdayaan MBS sebagai bentuk inovasi pendidikan membutuhkan dukungan dari para birokrat pendidikan sehingga harapan untuk meningkatkan pemberdayaan MBS alam menciptakan sekolah berkualitas dapat diwujudkan.
9.	Yoyo Sudaryo (2015)	Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Strategik Map <i>Balance Scorecard</i> (Studi pada 6 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Bandung). (Jurnal, STIE Indonesia Membangun)	Pendekatan Strategik Map <i>Balance Scorecard</i> direkomendasikan agar STIE di Bandung memperbaiki asimetri informasi antara pemilik sebagai <i>principal</i> dengan pengelola sebagai agen melalui pengembangan <i>good corporate governance</i> serta memfungsikan motif masin <i>stakeholders</i> sebagai penggerak manajemen kinerja
10.	Hartati (2012)	Pengukuran Kinerja RSUD DR. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Tesis, Universitas Indonesia)	Dari empat perspektif yang diukur menghasilkan saran untuk objek penelitian yaitu perlunya peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit, segera mengintegrasikan sistem informasi manajemen dan memberlakukan sistem kehadiran dengan mesin sidik jari.

Sumber : Data Diolah

### C. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran bertujuan untuk memberikan gambaran secara ringkas tentang isi dari penelitian, sehingga penelitian dapat terarah sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan. Kerangka pemikiran dapat dinyatakan dalam bentuk skema sederhana tetapi memuat pokok-pokok unsur penelitian dan hubungan antara pokok-pokok unsur penelitian.

Tinggi harapan dan ekspektasi masyarakat terhadap dunia pendidikan membuat sekolah menjadi salah satu institusi pelaksana dibidang pendidikan perlu berbenah diri. Sekolah perlu melakukan pengukuran kinerja, agar dapat memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat gambaran mengenai kinerja dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu informasi *finansial* dan informasi *non finansial*. Informasi *finansial* didapat dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu organisasi didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2002), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era

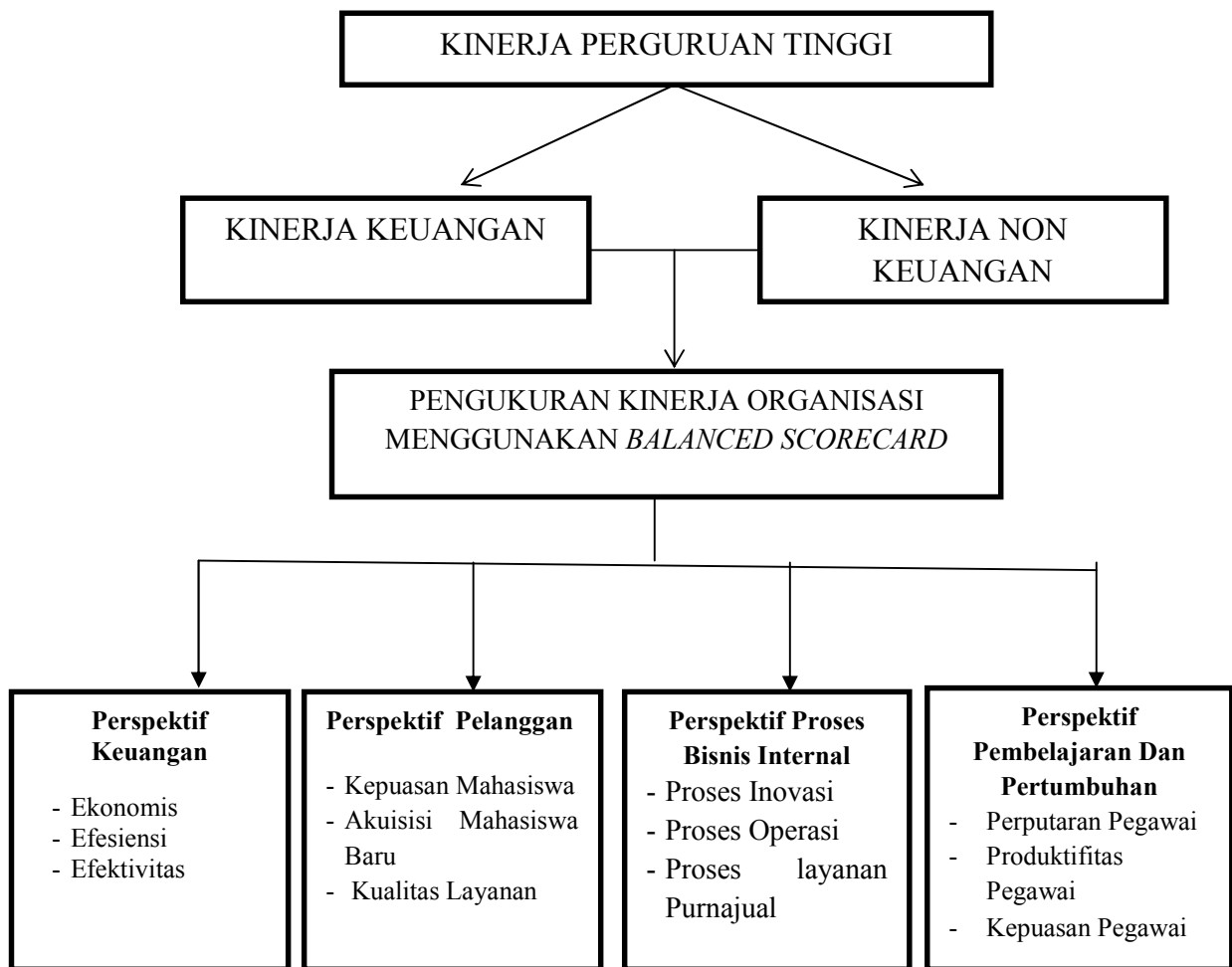
kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan. Empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja STIE Sultan Agung adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya. Masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien dan juga efektif (*Value for money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik (Mahmudi 2010 :83) Dalam penelitian ini hal yang perlu dilihat adalah mengenai Efektivitas, Ekonomis, Efsiensi, dari laporan Relisasi Anggaran yang disajikan .
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan, pemeliharaan hubungan dengan pelanggan, juga akuisisi pelanggan baru (Mahsun, 2016:169) Dalam Konteks Institusi Pendidikan Pelanggan yang dimaksud adalah yang menikmati Pelayanan Pendidikan, yaitu Mahasiswa yang kuliah di STIE Sultan Agung, Para Alumni dan Juga Perusahaan Pemakai Alumni STIE Sultan Agung.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani Mahasiswa (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan). Dimulai dari proses Inovasi,

Operasi dan juga Layanan Purna Jual (Indrajit dan Djokopranoto, 2006:190).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Dimulai dari pengukuran Perputaran Pegawai, Produktifitas Pegawai, dan juga Kepuasan Pegawai (Indrajit dan Djokopranoto, 2006:220).

Dalam BSC, keempat perspektif tersebut menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini digambarkan dalam bagan dibawah ini :



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif. Menurut Sugiyono (2009:335), analisis deskriptif kualitatif merupakan teknik analisis yang digunakan secara gabungan dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Deskriptif kualitatif dalam penelitian ini berupa gambaran Kinerja STIE Sultan Agung Pematangsiantar jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang ada.

#### **B. Tempat Dan Waktu Penelitian**

Menurut Sugiyono (2010:13), objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal yang objektif. Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian pada STIE (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi) Sultan Agung Pematangsiantar. Yang berlokasi di Jl. Surabaya No. 19, Pematangsiantar Sumatera Utara. Adapun rencana kegiatan/waktu penelitian ini dapat penulis gambarkan melalui jadwal penelitian berikut ini :

Tabel III.1. Tabel Rencana Kegiatan Penelitian

No	KETERANGAN	Des'16				Jan'17				Feb'17				Mar'17				Mar'18			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Mengajukan Surat Permohonan Penelitian				■																
2	Mengumpulkan Data Penelitian					■	■	■	■												
3	Mengolah Data Penelitian									■	■	■	■								
4	Pengajuan Proposal Penelitian													■							
5	Seminar Proposal														■						
6	Penyusunan Tesis														■	■	■	■	■	■	■
7	Seminar Tesis																		■		
8	Penyempurnaan Tesis																			■	■
9	Sidang Meja Hijau																				■

Sumber : Data Diolah

### C. Populasi dan Sampel

Wiratma (2014:65) menyatakan populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Mahasiswa yang menempuh pendidikan di STIE Sultan Agung, Para Staf pengajar (Dosen), Pegawai Tata Usaha dan juga Pegawai Perpustakaan.

Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini untuk masing-masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut. :

- 1) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pengukuran sampel yang digunakan yaitu teknik sampling jenuh. Wiratma (2014:72), menyatakan sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah keseluruhan dari bagian Tata Usaha dan juga Pegawai Perpustakaan yaitu 48 orang.



2) Perspektif pelanggan, pada perspektif ini yang akan diteliti untuk dijadikan sampel adalah Mahasiswa semester akhir yang belajar di STIE Sultan Agung dan yang mengambil jam belajar di pagi dan siang hari dengan mempertimbangkan masa lamanya mahasiswa belajar dan mengenal STIE Sultan Agung. Jumlah keseluruhan mahasiswa semsester akhir yang terdiri dari program studi S1 Akuntansi, S1 Manajemen, D3 Akuntansi, dan D3 Manajemen Pemasaran adalah 326 mahasiswa. Sedangkan keseluruhan mahasiswa semester akhir yang mengambil jam belajar di pagi adalah 112 mahasiswa. Dari jumlah tersebut digenapkan dan jumlah sampel yang dijadikan responden untuk penelitian ini adalah 100 mahasiswa.

#### **D. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sulisty-Basuki (2006, hal.78), menyatakan Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan orang yang diteliti, kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami (*to understand*) fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer berupa kuisisioner dan wawancara kepada pimpinan dan juga Staf STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Selain data primer penulis juga mengumpulkan data skunder yang diperoleh secara langsung dari STIE Sultan Agung berupa laporan

keuangan, data jumlah mahasiswa, visi dan misi, dan juga keterangan lain mengenai STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

### **E. Definisi Operasional Variabel**

Definisi Operasional adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik dari suatu konsep. Tujuannya adalah agar terwujud suatu alat ukur yang sesuai dengan variabel yang sudah didefinisikan sesuai konsep yang ada.

*Balanced Scorecard* membantu organisasi dalam mengatasi dua masalah mendasar, efektif mengukur kinerja organisasi dan mensukseskan penerapan strategi. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Perspektif Keuangan, Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Dalam Kinerja keuangan pada perguruan tinggi terkait pada bagaimana pihak perguruan tinggi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus *Stakeholder* pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif (*Value Of Money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik (Mahmudi 2010 :83).
  - a. Ekonomis, kinerja keuangan bersifat ekonomis untuk melihat realisasi belanja operasional dari anggaran belanja yang sudah ditetapkan. Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang dianggarkan? Apakah tercipta *Spending Less* atau tidak? Jika realisasi belanja operasional lebih besar dari anggaran yang ditetapkan maka kinerja keuangan dapat dikatakan tidak ekonomis. Jika sebaliknya yang terjadi maka kinerja keuangannya ekonomis. Untuk mengukurnya dapat digunakan rumus :

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

- b. Efektivitas, Analisis efektivitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan Perguruan Tinggi dalam mencapai targetnya yang telah dianggarkan. Pengertian ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Jika terjadi realisasi pendapatan lebih besar dari target maka kinerja keuangan manajemen perguruan tinggi dikatakan efektif dan sebaliknya. Sumber data yang digunakan berupa laporan realisasi anggaran. Nilai efektif didapat dengan rumus :

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Perguruan Tinggi}}{\text{Rencana Anggaran Perguruan tinggi}} \times 100\%$$

- c. Efisien, efisiensi (daya Guna) berhubungan dengan metode operasi. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil karya tertentu mempergunakan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Efisiensi merupakan perbandingan antara output dan input. Tingkat efisiensi dalam mengelola keuangan dengan melihat perbandingan antara realisasi pendapatan dengan realisasi anggaran belanja. Nilai efisien diperoleh dengan cara :

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

Untuk melihat tingkat kinerja keuangan digunakan interval dalam skala linkert pada tabel berikut :

**Tabel III.2**  
**Skala Pengukuran Kinerja Keuangan**

Persentase	Skala	Kategori
<b>EKONOMI</b>		
<90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
>105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
<b>EFEKTIVITAS</b>		
>100%	5	Sangat Efektif
90% - 100%	4	Efektif
80% - 90%	3	Cukup Efektif
60% - 80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
<b>EFISIENSI</b>		
<60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

Sumber : Sugiono, (2010 : 93)

2. Perspektif Pelanggan, Pada perspektif ini penulis ingin mengetahui perkembangan mahasiswa baru yang mendaftar pada setiap tahunnya, dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui kemampuan STIE Sultan Agung untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dalam hal ini berupa jumlah mahasiswa. seperti seberapa besar STIE Sultan Agung berhasil mempertahankan jumlah mahasiswa melanjutkan pendidikan dari jenjang Diploma tiga ke jenjang strata satu. Selain ingin mengetahui perkembangan mahasiswa baru yang mendaftar selain itu perspektif ini juga ingin menunjukkan seberapa jauh pelanggan (Mahasiswa) puas akan pelayanan yang diberikan oleh STIE Sultan Agung, yang dapat diketahui melalui survei pelanggan dengan mengumpulkan data melalui kuisioner penelitian. Kuisioner penelitian yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pertanyaan dalam kuisioner penelitian mewakili lima

dimensi mutu pelayanan dalam *Service Quality* yaitu : *tangibility, reliability, responsiveness, assurance* dan *emphaty*.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert gradasi dari terendah sampai yang tertinggi yang jika dinyatakan dalam bentuk kata-kata dapat berupa:

**Tabel III.3**  
**Bobot Skala Likert dari Jawaban atas Pertanyaan Kuesioner**

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Tidak Baik (STB)	1
Tidak Baik (TB)	2
Cukup Baik (CB)	3
Baik (B)	4
Sangat Baik (SB)	5

Sumber : Umar (2003:118)

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan dilihat sejauh mana Visi dan Misi yang telah disusun Pihak STIE Sultan Agung sudah berjalan. Didapat dengan cara wawancara kepada pimpinan STIE Sultan Agung. Indikatornya inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada dasarnya perspektif ini membangun keunggulan melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan. Perspektif ini merupakan upaya menjawab pertanyaan harus unggul pada bidang apa? Serta bagaimana harus membangun keunggulan tersebut.

Untuk melakukan penilaian kinerja bisnis internal digunakan data sekunder yang dimiliki sekolah yang relevan untuk memproyeksikan prespektif bisnis internal yang terjadi di STIE Sultan Agung, antara lain:

- a. Inovasi, yaitu kemampuan perguruan tinggi dalam mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola secara baik bagaimana perguruan tinggi membangun dan memiliki keunggulan. Indikatornya terletak pada bagaimana

perguruan tinggi mengelola proses belajar mengajar dengan baik dan menyajikan kurikulum yang sesuai dengan peraturan pemerintah juga menunjukkan kemampuan universitas untuk menawarkan produk baru bagi konsumen (Eko Indrajid dan Djkopranoto : 193).

- b. Proses operasi, yaitu kemampuan perguruan tinggi dalam proses pembuatan produk dan pemasaran serta penjualan pada pelanggan. Adapun ukurannya adalah manajemen mutu, rasio jumlah lulusan, rata-rata lama studi, pencapaian sasaran, rata-rata IPK, Rata-Rata SKS per mahasiswa biaya kuliah per tahun, Tingkat Informasi, Peringkat Akreditasi..
- c. Layanan purna jual, yaitu kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni dan pihak perusahaan pengguna alumni. Tujuan jangka panjang dari layanan alumni adalah peningkatan citra sekolah sehingga mempunyai daya jual yang tinggi di masyarakat. Perhitungan terhadap layanan purna jual dilakukan dengan sistem *Soring* berdasarkan tabel dibawah ini,

**Tabel III.4**  
**Metode Scoring Terhadap Kinerja Layanan Alumni**

<b>NO</b>	<b>Aspek Yang Dinilai</b>	<b>Indikator Skor Aspek</b>
1	Organisasi Alumni	5. Ada Organisasi Alumni, Sangat Aktif
		4. Ada Organisasi Alumni, Aktif
		3. Ada Organisasi Alumni, Cukup Aktif
		2. Ada Organisasi Alumni, Tidak Aktif
		1. Tidak Ada Organisasi Alumni
2	Data Penelusuran Alumni	5. Ada data Telusur, 75-100 persen lengkap
		4. Ada data Telusur, 50-75 persen lengkap
		3. Ada data Telusur, 25-50 persen lengkap
		2. Ada data Telusur, 0-25 persen lengkap
		1. Tidak ada data telusur
3	Website Kampus	5. Ada website, informasi sangat <i>up to date</i>
		4. Ada website, informasi <i>up to date</i>
		3. Ada website, informasi cukup <i>up to date</i>
		2. Ada website, informasi tidak <i>up to date</i>
		1. Tidak memiliki website

(Sumber : Sugiono, 2010 diolah kembali)

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang akan dibahas terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari perspektif ini menunjukkan Modal dan Kapasitas Universitas untuk menjamin kehiupan dan pengembangan yang akan datang. Modal utama universitas adalah sumber daya manusia yang merupakan isi pokok perspektif pertumbuhan.

Pada perspektif ini memiliki dua indikator yaitu tingkat kepuasan pegawai dan tingkat kemampuan sistem informasi perguruan tinggi. Untuk mengukur perspektif ini digunakan kuisioner. Para responden nantinya akan memilih jawaban sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik. Jawaban tersebut di ukur menggunakan skala *Likert*.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Ulber Silalahi (2009:280), menyatakan pengumpulan data adalah satu proses mendapatkan data empiris melalui responden dengan menggunakan metode tertentu. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam proses penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Teknik Wawancara

Adalah suatu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Hal ini dilakukan secara mendalam untuk mendapatkan data yang valid dan detail. Teknik wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur (*structured interview*) digunakan sebagai teknik pengumpulan data dimana peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang

informasi apa yang akan diperoleh. Melalui wawancara ini responden diberi pertanyaan yang sama dalam bentuk essay.

## 2. Teknik Dokumentasi

Adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen Perguruan Tinggi yang relevan dengan masalah penelitian yang akan dibahas. Seperti data keuangan, data mahasiswa, data mengenai struktur organisasi dan yang lainnya.

## 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Ada dua jenis kuesioner dalam penelitian ini yaitu:

- a) Kuesioner untuk pelanggan, yang bertujuan untuk mengetahui derajat kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak STIE Sultan Agung kepada konsumen dalam hal ini konsumen sekaligus responden yaitu para mahasiswa yang belajar di STIE Sultan Agung.
- b) Kuesioner untuk Pegawai, yang bertujuan untuk mengetahui pandangan pegawai yang bekerja di STIE Sultan Agung mengenai kinerja, serta untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap STIE Sultan Agung.

## **G. Teknik Analisa Data**

Analisis data dalam penelitian Kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah pengumpulan data dalam periode tertentu. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, terdapat empat tahap analisis data yaitu:



- a. Pengumpulan data, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, berupa data keuangan, data mahasiswa, dan juga pegawai di STIE Sultan Agung Pematangsiantar, yang diperoleh dari Website resmi STIE Sultan Agung, hasil wawancara kepada pimpinan STIE Sultan Agung dan juga menyebar kuisioner kepada Mahasiswa.
- b. Reduksi Data, Yaitu merangkum hal-hal pokok, memfokuskan kepada hal yang penting, Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam reduksi data juga dilakukan pengujian instrumen dari kuisioner yang dikumpulkan. Beberapa pengujian yang dilakukan yaitu :

- 1) Uji Validitas, Pengujian validitas menurut Sugiyono (2008:121), adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen dianggap valid mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti. Teknik yang digunakan menghitung menggunakan bantuan SPSS versi 20.

Untuk melakukan uji validitas digunakan bantuan program SPSS versi 20 Menurut Sugiyono (2005:56), bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid.

Adapun hasil uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel III.5**  
**Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan**

Variabel		Butir Instrumen	$r$ hitung	$r$ kritis	Keterangan
Kualitas Pelayanan	Bukti fisik ( <i>tangibles</i> )	1	<b>0,688</b>	0,3	Valid
		2	<b>0,645</b>	0,3	Valid
		3	<b>0,760</b>	0,3	Valid
	Kemampuan ( <i>reability</i> )	4	<b>0,536</b>	0,3	Valid
		5	<b>0,646</b>	0,3	Valid
		6	<b>0,631</b>	0,3	Valid
		7	<b>0,537</b>	0,3	Valid
	Daya Tanggap ( <i>responsiveness</i> )	8	<b>0,502</b>	0,3	Valid
		9	<b>0,500</b>	0,3	Valid
		10	<b>0,688</b>	0,3	Valid
		11	<b>0,582</b>	0,3	Valid
		12	<b>0,307</b>	0,3	Valid
		13	<b>0,736</b>	0,3	Valid
	Empati ( <i>empathy</i> )	14	<b>0,688</b>	0,3	Valid
		15	<b>0,660</b>	0,3	Valid
		16	<b>0,761</b>	0,3	Valid
		17	<b>0,646</b>	0,3	Valid
	Jaminan ( <i>assurance</i> )	18	<b>0,535</b>	0,3	Valid
		19	<b>0,491</b>	0,3	Valid
		20	<b>0,646</b>	0,3	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan pengujian pada tabel 4.1 uji validitas diatas, diketahui bahwa nilai  $r_{hitung}$  dari semua variabel indikator lebih besar dari  $r_{kritis}$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel dalam penelitian ini adalah valid.

Di bawah ini akan ditampilkan data uji validitas untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Dari data tersebut dapat dilihat nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{kritis}$  dan dapat disimpulkan semua indikator yang diuji dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan.

**Tabel III.6**  
**Hasil Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>Butir Instrumen</b>	<b>r hitung</b>	<b>r kritis</b>	<b>Keterangan</b>
1	<b>0,814</b>	0,3	Valid
2	<b>0,380</b>	0,3	Valid
3	<b>0,338</b>	0,3	Valid
4	<b>0,814</b>	0,3	Valid
5	<b>0,357</b>	0,3	Valid
6	<b>0,330</b>	0,3	Valid
7	<b>0,615</b>	0,3	Valid
8	<b>0,814</b>	0,3	Valid
9	<b>0,770</b>	0,3	Valid
10	<b>0,503</b>	0,3	Valid
11	<b>0,427</b>	0,3	Valid
12	<b>0,497</b>	0,3	Valid
13	<b>0,616</b>	0,3	Valid
14	<b>0,770</b>	0,3	Valid
15	<b>0,566</b>	0,3	Valid

2) Uji Reliabilitas, Menurut Sugiyono (2012:267), adalah uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Suatu instrumen dinyatakan reliabel, bila koefisien reliabilitas memiliki nilai *Cronbach's Alpha* minimal atau lebih besar 0,70. Untuk melakukan uji reliabilitas digunakan bantuan program SPSS versi 20. Berikut hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini.

**Tabel III.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Untuk Kedua Perspektif**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach Alpa</b>	<b>Reliabel</b>	<b>Keterangan</b>
Perspektif Pelanggan	0,752	0,70	Reliabel
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,736	0,70	Reliabel

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa untuk kedua perspektif, yaitu perspektif pelanggan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat nilai

*Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70. Dari hasil tersebut maka reliabilitasnya memadai.

c. Analisis Data, analisis data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh mengailalisis ataukah mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dan penyajian-penyajian tersebut. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menganalisis keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :

- 1) Perspektif Keuangan
- 2) Perspektif Pelanggan
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

d. Penarikan Kesimpulan, melakukan simpulan dari hasil penelitian yang dilakukan. Setelah menghitung analisis rasio maka akan dilakukan penarikan kesimpulan, dan disesuaikan dengan teori yang mendasari penelitian tersebut.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

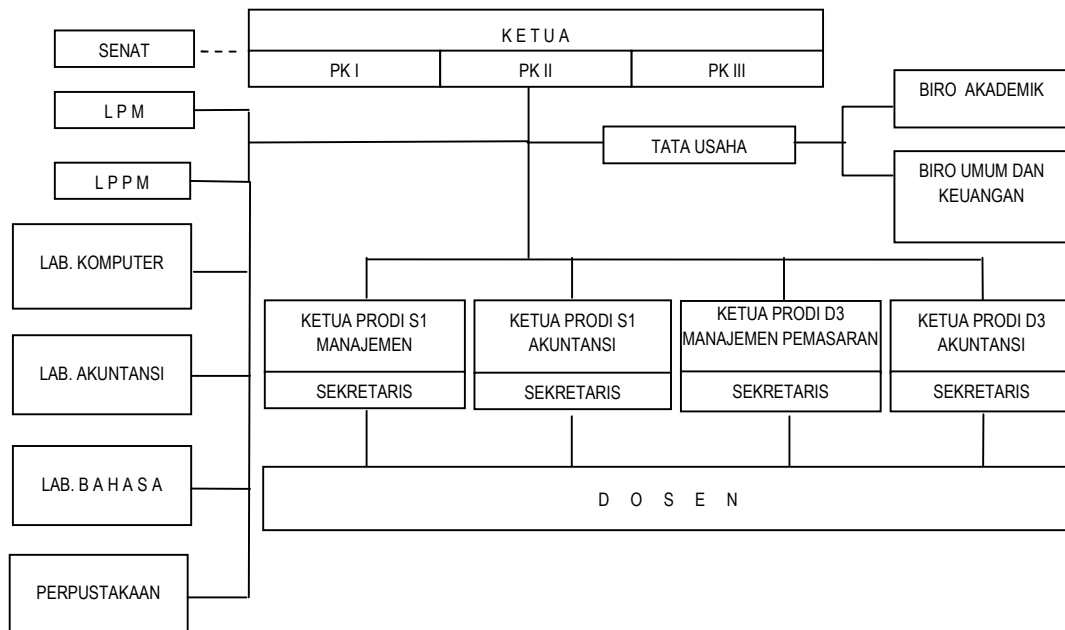
#### **A. Deskriptif Data**

##### **1. Letak Geografis**

Penelitian ini dilaksanakan pada STIE Sultan Agung yang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang ada di Kota Pematangsiantar, yang beralamat di Jl. Surabaya, No 19 Pematangsiantar Sumatera Utara, yang telah berdiri tanggal 27 Oktober 2000 dengan Surat Keputusan Menteri Kependidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 227/D/O/2000 dan hingga kini tetap survive serta diakui masyarakat dan pemerintah sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia. Institusi STIE Sultan Agung saat ini memiliki empat (4) program studi yaitu Strata Satu (S1) Manajemen, Strata Satu (S1) Akuntansi, Diploma Tiga (D-III) Akuntansi, dan Diploma Tiga (D-III) Manajemen Pemasaran yang keempat program studi tersebut telah terakreditasi BAN-PT. untuk program studi Strata 1 Manajemen Nomor : 293/SK/BAN-PT/Akred/S/VIII/2014, untuk program studi Strata Satu (S1) Akuntansi Nomor 0622/SK/BAN-PT/Akred/S/VI/2016, untuk program studi Diploma Tiga (D-III) Akuntansi Nomor : 143/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/XII/2014, dan untuk program studi Diploma Tiga (D-III) Manajemen Pemasaran Nomor : 460/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/XII/2014. Saat ini STIE Sultan Agung dipimpin oleh bapak Dr. Darwin Lie, SE, MM dengan jabatan Ketua STIE Sultan Agung.

## 2. Struktur Organisasi

STIE Sultan Agung dalam menjalankan program pendidikan akademiknya untuk mahasiswa didukung oleh pembagian tugas yang tercermin dalam struktur organisasi berikut :



**Gambar IV.1**

**Struktur organisasi STIE Sultan Agung (Sumber Borang Akreditasi STIE Sultan Agung)**

## 3. Visi, Misi dan Tujuan STIE Sultan Agung

### a. Visi STIE Sultan Agung,

Menjadikan STIE Sultan Agung sebagai lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan sumber daya manusia di bidang Manajemen dan Akuntansi yang unggul dalam prestasi di Sumatera Utara pada tahun 2020.

b. Misi STIE Sultan Agung,

- 1) Melaksanakan/menyelenggarakan pendidikan di bidang Ilmu Manajemen dan Akuntansi.
- 2) Melakukan dan mendorong pengembangan Ilmu Manajemen dan Akuntansi melalui penelitian.
- 3) Melaksanakan/menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat melalui karya kreatif dan inovatif di bidang Manajemen dan Akuntansi.

c. Tujuan STIE Sultan Agung,

- 1) Menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi di bidang Ilmu Manajemen dan Akuntansi.
- 2) Menghasilkan, memperbanyak dan menyebarkan hasil penelitian/karya ilmiah di bidang Ilmu Manajemen dan Akuntansi.
- 3) Memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui pendidikan, pelatihan, pendampingan dan konsultasi di bidang Ilmu Manajemen dan Akuntansi.
- 4) Meningkatkan kerja sama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu Tridharma Perguruan Tinggi.

#### **4. Data Jumlah Mahasiswa**

Dalam organisasi publik dimana kegiatan utamanya memberikan pelayanan kepada pelanggan sehingga pelanggan memiliki posisi strategis dalam rencana strategis organisasi. Dalam konteks organisasi perguruan tinggi pelanggan utamanya adalah para Mahasiswa yang belajar di perguruan tinggi. Berikut disajikan data mengenai jumlah mahasiswa yang mendaftar di STIE Sultan Agung.

**Tabel IV.1**  
**Data Jumlah Mahasiswa baru yang Mendaftar di STIE Sultan Agung**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>S1 Manajemen</b>	178	152	288	339	302
<b>S1 Akuntansi</b>	140	129	223	245	221
<b>D3 Akuntansi</b>	17	36	19	10	15
<b>D3 Manajemen Pemasaran</b>	8	9	6	12	14
<b>Jumlah Mahasiswa Aktif</b>	343	326	536	606	552
<b>Kenaikan/Penurunan Jumlah Mhs</b>		-4,96%	64,4%	13,06%	-8,91%

Sumber : Biro Akademik STIE Sultan Agung

Dari data tersebut mahasiswa yang dijadikan sampel untuk penelitian yaitu mahasiswa yang sudah di tingkat akhir, dengan mempertimbangkan lamanya mahasiswa belajar dan mengenal mengenai STIE Sultan Agung. Dari data tersebut mahasiswa yang mendaftar ditahun 2013 yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Berikut juga disajikan data mengenai rata-rata masa studi mahasiswa dan IPK lulusan untuk tahun 2016.

**Tabel IV.2**  
**Rata-Rata Masa Studi Mahasiswa dan IPK Lulusan**

<b>Program Studi</b>	<b>Rata-rata Masa Studi</b>	<b>IPK Lulusan</b>
Strata Satu (S1)	4 tahun 3 bulan	3,30
Diploma Tiga (D3)	3 tahun 3 bulan	3,14

Sumber : Biro Akademik STIE Sultan Agung

## **5. Dosen dan Tenaga Kependidikan**

Berikut disajikan data mengenai jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang ada di STIE Sultan Agung :



**Tabel IV.3**  
**Daftar Jumlah Dosen dan Jenjang Pendidikan**

Jenjang Pendidikan	Tenaga pendidik		Total	Persentase
	Dosen Tetap	Dosen Tidak Tetap		
Strata Satu	12	5	17	26.9%
Strata Dua	30	11	41	65%
Doktor	3	2	5	7.9%
	45	18	63	100%

Sumber : Tata Usaha STIE Sultan Agung

Selain tabel diatas akan disajikan juga mengenai Tenaga Kependidikan yang ada di STIE Sultan Agung.

**Tabel IV.4**  
**Daftar Jumlah Tenaga Kependidikan STIE Sultan Agung**

Jenis Tenaga Kependidikan	Pendidikan Terakhir	Jumlah
Pustakawan	Diploma Tiga	1
Laboran Teknis/ Analisis/ Operator/Programer	-	-
Administrasi	Strata Satu	6
Administrasi	Diploma Tiga	1
Administrasi	SMA/SMK	13

STIE Sultan Agung juga memberikan beasiswa bagi alumni yang berprestasi melanjutkan studi ke jenjang S2 untuk dipersiapkan sebagai tenaga pendidik di STIE Sultan Agung sebanyak 12 orang. Institusi STIE Sultan Agung memiliki tenaga kependidikan sebanyak 21 orang dengan profesi sebagai pustakawan, laboran, teknisi, operator, administrasi, petugas kebersihan, petugas keamanan. Pendidikan akhir tenaga kependidikan adalah S1 sebanyak 6 orang, D-III sebanyak 2 orang dan selebihnya 13 orang berijazah SMA. Institusi STIE Sultan Agung berusaha meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan melalui jalur pendidikan formal dan informal. Peningkatan pendidikan formal diantaranya mengijinkan melanjutkan pendidikannya ke jenjang S1 dan S2. Pendidikan non formal tenaga kependidikan STIE Sultan

Agung dilakukan dengan pelatihan bidang komputer, keuangan, dan perpustakaan.

## 6. Data Sarana dan Prasarana

Berikut disajikan data mengenai sarana dan prasarana yang ada di STIE Sultan Agung demi menunjang kegiatan belajar dan juga mengajar di STIE Sultan Agung.

**Tabel IV.5**  
**Sarana dan Prasarana yang Ada Di STIE Sultan Agung**

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Status Kepemilikan		Keterangan
			Milik sendiri	Sewa/pinjam/Kerjasama	
1	Gedung Kuliah, Kampus satu Jl. Surabaya No. 19 Pematangsiantar		√		Gedung sepenuhnya milik Yayasan Perguruan Sultan Agung
2	Gedung Kuliah, Kampus Glow Jl. Kotanopan No.5		√	√	Sebagian gedung milik Yayasan Perguruan Sultan Agung dan beberapa gedung masih berstatus sewa
3	Perkantoran/adm inistrasi	3	√	√	Sebagian bangunan milik Yayasan Perguruan Sultan Agung dengan total luas bangunan 95 m <sup>2</sup>
4	Ruang kuliah	47	√	√	Sebagian bangunan milik Yayasan Perguruan Sultan Agung dengan total luas bangunan 2632 m <sup>2</sup>
5	Ruang diskusi, ruang rapat, ruang seminar	3	√	√	Sebagian bangunan milik Yayasan Perguruan Sultan Agung dengan total luas bangunan 168 m <sup>2</sup>
6	Perpustakaan	2	√	√	Sebagian bangunan milik Yayasan Perguruan Sultan Agung dengan total luas bangunan 144 m <sup>2</sup>
7	Laboratorium komputer	2	√		Seluruh bangunan milik Yayasan Perguruan Sultan Agung dengan total luas bangunan 224 m <sup>2</sup>
8	Musholla	2	√	√	Ada di masing-masing kampus
9	Studio Band	1	√	√	Terletak di kampus satu jl. Surabaya
10	Lapangan Parkir	2	√	√	Ada di masing-masing kampus
11	Aula	1	√	√	Terletak di kampus satu jl. Surabaya
12	Ruang BEM	1	√	√	Terletak di kampus Glow
13	Dapur	1	√	√	Terletak di kampus satu jl. Surabaya
14	Lapangan Basket	1	√	√	Terletak di kampus satu jl. Surabaya
15	Lapangan Volly	1	√	√	Terletak di kampus satu jl. Surabaya

Selain data diatas berikut disajikan mengenai daftar jumlah pustaka yang ada di STIE Sultan Agung,

**Tabel IV.6**  
**Daftar jumlah Pustaka yang ada di STIE Sultan Agung**

Jenis Pustaka	Jumlah Judul		Jumlah Copy
	Cetak	Elektronik	
Buku Teks	650		1.860
Jurnal STIE Sultan Agung	3		15
Laporan KKL	981		981
Kertas Kerja	318		318
Skripsi	763		763
Tesis	30		0
Disertasi	1		1
<b>TOTAL</b>	<b>2.746</b>		<b>3.968</b>

## 7. Demografi Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh data mengenai responden penelitiannya terdiri dari responden pelanggan dan juga pegawai yang ada di STIE Sultan Agung. Untuk responden data yang diperoleh yaitu jenis kelamin, jenjang pendidikan, program studi. Untuk pegawai data yang diperoleh yaitu jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan.

### a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pegawai dengan mahasiswa yang jadi responden dilihat pada tabel berikut :

**Tabel IV.7**  
**Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin Pegawai**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden Mahasiswa	(%)	Jumlah Responden Pegawai	(%)
1	Laki-Laki	37	37%	30	62,5%
2	Perempuan	63	63%	18	37,5%
	Total	100	100%	48	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan data dari tabel IV.7 diatas dapat diketahui jumlah responden untuk mahasiswa didominasi oleh perempuan dengan 63% dan laki-laki sebanyak 37%. Sedangkan untuk pegawai responden didominasi oleh laki-laki sebesar 62,5% dan perempuan 37,5%. Pegawai laki-laki didominasi oleh dosen yang mengajar, sedangkan perempuan kebanyakan tata usaha dan pegawai perpustakaan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Pegawai

Berikut data responden mengenai masa kerja Pegawai yang ada di STIE Sultan Agung:

**Tabel IV.8**  
**Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja Pegawai**

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	<3 Tahun	7	14,5%
2	3-5 Tahun	9	18,7%
3	5-10 Tahun	22	45,8%
4	>10 tahun	10	20,8%
	TOTAL	48	100%

Dari data diatas dapat dilihat bahwa kebanyakan pegawai kurang dari 3 tahun bekerja di STIE Sultan Agung Berjumlah 7 orang ini termasuk cukup banyak, ini berarti tingkat penerimaan pegawai baru untuk 3 tahun terakhir cukup tinggi. Dapat dilihat juga jumlah dosen atau pegawai yang telah bekerja sejak awal berdirinya STIE Sultan Agung berjumlah 10 orang.

## **B. Pengukuran Kinerja STIE Sultan Agung dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Paparan analisis hasil penelitian untuk mengukur kinerja STIE Sultan Agung dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dimulai dari kinerja Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif pelanggan adalah hal utama dalam pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* untuk kegiatan nirlaba karena berhubungan dengan pencapaian misi dari organisasi.

### **1. Perspektif Pelanggan**

Perspektif ini ingin menunjukkan seberapa jauh pelanggan (Mahasiswa) puas akan pelayanan yang diberikan oleh STIE Sultan Agung sehingga nantinya mereka akan memberi tahu kepada calon mahasiswa baru yang ingin melanjutkan studi di perguruan tinggi, dampaknya maka setiap tahunnya jumlah mahasiswa baru akan meningkat. Pelanggan (Mahasiswa) yang menjadi responden sebanyak 100 responden. Dengan jumlah pertanyaan sebanyak 20. Berikut tabel dimana distribusi jawaban responden atas pertanyaan yang telah diberikan peneliti, yang dibagi menjadi lima dimensi mutu pelayanan dalam *Service Quality* yaitu, Reabilitas (*Reability*), Daya Tangkap (*Responsiveness*), Jaminan (*Assurance*), Empati (*Emphaty*), dan yang terakhir Bukti Fisik (*Tangible*)

. Berikut penjabaran jawaban responden sesuai dengan lima dimensi mutu pelayanan:

#### **a. Aspek *Tangible* (Tampilan Fisik/Wujud)**

Berikut jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan peneliti kepada responden melalui kuisioner berdasarkan aspek *Tangible* (Tampilan Fisik/Wujud)

**Tabel IV.9**  
**Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek *Tangible***

No.	Deskripsi	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
1.	Saya puas dengan kenyamanan dan kebersihan ruang kuliah	0	0%	4	4%	44	44%	42	42%	10	10%
2.	Saya puas dengan sarana dan prasarana yang ada di STIE Sultan Agung	0	0%	3	3%	40	40%	37	37%	20	20%
3.	Saya puas dengan system layanan administrasi pendukung (Lab. Bahasa, lab.komputer, dll)	0	0%	3	3%	37	37%	42	42%	18	18%

Pada aspek *Tangible* (tampilan fisik/wujud) yang terdapat pada pertanyaan nomor satu sampai tiga. Jawaban atas beberapa pertanyaan yang tertinggi yaitu Netral dengan Setuju. Ini berarti mahasiswa merasa nyaman dengan segala yang ada di STIE Sultan Agung sesuai dengan Aspek *Tangible*. Mahasiswa merasa puas dengan kebersihan dan kenyamanan ruang kuliah, fasilitas seperti ketersediaan buku pada perpustakaan, dan fasilitas kamar kecil yang bersih dan terawat, juga sistem layanan administrasi pendukung seperti lab. Komputer yang ada. Tetapi mereka merasa kurang puas dengan fasilitas tempat ibadah yang disediakan oleh STIE Sultan Agung dan mereka merasa fasilitas ruang terbuka untuk diskusi masih belum mencukupi. Dapat dilihat dari jawaban diatas dimana masi terdapat jawaban tidak setuju sebanyak 3%.

b. *Aspek Reliability*

Berikut jawaban responden atas pertanyaan mengenai aspek *Reliability* pada STIE Sultan Agung:

**Tabel IV.10**  
**Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek *Reliability***

No.	Deskripsi	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
4.	Saya puas dengan sistem dan metode Perkuliahan yang terdapat di STIE Sultan Agung ini.	0	0%	4	4%	41	41%	39	39%	16	16%
5.	Pegawai Administrasi dan petugas perpustakaan terampil dan ramah dalam memberikan pelayanan administrasi	0	0%	5	5%	34	34%	47	47%	14	14%
6.	Di STIE Sultan Agung ini rata-rata Dosen menggunakan buku referensi terbaru	0	0%	4	4%	30	30%	54	54%	12	12%
7.	STIE Sultan Agung memiliki kemampuan dalam mengembangkan dan menyalurkan bakat dan minat siswa dalam Seni, Olahraga, Kewirausahaan, Keagamaan dan organisasi.	0	0%	8	8%	23	23%	58	58%	11	11%

Pada aspek *Reliability* merupakan kemampuan dan keandalan perguruan tinggi dalam memberikan layanan kepada para mahasiswa sesuai dengan apa yang dijanjikan. Pada aspek ini diukur berdasarkan tanggapan responden terhadap butir pertanyaan yang ada dalam instrumen kuesioner nomor empat sampai tujuh. Mahasiswa menyatakan puas dengan materi bahan ajar yang diberikan dosen, dapat dilihat dari pertanyaan nomor enam, dengan hasil 54%. Untuk pertanyaan mengenai penyaluran bakat mahasiswa dalam bidang seni, organisasi, kewirausahaan dan juga olah raga, mahasiswa setuju dengan pernyataan tersebut dimana STIE Sultan Agung mampu menyalurkan bakat mahasiswa, dibuktikan dengan aktifnya organisasi BEM dalam mengurus organisasi UKM dari bidang seni olah raga dan juga kewirausahaan, dan juga diadakannya setiap tahun pentas seni untuk menampilkan bakat-bakat mahasiswa.

c. Aspek *Responsiveness*

Berikut jawaban responden untuk aspek *Responsiveness*. Pada aspek ini diukur berdasarkan analisa jawaban mahasiswa pada kuesioner untuk butir pertanyaan nomor delapan sampai 13.

**Tabel IV.11**  
**Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek *Responsiveness***

No.	Deskripsi	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
8.	Dosen di STIE Sultan Agung mudah untuk dihubungi	0	0%	0	0%	29	29%	52	52%	19	19%
9.	Dosen di STIE Sultan Agung ini selalu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan Perangkat pembelajaran.	0	0%	3	3%	26	26%	56	56%	15	15%
10.	Dosen di STIE Sultan Agung ini selalu memberikan motivasi belajar kepada saya	0	0%	6	6%	31	31%	52	52%	11	11%
11.	Saya puas dengan bimbingan dan konsultasi Dosen.	0	0%	5	5%	43	43%	34	34%	18	18%
12.	Saya Puas dengan Beasiswa yang ada di STIE Sultan Agung	0	0%	5	5%	29	29%	55	55%	11	11%
13.	Sistem pembelajaran di STIE Sultan Agung ini sering mengadakan diskusi sehingga saya terlatih untuk mengungkapkan pendapat dengan baik.	0	0%	11	11%	22	22%	65	65%	2	2%

Pada aspek *Responsiveness* yang merupakan pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan terhadap ketanggapan dalam menyediakan pelayanan terkait dengan kemampuan atau tanggapan sekolah dalam melayani kesulitan yang dihadapi pelanggan (Mahasiswa). Mahasiswa puas dengan pembelajaran sesuai dengan waktu dan juga beasiswa yang diberikan untuk mahasiswa, tetapi mahasiswa kurang puas dengan kurangnya ketersediaan waktu untuk konsultasi.



d. Aspek *Assurance*

Pada aspek *Assurance*, yang merupakan perlakuan terhadap mahasiswa oleh pihak kampus mengenai segala sistem informasi, pelayanan administrasi dan juga pelayanan mengenai keuangan di STIE Sultan Agung. Berikut hasil jawaban responden untuk setiap pertanyaan.

**Tabel IV.12**  
**Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek *Assurance***

No.	Deskripsi	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
14.	Saya puas dengan sistem layanan administrasi umum dan keuangan.	0	0%	8	8%	24	24%	53	53%	15	15%
15.	Dosen dan Pegawai melayani mahasiswa dengan sopan	0	0%	1	1%	23	23%	56	56%	20	20%
16.	Saya puas dengan sistem layanan administrasi perpustakaan	0	0%	2	2%	23	23%	52	52%	23	23%
17.	Saya puas dengan Kemudahan dalam mendapatkan Informasi mengenai perkuliahan	0	0%	4	4%	24	24%	59	59%	13	13%

Dari beberapa jawaban yang diberikan mahasiswa, beberapa mahasiswa merasa sistem pelayanan di bagian keuangan dan juga perpustakaan masi harus diperbaiki, mereka merasa para pegawai kurang ramah dalam melayani mahasiswa. Selain itu lebih dari 50% mahasiswa merasa mudah dalam mendapatkan informasi mengenai perkuliahan di STIE Sultan Agung.

e. Aspek *Empathy*

Aspek *Empathy* merupakan pemahaman terhadap kepentingan mahasiswa oleh pihak kampus. Berikut jawaban yang diberikan mahasiswa terkait aspek *Empathy* di STIE Sultan Agung.

**Tabel IV.13**  
**Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek *Empathy***

No.	Deskripsi	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
18	Lulusan STIE Sultan Agung dengan Cepat diterima pada dunia kerja.	0	0%	3	3%	17	17%	62	62%	18	18%
19.	Di STIE Sultan Agung ini sering menyelenggarakan Seminar kursus dan pelatihan ketrampilan untuk mahasiswa.	0	0%	5	5%	25	25%	58	58%	12	12%
20.	Kegiatan intra maupun ekstra kulia yang ada di STIE Sultan Agung ini, melatih saya untuk dapat berorganisasi, bersosialisasi dan menumbuhkan jiwa kepemimpinan dalam diri saya	0	0%	3	3%	24	24%	58	58%	15	15%

Mahasiswa sangat puas dengan minat dan bakat yang difasilitasi. Lulusan yang berasal dari STIE Sultan Agung juga mudah untuk diterima di dalalam dunia kerja, sesuai dengan jawaban mahasiswa dimana sebanyak 62% menyatakan setuju. STIE Sultan Agung juga sering menyelenggarakan seminar khusus dan pelatihan keterampilan oleh dosen terkait agar siap bersaing didalam dunia kerja mahasiswa 58% menyatakan setuju dengan pendapat ini.

## 2. Perspektif Keuangan

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (1996: 42) diidentifikasi menjadi tiga tahap yaitu, Bertumbuh (*Growth*), Bertahan (*Sustain*), dan yang terakhir Menuai (*Harvest*). Kinerja keuangan STIE Sultan Agung sendiri masih dikategorikan dalam tahapan Bertumbuh (*Growth*) dimana STIE Sultan Agung masih melakukan pengembangan dan meningkatkan produk baru, membangun fasilitas, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi serta membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Pengukuran kinerja perspektif keuangan STIE Sultan Agung dengan melihat kinerja dari perspektif penyedia sumber dana dan ketercapaian target keuangan sebagai mana yang direncanakan pihak STIE Sultan Agung. Menurut Mahsun (2009) kinerja keuangan yang biasa digunakan pada organisasi publik yang menganut sistem *Value of money* mempunyai tiga indikator yaitu Ekonomis, Efisien dan efektif. Untuk memperoleh gambaran pengukuran kinerja keuangan STIE Sultan Agung peneliti menggunakan data sekunder berupa rencana kegiatan dan anggaran keuangan STIE Sultan Agung Untuk tahun 2016. Berikut uraian rencana kegiatan dan anggaran keuangan STIE Sultan Agung :

**Tabel IV.14**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan tahun 2016**  
**(Dalam jutaan Rupiah)**

NO	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	% REALISASI
	<b>PENDAPATAN</b>			
1	<b>MAHASISWA</b>			
	Uang Kuliah Mahasiswa	9.465,25	8.089,75	85,47%
	Pendaftaran Mahasiswa Baru	264,7	235,6	89,01%
	Kuliah Kerja Lapangan	110,5	110,5	100%
	Ujian Komprehensif	422,05	422,05	100%
	Wisuda	361,5	361,5	100%
2	<b>PT SENDIRI</b>	<b>4.342,52</b>	<b>4.542,32</b>	
3	<b>YAYASAN</b>			
	Anggaran Rutin	7.000,00	6.861,30	98,01%
	Pembangunan	15.000,00	14.289,95	95,26%
	Beasiswa Dosen	1.000,00	1.000,00	100%
4	<b>Kemenristek Dikti / Kementerian Lain Terkait</b>	<b>195,84</b>	<b>195,84</b>	
5	<b>Sumber Lain (Kerja Sama)</b>	<b>118,68</b>	<b>149,21</b>	125,72%
	<b>TOTAL</b>	<b>37.432,29</b>	<b>36.258,02</b>	96,86%
	<b>PENGUNAAN</b>			
1	<b>BIAYA INVESTASI</b>			
	PRASARANA	7.700,30	8.213,10	106,66%
	SARANA	5.914,27	6.221,62	105,20%
	SDM	891,18	1.236,55	138,75%
2	<b>Biaya Operasional Penyelenggaraan Pendidikan</b>	19.513,37	19.247,76	98,64%
3	<b>BIAYA PENELITIAN</b>	180,00	180,00	100%
4	<b>PENGAPDIAN KEPADA MASYARAKAT</b>	96,00	96,00	100%
5	<b>KERJA SAMA</b>	149,21	149,21	100%
6	<b>BIAYA PENUNJANG</b>	752,00	752,00	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>35.196,33</b>	<b>36.096,24</b>	102,56%
	<b>SALDO</b>		<b>161,78</b>	

Sumber : Bagian Keuangan STIE Sultan Agung

Berdasarkan tabel diatas, dilakukan analisis kinerja keuangan STIE Sultan Agung berdasarkan konsep *Value for Money* sebagai berikut:

## a) Ekonomis

Berdasarkan laporan realisasi anggaran STIE Sultan Agung diperoleh belanja operasional pada tahun 2016 mencapai Rp. 19.247,76. Realisasi ini lebih rendah dari rencana belanja sebesar Rp. 19.513,37. Tingkat ekonomis keuangan STIE Sultan Agung tahun 2016 dapat dihitung :

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

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Rp.19.247,76}}{\text{Rp.19.513,37}} \times 100\%$$

$$\text{Ekonomis} = 98,63\%$$

Dari perhitungan tersebut, tingkat keekonomisan kondisi keuangan STIE Sultan Agung mentacapai 98,63%. Dengan menggunakan skala linkert diperoleh skore nilai ekonomis keuangan STIE Sultan Agung sebesar 3, yang termasuk kategori cukup ekonomis.

## b) Efektifitas.

Pengekuran efektivitas organisasi publik menggunakan konsep *Value Of Money* merupakan hubungan antara *outcome* dengan tujuan. Dalam organisasi perguruan tinggi untuk menilai *outcome* tidak dapat diperoleh secara langsung. Karena produknya adalah lulusan, sehingga memerlukan waktu tertentu yang telah direncanakan dalam perencanaan strategis perguruan tinggi.

Mahsun (2009) menjelaskan dalam pengukuran efektivitas organisasi publik dapat dilihat dengan mengukur tingkat output yang diperoleh perguruan tinggi terhadap target penerimaan atau pendapatan yang telah direncanakan. Dalam konteks ini tingkat *output* merupakan realisasi penerimaan/pendapatan Perguruan Tinggi berdasarkan jumlah mahasiswa yang ditampung perguruan tinggi tersebut.

Berdasarkan tabel anggaran dan realisasi keuangan STIE Sultan Agung diatas dapat dihitung tingkat efektivitas keuangan sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Perguruan Tinggi}}{\text{Rencana Anggaran Perguruan tinggi}} \times 100\%$$

$$\text{Efektivitas} = \frac{36.258,02}{37.432,29} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = 96,86\%$$

Dari perhitungan diatas, realisasi pendapatan STIE Sultan Agung belum sesuai dengan target dimana hanya memenuhi sebesar 96,86% saja jika diukur menggunakan skala linkert maka diperoleh keefektifan keuangan STIE Sultan Agung sebesar 4 dan dapat dikategorikan efektif.

c) Efisien.

Dari laporan perbandingan anggaran dan realisasi keuangan STIE Sultan Agung dapat dihitung tingkat efisiennya sebagai berikut :

$$\text{Efisien} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Rencana Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

$$\text{Efisien} = \frac{\text{Rp. } 19.247,76}{\text{Rp. } 37.432,29} \times 100\%$$

$$\text{Efisien} = 51,42\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat dinilai bahwa tingkat efisiensi keuangan STIE Sultan Agung sebesar 51,42% memiliki makna bahwa jumlah belanja operasional lebih kecil dibanding pendapatan STIE Sultan Agung. Dalam hal ini belanja operasional Suktan Agung lebih kecil dibandingkan pendapatannya. Dengan menggunakan skala linkert didapat hasil sangat efisien, dengan nilai skor 5.

Dengan demikian pengukuran kinerja keuangan STIE Sultan Agung dapat dinyatakan dalam tabel berikut :

**Tabel IV.15**  
**Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan STIE Sultan Agung**

<b>Aspek</b>	<b>Persentase</b>	<b>Skor</b>	<b>Kategori</b>
<b>Ekonomis</b>	98,63%	3	Cukup Ekonomis
<b>Efektifitas</b>	96,86%	4	Efektif
<b>Efisiensi</b>	51,42%	5	Sangat Efisien

Dari data keuangan diatas juga dapat diketahui bahwa pendanaan masih mengandalkan SPP dari mahasiswa, keadaan ini tidak sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi, dimana disebutkan dalam Permenristekdikti no 44 tahun 2015 bahwa badan penyelenggara perguruan tinggi atau perguruan tinggi wajib mengupayakan pendanaan pendidikan tinggi dari berbagai sumber diluar sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) yang diperoleh dari mahasiswa, antara lain, dana hibah, Jasa Layanan Profesi dan atau keahlian, Dana Lestari dari Alumni, terakhir kerjasama kelembagaan pemerintah dan swasta.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif ini merupakan perspektif ketiga dalam *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi. Sasaran yang dicapai dalam kinerja proses bisnis internal adalah pengembangan pembelajaran yang berkelanjutan. Tujuan akhirnya adalah agar perguruan tinggi dapat menjadi perguruan tinggi yang berprestasi dan diminati oleh masyarakat, baik orangtua, calon siswa, maupun pemakai lulusannya. Untuk mencapai keunggulan perguruan tinggi harus menyelenggarakan pendidikan yang mengacu pada Peraturan Dikti.

Penilaian kinerja perspektif ini dilakukan dengan menganalisis data sekunder STIE Sultan Agung. Terdapat tiga komponen yang digunakan untuk

mengukur kinerja proses bisnis internal perguruan tinggi, yaitu Inovasi, Operasi dan juga layanan purna jual. Berikut akan dijabarkan mengenai ketiga komponen tersebut.

a. Inovasi

Aspek Inovasi merupakan bentuk usaha, program atau kegiatan yang dilakukan oleh perguruan tinggi dalam rangka menghasilkan produk yang memiliki kualitas yang unggul. Produk yang dihasilkan perguruan tinggi adalah berupa ilmu pengetahuan yang dikemas dalam bentuk kurikulum. Sebelum disampaikan kepada mahasiswa kurikulum harus diproses dengan baik dan penuh inovasi. Bentuk-bentuk inovasi kurikulum yang dilakukan STIE Sultan Agung adalah :

- 1) Kurikulum sudah sesuai dan relevan yang ditandai dengan perubahan kurikulum berbasis kompetensi menjadi Implementasi KKNI (kerangka kualifikasi nasional indonesia) sesuai dengan standart nasional perguruan tinggi. KKNI diatur oleh Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012, yang merupakan penjabaran dari peraturan-peraturan yang lebih tinggi. Dalam peraturan tersebut, pada Pasal 1 ayat (1), dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) adalah kerangka penjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor
- 2) Perguruan tinggi menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik yang ditandai dengan STIE menyediakan layanan bimbingan dan



konseling bagi mahasiswa melalui dosen pembimbing akademik. STIE Sultan Agung juga menyediakan kegiatan UKM untuk mengembangkan minat dan bakat mahasiswa, dibidang keagamaan, kesenian dan juga olah raga.

b. Proses Operasi

Pengukuran terhadap aspek operasi dilakukan untuk mengukur kemampuan STIE Sultan Agung dalam memberikan layanan dalam proses pembelajaran yang baik. Pengukuran kinerja proses operasi dengan menggunakan data sekunder yang dimiliki STIE Sultan Agung yang terdiri dari komponen Peringkat Akreditasi, kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga pendidikan, dan standar sarana dan prasarana (R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, 2006:194). Berikut akan dijabarkan komponen mengenai proses operasi di STIE Sultan Agung.

1) Peringkat Akreditasi,

Peringkat mutu menunjukkan seberapa tertib dan lengkap persyaratan yang ditentukan dan pada peringkat mana program studi suatu perguruan tinggi dinilai. Penilaian dan peringkat dikelola oleh Badan Akreditasi Nasional untuk Perguruan Tinggi (BAN PT) dengan melakukan akreditasi yang meliputi akreditasi lembaga dan akreditasi program studi. STIE Sultan Agung sendiri masih melakukan penilaian akreditasi untuk program studi saja, dan belum melakukan akreditasi untuk institusi. Untuk penilaian masing-masing program studi masi didapat nilai C yang berarti cukup, dan sekarang sedang menaftarkan untuk mendapat akreditasi institusi dan juga memperbarui nilai akreditasi program studi.

2) Kompetensi lulusan,

Jumlah dosen tetap di STIE Sultan Agung adalah 45 orang, Pendidikan Dosen Tetap STIE Sultan Agung yang memiliki kualifikasi S3 sebanyak 3 orang

dan S2 sebanyak 30 orang dan S1 sebanyak 12 orang. Saat ini, 4 orang dosen tetap berkualifikasi S2 sedang melanjutkan pendidikannya ke jenjang S3, 2 orang dosen tetap berkualifikasi S1 melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dengan fasilitas beasiswa dari Yayasan Perguruan Sultan Agung. Selain itu, STIE Sultan Agung juga memberikan beasiswa bagi alumni yang berprestasi melanjutkan studi ke jenjang S2 untuk dipersiapkan sebagai tenaga pendidik di STIE Sultan Agung sebanyak 12 orang. Institusi STIE Sultan Agung memiliki tenaga kependidikan sebanyak 21 orang dengan profesi sebagai pustakawan, laboran, teknisi, operator, administrasi, petugas kebersihan, petugas keamanan. Pendidikan akhir tenaga kependidikan adalah S1 sebanyak 6 orang, D-III sebanyak 2 orang dan selebihnya 13 orang berijazah SMA. Institusi STIE Sultan Agung berusaha meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan melalui jalur pendidikan formal dan informal. Peningkatan pendidikan formal diantaranya mengizinkan melanjutkan pendidikannya ke jenjang S1 dan S2. Pendidikan non formal tenaga kependidikan STIE Sultan Agung dilakukan dengan pelatihan bidang komputer, keuangan, dan perpustakaan. Dari data di atas sesuai tabel IV.3 diketahui jumlah Dosen dengan pendidikan strata dua masih dapat dikatakan sangat kurang. Ini belum sesuai dengan standar yang diterbitkan menteri riset, teknologi dan pendidikan tinggi. Dimana rasio antara jumlah dosen dengan mahasiswa sebanyak 1:30 untuk rumpun ilmu formal. Dengan jumlah mahasiswa yang sekarang dan jumlah dosen yang tersedia dapat dikatakan STIE Sultan Agung masih mengalami kekurangan dosen ahli.

Dari data pada halaman 78 di atas diketahui jumlah fasilitas kampus sudah hampir memadai untuk proses belajar dan mengajar. Namun masih terdapat beberapa hal yang belum sesuai dengan kriteria lokasi yang baik. Dimana tidak terdapat taman-taman untuk diskusi terbuka mahasiswa, ruang keagamaan yang kurang luas, juga kantin tempat mahasiswa istirahat masih kurang layak.

Untuk lamanya masa studi yang dilakukan mahasiswa, pada jenjang studi strata satu rata-rata masa studinya 4 tahun 3 bulan. Pada jenjang studi diploma tiga rata-rata masa studinya 3 tahun 3 bulan. Sesuai dengan Permenristekdikti no.44 tahun 2015 beban belajar dan masa belajar, untuk strata satu paling lama masa studi yaitu 7 tahun, untuk diploma tiga masa belajar paling lama yaitu 5 tahun.

Rata-rata IPK mahasiswa Sultan Agung meningkat tiap tahunnya pada tahun 2014 rata-rata IPK yang didapat mahasiswa untuk program studi strata satu adalah 3,20, tahun 2015 nilai IPK yang didapat rata-rata 3,27 dan di tahun 2016 naik menjadi 3,30 nilai tersebut sudah masuk kategori Memuaskan menurut peraturan dikti. Pada jenjang studi diploma tiga mulai dari tahun 2014 hingga 2016 tidak mengalami kenaikan dimana hasil IPK yang didapat sebesar 3,14. Nilai tersebut sesuai dengan peraturan dikti berada pada predikat sangat memuaskan. Menurut Permenristekdikti no.44 tahun 2015 untuk Diploma tiga dan sarjana strata satu IPK minimal Mahasiswa yaitu 2,0.

### c. Layanan Purna Jual

Pengukuran terhadap aspek layanan purna jual pada organisasi perguruan tinggi diukur dengan terjalinnya komunikasi antara kampus dengan para alumni dan keberadaan website kampus. Berdasarkan hasil analisis dan pengamatan di

lapangan, STIE Sultan Agung memiliki satu organisasi alumni. Para alumni yang tergabung dalam PASTISA (Perhimpunan Alumni STIE Sultan Agung) ikatan alumni tersebut turut berpartisipasi baik sumbangan dana, sumbangan fasilitas masukan bagi kemajuan institusi dan juga pengembangan jaringan, disamping itu alumni juga memberikan informasi mengenai lapangan kerja, baik melalui media sosial ataupun brosur kepada institusi. Tingkat ketelusuran alumni STIE Sultan Agung masih rendah, dari 183 total alumni untuk periode 2014/2015 hanya 74 orang yang berhasil dihubungi, jumlah tersebut hanya mencapai 40%. Sejauh ini kegiatan sosial yang dilakukan rutin tiap tahunnya menyantuni anak yatim di setiap perayaan keagamaan.

STIE Sultan Agung juga telah memiliki website dengan alamat <http://stiesultanagung.ac.id/>, dan juga portal untuk mahasiswa dengan alamat [siakad.stiesultanagung.ac.id/](http://siakad.stiesultanagung.ac.id/). dalam *website* ini disajikan berbagai informasi mengenai STIE Sultan Agung, yaitu Profil Perguruan Tinggi, Kompetensi Lulusan, informasi penerimaan peserta didik baru, dan berbagai informasi kegiatan kampus lainnya. Berikut adalah hasil pengukuran kinerja layanan purna jual STIE Sultan Agung :

**Tabel IV. 16**  
**Hasil Pengukuran Terhadap Layanan Purna Jual**

NO	Aspek Yang Dinilai	Indikator Skor Aspek	Kategori Kinerja
1	Organisasi Alumni	5. Ada Organisasi Alumni, Sangat Aktif 4. Ada Organisasi Alumni, Aktif 3. Ada Organisasi Alumni, Cukup Aktif 2. Ada Organisasi Alumni, Tidak Aktif 1. Tidak Ada Organisasi Alumni	Kategori 3 (ada organisasi alumni cukup aktif)
2	Data Penelusuran Alumni	5. Ada data Telusur, 75-100 persen lengkap 4. Ada data Telusur, 50-75 persen lengkap 3. Ada data Telusur, 25-50 persen lengkap 2. Ada data Telusur, 0-25 persen lengkap 1. Tidak ada data telusur	Kategori 3 (data telusur 25-50% lengkap, tepatnya 40%)
3	Website Kampus	5. Ada website, informasi sangat <i>up to date</i> 4. Ada website, informasi <i>up to date</i> 3. Ada website, informasi cukup <i>up to date</i> 2. Ada website, informasi tidak <i>up to date</i> 1. Tidak memiliki website	Kategori 4 (ada website kampus informasinya <i>up to date</i> )

Sesuai dengan pengukuran kinerja layanan purna jual maka didapat hasil bahwa kinerja STIE Sultan Agung termasuk kategori cukup. Ini berarti STIE Sultan Agung harus meningkatkan kinerjanya dalam hal layanan purna jual agar lebih meningkatkan citra kampus dan memiliki daya jual yang tinggi di masyarakat. Terlebih lagi STIE Sultan Agung harus lebih aktif dalam penelusuran alumni karena layanan purna jual dalam alumni justru dapat timbal balik, dalam artian alumni nantinya diharapkan pula banyak membantu almamater dalam berbagai hal, (Eko indrajit dan Djokopranoto, 2006;199).

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini memuat indikator mengenai sampai sejauh mana manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan dimasa depan. Teknik pengukuran perspektif ini menggunakan data berdasarkan kuisioner yang didisain berdasarkan menggunakan skala linkert dan

analisis statistika. Data kuisioner yang diambil berdasarkan hasil penelitian mengenai kepuasan kerja yang dilakukan peneliti. Berikut jawaban dari responden untuk setiap pertanyaan yang diberikan peneliti:

**Tabel IV.17**  
**Jawaban Responden Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

No	Deskripsi	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	STIE Sultan Agung melaksanakan sistem kompensasi yang memadai	8	19%	38	79%	2	4%	0	0%	0	0%
2	STIE Sultan Agung tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai	7	15%	31	65%	10	21%	0	0%	0	0%
3	Semua pegawai merasa puas bekerja di STIE Sultan Agung	10	21%	31	65%	5	10%	2	4%	0	0%
4	Semua pegawai merasa bangga bekerja STIE Sultan Agung	9	19%	37	77%	2	4%	0	0%	0	0%
5	<i>Turn Over</i> (Keluar Masuknya) pegawai yang potensial rendah	9	19%	29	60%	9	19%	1	2%	0	0%
6	Tingkat <i>Retensi</i> (penolakan) pegawai terhadap kemajuan organisasi rendah	10	21%	32	67%	4	8%	2	4%	0	0%
7	Pegawai di STIE Sultan Agung sering mendapat pelatihan peningkatan keterampilan	8	19%	29	60%	10	21%	1	2%	0	0%
8	STIE Sultan Agung selalu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan	8	19%	35	73%	5	10%	0	0%	0	0%
9	STIE Sultan Agung selalu memotivasi pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif	9	19%	35	73%	4	8%	0	0%	0	0%
10	STIE Sultan Agung selalu mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan	3	6%	33	70%	11	23%	1	2%	0	0%
11	STIE Sultan Agung mempunyai komitmen untuk mengirim dosen untuk studi lebih lanjut	10	21%	30	63%	7	15%	1	2%	0	0%
12	STIE Sultan Agung memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi	5	10%	28	58%	14	29%	1	2%	0	0%
13	STIE Sultan Agung telah menghubungkan semua bagian dalam sistem jaringan ( <i>Local Area Network</i> )	7	15%	30	63%	11	23%	0	0%	0	0%
14	Pegawai dapat mengakses semua informasi yang dibutuhkan	8	19%	37	77%	3	6%	0	0%	0	0%
15	Tingkat penolakan pegawai terhadap teknologi baru rendah	5	10%	40	83%	3	6%	0	0%	0	0%

Dari pertanyaan poin pertama atas sebanyak delapan pegawai sangat setuju dengan sistem kompensasi yang ada di STIE Sultan Agung, selanjutnya sebanyak 38 orang atau 79% pegawai setuju dengan sistem kompensasi yang ada. Kompensasi yang dimaksudkan selain gaji, terdapat pula tunjangan untuk hari besar dan juga asuransi tetapi ada juga sebanyak 4% yang menyatakan tidak setuju, dengan sistem kompensasi yang ada di STIE Sultan Agung, ini dikarenakan belum adanya sistem uang lembur yang diterima para pegawai.

Pada pertanyaan selanjutnya mengenai kepuasan dan bangga untuk bekerja di STIE Sultan Agung, mayoritas pegawai merasa setuju dengan pernyataan yang diberikan. Mereka puas bekerja di STIE Sultan Agung dikarenakan selain kompensasi yang memadai diberikan juga asuransi jaminan hari tua dan jaminan kecelakaan kerja bagi seluruh pegawai, juga mereka bangga karena setiap pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya dan juga diberi beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu STIE Sultan Agung Memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi Dari pernyataan tersebut sebanyak 58% pegawai menyatakan setuju, dan 10% pegawai menyatakan sangat setuju. Dalam rangka *reward* dan *punishment* kepada pegawai (dosen dan tenaga kependidikan), STIE Sultan Agung secara konsisten memberikan *reward* setiap tahun yang dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan wisuda sarjana. Sementara sanksi akan diberikan secara konsisten tanpa pandang bulu kepada dosen dan tenaga kependidikan yang melanggar ketentuan dan peraturan yang berlaku di STIE Sultan Agung

Selanjutnya, Tingkat keluar masuknya pegawai yang potensial rendah di STIE Sultan Agung, dimana hampir tidak ada pegawai yang keluar dari STIE

Sultan Agung, tetapi penambahan pegawai untuk biro akademik dan juga unit perpustakaan setiap tahunnya ada penambahan, karena pengembangan karir yang ada pada pegawai. Untuk pertanyaan ini sebanyak 19% pegawai sangat setuju, dan sebanyak 60% pegawai setuju dengan pernyataan tersebut. Untuk pertanyaan yang selanjutnya di mana Tingkat keluar masuknya pegawai yang potensial rendah di STIE Sultan Agung, dimana hampir tidak ada pegawai yang keluar dari STIE Sultan Agung, tetapi penambahan pegawai untuk biro akademik dan juga unit perpustakaan setiap tahunnya ada penambahan, karena pengembangan karir yang ada pada pegawai. Untuk pertanyaan ini sebanyak 19% pegawai sangat setuju, dan sebanyak 60% pegawai setuju dengan pernyataan tersebut.

Untuk pernyataan mengenai pelatihan peningkatan keterampilan Sebagian besar pegawai setuju dengan pendapat tersebut, sebanyak 60% pegawai menyatakan setuju dan 19% menyatakan sangat setuju. Tetapi sebanyak 10 pegawai menyatakan netral terhadap jawaban tersebut dan satu orang menyatakan tidak setuju, ini dikarenakan masih kurang banyaknya berbagai program pelatihan sesuai dengan kepentingan masing-masing pegawai. Begitu juga tentang penolakan terhadap kemajuan organisasi yang rendah. Pegawai merasa mereka mendukung untuk kemajuan organisasi dimana mereka setuju dengan sistem pengembangan karir yang ada di STIE Sultan Agung untuk kemajuan organisasi. Sebanyak 21% pegawai sangat setuju dan sebanyak 67% pegawai setuju dengan pernyataan tersebut.

STIE Sultan Agung selalu mengadakan rapat setiap awal tahun ajaran baru dan di akhir tahun ajaran. Setiap keputusan mengenai STIE Sultan Agung dibahas dalam rapat tersebut, sehingga pegawai ikut andil dalam segala keputusan.



Pegawai setuju dengan pendapat tersebut sebanyak 35 orang atau sebesar 75% dan juga sangat setuju dengan pendapat tersebut sebanyak 19%, netral dengan jawaban tersebut sebanyak 10%.

STIE Sultan Agung selalu memotivasi pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif Melalui pernyataan tersebut pegawai STIE Sultan Agung sebanyak 73% menyatakan setuju, 19% menyatakan sangat setuju dan sisanya menyatakan netral. STIE Sultan Agung membebaskan pegawai dan juga dosen untuk melakukan pengembangan kreativitas dan inisiatif dalam penelitian dan pengabdian masyarakat. STIE Sultan Agung rutin setiap tahunnya melakukan pelatihan terhadap dosen maupun pegawai yang ada, baik yang diselenggarakan langsung oleh STIE Sultan Agung, maupun ikut pelatihan yang dikelola oleh Koordinator Perguruan Tinggi (Kopertis wilayah I). Dari pernyataan tersebut sebanyak 6% pegawai menyatakan sangat setuju, dan 70% menyatakan setuju.

Selain melakukan pelatihan setiap tahunnya STIE Sultan Agung selalu mengirim dosen ataupun pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. 20% pegawai merasa sangat setuju dengan pendapat tersebut, sisanya sebanyak 63% merasa setuju dan juga 17% netral terhadap pertanyaan tersebut. Dalam hal pendidikan dan pelatihan pegawai (dosen dan tenaga kependidikan), STIE Sultan Agung akan memberikan fasilitas kepada dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3, berupa ijin/ tugas studi lanjut, pemberian beasiswa, pengurusan beasiswa BPPS maupun beasiswa dari sumber lain, baik pemerintah maupun swasta.

STIE Sultan Agung telah menghubungkan semua bagian dalam sistem jaringan (*Local Area Network*) Untuk pernyataan tersebut sebanyak 63% pegawai

setuju, sisanya mereka merasa sangat setuju dan juga netral. Hal ini sejalan dengan program Siakad (Sistem Informasi Akademik) yang telah dijalankan STIE Sultan Agung. SIAKAD (Sistem Informasi Akademik) adalah Suatu sistem Informasi Akademik yang dibangun untuk memberikan kemudahan kepada pengguna dalam kegiatan administrasi akademik kampus secara online, seperti proses Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB), pembuatan kurikulum, pembuatan jadwal kuliah, pengisian Kartu Rencana Studi (KRS), pengisian nilai, pengelolaan data dosen & mahasiswa. Sistem ini juga dapat berfungsi sebagai pendukung untuk analisis data dalam menentukan keputusan Kampus. Selain itu tingkat penolakan pegawai dengan teknologi yang digunakan juga rendah Mayoritas jawaban pegawai terhadap pertanyaan tersebut adalah setuju sebanyak 83% dan 10% jawaban sangat setuju, 6% menjawab netral. Pegawai tidak pernah merasa kesusahan setiap ada perubahan mengenai Teknologi yang ada karena selalu diberikan pelatihan mengenai teknologi baru yang diterapkan. Pegawai juga bebas dalam mengakses informasi yang dibutuhkan untuk kepentingan pekerjaan, Jawaban pegawai atas jawaban tersebut sebanyak 19% merasa sangat setuju, 77% menjawab setuju dan sisanya menjawab netral. Ini dikarenakan semua informasi yang berhubungan dengan pegawai dan mahasiswa dapat diakses secara online oleh para pegawai.

### **C. Analisis dan Pembahasan**

#### **1. Perspektif pelanggan**

Pengukuran pada perspektif ini dilihat dari seberapa jauh mahasiswa merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh perguruan tinggi, yang nantinya akan membicarakan perasaan puasnya kepada calon mahasiswa yang ingin melanjutkan

studi di perguruan tinggi, dampaknya maka setiap tahunnya jumlah mahasiswa baru akan meningkat. Dengan lima dimensi dasar dari kualitas pelayanan yaitu, Reabilitas (*Reability*), Daya Tangkap (*Responsiveness*), Jaminan (*Assurance*), Empati (*Emphaty*), dan yang terakhir Bukti Fisik (*Tangible*).

a. *Aspek Tangibel*

Dari penelitian yang telah dilakukan peneliti mayoritas jawaban atas pertanyaan yang diajukan kepada responden melalui kuisioner mereka merasa setuju dengan kebersihan dan kenyamanan ruang kuliah, serta sistem layanan administrasi pendukung seperti lab. bahasa dan juga lab. komputer. Tetapi disamping jawaban tersebut masih ditemukan jawaban yang menunjukkan sikap kurang puas atas pelayanan yang diberikan oleh STIE Sultan Agung. Seperti dimana masi ada rata-rata 3% jawaban yang menyatakan tidak puas akan kualitas fasilitas layanan, peralatan dan juga perlengkapan yang ada di STIE Sultan Agung selain itu rata-rata menyatakan netral untuk setiap pertanyaan yang diberikan peneliti. Mereka merasa fasilitas ruang terbuka untuk diskusi masih belum mencukupi, dan juga fasilitas ibadah, ruang ibadah yang ada di STIE Sultan Agung masi kurang layak.

b. *Aspek Reliability*

Dari penelitian yang telah dilakukan, mayoritas jawaban yang diberikan responden yaitu setuju. Dimana mahasiswa merasa puas akan sistem dan metode perkuliahaan yang dilakukan STIE Sultan Agung dengan adanya sistem kurikulum terbaru yang telah diterapkan, mahasiswa merasa pihak kampus telah mengintegrasikan antara bidang pendidikan juga bidang pelatihan kerja dan pengalaman kerja. Mereka juga cukup puas dengan pelayanan pegawai

administrasi juga pegawai perpustakaan. Cukup puas yang dimaksud dikarenakan masih adanya jawaban dari lima orang mahasiswa yang merasa mereka tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai administrasi dan juga pegawai perpustakaan, dimana mereka merasa pegawai tersebut masi kurang ramah dalam melayani mahasiwa. Untuk pertanyaan mengenai pengembangan kemampuan mahasiswa dalam penyaluran bakat dibidang musik dan juga olahraga mahasiswa mayoritas menjawab setuju sebanyak 58 mahasiswa, mereka puas dengan segala kegiatan yang telah disusun oleh pihak BEM dan juga pihak kampus rutin setiap tahunnya mengadakan pentas seni untuk menampilkan bakat-bakat yang dimiliki mahasiswa.

### c. Aspek *Responsiveness*

Pada aspek ini Berkaitan dengan kesediaan dan kemampuan pihak kampus untuk membantu para Mahasiswa dan merespon permintaan mereka dengan segera. Dari berbagai pertanyaan yang diajukan mereka setuju dengan pertanyaan tersebut, dimana dosen yang mengajar di STIE Sultan Agung mudah untuk dihubungi, menggunakan sistem pembelajaran sesuai dengan perangkat pembelajaran, selalu memberikan motivasi serta bimbingan dan jadwal konsultasi. Para dosen tersebut juga selalu mengadakan diskusi agar mahasiswa terbiasa dalam mengungkapkan pendapat yang baik. STIE Sultan Agung juga selalu berkomitmen untuk memberikan Beasiswa kepada mahasiswa yang berprestasi. Ada sekitar 5% jawaban merasa tidak setuju dengan sistem beasiswa yang ada di STIE Sultan Agung, mereka merasa jumlah penerima beasiswa masi kurang banyak.

d. Aspek *Assurance*

Pada aspek ini berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan pegawai serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya diri dan keyakinan mahasiswa. Dari beberapa jawaban yang diberikan mahasiswa, beberapa mahasiswa merasa sistem pelayanan dibagian keuangan dan juga perpustakaan masi harus diperbaiki ini dapat dilihat dari 8% mahasiswa tidak puas akan sistem layanan adminisrasi umum dan keuangan, mereka merasa para pegawai kurang ramah dalam melayani mahasiswa. Selain itu lebih dari 50% mahasiswa merasa mudah dalam mendapatkan informasi mengenai perkuliahan di STIE Sultan Agung. Segala informasi mengenai perkulihan seperti jadwal kuliah, jadwal pembayaran uang kuliah, jadwal kuliah umum, dan juga lowongan pekerjaan selau di *update* dalam *Webside* kampus dan juga media sosial lain yang dimiliki pihak kampus.

e. Aspek *Emphaty*

Pada aspek *Empathy* yang merupakan pemahaman terhadap kepentingan mahasiswa oleh pihak kampus, mahasiswa sangat puas dengan minat dan bakat yang difasilitasi. Lulusan yang berasal dari STIE Sultan Agung juga mudah untuk diterima didalam dunia kerja, dapat dilihat dari penelusuran alumni yang dilakukan pihak kampus mayoritas alumni sudah bekerja sesuai dengan bidangnya. sesuai dengan jawaban mahasiswa dimana sebanyak 62% menyatakan setuju. STIE Sultan Agung juga menyelenggarakan seminar khusus dan pelatihan keterampilan oleh dosen terkait agar siap bersaing didalam dunia kerja, seperti diadakannya matakuliah kapita selekta yang berisi tentang penjelasan mengenai

dunia kerja oleh pimpinan perusahaan tersebut. Mahasiswa 58% menyatakan setuju dengan pendapat ini.

## 2. Perspektif Keuangan

Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh Kaplan dan Norton (1996: 42) diidentifikasi menjadi tiga tahap yaitu, Bertumbuh (*Growth*), Bertahan (*Sustain*), dan yang terakhir Menuai (*Harvest*). Kinerja keuangan STIE Sultan Agung sendiri masih dikategorikan dalam tahapan Bertumbuh (*Growth*) dimana STIE Sultan Agung masih melakukan pengembangan dan meningkatkan produk baru, membangun fasilitas, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi serta membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.

Pengelolaan dana pendidikan dilakukan harus berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akintabilitas publik, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan. Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil mengenai ekonomis, efisien dan juga efektifnya kinerja keuangan STIE Sultan Agung.

**Tabel IV.18**  
**Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan STIE Sultan Agung**

<b>Aspek</b>	<b>Persentase</b>	<b>Skor</b>	<b>Kategori</b>
<b>Ekonomis</b>	98,63%	3	Cukup Ekonomis
<b>Efektifitas</b>	96,86%	4	Efektif
<b>Efisiensi</b>	51,42%	5	Sangat Efisien

- a. Aspek ekonomis, ekonomis yang dimaksud yaitu mengenai kehematan yang mencakup pengendalian secara hati-hati, atau cermat dan tidak ada pemborosan (Mahsun, 2016:181). Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika

dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu, dari data diatas diketahui kegiatan operasional STIE Sultan Agung masuk ke dalam kondisi cukup ekonomis, ini berarti STIE Sultan Agung sudah cukup mampu untuk mengelola biaya yang ada sehingga terhindar dari pemborosan, dan juga STIE Sultan Agung telah mampu untuk menggunakan sumber daya finansialnya secara optimal.

- b. Aspek efektifitas, merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai, atau lebih tepatnya pencapaian tujuan atau target kebijakan. (Mahsun, 2016:182). Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Untuk STIE Sultan Agung dari data diatas dapat diketahui bahwa kegiatan operasional masuk kedalam kategori Efektif. Ini berarti STIE Sultan Agung sudah mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Aspek Efisiensi, pengukuran efisiensi menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang telah digunakan. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (Mahsun, 2016:183). Dari data diatas diketahui STIE Sultan Agung mendapat kategori sangat efisien, ini berarti STIE Sultan Agung telah mampu memdayagunakan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya.

Dari data tersebut walaupun hasilnya cukup memuaskan tetapi masih ada yang harus diperhatikan pihak STIE Sultan Agung dimana dapat diketahui bahwa

pendanaan masih mengandalkan SPP dari mahasiswa, keadaan ini tidak sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi, dimana disebutkan bahwa badan penyelenggara perguruan tinggi atau perguruan tinggi wajib mengupayakan pendanaan pendidikan tinggi dari berbagai sumber diluar sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) yang diperoleh dari mahasiswa, antara lain, dana hibah, Jasa Layanan Profesi dan atau keahlian, Dana Lestari dan Alumni, terakhir kerjasama kelembagaan pemerintah dan swasta. Ini berarti STIE Sultan Agung harus mulai mencari alternatif lain agar setiap pembiayaan tidak mayoritas harus dari mengandalkan SPP mahasiswa. Beberapa yang dapat dimanfaatkan untuk menambah pendapatan STIE Sultan Agung yaitu membuka Koperasi dan Kantin yang menjual berbagai kebutuhan mahasiswa.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Sasaran yang dicapai dalam kinerja proses bisnis internal adalah pengembangan pembelajaran yang berkelanjutan. Tujuan akhirnya adalah agar perguruan tinggi dapat menjadi perguruan tinggi yang berprestasi dan diminati oleh masyarakat, baik orangtua, calon siswa, maupun pemakai lulusannya. Penilaian kinerja perspektif ini dilakukan dengan menganalisis data sekunder STIE Sultan Agung. Terdapat tiga komponen yang digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal perguruan tinggi, yaitu Inovasi, Operasi dan juga layanan purna jual.

Pada aspek inovasi STIE Sultan Agung sudah melakukan perubahan mengenai sistem pembelajaran sesuai dengan ketentuan pemerintah, dimana kurikulum yang digunakan sekarang yaitu KKNI (kerangka kualifikasi nasional indonesia) sesuai dengan standart nasional perguruan tinggi. KKNI diatur oleh



Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012, yang merupakan penjabaran dari peraturan-peraturan yang lebih tinggi. Dalam peraturan tersebut, pada Pasal 1 ayat (1), dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) adalah kerangka penjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor (2) Perguruan tinggi menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik yang ditandai dengan STIE menyediakan layanan bimbingan dan konseling bagi mahasiswa melalui dosen pembimbing akademik. STIE Sultan Agung juga menyediakan kegiatan UKM untuk mengembangkan minat dan bakat mahasiswa, dibidang keagamaan, kesenian dan juga olah raga. Tetapi inovasi yang seperti itu dirasa masi kurang memuaskan masyarakat sebagai pelanggan dari STIE Sultan Agung, juka STIE Sultan Agung dapat menambah jumlah dosen berpengalaman dibidangnya STIE Sultan Agung dapat membuka program studi baru seperti Pasca Sarjana.

Pada Aspek Operasi yang terdiri dari komponen peringkat akreditasi, kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, serta standar sarana dan juga prasarana. Untuk Peringkat akreditasi STIE Sultan Agung sendiri masih melakukan penilaian akreditasi untuk program studi saja, dan belum melakukan akreditasi untuk institusi. Akreditasi penting untuk menunjukkan mutu sebuah perguruan tinggi sesuai dengan pernyataan R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto (2006:202) akreditasi merupakan suatu yang dibutuhkan perguruan tinggi untuk meyakinkan mayarakat mengenai kualitas perguruan tinggi tersebut.

Untuk penilaian masing-masing program studi STIE Sultan Agung menggunakan Badan Akreditasi Nasional (BAN-PT) dengan hasil yang didapat m nilai C yang berarti cukup. Untuk tetap dipercaya masyarakat mengenai kualitas dari STIE Sultan Agung dibutuhkan penilaian mengenai Institusi dan juga perbaharuan nilai dari akreditasi program studi.

Untuk kompetensi lulusan STIE Sultan Agung sudah sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi, sedangkan untuk tenaga pendidik dan juga pegawai yang ada masih di bawah standar, dimana STIE Sultan Agung masih kekurangan Dosen yang memiliki pendidikan S2 ataupun S3. Pada standar sarana dan juga prasarana STIE sultan Agung fasilitas kampus sudah hampir memadai untuk proses belajar dan mengajar. Namun masih terdapat beberapa hal yang belum sesuai dengan kriteria lokasi yang baik. Dimana tidak terdapat taman-taman untuk diskusi terbuka mahasiswa, fasilitas lapangan olah raga yang kurang, ruang keagamaan yang kurang luas, juga kantin tempat mahasiswa istirahat masi kurang layak.

Aspek yang terakhir yaitu aspek Layanan Purna Jual, Pengukuran terhadap aspek layanan purna jual pada organisasi perguruan tinggi diukur dengan terjalannya komunikasi antara kampus dengan para alumni dan keberadaan *website* kampus. Hasil dari penelitian yang dilakukan didapat bahwa kinerja STIE Sultan Agung termasuk kategori cukup. Dimana STIE Sultan Agung telah memiliki organisasi alumni yang aktif, juga *website* kampus yang berisi informasi *up to date* untuk bisa diakses mahasiswa dan juga para alumni. Tetapi untuk data mengenai penelusuran alumni STIE Sultan Agung masi kurang lengkap, dimana untuk tahun penelitian hanya ditemukan sebesar 40% saja data mengenai alumni

yang ada di STIE Sultan Agung. STIE Sultan Agung juga harus lebih memperhatikan komunikasi dengan para alumni, agar kedepannya alumni dapat membantu almamater dengan berbagai fasilitas seperti informasi mengenai lowongan pekerjaan

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip pentingnya adalah kemampuan tenaga pendidik dan juga pegawai, kemampuan sistem informasi dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Pada penelitian ini menggunakan data berdasarkan kuisisioner yang didisain berdasarkan menggunakan skala *linkert* dan analisis statistika. Data kuisisioner yang diambil berdasarkan hasil penelitian mengenai kepuasan kerja yang dilakukan peneliti, tingkat retensi pegawai, dan jua tingkat produktifitas pegawai. Jawaban yang diberikan pegawai mayoritas menjawab setuju dengan pernyataan yang diberikan, dimana para pegawai puas akan fasilitas yang ada dengan sedikit komentar mengenai perbaikan yang harus dilakukan pihak STIE Sultan Agung, diantaranya mengenai sistem uang lembur untuk pegawai.

Tingkat retensi pegawai yang rendah, karena tingkat pegawai yang memutuskan untuk berhenti kerja sedikit. Pada tingkat produktifitas pegawai dapat dikatakan cukup, ini dikarenakan masih kurangnya program pelatihan untuk tenaga pendidik.

Dari penjabaran analisis diatas didapat kesimpulan mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dimana selain keuangan dibutuhkan juga penilaian mengenai pelanggan, proses bisnis internal dan juga pertumbuhan

dan pembelajaran, agar nantinya dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa pada setiap perspektif yang ada harus dilakukan beberapa perbaikan dan juga peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Joko Pramono (2014) dimana analisis *balanced scorecard* mampu menunjukkan kinerja organisasi nirlaba bukan hanya dari keuangan saja tetapi juga dalam keseluruhan bagian dari analisis tersebut nantinya dapat diambil langkah-langkah perbaikan maupun peningkatan. Hasil penelitian ini juga sama dengan penelitian yang dilakukan Ambar Sri Lestari (2013) dimana setelah melakukan penelitian menggunakan *balanced scorecard* didapatkan hasil berupa saran perbaikan pada bidang pengelolaan keuangan serta sarana dan juga prasarana yang ada.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari penjabaran analisis diatas didapat kesimpulan mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dimana selain keuangan dibutuhkan juga penilaian mengenai pelanggan, proses bisnis internal dan juga pertumbuhan dan pembelajaran, agar nantinya dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa pada setiap perspektif yang ada harus dilakukan beberapa perbaikan dan juga peningkatan kinerja:

1. Kinerja perspektif pelanggan di STIE Sultan Agung menunjukkan hasil cukup. Hal ini menunjukkan pelanggan sudah cukup puas terhadap pelayanan yang diberikan STIE Sultan Agung.
2. Kinerja Perspektif Keuangan di STIE Sultan Agung menunjukkan hasil baik dimana kinerja keuangan STIE Sultan Agung menunjukkan cukup ekonomis, efektif dan juga sangat efisien.
3. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil cukup. Cukup yang dimaksudkan adalah STIE Sultan Agung pada aspek inovasi sudah melakukan pembaruan pada kurikulum yang ada, pada aspek operasi masa studi dan juga rata-rata IPK mahasiswa sudah sesuai standar yang disebutkan oleh dikti, tetapi masih dibutuhkan tambahan beberapa dosen pengajar, dan peningkatan nilai akreditasi yang ada.

4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil cukup baik. Dimana pegawai merasa cukup puas akan fasilitas yang diberikan STIE Sultan Agung. Tingkat retensi pegawai yang rendah, dan juga tingkat produktifitas pegawai yang baik.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, ada beberapa saran yang dapat dijadikan bahan masukan bagi STIE Sultan Agung dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun saran-saran penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk perspektif Pelanggan sebaiknya STIE Sultan Agung Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana yang ada seperti fasilitas ruang terbuka untuk diskusi, ruang ibadah yang nyaman, meningkatkan pelayanan bagi mahasiswa dan juga pihak STIE Harus lebih banyak dalam memberikan pelatihan keterampilan dan seminar khusus bagi para mahasiswa.
2. Untuk perspektif keuangan, pendanaan kampus tidak harus selalu bergantung pada pembiayaan yang berasal dari Mahasiswa pihak kampus harus mencari alternatif pembiayaan yang lain. Beberapa yang dapat dimanfaatkan untuk menambah pendapatan STIE Sultan Agung yaitu membuka Koperasi dan Kantin yang menjual berbagai kebutuhan mahasiswa
3. Kinerja perspektif proses bisnis internal STIE Sultan Agung harus meningkatkan inovasi terbaru agar calon mahasiswa lebih tertarik untuk belajar di STIE Sultan Agung, inovasi juga dibutuhkan apabila terdapat

gejala program studi lama menunjukkan siklus penurunan peminat. Salah satu inovasi yang harus dilakukan yaitu membuka program studi baru. STIE Sultan Agung juga harus meningkatkan nilai akreditasinya agar mahasiswa yakin akan kualitas yang dimiliki STIE Sultan Agung. STIE Sultan Agung juga harus lebih memperhatikan komunikasi dengan para alumni.

4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan STIE Sultan Agung diharapkan lebih banyak melakukan pelatihan-pelatihan keterampilan dan seminar khusus untuk pegawainya.
5. Untuk penulis lain agar dapat meneliti organisasi nirlaba lain tidak hanya organisasi sosial seperti perguruan tinggi tetapi juga organisasi pemerintahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Govindarajan (2004), *Manajemen Control Sistem* (Sistem Pengendalian Manajemen) Jakarta : Salemba Empat
- Ambar Sri Lestari (2013). *Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Blanced Scorecard Penerapannya dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)*. Jurnal, Universitas Brawijaya Malang.
- Dadang Dally (2010), *Balanced Scorecard Suatu pendekatan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Davit Wijaya, (2014). *Model Balanced Scorecard dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Jurnal, Universitas Kristen Krida wacana.
- Fatma Sari Sukesti, (2010) *Analisis Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang*. Jurnal, Universitas Muhammadiyah Semarang.
- Garrison, Noreean (2000), *Akutansi Manajerial*, Jakarta : Salemba Empat
- Hadari Nawawi (2006) *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Hartati, (2012). *Pengukuran Kinerja RSUD DR. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Tesis, Universitas Indonesia.
- Hansen, Mowen (2006), *Manajemen Accounting*, Jakarta : Salemba Empat
- , (1997), *Akuntansi Manajerial*, Jakarta : Erlangga
- <https://bambangshartono.wordpress.com/2012/06/29/pengukuran-kinerja-pada-perguruan-tinggi/> (diakses pada 2017)
- Joko Susilo, (2007). *Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur Dengan Balanced Scorecard*. Jurnal, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Kaplan, Norton (2000), *Balanced Scorecard*, Jakarta : Erlangga
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. (1996) *Menetapkan Strategi Menjadi Aksi Balance*



*Scorecard*. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Lie, Darwin, (2012). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, Kompetensi Guru Terhadap Motivasi dan Komitmen Guru Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*. Disertasi, Universitas Pasundan.

Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.

Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP  
YKPN.

-----, (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : STIE YKPN

Marete, Jane Kinya, (2015). Influence of Balanced Score Card on Organizational Performance in Institutional of Higher Learning :A Case Study of University of Nairobi and Centre for Mathematics, Science and Technology Education in Africa. *Jurnal*. University of Nairobi and Centre for Mathematics, Science and Technology Education in Africa.

Maya Sari, Tika Arwinda, (2015), *Analisis Balanced Scorecard sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan*. *Jurnal*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Mathis, Robert L. Dan Jackson, Jhon H. (2006). *Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi, (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.

Mulyadi dan Johnny Setyawan. (2002). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.

Mohamad Mahsun, (2016) *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPF-Yogyakarta

Rudianto (2013), *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, Jakarta : Erlangga

Rivai Veithzal, (2009), “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*”, Cetakan Kedua, Jakarta : Rajawali Pers.

- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*, Ahli Bahasa Diana Angelica, Jakarta: Salemba Empat.
- R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti) Permenristekdikti RI No 44 tahun 2015
- Sulaiman,(2014). *Analisis Kinerja Universitas Gunung Rinjani dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)*. Jurnal. Universitas Gunung Rinjani.
- Tresiana Iseu, (2005). *Aplikasi Konsep Balanced Scorecard Di Perguruan Tinggi*. Jurnal Equilibrium Vol. 3/No. 5 Januari
- Yani Iriani, (2005). *Rancangan Model Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Ditinjau Dari Perspektif Pelanggan, Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandung*. Jurnal, Universitas Widiatama Bandung).
- Yoyo Sudaryo, (2015). *Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Strategik Map Balance Scorecard (Studi pada 6 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Bandung)*. Jurnal, STIE Indonesia Membangun.
- Yuksel, Harun dan Coskun, Ali. (2013). *Strategy focused Shool an Implementation of balanced scorecard in provision of education services jurnal procedia social and behavioral science 106*

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : Juan Anastasia Putri  
Tempat dan Tanggal Lahir : Marjandi, 26 Mei 1993  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Emplasmen Marjandi, Kecamatan Panombeian Panei  
Anak ke- : 1 (pertama)

### Orang Tua

Nama Ayah : Arifin  
Nama Ibu : Nurhayati

### Pendidikan Formal

1. SD Negeri 091292 : 1999-2005
2. SMP Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2005-2007
3. SMA Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2007-2010
4. STIE Sultan Agung Pematangsiantar : 2010-2014

Tahun 2015 – 2018 tercatat sebagai Mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara