

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan tinggi yang memiliki kualitas dan terjangkau dalam masyarakat merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh masyarakat pada saat ini. Peran pendidikan merupakan sarana paling strategis bagi masyarakat untuk mengembangkan, mengasuh, dan membimbing untuk menciptakan atau meningkatkan sumber daya manusia yang memiliki kecerdasan intelektual, keterampilan, etika, dan kemampuan. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar (Sekolah Dasar (SD), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Madrasah Tsanawiyah (MTs)), pendidikan menengah (Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK)), dan pendidikan tinggi (Perguruan Tinggi) (UU Sisdiknas tahun 2003: Pasal 14-19).

Perguruan tinggi merupakan sekolah dengan tingkatan tertinggi dalam jenjang pendidikan formal berdasarkan UU RI Nomor 20 Tahun 2003 (UU Sisdiknas, 2003: Pasal 19). Pendidikan tertinggi dalam pasal 19 mencakup pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor. Perguruan tinggi harusnya memiliki penjamin mutu yang baik untuk memelihara dan untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan yang dilakukan secara internal agar terwujudnya visi dan misi dari sebuah perguruan tinggi.



enurut hasil studi bank dunia yang dituangkan dalam *Title Education in* ; *From Crisis to Recovery* mengidentifikasi empat hal yang menjadi

kendala dalam pengembangan kemajuan pendidikan di Indonesia (Juan Anastasia, 2018), yakni:

1. Sistem organisasi yang tumpang tindih di tingkat pendidikan dasar sehingga mengakibatkan mutasi dan pengembangan karir terhambat.
2. Pengelolaan manajerial yang sentralistik pada tingkat menengah, sehingga manajemennya tidak efektif dan efisien.
3. Sangat kaku dalam pembiayaan sekolah.
4. Manajemen yang diterapkan belum mampu membawa perubahan.

Pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi sangatlah diperlukan untuk meminimalisir keempat kendala tersebut dan juga agar penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi kinerjanya semakin maksimal. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja yakni menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini mampu untuk mengukur kinerja antara faktor internal dan faktor eksternal serta kinerja keuangan dari sebuah organisasi atau perusahaan tersebut.

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di *Harvard Business Review* edisi Januari – Februari 1992. *Balanced scorecard* digunakan oleh Kaplan dan Norton sebagai alat manajemen strategi yang terdiri dari beberapa rangkaian pengukuran dan dapat memberikan gambaran non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2001:117) *balanced scorecard* dalam perspektif ukuran keuangan saja tidak cukup untuk menilai kinerja dari perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yang lainnya antara lain: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan, perspektif proses internal/bisnis, dan perspektif pelanggan. penerapan *balanced scorecard* hanya ada di organisasi bisnis



(perusahaan), akan tetapi perkembangan *balanced scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba (Mahmudi, 2015:133).

Penggunaan metode *balanced scorecard* sebagai metode alternatif dalam mengukur kinerja sebuah organisasi (Elfina dan Sri Adella, 2014). Begitupun, dengan hasil penelitian milik Alimudin (2017) menyatakan bahwa analisis pencapaian strategi menggunakan *balanced scorecard* pada strategi yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kota Surabaya tahun 2015 telah tercapai dengan baik. Namun, pada penelitian milik Ibrahim Alirafi menyatakan bahwa hasil dari penelitian memakai metode *balance scorecard* menunjukkan hasil bahwa perspektif keuangan cukup ekonomis, cukup efektif, dan sangat tidak efisien, pada perspektif pelanggan sangat baik, perspektif bisnis internal juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dan perspektif terakhir yakni pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Hal ini sangat membantu bagi sebuah organisasi dalam melakukan penilaian kinerja dalam organisasi mereka.

Tana Toraja merupakan salah satu kabupaten yang berada di provinsi Sulawesi Selatan. Tana Toraja dengan luas 2.054 km² dan populasi masyarakat sebanyak ± 270.000 jiwa merupakan salah satu daerah yang memiliki beberapa perguruan tinggi. Perguruan tinggi di Tana Toraja yang telah ada seperti, Universitas Kristen Indonesia Toraja, Institut Agama Kristen Negeri Toraja, Sekolah Tinggi Theologia Makale, Akademi Farmasi Tana Toraja, Akademi Kebidanan Sinar Kasih Toraja, Stikes, dan masih ada beberapa lagi. Pemerintah berharap agar melalui perguruan tinggi dapat menciptakan tenaga-tenaga kerja

nutu dan mampu untuk bersaing dengan para pesaing yang berasal dari ah. Hal ini kemudian mendorong pemerintah untuk terus menyediakan asilitas yang memadai di kampus maupun di sekolah.



Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) merupakan lembaga pendidikan yang berasal dari Sekolah Tinggi Teologia Rantepao (STT Rantepao) yang didirikan oleh Gereja Toraja pada tanggal 01 Oktober 1964 melalui Yayasan Pendidikan Teologi Gereja Toraja (YPTTh). STT Rantepao lahir dari pergumulan dan keinginan Gereja Toraja dengan melihat kebutuhan untuk mempersiapkan dan menghasilkan tenaga-tenaga Pelayan dan Pendidik baik di Gereja, Pemerintah, Swasta yang masih dirasakan sangat kurang pada masa itu. Seiring berjalannya waktu, Gereja Toraja menyambut positif keinginan Pemerintah untuk mendirikan Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri di Toraja, sehingga itu direalisasikan melalui Pendidikan Teologi yang sudah ada yakni STT Rantepao. Oleh karena itu, STT Rantepao diserahkan ke Negara dalam hal ini ke Kementerian Agama RI untuk diproses menjadi Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Toraja. Di bawah naungan Kementerian Agama dalam hal ini Bimas Kristen Kementerian Agama berdasarkan Keppres Nomor 27 Tahun 2004 tanggal 12 April 2004 tentang Pendidikan Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri Palangka Raya dan Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri Toraja. Berdasarkan Kepprea ini, dikeluarkanlah Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 347 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri Palangka Raya dan Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri Toraja. Selanjutnya, STAKN Toraja kemudia bertansformasi menjadi Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja. Dengan diundangkannya Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 2020 tentang Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja.

IAKN (Institut Agama Kristen Negeri) Toraja IAKN Toraja memiliki 4 fakultas yakni Fakultas Budaya dan Kepemimpinan Kristen, Fakultas Keguruan Pendidikan Kristen, Fakultas Teologi dan Sosiologi Kristen, dan UPPS IAKN Toraja memiliki visi “Menghasilkan Kaum Intelektual Yang



Berkarakter Kristiani”, serta misi “Melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi Berdasarkan Nilai-Nilai Kristiani”.

Berikut data mengenai perkembangan mahasiswa baru IAKN Toraja dan juga perkembangan uang kuliah yang harus dibayar mahasiswa sebagai pengguna dari jasa IAKN Toraja.

Tabel 1.1

Data Jumlah Mahasiswa baru IAKN Toraja Pada Periode 2021 – 2022 dan Akreditasi

Program Studi	Akreditasi	2021	2022
S1 Bimbingan dan Konseling Kristen	Dalam pengajuan	102	208
S1 Kepemimpinan Kristen	C	309	371
S1 Misiologi	C	114	122
S1 Musik Gerejawi	C	63	79
S1 Pastoral Konseling	C	206	192
S1 Pendidikan Agama Kristen	C	961	1072
S1 Pendidikan Kristen Anak Usia Dini	Dalam pengajuan	67	94
S1 Psikologi Kristen	Dalam pengajuan	18	81
S1 Sosiologi Agama	Dalam pengajuan	31	57
S1 Studi Agama-Agama	Dalam pengajuan	10	19
S1 Teologi Kristen	B	1449	1376
S1 Kepemimpinan Kristen	Dalam pengajuan	20	36
S1 Pendidikan Agama Kristen	B	64	80



S2 Teologi	Dalam pengajuan	106	159
S3 Teologi	Dalam pengajuan	0	6
Total Jumlah Mahasiswa		3520	3952

Sumber : PDDikti

Dari data yang terdapat dalam tabel diketahui bahwa dari tahun 2021 dan tahun 2022 perkembangan jumlah mahasiswa baru di IAKN pada beberapa program studi mengalami peningkatan, dimana dapat dilihat terjadinya penambahan mahasiswa baru di tahun berikutnya. Pada beberapa program studi akreditasinya masih dalam tahap pengajuan dengan memiliki SK-PIP atau Surat Keterangan Penyelenggaraan Izin Program Studi yang belum mendapatkan akreditasi. Saat ini Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja telah memperoleh Akreditasi Perguruan Tinggi BAK/C oleh BAN-PT dengan SK Nomor 1619/SK/BAN-Pt/Ak-PNB/PT/X/2022.

Data dari kinerja IAKN dapat dilihat melalui penilaian di BAN-PT dan PDDikti berupa hasil akreditasi. Akreditasi merupakan kegiatan yang dilakukan sebagai penilaian sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi Akreditasi. Kualitas sebuah perguruan tinggi dapat dilihat dari pengguna dari perguruan tinggi tersebut, yang dimaksud sebagai pengguna yakni para mahasiswa dari perguruan tinggi tersebut, kualitas alumni perguruan tinggi yang dipengaruhi oleh kualitas biaya, waktu lulusan, kualitas layanan, dan kualitas moral yang memberikan dampak terciptanya "*brand loyalty*" dalam masyarakat.



Tabel 1.2**Data Uang Kuliah Periode 2022**

No.	Jenjang Studi	Kategori	Jumlah
1.	Sarjana	1	Rp 400.000
		2	Rp 900.000
			Rp 1.000.000
		3	Rp 1.300.000
			Rp 1.500.000
		4	Rp 1.500.000
			Rp 1.750.000
		5	Rp 1.750.000
			Rp 2.000.000
2.	Magister		Rp 3.750.000
3.	Doktor		Rp 6.000.000

Sumber: Data Penelitian

Uang kuliah pada kampus IAKN relatif tidak mengalami kenaikan yang terlalu signifikan. Untuk penerima KIP sendiri diberikan sebesar Rp 2.400.000/semester. Mahasiswa IAKN Toraja juga memiliki kesempatan untuk mendapatkan bantuan studi dari salah satu beasiswa yang ada, yakni, Beasiswa KIP/PIP dari DITJEN BIMAS Kristen Kementerian Agama RI (selama studi) dan Beasiswa Peningkatan Prestasi Akademik (PPA) dari kementerian Agama Republik Indonesia (setiap tahun). Kampus IAKN juga memiliki program KCP (Kami Cinta Papua) yang bertujuan agar mahasiswa yang berasal dari daerah Papua bisa melanjutkan studinya.



emasukan yang diterima oleh IAKN menurut data keuangan IAKN pada satuan kinerja keuangan diterima dari PNB (Penerimaan Negara

Bukan Pajak) yang memiliki pemasukan selebihnya dari pusat APBN Murni (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara). Dari semua pendapatan yang ada dialokasikan sebagian untuk pembangunan gedung kampus, perbaikan fasilitas untuk menunjang proses pembelajaran, dan untuk belanja keperluan lain. Namun, berdasarkan data keuangan yang ada keuangan yang dianggarkan pada tahun berjalan tidak sesuai dengan realisasi yang ada. Hingga periode berakhir masih ada sisa saldo yang ada. Saat ini IAKN melakukan pembangunan kampus 1 di daerah Tapparan-Kurra dan juga proses pembangunan pada kampus 2 di Jl. Poros Makale-Makassar Km. 11, Mengkendek, Tana Toraja, di mana kampus 1 nantinya akan menjadi kampus utama.

IAKN pada tahun 2022 telah memiliki dosen dengan pendidikan mulai dari S2 hingga tingkat S3. Saat ini di kampus IAKN belum memiliki guru besar atau Profesor, sehingga beberapa pengajar pada program magister dan doktoral merupakan dosen dari luar yang datang untuk mengajar. IAKN memiliki pegawai atau staff kampus dengan profesi sebagai pustakawan, perencanaan, pranata komputer, arsip, petugas kebersihan, petugas keamanan dan sopir. Pendidikan akhir dari staff kampus yakni mulai dari SMA/SMK hingga magister. Namun, IAKN terus berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dari para staff melalui berbagai kegiatan. Para dosen maupun staff yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih ditinggi diberikan ijin agar mereka bisa terus maju dan berkualitas.

Tahun 2022 IAKN memfokuskan perencanaan strategis mereka pada program studi yang belum memiliki akreditasi agar mahasiswa yang telah selesai bisa mengikuti wisuda. Di tahun yang sama pula terjadi protes kepada masyarakat pengguna jalan yang merasa terganggu perjalanan lalu



lintas saat IAKN melaksanakan wisuda, yang mengakibatkan jalan poros mengalami kemacetan yang memberikan dampak bagi pengguna jalan.

Alasan menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja pada IAKN Toraja yakni merupakan metode pengukuran kinerja yang mengukur atau menilai muali dari perspektif keuangan, perspektif bisnis/internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif pelanggan. Hal ini kemudian dapat bermanfaat bagi organisasi IAKN dalam memperbaiki kinerja agar semakin meningkat. Dari beberapa penelitian terdahulu disebutkan bahwa menilai kinerja menggunakan *balanced scorecard* dapat memberikan hasil yang berguna bagi sebuah organisasi dalam melakukan pembenahan yang ada.

Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang terjadi maka sebuah perguruan tinggi perlu untuk mengukur kinerja IAKN Toraja menggunakan metode *balanced scorecard*, maka dari itu perlu untuk melakukan penelitian dengan judul, **“Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah yang ada dalam penelitian yakni:

1. Bagaimana kinerja IAKN Toraja jika diukur menggunakan 4 perspektif *balanced scorecard*?
2. Apa rencana strategi yang sesuai untuk dipakai IAKN Toraja dalam melakukan pembenahan?



1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yakni:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja IAKN Toraja jika diukur menggunakan 4 perspektif *balanced scorecard*.
2. Untuk mengetahui rencana strategi yang sesuai untuk dipakai IAKN toraja dalam melakukan pembenahan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan juga pengetahuan bagi peneliti mengenai pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*.

b. Bagi Perusahaan/Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan atau informasi bagi perusahaan atau organisasi untuk mengukur kinerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi hal-hal yang akan dibahas dalam tesis. Pada bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.



Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang menyangkut penelitian ini yakni mengenai materi tentang kinerja, *balanced scorecard*, serta penelitian terdahulu yang selaras dengan penelitian tesis.

Bab III Kerangka Pemikiran

Bab ini berisikan kerangka pemikiran yang dibangun berdasarkan uraian atau penjelasan mengenai alur penelitian.

Bab IV Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang ruang lingkup dari penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional dari variabel yang ada, metode untuk pengumpulan data, serta metode analisis data yang harus diolah.

Bab V Hasil Penelitian

Pada bab ini membahas hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan telah diolah menggunakan metode yang dipakai.

Bab VI Pembahasan

Bab ini akan berisikan mengenai hasil dari penelitian yang telah diteliti.

Bab VII Penutup

Membahas tentang kesimpulan dan sara dari hasil penelitian yang telah dilakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Organisasi

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat tercapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan kepadanya (Mangkunegara, 2017:9). Menurut Hasibuan (2012:94) kinerja diartikan sebagai 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. Definisi kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005:14).

Menurut Bastian (2006:274) kinerja didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategic planning*) sebuah organisasi. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil yang telah diraih sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari sebuah organisasi.



Kinerja mengarah pada visi dan misi sebuah perusahaan supaya tujuan dan dapat tercapai. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya 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 Snell dan Bohlander (2010:362) penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses penilaian yang dirancang untuk membantu karyawan mengerti peran, tujuan, ekspektasi, dan kesuksesan kinerja yang diadakan secara berkala. Penilaian kinerja merupakan upaya sistematis dan terus menerus untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi berada pada jalur yang tepat (Rudianto 2013:186). Melakukan penilaian kinerja dalam sebuah unit bisnis perusahaan atau organisasi tentu akan dilakukan dengan harapan agar hasil penilaian kinerja tersebut dapat digunakan sebagai alat atau cara dalam menilai kemajuan kerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemajuan sebuah perusahaan atau organisasi. Kinerja merupakan hal yang harus menjadi perhatian dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena tanpa kinerja yang baik, tentunya akan mempengaruhi juga kualitas dan kuantitas sebuah organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat meminimalisir kesalahan manajemen organisasi secara keseluruhan. Beberapa kesalahan manajemen yang dapat menyebabkan penilaian kinerja dilakukan kurang tepat, yakni (Suci, 2017:10):

1. Anggota organisasi atau perusahaan yang kurang memahami mengenai kinerja yang diharapkan karena hal ini anggota organisasi atau perusahaan yang tidak paham akan bekerja apa adanya. Akibatnya, terhadap organisasi atau perusahaan yakni angka absensi tinggi dan angka keluar masuk karyawan tinggi.
- etidakjelasan makna kinerja yang akan diimplementasikan, kinerja atau rget yang diinginkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan tentunya



harus diinformasikan dengan jelas. Jika tidak memiliki kejelasan maka karyawan hanya akan bekerja seadanya tanpa memiliki kesadaran untuk ikut mendongkrak kinerja organisasi yang jauh lebih baik.

3. Minimnya keakuratan instrumen pengukuran kinerja, dalam sebuah organisasi atau perusahaan memiliki banyak item dan perbedaan instrumen pengukuran kinerja yang harus dicapai dari masing-masing organisasi, tetapi kemampuan sumber daya manusia untuk melengkapi dan melakukan pengukuran kinerja secara detail. Maka dari itu, diperlukan metode pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif, koheren, terukur, dan juga seimbang.
4. Minimnya kepedulian atasan/pimpinan dalam mengelola kinerja, pimpinan hanya beranggapan bahwa ia hanya memiliki kewajiban agar organisasi yang dia pimpin terus dapat beroperasi. Tapi, seringkali pemimpin lupa atau bahkan tidak peduli terhadap tugasnya untuk mengarahkan bagaimana untuk mengelola kinerja bersama dengan divisi-divisi lain dalam sebuah organisasi.

2.1.2 Indikator Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat indikator yang ditentukan agar diketahui batasan tujuan dari perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2006:493) menyebutkan 3 indikator dalam pengukuran kinerja yakni, efisiensi, kualitas, dan waktu. Sedangkan menurut Rudianto (2013:187) ada 4 konsep dasar yang perlu diketahui dalam pengukuran kinerja, yakni:

1. Menentukan strategi



strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi.

3. Mengintegrasikan pengukuran kedalam sistem manajemen

Mengukur bagian organisasi baik secara formal maupun informal, yang merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen perusahaan harus selalu melakukan evaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Menurut Afandi (2018:89) indikator dari kinerja pegawai yakni sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja, bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja, ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas, berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja
5. Inisiatif, kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya



dikerjakan terhadap sesuatu yang disekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian, tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja, apakah kerja itu sudah mencapai tujuan atau belum.
7. Kepemimpinan, proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran
9. Kreativitas

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.



2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Robbins (2008) ada beberapa tujuan dari penilaian kinerja, antara lain:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
3. Penilaian kinerja untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja
4. Penilaian kinerja dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Menurut pendapat dari Mahmudi (2015) tujuan dilakukannya pengukuran kinerja, yakni:

1. Mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja proses berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
5. Memotivasi pegawai dan menciptakan akuntabilitas publik.

Menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan (2000:227), tujuan utama dari kinerja yakni, untuk memotivasi karyawan/pekerja dalam mencapai organisasi/perusahaan dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah



ditetapkan sebelumnya, agar dapat memberikan hasil yang diinginkan oleh organisasi/perusahaan.

2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rudianto (2013:188) manfaat dari penilaian kinerja adalah:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
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.

Menurut Lynch dan Cross (dalam Maulana Yusuf, 2020) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik, yakni sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
5. Membangun *consensus* untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku tersebut.



Menurut Ismail (2020), manfaat dari pengukuran kinerja adalah:

1. Dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil kinerja karyawan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan yang terdapat pada dirinya, dan untuk meningkatkan kemampuan lebih lanjut.
2. Dapat digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan terhadap karyawan yang berhubungan dengan mutasi, promosi jabatan, imbalan yang lebih objektif dan penentuan gaji, pemutusan hubungan kerja dan untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan atau training.

2.1.5 Langkah-Langkah Dalam Melaksanakan Penilaian Kinerja

Langkah-langkah yang dilakukan dan harus disepakati oleh organisasi dalam melaksanakan penilaian kinerja, yakni (Suci, 2017:15):

1. Membuat deskripsi tugas yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan sebuah organisasi

Dalam membuat deskripsi tugas, hendaknya dilakukan penyusunan sesuai dengan kebutuhan dari organisasi dan masing-masing jabatan yang dipegang oleh setiap karyawan dalam organisasi.

2. Meningkatkan keefektifan proses seleksi

Dalam melakukan proses seleksi karyawan maka hendaknya sebuah organisasi memastikan bahwa perekrutan dilakukan sesuai dengan standar dan kebutuhan organisasi. Standar dan kebutuhan karyawan ini

untuk menjadi panduan dalam melakukan proses rekrutmen agar dalam mendistribusikan pekerjaan/jabatan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.



3. Melakukan negosiasi dengan calon karyawan

Negosiasi akan dilakukan bagi calon karyawan yang memiliki potensi bagi organisasi atau perusahaan. Organisasi atau perusahaan tentunya ingin memiliki karyawan yang tidak hanya memiliki kompetensi yang ahli, tetapi juga yang memiliki loyalitas, kejujuran, dan juga kinerja yang tinggi.

4. Membuat program pelatihan, pengembangan dan orientasi yang efektif

Melakukan program pelatihan, pengembangan, dan orientasi efektif yang disusun agar tiap karyawan mengerti dan memahami deskripsi tugas tiap divisi. Cara ini dapat dilakukan sejak karyawan mulai bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan.

5. Melakukan perancangan sistem penghargaan

Memberikan penghargaan atau *reward* kepada karyawan yang berprestasi, karyawan akan merasa dianggap ada dan merasa dihargai sehingga nantinya akan dapat selalu memberikan kinerja unggul kepada organisasi atau perusahaan sesuai dengan deskripsi tugasnya masing-masing.

2.2. Indikator Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi

Menurut Suhartono (2012) dalam blognya menjabarkan mengenai indikator kinerja perguruan tinggi, dengan *Critical Succes Factors* (faktor keberhasilan utama) sebagai dasarnya. CSF digunakan untuk indikator kinerja atau masukan dalam menetapkan indikator kinerja. Identifikasi terhadap CSF

akukan untuk berbagai faktor, seperti, potensi yang dimiliki organisasi, tan, keunggulan, tantangan, kapasitas sumber daya, dana, sarana-



prasana, regulasi atau kebijakan organisasi dan sebagainya. Agar mendapatkan CSF yang benar dan relevan, CSF secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. CSF sering disamakan pengertiannya dengan *key performance indicator* (KPI) yang sebenarnya berbeda.

KPI merupakan sekumpulan indikator yang juga dianggap sebagai alat ukuran kinerja kunci baik yang bersifat keuangan maupun non-keuangan untuk melakukan operasi dan kinerja sebuah unit bisnis. Berikut contoh CSF sebagai masukan dalam penetapan indikator kinerja sebuah perguruan tinggi:

Tabel 2.1

***Critical Succes Factors* dalam Penetapan Indikator Kinerja sebuah Perguruan Tinggi**

No.	<i>Critical Success Factors (CSF)</i>	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 keterampilan 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 prasana	Memastikan bahwa perguruan tinggi mempunyai fasilitas pendukung yang memadai	Kesesuaian fasilitas pendukung perguruan tinggi dengan standar yang ditetapkan oleh Dikti

Sumber: Juan Anastasia (2018:33)

Tabel 2.2

Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi

No.	Indikator Kinerja Utama
1.	Lulusan atau alumni mendapat pekerjaan yang layak sehingga bisa mempengaruhi hasil pencapaian kampus.



2.	Mahasiswa mendapat pengalaman di luar kampus, yang meliputi kegiatan magang kerja, riset, proyek desa, pertukaran pelajar, berwirausaha, dan juga lewat kegiatan mengajar.
3.	Dosen berkegiatan di luar kampus, sehingga aktivitas dosen tidak hanya di dalam kampus sendiri, melainkan di luar kampus untuk mencari pengalaman industri sekaligus mengajar di kampus lain.
4.	Praktisi mengajar di dalam kampus, sehingga pengajar tidak hanya kalangan dosen namun juga praktisi yang telah berpengalaman di suatu bidang sehingga ilmu yang dibagikan lebih kompleks.
5.	Hasil kerja dosen digunakan oleh masyarakat, yakni hasil riset yang dilakukan sebaiknya memberikan manfaat besar bagi masyarakat sekitar.
6.	Program studi bekerjasama dengan mitra kelas dunia, sehingga perguruan tinggi akan mampu untuk menjalani kolaborasi dengan mitra untuk menyempurnakan program studi.
7.	Kelas yang kolaboratif dan partisipatif, sehingga pihak kampus bersama para dosen mampu menciptakan kelas yang melibatkan mahasiswa dan merangsang keterlibatan mereka dalam proses belajar di kelas.
8.	Program studi berstandar internasional, hal ini berhubungan dengan akreditasi internasional sehingga perguruan tinggi mampu untuk meraih akreditasi internasional untuk bisa dikenal luas oleh dunia.

Dirjen Pendidikan Tinggi (2020)



2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Hadari Nawawi (2006:214) *balanced scorecard* merupakan laporan akunting yang mencakup faktor-faktor penting dan menentukan sukses sebuah perusahaan, yang terdiri dari empat bidang yakni, keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian atau empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Irham, 2013:225)

Balanced scorecard menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta nonkeuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkat organisasi (Rudianto, 2013:235). *Balanced scorecard* suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan pada empat perspektif (Freddy, 2014:204). Penerapan *balanced scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan value pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya (Wirawan, 2012).

Dalam *balanced scorecard* terdapat beberapa keseimbangan, seperti yang disebutkan oleh Paul R. Niven (2002), yakni adanya keseimbangan antara:

1. Indikator finansial dan nonfinansial



erspektif keuangan merupakan indikator finansial, sedang ketiga erspektif yang lain merupakan indikator nonfinansial.

2. Indikator kinerja masa lampau, masa sekarang, dan masa yang akan datang

Perspektif keuangan merupakan kinerja yang sudah lampau, sedangkan ketiga perspektif yang lain berkaitan dengan masa sekarang dan masa yang akan datang.

3. Indikator intern dan eksternal

Keseimbangan antara faktor internal dan eksternal berkaitan dengan hubungan sebab-akibat. Faktor internal merupakan penyebab (*input*), dan *output*-nya berdampak pada faktor eksternal, karena saling berkaitan, oleh karena itu kedua faktor tersebut harus dijaga keseimbangannya.

4. Indikator yang bersifat *leading* (*cause/driver*) dan *lagging* (*effect/outcome*)

2.3.2 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Rivai (2009:217) *Balance scorecard* memiliki keunggulan antara lain:

1. Pengukuran yang dapat memberikan informasi bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.
2. Memberikan informasi akibat adanya kegagalan
3. Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
4. Menggabungkan pengukuran keuangan dan pertumbuhan dan operasional pada konsumen, proses internal, inovasi dan pertumbuhan organisasi.
5. Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif yang ada.

Menurut Sony Yuwono (2006:13) keunggulan dari *balanced scorecard*

pengukur kinerja, yakni:

konsep pengukuran yang komprehensif.



2. *Balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif. Aspek finansial dengan aspek konsumen, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran internal, keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru.
3. Konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
4. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

2.3.3 Kelemahan Balanced Scorecard

Menurut Sony Yuwono (2006:16) *balanced scorecard* memiliki kelemahan, yakni:

1. *Balanced scorecard* mengasumsikan semua strategi objektif mesti kuantitatif, padahal pasti ada aspek didalam lingkungan organisasi yang tidak bisa dikuantitatifkan.
2. *Balance scorecard* mengasumsikan harus ada *cost effect relationship*.
3. Asumsi *balanced scorecard* adalah strategi statis.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:180), kelemahan *balance scorecard*, antara lain:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran non-keuangan dengan hasilnya.
2. Terpaku pada hasil keuangan.
3. Ukuran-ukuran yang tidak diperbaharui.
4. Terlalu banyak yang dilakukan sehingga manajer kurang fokus.



ngsi dan Tujuan *Balanced Scorecard*

balanced scorecard adalah suatu kesadaran bersama dimana segala mesti diukur. Pengukuran menjadi sesuatu yang penting sebelum

melakukan evaluasi terhadap suatu objek. Objek yang dimaksud bisa berarti suatu divisi, entitas bisnis, korporat, organisasi, unit atau bahkan individu. Menurut Kaplan dan Norton (1996) bahwa perusahaan menggunakan *focus* pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi:

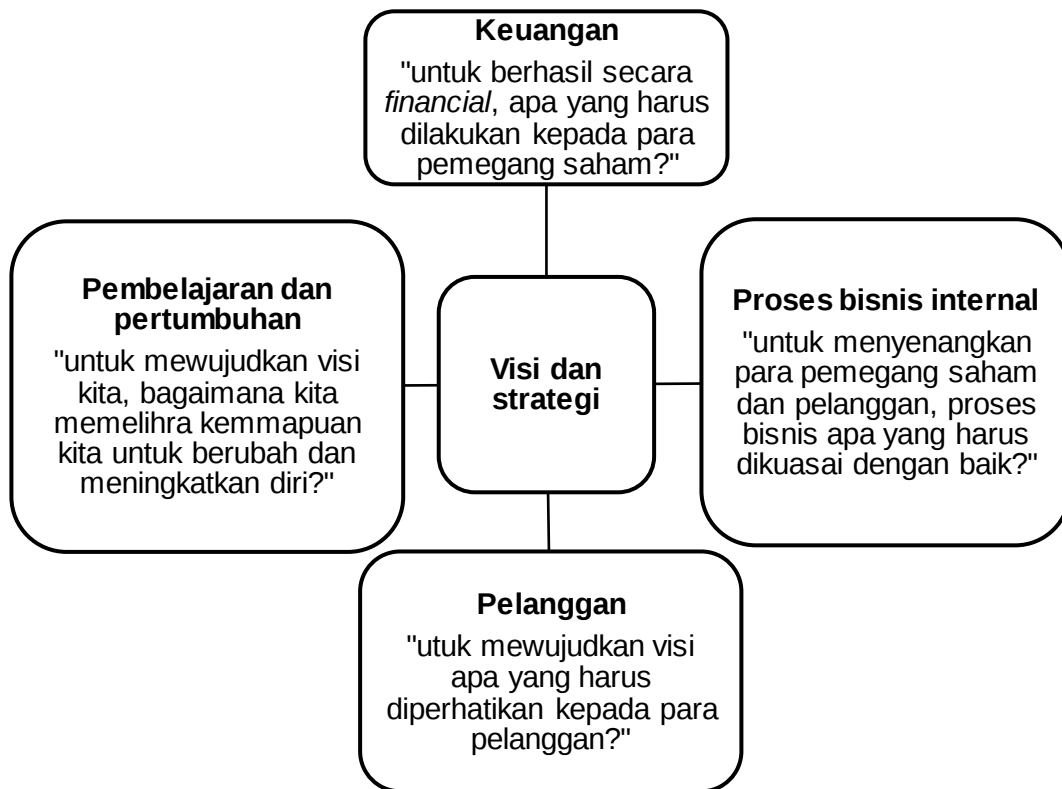
1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Tujuan dan ukuran dari *scorecard* berasal dari visi dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* memperluas rangkaian tujuan unit bisnis di luar ringkasan keuangan. Banyak perusahaan telah memiliki sistem pengukuran kinerja yang menggabungkan pengukuran *financial* dan *non-financial*. *Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran *financial* harus menjadi bagian dari sistem bagi karyawan di semua tingkatan organisasi.



Gambar 2.1

Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P Norton (2000)



2.3.5 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Menurut Rudianto (2013:239) perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. 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 kuisioner yang didesain menggunakan skala likert dan analisis statistika. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006:512) perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Dalam Maulana (2020:28) pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yakni:

1) *Growth* (bertumbuh)

Manajemen dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi untuk, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) *Sustain* (bertahan)

Perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan



mengembangkannya jika memungkinkan. Pada tahap ini perusahaan 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).

3) *Harvest* (menuai)

Pada tahap ini perusahaan akan menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat pengembalian cepat, seperti pemeliharaan peralatan, dan kapasitas lainnya, bukan ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

Tolak ukur dari perspektif keuangan yang didesain dengan baik akan memberikan pandangan agregat terhadap keberhasilan sebuah organisasi (Tunggal, 2000:18). Ukuran yang digunakan dalam sebuah perspektif keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, yakni:

1) *Net Profit Margin* (NPM)

Net profit margin merupakan keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan. Margin ini kemudian menunjukkan perbandingan laba bersih setelah pajak dengan penjualan (Harjito & Martono, 2018:60). Adapun rumus untuk menghitung *net profit margin* (NPM), yakni:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$



2) *Return On Investment (ROI)*

Return on investment (ROI) merupakan salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan dalam operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Munawir, 2004:89). Adapun rumus untuk menghitung *return on investment* yakni:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Menurut Munawir (2004:91), kegunaan dari analisis *return on investment* adalah sebagai berikut:

- a) ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan.
- b) ROI dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian, yakni dengan melakukan alokasi ke semua biaya dan modal ke dalam bagian-bagian yang bersangkutan.
- c) ROI dapat digunakan untuk mengukur nilai profitabilitas dari masing-masing produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan atau organisasi.
- d) ROI bertujuan untuk mengontrol keperluan dan juga untuk keperluan perencanaan.

3) *Return On Equity (ROE)*

Return on equity merupakan sebuah perbandingan antara jumlah keuntungan yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak. ROE juga merupakan kemampuan suatu perusahaan



dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Rumus untuk menghitung ROE, antara lain:

$$Return\ On\ Equity = \frac{Laba\ bersih\ setelah\ pajak}{Modal\ sendiri} \times 100\%$$

ROE bertujuan untuk mengukur efisiensi pengguna modal dalam suatu perusahaan atau organisasi dengan melakukan perbandingan antara laba dan modal yang digunakan.

Sasaran dari perspektif keuangan yakni *shareholder value* seperti meningkatnya nilai ROI, pertumbuhan dari pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Dalam *balanced scorecard*, pengukuran keuangan memiliki peran penting, yakni, seluruh perspektif tergantung kepada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang telah direncanakan dan memberi dorongan kepada tiga perspektif yang lainnya tentang target yang mesti dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mahmudi (2010:83) 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.

- a. Ekonomis, kinerja keuangan bersifat ekonomis untuk melihat realisasi belanja operasional dari anggaran belanja yang sudah ditetapkan. 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:



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

- b. Efektivitas, analisis efektivitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan perguruan tinggi dalam mencapai targetnya yang telah dianggarkan. 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 dapat diukur menggunakan rumus:

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

- c. Efisien, berhubungan dengan metode operasi. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil karya tertentu memepgunakan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Efisiensi merupakan perbandingan antara output dan input. Tingkat efisiensi dalam mengelola keunagan dengan melihat perbandingan antara realisasi pendapatan dengan realisasi anggaran belanja. Nili efisien diukur dengan rumus:

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



2. Perspektif Pelanggan

Perusahaan perlu untuk menentukan segmen pasar dan pelanggan yang akan menjadi target bagi organisasi atau perusahaan terlebih dahulu. Perspektif Pelanggan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan sektor publik dimana pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan sekaligus merupakan komponen dari sasaran keuntungan bagi perusahaan. Menurut Niven (dalam Joko Pramono, 2014) menyatakan bahwa dalam memilih ukuran perspektif pelanggan, suatu perusahaan dihadapkan pada dua pertanyaan penting, yakni siapa target pelanggan perusahaan dan apa *value proposition* perusahaan dalam melayani pelanggan.

Menurut Rudianto (2013:240) perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan pesaing. 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:

- 1) Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- 2) Retensi pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- 3) Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.



- 4) Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tersebut.

Kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yakni:

- 1) Kelompok Pengukuran Inti (*Core Measurement Group*)

Kelompok pengukuran inti ini digunakan dalam mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, terbagi menjadi 5 kelompok yang menjadi tolak ukur, antara lain:

- a) Pangsa pasar (*market share*), yang merupakan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- b) Retensi pelanggan (*customer retention*), untuk mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), untuk mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis yang baru.
- d) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), untuk melakukan penilaian tingkat kepuasan atas kriteria tertentu di dalam proposisi nilai.
- e) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), untuk mengukur keuntungan bersih yang telah diperoleh dari pelanggan atau dari segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran



yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

2) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

Kelompok pengukuran nilai pelanggan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang telah mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam bentuk produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan.

Sasaran dari strategik dari perspektif pelanggan ini yakni *firm equity*, yang mana meningkatnya kepercayaan pelanggan atas produk dan jasa yang telah ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan.

Perspektif pelanggan pada sektor perguruan tinggi ada dua macam, yakni pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal dari sebuah perguruan tinggi yakni, para mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan pada perguruan tinggi tersebut. Pelanggan eksternal dari perguruan tinggi, yakni para alumni yang telah menyelesaikan pendidikannya dan juga perusahaan atau organisasi yang mempekerjakan alumni dari perguruan tinggi tersebut (Mahsun, 2016:169). Menurut Tjiptono (2011:174), mengidentifikasi lima dimensi dasar dari kualitas pelayanan, yakni:

1) Reabilitas (*Reability*)

Hal ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan atau organisasi dalam menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali.



2) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Hal ini 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 (*Emphaty*)

Hal ini berkaitan dengan perusahaan dapat memahami masalah dari para pelanggan serta memberikan perhatian personal kepada pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.

5) Bukti Fisik (*Tangibles*)

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

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 petinggi perusahaan melakukan identifikasi terhadap 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. Pada proses bisnis internal sebuah perguruan tinggi berfokus pada tiga proses bisnis utama, yakni:

1) Inovasi

Inovasi merupakan salah satu proses dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Pada proses inovasi dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- b) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

Tolak ukur yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja dari sebuah proses inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan, antara lain:

- a) Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
- b) Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk dan frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk-produk secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.
- c) Besarnya penjualan produk baru dan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru.

Inovasi pada sebuah perguruan tinggi yakni, menyampaikan produk atau layanan berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dikemas dalam sebuah Kurikulum. Kurikulum yang unggul yakni



kurikulum yng mampu untuk membekali soerang mahasiswa untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan perusahaan ataupun masyarakat.

2) Operasi

Pada proses ini dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Dalam proses operasi, aktivitas ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yakni:

a) Proses pembuatan produk atau jasa

Proses pembuatan produk ini merupakan sesuatu yang bersifat repetitif, sehingga terdapat banyak teknik-teknik manajemen yang diterapkan dalam proses ini. Pengukuran ini dapat dibagi menjadi tiga bagian, yakni pengukuran kualitas, biaya, dan waktu.

b) Proses penyampaian produk atau jasa kepada *customer*

Proses ini sering juga disebut sebagai aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus untuk menyediakan sarana, sehingga pelanggan dapat membeli barang atau jasa tersebut.

Pada proses operasi sebuah perguruan tinggi mampu untuk menyampaikan produknya kepada mahasiswa dalam bentuk proses pembelajaran dengan indikator adanya efektivitas penggunaan waktu, proses pembelajaran yang memiliki kualitas dengan melakukan inovasi dengan menggunakan multi sumber, multi metode, dan multimedia.



- 3) Pelayanan purna jual, dalam tahap terakhir pengukuran proses bisnis internal merupakan dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi penting karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Pada tahapan layanan purna jual, merupakan kesempatan rekrutmen, yang merupakan fasilitas bagi alumni dan juga pembuatan jaringan bagi alumni, agar lebih mudah terkoneksi dengan penyampaian informasi kerja bagi para mahasiswa/alumni.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Hansen dan Mowen (2006:519) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Menurut Kaplan (2000) mengungkapkan bahwa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. 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 mesti diperhatikan dalam melakukan pengukuran, yakni:

- 1) Kompetensi karyawan



Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal yakni, pengukuran terhadap kepuasan karyawan, kepuasan karyawan yang bertujuan untuk

menyatakan bahwa moral karyawan dan juga kepuasan karyawan secara keseluruhan pada saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen.

2) Infrastruktur teknologi informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan, seperti: tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang digunakan, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan tujuan tertentu. Untuk melakukan peningkatan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memacu potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Kaplan dan Norton (2000) berpendapat bahwa, motivasi dan keahlian dari pekerja/karyawan mungkin dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yakni:

- a) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada karyawan perusahaan dan diimplementasikan.
- b) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
- c) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.



Yuwono (2003) mengemukakan bahwa paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan sangat penting bagi para pegawai/karyawan untuk melakukan *trial* dan *error* sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing.

2.4 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategi merupakan salah satu dari sekian banyak konsep perencanaan yang berkembang, dalam perencanaan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Menurut Bryson (2003:4) perencanaan strategis merupakan upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Menurut modul dari Lembaga Administrasi Negara perencanaan strategis adalah proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang berisiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis.

Menurut Hughes dalam Riyadi (2004:280), perencanaan strategis itu meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

1. Pernyataan misi dan tujuan umum (*overall mission and goals statement*), yang dirumuskan oleh para pemimpin manajemen dan menekankan pemikiran strategis yang dikembangkan dengan target-target ke depan.
2. Analisis lingkungan dengan mengidentifikasi dan menilai serta mengantisipasi faktor-faktor eksternal dan kondisi yang harus diperhitungkan untuk bahan memformulasikan strategi organisasi.



memeriksa keadaan dan sumber daya internal, dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan strategis.

memformulasikan, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi.

5. Melaksanakan dan mengawasi rencana strategis.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2004:306) manfaat dari sebuah perencanaan strategis adalah:

1. Untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks.
2. Untuk mengelola keberhasilan dengan berorientasi pada pencapaian hasil
3. Memberikan dorongan terhadap aktifitas yang berorientasi pada masa mendatang atau masa depan.
4. Mengembangkan sifat adaptif atau fleksibilitas dari suatu perencanaan dengan pendekatan jangka panjang.
5. Meningkatkan pelayanan prima
6. Meningkatkan komunikasi baik dalam internal organisasi maupun eksternal organisasi, pada semua level atau tindakan pihak-pihak yang berkepentingan.

2.4.1 Langkah-Langkah Perencanaan Strategis

Menurut Bryson (2003:55) menentukan 8 langkah dalam penyusunan perencanaan strategis, yakni:

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal, peluang dan ancaman.
5. Menilai lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan.
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
7. Merumuskan strategi untuk mengela isu-isu.

Dalam jurnal Hindun, perencanaan ada beberapa tahapan, yakni:

1. Menetapkan tujuan
Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja.
2. Merumuskan keadaan sekarang
pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan.
mengidentifikasi peluang dan hambatan



Semua kekuatan dan kelemahan serta peluang dan hambatan perlu dilakukan identifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.

4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Tahapan terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Menurut Whittaker dalam Riyadi (2004:293) mengidentifikasi ada 10 langkah dalam merumuskan sebuah perencanaan strategis, yakni:

1. Merumuskan misi organisasi
2. Merumuskan visi organisasi
3. Mengembangkan nilai-nilai organisasi
4. Melakukan analisis internal
5. Melakukan analisis eksternal
6. Merumuskan asumsi-asumsi
7. Mengembangkan analisis strategis dan memilih strategi
8. Merumuskan faktor-faktor kunci keberhasilan
9. Merumuskan tujuan organisasi
10. Merumuskan sasaran dan strategi operasional

2.4.2 Lingkup dan Jenis Perencanaan

Sebuah perencanaan merupakan salah satu fungsi utama manajemen yang pasti akan dilakukan oleh manajer untuk semua tingkatan, meski dalam skala atau lingkup rencananya yang berbeda dengan level manajerialnya. Lingkup rencana digunakan untuk membentuk sebuah mata rantai Sarana-Tujuan yang akan menghubungkan antara aktifitas organisasi sehari-hari dengan pencapaian tujuan secara menyeluruh. Mata rantai sarana – tujuan tersebut dibentuk dalam sebuah level perencanaan sebagai berikut:

1. Rencana strategis yang merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat umum dan di dalamnya mencakup pengembangan misi sebuah organisasi, serta tujuan pokok yang akan dicapai oleh organisasi tersebut.
2. Rencana taktis yang merupakan rencana yang menjabarkan rencana strategis menjadi sebuah rencana dengan target-target spesifik yang kemudian harus dicapai oleh setiap divisi.



3. Rencana operasional adalah rencana jangka pendek atau rencana tahunan yang merupakan jabaran lebih rinci dari rencana strategik per unit kerja. Dalam sebuah rencana operasional tercakup aktifitas apa yang harus dilakukan, jadwal kerja, penanggungjawab, dll.
4. Rencana kontinjensi yang merupakan rencana yang dikembangkan sebagai antisipasi jika rencana semula yang telah dibuat ternyata gagal mencapai tujuan atau bahkan gagal karena disebabkan berbagai hal.
5. Rencana keberlanjutan adalah sebuah bentuk rencana yang dibuat untuk kepentingan beberapa tahun dengan kemungkinan revisi atau pembaharuan secara periodik.



2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisikan tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.

Tabel 2.3

Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Elfina Yenti dan Sri Adella Fitri (2014)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar	Dari hasil penelitian keempat perspektif yang telah diteliti menunjukkan bahwa kinerja di STAIN Batusangkar telah dilaksanakan secara baik namun untuk perspektif bisnis internal masih terdapat kendala yakni belum tersedianya jumlah kelas yang memadai
2.	Arasy Alimudin (2017)	Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan <i>Balance Scorecard</i>	Berdasarkan analisis pencapaian strategi menggunakan <i>balance scorecard</i> pada strategi



			yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kota Surabaya telah tercapai dengan baik.
3.	Ibrahim Alirafi	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> Pada Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat	Dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan hasil kinerja tidak baik, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja yang baik.
4.	Susanty Nenden Soputro, Yulia, dan Adi Wibowo	Analisis Kinerja SMA Katolik Santo Augustinus dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Pada penelitian yang dilakukan kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal sudah baik, namun pada



			perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih kurang baik.
5.	Mualim Daud, Anwar Rahim, dan Abdul Kohar (2018)	Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia	Berdasarkan hasil penelitian menggunakan pendekatan <i>balanced scorecard</i> yang memberikan hasil perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal menunjukkan hasil puas, efektif, dan efisiensi, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan hasil tidak puas.



6.	Miftahul Huda dan Rhoni Rodin (2020)	Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Tool Sistem Manajemen Sekolah Abad 21	Balanced scorecard sebagai instrument pengukuran kinerja yang mampu menggabungkan perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan secara bersamaan dan dapat memberikan kemudahan bagi sebuah organisasi dalam menilai kinerja.
7.	Arifa Sabardilla dan Rahmi Fahmy (2020)	Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Di Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukan bahwa kinerja Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang menggunakan <i>balanced scorecard</i> dinilai baik, namun pada perspektif pelanggan masih mendapatkan nilai yang rendah.



8.	Sulaiman (2014)	Analisis Kinerja Universitas Gunung Rinjani Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perspektif pelanggan (mahasiswa) semakin baik dan meningkat dari tahun ke tahun, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil cukup puas terhadap layanan yang diberikan pihak kampus.
9.	Deni Solihin (2017)	Rancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Politeknik TEDC Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas kinerja institusi diprioritaskan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemudian proses internal, perspektif



			keuangan dan yang terakhir pelanggan.
10.	Sri Wahyuni Nur (2017)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Pengukuran Kinerja	Menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan baik.
11.	Umaimah	<i>Balance Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi	Menunjukkan bahwa pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di perguruan tinggi untuk mengukur generik kepuasan pekerja, dosen dan karyawan, pengukuran perspektif bisnis internal dilakukan dengan berbagai program pembenahan proses internal untuk meningkatkan mutu lulusan, pengukuran



			perspektif pelanggan dilakukan kepada mahasiswa yang telah merasakan pelayanan, dan pengukuran perspektif keuangan dilakukan untuk mengetahui peningkatan angka ROI sebagai dampak kinerja non keuangan
12.	Radius Tanone, Danny Manongga, dan Johan Tambotoh (2013)	Sistem Pemantau Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>: Studi Kasus UKSW Dalam Rangka Mewujudkan <i>Research University</i>	Sistem pemantau kinerja yang dibuat dengan memakai penerapan <i>balanced scorecard</i> dapat digunakan untuk pengukuran dan pemantauan dari waktu ke waktu. Pengukuran dan pemantauan yang dilakukan dengan memakai sistem pemantau kinerja riset ini menggunakan Key



			<i>Performance Indicator</i> untuk melihat setiap aksi dan kinerja riset di UKSW sehingga <i>Research University</i> dapat terwujud di UKSW di masa yang akan datang.
13.	Dwi Septa Aryani (2016)	Analisis Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Di Universitas Tridinanti Palembang	Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perspektif keuangan kinerja yang dilakukan sudah baik, perspektif pelanggan dinilai baik dalam kinerja yang diukur melalui responden dengan pelayanan yang diberikan, perspektif proses bisnis internal secara umum tingkat kinerja dinilai cukup, dan perspektif pembelajaran dan



			pertumbuhan dinilai cukup baik
14.	Arif Sasmoko, Akhmad Sefudin, Hendro Prasetyono (2014)	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA)	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja koperasi karyawan dan dosen UNINDRA yang diukur dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> dikategorikan sebagai badan usaha yang memiliki tingkat kesehatan kurang sehat.
15.	Helmy Adam	Internalisasi Akuntansi Manajemen Perspektif <i>Balance Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi	Berdasarkan hasil penelitian <i>balance scorecard</i> ini digunakan sebagai pengukur kinerja, tapi juga sebagai alat kontrol strategis.
16.	Rahman El Junusi, Musahadi, Heny	<i>Balanced Scorecard: Strategy Towards World Class University</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan dalam perspektif kebijakan SDM



	Yuningrum (2019)		meningkatkan jumlah profesor dan doktor dan pendidikan staf, berdasarkan kualifikasi pendidikan terbatas, pada program akademik, program studi terakreditasi internasional perlu dimulai, pada tata kelola internal sebagai kampus anti-korupsi yang menerapkan zona integritas terbaik di PTKI, dan pada perspektif keuangan mengembangkan dan mengeksplorasi sumber pendanaan dari mitra domestik dan asing untuk memperkuat program.
17.	Fitrizia Dara Meuthia, Heru Fahlevi (2019)	Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Nonprofit (Studi	Hasil penelitian kinerja pada UPT Perpustakaan Unsyiah yang dinilai dengan



		Pada UPT Perpustakaan Unsyiah)	metode <i>balanced scorecard</i> secara keseluruhan berada pada kriteria baik.
18.	Zainati Fakhрина, Jono M. Munandar, Sukiswo Dirdjosuparto (2017)	Evaluasi Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Pada Departemen Manajemen IPB Sebagai Program Studi Berbasis Kinerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa prioritas utama dari 4 perspektif yang sudah ditetapkan, yaitu perspektif <i>Research and Academic Excellence</i> , kemudian diikuti dengan perspektif <i>Stakeholders</i> , perspektif <i>Internal Business Processes</i> dan perspektif <i>Capacity Building</i> .
19.	Ali Marzuki Zebua, Khairul Anwar (2022)	<i>The Implementation of Strategy Management: Using Balance Scorecard at The Department of Islamic Education of IAIN Kerinci</i>	Hasil penelitian menunjukkan efektivitas pelaksanaan program prodi PAI berada pada posisi agresif (maju) dalam



			menghadapi para kompetitornya. Prodi PAI juga lebih baik dari aspek pengelolaan keuangan dan non-keuangan dibandingkan prodi lain di lingkungan IAIN Kerinci.
20.	Agoes Dariyo, Sanusi Uwes, Raja Oloan Tumanggor (2022)	<i>The Implementation of the Balanced Scorecard for Improving Quality of Education</i>	Hasilnya bahwa BSC telah diterapkan dengan baik oleh SMP Putra Satria, sehingga pihak sekolah memperoleh surplus keuangan. Selain itu, aspek kepuasan pelanggan baik pelanggan internal dan eksternal merasakan kepuasan atas layanan manajemen sekolah. Aspek bisnis internal dengan menjalankan inovasi sarana dan prasarana yang telah dikerjakan oleh



			manajemen sekolah, serta inovasi dalam pengajaran (kegiatan belajar mengajar/KBM) yang dilakukan oleh guru. Selain itu, ditemukan bahwa pihak sekolah peduli untuk pengembangan SDM guru dan karyawan melalui kursus, pelatihan, seminar atau kegiatan akademik yang mendukung peningkatan pendidikan mereka.
--	--	--	--

Sumber : Data diolah

