

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi Swasta XYZ Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Wahyudi Sutopo, Eko Liquidanu, dan Endah Sulistyowati *

Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Abstract

To face globalization era that led to a more competitive, a higher education institution need to set up a strategic management system in order to develop its organization performance to survive and winning the competition. To set up strategic management, the institution must exactly recognize the performance level of it's organization. That's why the performance measurement system to help the organization enhance its performance is needed.

XYZ college as a higher institution, wants to improve it's performance by developing a management system to evaluate the current implemented strategy. The balanced scorecard approach as one of performance measurement method by integrating financial and non financial measures is used to design the the performance measurement system in this research. The balanced scorecard design of XYZ college constructed by considering the model from BAN, Competitive Funding Scheme, and the result from other researches. To accommodate the vision, mision, and objective of the XYZ institusion, this research involved thirteenth respondent who are executives management that consist of: Director; director assistant, and department chairmans. After the performance measurement system designed using balanced scorecard method, the weight of each perspectives, objective criterias, and performance indicators then calculated using AHP method. Next, performance level of institusion represented by 1-10 scale based on OMAX. This research present the XYZ College performance measurement result of 2004 and proposes strategic suggestion to enhance the institution performance.

Keywords : performance measurement, balanced scorecard, AHP, OMAX.

1. Pendahuluan

Bagi kemajuan suatu bangsa, harapan besar diletakkan pada perguruan tingginya. Perguruan tinggilah yang diandalkan membawa pembaharuan untuk menghadapi masa depan yang penuh dinamika dan tantangan. Diharapkan dunia pendidikan mampu menghasilkan peserta didik yang sanggup menjadi pelaku aktif dalam dunia pembangunan (Buchari Alma, 2003).

Untuk menyelenggarakan program pendidikan yang berkualitas dibutuhkan dukungan manajemen internal yang efektif dan efisien. Namun, jika dilihat lebih lanjut pada kondisi internal PTS XYZ, sistem manajemen belum diterapkan dengan baik dalam kehidupan organisasi. Hal ini terutama ditunjukkan dari lemahnya pengembangan sistem manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil strategi dan program-program yang telah diimplementasikan. Apabila hal ini tidak segera ditangani, bahkan diabaikan, maka keadaan dan kinerja institusi akan sangat menurun, bahkan terancam keadaannya. Apalagi dalam menghadapi era yang makin kompetitif,

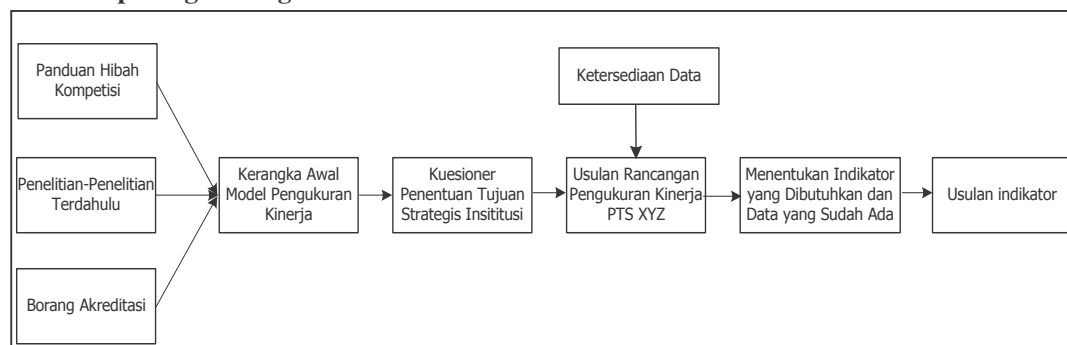
* *Correspondence* : E-mail : sutopo@uns.ac.id, liquidanu@uns.ac.id

maka PTS XYZ dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan.

Berdasarkan uraian diatas, yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, indikator apa saja yang dapat digunakan untuk merefleksikan kinerja institusi, dan bagaimana hasil pengukuran kinerja yang dicapai pada PTS XYZ. Adapun tujuan penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, melakukan evaluasi kinerja yang telah dicapai institusi dan memberikan usulan strategis yang dapat dilakukan insitusi untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Metodologi Penelitian

2.1 Tahap Pengembangan Model Alat Ukur



Gambar 1. Kerangka Pikir Pengembangan Model Alat Ukur

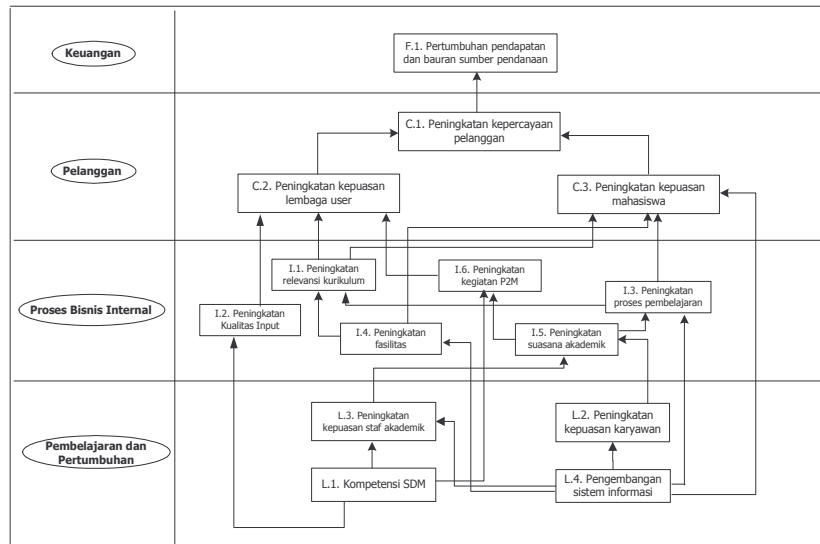
Perancangan sistem pengukuran kinerja PTS XYZ menggunakan metode *balanced scorecard* disusun dengan mempertimbangkan format pengukuran kinerja dari Badan Akreditasi Nasional (BAN), Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi serta beberapa hasil penelitian sebelumnya. Dari ketiga format tersebut diperoleh kerangka awal model pengukuran kinerja. Dalam tahap ini digunakan alat bantu kuesioner I yang dimaksudkan untuk menentukan apakah suatu kriteria tujuan yang digunakan dalam perancangan sistem pengukuran kinerja dipertimbangkan atau tidak. Kuesioner ini diberikan kepada 13 responden selaku pengelola manajemen PTS XYZ yaitu Direktur, Pembantu Direktur dan Ketua Program Studi dengan 16 item pertanyaan yang terdiri dari: 3 item perspektif keuangan, 3 item perspektif customer, 6 item perspektif proses bisnis internal, 4 item perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kriteria tujuan diterima apabila lebih dari 50%¹ jumlah responden menjawab "ya". Jumlah responden yang paling sedikit menjawab "ya" berjumlah 10, dan palimh banyak menjawab "ya" berjumlah 13 dari keseluruhan kriteria. Karena semua variabel yang diuji menghasilkan keputusan diterima, maka semua kriteria dalam usulan, digunakan untuk mengukur kinerja institusi.

2.2 Rancangan Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Dari hasil kuesioner I diperoleh rancangan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang diperlihatkan dengan hubungan sebab-akibat untuk PTS XYZ pada gambar 3.

¹ Hasil didasarkan atas pendekatan populasi dari N = 13 yang merupakan populasi pimpinan manajemen di PTS XYZ



Gambar 2. Hubungan *Balanced Scorecard* PTS XYZ

2.3 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Langkah-langkah pengumpulan dan pengolahan data diuraikan sebagai berikut:

a. Penentuan Bobot dengan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Tabel 1. Penilaian Derajat Kepentingan Antar Perspektif *Balanced Scorecard*

		Responden													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Perspektif	F	C	1	1/3	1/7	3	1	1/3	5	5	1	1/3	3	1/6	1
		I	1/5	3	5	5	3	1/5	1	1	7	7	5	3	5
		L	1/3	5	1	3	1/5	1/9	7	3	1/3	1	1	1/7	1/3
	C	I	1/7	7	7	5	5	1	1/3	1/3	5	9	7	3	1
		L	1/3	3	3	3	1	1/5	5	1	1	3	1	1	1/9
	I	L	5	1	1/5	1/5	1/7	1	3	7	1/5	1/5	1/9	1/5	1/7
Rata-rata geometrik	F	0.508	1.495	0.919	2.590	0.880	0.293	2.432	1.968	1.236	1.236	1.968	0.517	1.136	
	C	0.467	2.817	3.482	1.495	1.495	0.880	0.760	0.508	1.495	3.000	1.236	2.060	0.577	
	I	3.637	0.467	0.275	0.299	0.312	1.495	1.732	2.141	0.275	0.237	0.237	0.386	0.411	
	L	1.158	0.508	1.136	0.863	2.432	2.590	0.312	0.467	1.968	1.136	1.732	2.432	3.708	
Vektor prioritas	F	0.088	0.283	0.158	0.494	0.172	0.056	0.464	0.387	0.248	0.220	0.380	0.096	0.175	
	C	0.081	0.533	0.599	0.285	0.292	0.167	0.145	0.100	0.301	0.535	0.239	0.382	0.099	
	I	0.630	0.088	0.047	0.057	0.061	0.284	0.331	0.421	0.055	0.042	0.046	0.072	0.070	
	L	0.201	0.096	0.195	0.165	0.475	0.493	0.060	0.092	0.396	0.203	0.335	0.451	0.636	
Lamda maks		4.162	4.267	4.293	4.309	4.284	4.280	4.260	4.125	4.237	4.068	4.243	4.243	4.197	
RK*		0.060	0.099	0.100	0.100	0.100	0.100	0.096	0.046	0.088	0.025	0.090	0.090	0.073	

Ket: Nilai rasio konsistensi (RK) maksimum = 0.1

Pada tahap ini dilakukan perhitungan bobot hasil kuesioner II dari ke-13 responden dengan metode AHP sehingga dapat diketahui bobot tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, kriteria tujuan, dan indikator kinerjanya. Hasil perhitungan tingkat kepentingan terhadap perspektif *balanced scorecard* pada tabel 1. Besarnya bobot

tingkat kepentingan untuk tiap perspektif, kriteria tujuan, dan indikator kinerja dapat dilihat pada lampiran 1.

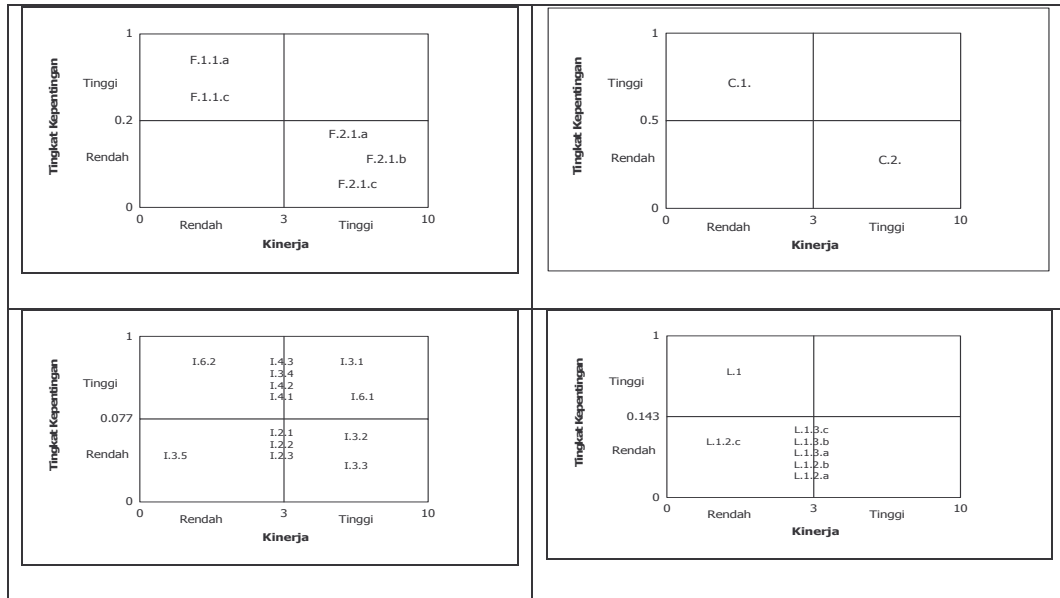
b. Pengukuran Kinerja dengan Metode Objective Matrix (OMAX)

Dalam metode OMAX terdapat tiga level penilaian utama yang diwakili dengan angka 0 (nol), 3 (tiga), dan 10 (sepuluh).

- Skor 0: Merupakan nilai terburuk yang terjadi selama periode waktu tertentu. Umumnya diukur selama 2 tahun terakhir. Jika nilai terburuk yang didapatkan lebih besar dari nilai yang ada pada level 3, maka dilihat lagi selama tahun-tahun dimana nilai rata-rata dihasilkan dan diambil nilai yang terendah.
- Skor 3: Merupakan nilai rata-rata yang dihitung dari tahun tertentu sampai sebelum tahun pengukuran dimulai.
- Skor 10: Merupakan nilai terbaik yang diharapkan dapat dicapai pada tahun-tahun mendatang
- Hasil pengukuran kinerja dengan OMAX untuk periode pengukuran tahun 2004 dapat dilihat pada tabel form penilaian kinerja yang terdapat pada lampiran 2.

c. Penentuan Prioritas Perbaikan Kinerja

Proritas strategi yang dapat dilakukan institusi untuk meningkatkan kinerja dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan indikator kinerja dengan tingkat kinerja aktual yang telah dicapai. Gambar 4 di bawah ini menunjukkan posisi relatif indikator kinerja untuk masing-masing perspektif terhadap tingkat kepentingan dan tingkat kinerja.



Gambar 3. Posisi relatif Indikator Kinerja Tiap Perspektif BSC

Dari hasil pembobotan dan pengukuran kinerja dengan OMAX, maka dapat diketahui prioritas perbaikan yang dapat dilakukan institusi untuk meningkatkan kinerja pada tiap perspektif.

Tabel 2. Prioritas Perbaikan pada Tiap Perspektif

Peringkat	Perspektif	Bobot ²	Trend Kinerja ³	Prioritas perbaikan ⁴
1	<i>Customer</i>	0.303	Turun	peningkatan jumlah mahasiswa calon mahasiswa baru
2	Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.298	Turun	perbaikan rasio dosen dan mahasiswa
3	Keuangan	0.265	Turun	peningkatan jumlah pendapatan
4	Proses Bisnis Internal	0.134	Naik	peningkatan jumlah kegiatan pengabdian pada masyarakat

3. Hasil Analisis dan Pembahasan

3.1 Analisis Peringkat Perspektif *Balanced Scorecard*

Pembobotan perspektif *balanced scorecard* dimaksudkan agar institusi dapat mengetahui tingkat kepentingan dari empat perspektif yang ada. Penentuan strategi yang hendak dipilih oleh institusi didasarkan atas prioritas tertinggi kepada salah satu perspektif sebagai kunci keberhasilan institusi.

Prioritas perspektif dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process*. Adapun hasil peringkat ke-empat perspektif ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Peringkat Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	Peringkat Bobot
Keuangan	0.265	3
<i>Customer</i>	0.303	1
Proses bisnis internal	0.134	4
Pertumbuhan dan pembelajaran	0.298	2

Hasil bobot diatas menunjukkan bahwa perspektif *customer* dengan bobot 0.303 (30.3%) memiliki tingkat kepentingan tertinggi diantara ketiga perspektif lainnya. Sebaliknya, tingkat kepentingan yang paling rendah terletak pada perspektif proses bisnis internal.

Tingginya tingkat kepentingan pada perspektif *customer* sejalan dengan fungsi lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi *customer*, bukan lembaga yang mencari keuntungan materiil semata. Hal ini disebabkan karena untuk dapat memajukan institusinya, sebuah perguruan tinggi harus mampu memberikan kepuasan maksimal bagi pengguna jasa pendidikan, yang terdiri dari: mahasiswa, masyarakat umum, dan lembaga *user*. Apalagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka perguruan tinggi yang lebih responsif terhadap tuntutan *customer* akan lebih berhasil dalam memenangkan persaingan.

3.2 Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode OMAX

Dalam sistem manajemen strategis, pengukuran merupakan hal yang sangat penting. Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat pengendalian yang bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang dikehendaki. Pada penelitian ini digunakan

² Diambil berdasarkan hasil kuesioner II yang ditunjukkan pada lampiran 1 untuk bobot level 2.

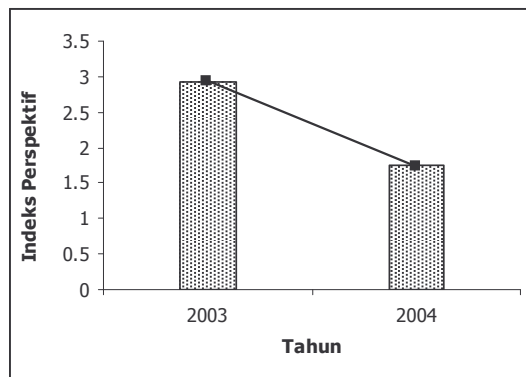
³ Berdasarkan perhitungan kinerja OMAX dengan membandingkan hasil kinerja tahun 2004 dengan tahun-tahun sebelumnya.

⁴ Merupakan indikator yang mempunyai tingkat kepentingan tinggi, namun kinerjanya masih rendah.

metode OMAX yang dapat dimanfaatkan sebagai alat pemantau pertumbuhan kinerja organisasi. Kinerja yang diukur dilihat dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Adapun perkembangan hasil pengukuran kinerja tiap perspektif diuraikan sebagai berikut:

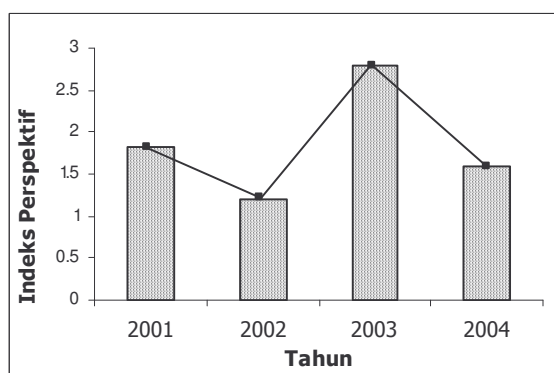
a. Perspektif Keuangan



Gambar 5. Perkembangan Kinerja Perspektif Keuangan

Dari pengukuran yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa indeks perspektif keuangan menunjukkan penurunan. Hal ini disebabkan karena menurunnya pertumbuhan pendapatan dana masyarakat yaitu dari kenaikan sebesar 19.95% pada tahun 2003 menjadi turun sebesar 0.52% pada tahun 2004. Terkait dalam hal sumber dana PTS XYZ, pendapatan dana masyarakat yang diperoleh dari uang SPP mahasiswa, uang pangkal, dan sumbangan orang tua mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap total pemasukan dana yang diperoleh PTS. Hal ini sepenuhnya menunjukkan bahwa kelangsungan hidup institusi sangat bergantung pada mahasiswa, sehingga apabila jumlah mahasiswa masuk pada PTS XYZ menurun, maka institusi dapat mengalami defisit anggaran.

b. Perspektif Customer

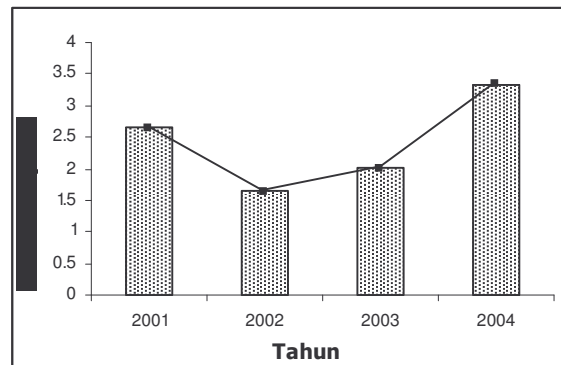


Gambar 6. Perkembangan Kinerja Perspektif Customer

Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif *customer* ditunjukkan dari jumlah pendaftar mahasiswa baru dan jumlah kerjasama institusional yang dilakukan PTS XYZ. Dari gambar 6, kinerja perspektif *customer* pada tahun 2004 memperlihatkan penurunan kinerja dibanding tahun sebelumnya. Ini disebabkan karena jumlah pendaftar menunjukkan penurunan yang cukup signifikan yaitu dari 794 mahasiswa baru pada

tahun 2003 menjadi 568 pada tahun berikutnya. Namun, jika melihat dari sisi lain pada perspektif *customer*, institusi belum memiliki dokumentasi yang baik dalam mengukur kepuasan *customer* (terutama mahasiswa dan lembaga *user*). Padahal dalam dunia penuh persaingan, kepuasan *customer* merupakan faktor penentu untuk memenangkan persaingan. Karena itu perlu dilakukan pengukuran kepuasan *customer* untuk mengetahui sejauhmana institusi mampu memenuhi tuntutan pelanggannya.

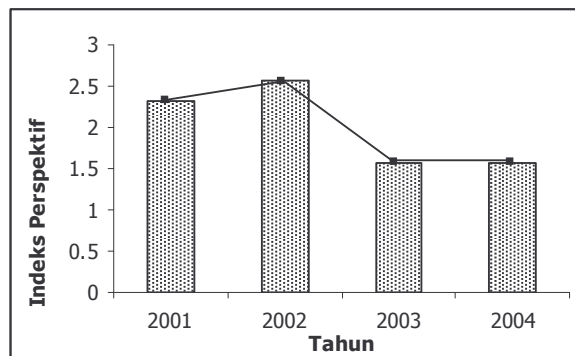
c. Perspektif Proses Bisnis Internal



Gambar 7. Perkembangan Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengacu pada proses-proses kerja yang dilakukan dalam institusi. Dalam hal proses bisnis internal pada tahun 2004, kinerja institusi menunjukkan nilai yang memuaskan, yaitu diatas 3, yang berarti kinerjanya di atas rata-rata.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



Gambar 8. Perkembangan Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk tahun 2004, kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sama dengan kinerja pada tahun sebelumnya. Dari hasil pemantauan kinerja, nilai indeks berada di bawah 3, yang berarti kinerjanya dibawah kinerja rata-rata yang telah dicapai institusi. Penyebab utama dari rendahnya kinerja perspektif ini dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas sumber daya di lingkungan PTS XYZ yang masih kurang memadai. Hal ini dapat diketahui dari rasio antara jumlah staf pengajar dengan jumlah mahasiswa. Staf pengajar di PTS XYZ secara keseluruhan berjumlah 42 orang, sedangkan mahasiswa

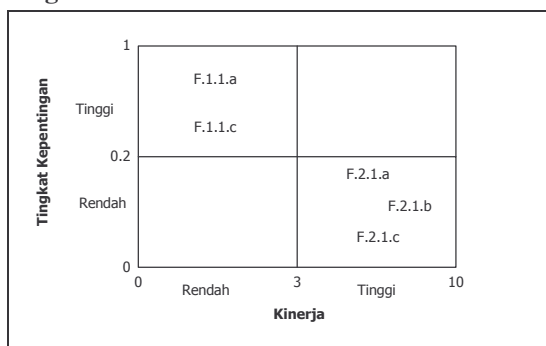
yang dilayani berjumlah 2484 hingga akhir tahun 2004, sehingga 1 dosen melayani 59 mahasiswa (untuk tingkat universitas). Di tingkat program studi, rasio dosen-mahasiswa secara umum adalah 1:27. Sangat jauh bila dibandingkan dengan rasio ideal yang ditetapkan DIKTI, yaitu 1:10 untuk jurusan eksakta dan 1:15 untuk non eksakta. Kondisi yang timpang antara jumlah dosen dengan mahasiswa merupakan kendala besar terhadap upaya untuk melakukan perbaikan terhadap perbaikan proses belajar mengajar.

3.3 Analisis Usulan Strategis

Pertimbangan usulan strategis untuk meningkatkan kinerja institusi dapat ditentukan dari bobot tingkat kepentingan dan hasil kinerja yang dicapai pada tiap indikator kinerja. Untuk mengetahui posisi relatif masing-masing indikator, maka indikator kinerja dapat diplotkan dalam sebuah matrik yang dapat menghasilkan empat set kemungkinan strategi.

Adapun posisi relatif indikator kinerja pada tiap perspektif *balanced scorecard* ditunjukkan dalam matrik berikut ini:

a. Perspektif Keuangan



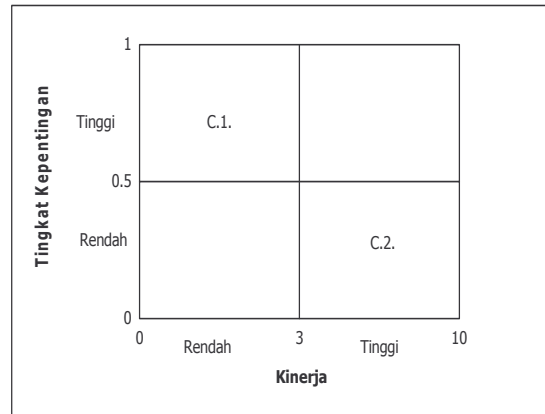
Gambar 9. Posisi Relatif Indikator Perspektif Keuangan

Dari gambar diatas, maka perbaikan kinerja sebaiknya lebih diprioritaskan pada peningkatan jumlah pemasukan karena masih menunjukkan kinerja yang rendah. Padahal keuangan yang kokoh dalam suatu organisasi akan sangat mendukung strategi pada ketiga perspektif lainnya.

Tabel 4. Usulan Perbaikan Kinerja Keuangan

Perspektif	: Keuangan
Sasaran	: Peningkatan jumlah penerimaan dana PTS XYZ
Usulan :	
Peningkatan kepercayaan <i>customer</i> untuk menggunakan jasa pendidikan pada PTS XYZ, khususnya dalam menarik calon mahasiswa didik. Hal ini diupayakan melalui penciptaan <i>image</i> positif di mata publik, baik melalui daya tarik fisik kampus, daya tarik akademik, religius, dan sebagainya.	

b. Perspektif *customer*



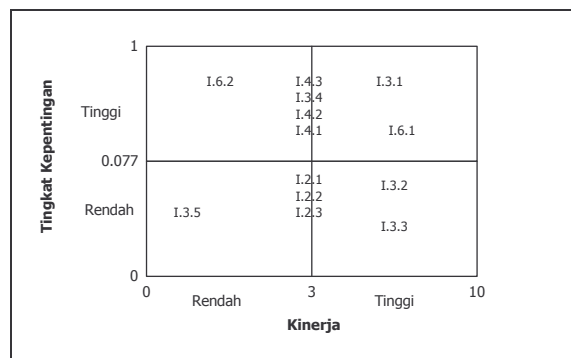
Gambar 10. Posisi relatif indikator perspektif *customer*

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa perbaikan kinerja untuk perspektif *customer* diprioritaskan pada indikator jumlah pendaftar mahasiswa baru. Sedangkan dalam hal kerjasama institusional, kinerja insitusi cukup memuaskan, meskipun tingkat kepentingannya rendah.

Tabel 5. Usulan perbaikan perspektif *customer*

Perspektif	: <i>Customer</i>
Sasaran	: Peningkatan kepercayaan pelanggan, khususnya jumlah calon mahasiswa baru di PTS XYZ
Usulan :	
Peningkatan kepuasan mahasiswa yang dapat terwujud antara lain melalui:	
<ul style="list-style-type: none"> • peningkatan proses pembelajaran • peningkatan fasilitas • peningkatan relevansi kurikulum 	

c. Perspektif proses bisnis internal



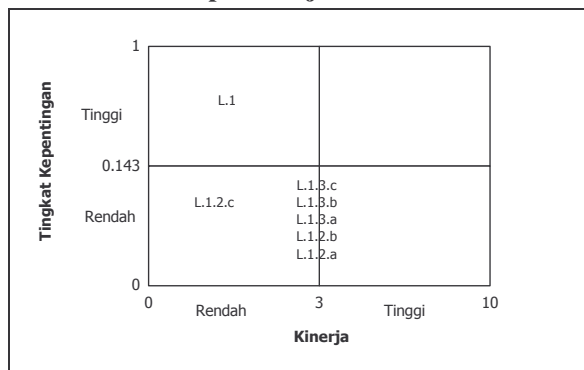
Gambar 11. Posisi relatif indikator perspektif proses bisnis internal

Hasil proses pembelajaran yang (ditunjukkan oleh indikator I.3.1 hingga I.3.5) secara umum memperlihatkan kinerja yang baik, namun daya saing lulusan PTS XYZ relatif belum tinggi.

Tabel 6. Usulan perbaikan perspektif proses bisnis internal

Perspektif	: proses bisnis internal
Sasaran	: Peningkatan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat
Usulan :	
Peningkatan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat dapat terwujud antara lain melalui:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ peningkatan sarana penelitian yang memadai ▪ program kemitraan dengan instansi lain 	

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran



Gambar 12. Posisi relatif indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perbaikan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebaiknya lebih diprioritaskan pada perbaikan rasio dosen dengan mahasiswa karena hal ini sangat mempengaruhi kelancaran proses belajar mengajar.

Tabel 7. Usulan perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif	: pertumbuhan dan pembelajaran
Sasaran	: Peningkatan kompetensi staf pengajar
Usulan :	
Peningkatan jumlah dan kualitas staf pengajar, melalui:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengembangan staf untuk studi lanjut ▪ Menerapkan sistem "reward and punishment" yang dapat menjamin terjadinya peningkatan kualitas proses belajar mengajar secara keseluruhan dan berkelanjutan di PTS XYZ. ▪ Menyusun sistem penerimaan staf yang dapat menjamin bahwa staf yang diterima adalah individu yang akan membawa peningkatan kualitas akademik di PTS XYZ. 	

4. Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* di PTS XYZ, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan kerangka kerja untuk menerjemahkan visi, misi, dan tujuan kedalam bentuk operasional, diperoleh rancangan sistem pengukuran kinerja PTS XYZ dengan *balanced scorecard* yang ditunjukkan pada lampiran 3.
2. Hasil pengukuran kinerja tahun 2004 yang ditunjukkan dari nilai indeks perspektif dengan skala 1–10 berdasarkan metode OMAX terhadap perspektif keuangan, customer,

proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran berturut-turut adalah sebagai berikut: 1.750, 1.584, 3.334. dan 1.556.

3. Usulan strategis untuk perbaikan kinerja institusi dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan dan hasil kinerja yang dicapai adalah sebagai berikut:
 - Perbaikan kinerja perspektif keuangan diprioritaskan pada peningkatan jumlah pendapatan dengan target pertumbuhan dana masyarakat naik 15% dan % pertumbuhan dana lain adalah 10%.
 - Perbaikan kinerja perspektif *customer* diprioritaskan pada peningkatan jumlah mahasiswa calon mahasiswa baru dengan target 788 mahasiswa baru per tahun.
 - Perbaikan kinerja perspektif proses bisnis internal diprioritaskan pada peningkatan jumlah kegiatan pengabdian pada masyarakat dengan target 16 kegiatan pengabdian per tahun.
 - Perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diprioritaskan pada perbaikan rasio dosen dan mahasiswa dengan target perbaikan rasio dosen mahasiswa menjadi 1:43.

Daftar Pustaka

- Alma, Buchari, 2003. *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*. Bandung : CV.Alfabeta.
- Brodjonegoro, Bambang P.S. dan B.S. Utama., 1992. *Analitical Hierarki Process*. Jakarta : PAU-EK-UI.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi., 2004. *Panduan Penyusunan Proposal Program Hibah Kompetisi Perguruan Tinggi 2005*. Jakarta: Dirjen Dikti.
- Henny dan M. Dachyar., 2000. "*Sistem Pengukuran Kinerja: Studi Kasus dengan Balanced Scorecard*." Prosiding Seminar Nasional Performance Management, Jakarta.
- Ivan Vanany, Sritomo W, dan Arman H., 2000. "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya)." Prosiding Seminar Nasional Performance Management, Jakarta.
- John Parsons., 2000. "*Current Approaches to Measurement Within the Service Sector/White Collar Institutions*." APO Symposium on Productivity Measurement in the Service Sector Review, Kualalumpur.
- Kadarini, Swasti.,2004. "*Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret)*." Tugas Akhir Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Kaplan, S. Robert, dan David P. Norton.,1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action 1st ed*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kurnianto, Heru., 2004. *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Kurnianto Heru., 2001. "*Rancangan Penerapan Balanced Scorecard di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*." Thesis MM UGM .
- Mulyadi.,2001.*Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Sony Yuwono, dkk., 2001. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Saaty, T.L., 1994. *Fundamentals of Decision Making*. RWS Publications.

Lampiran 1. Struktur Bobot Relatif Antar Kriteria

Level 1	Level 2	Bobot	Level 3	Bobot	Level 4	Bobot	Bobot Global	
Tujuan	F. Perspektif keuangan	0.265	F.1. Peningkatan pemasukan dana dari berbagai sumber	0.850	F.1.1. Jumlah pemasukan	1	0.225	
			F.2. Penekanan unit cost	0.150	F.1.2. Jumlah pengeluaran	1	0.040	
	C. Perspektif customer	0.303	C.1. Peningkatan kepercayaan	0.373	C.1.1. Jumlah pendaftar di Politama	0.604	0.068	
					C.1.2. Jumlah kerjasama institusional	0.396	0.045	
			C.2. Peningkatan kepuasan mahasiswa	0.232				
			C.3. Peningkatan kepuasan user	0.395				
	I. Proses bisnis internal	0.134	I.1. Peningkatan Relevansi	0.211				
			I.2. Peningkatan Kualitas Input	0.095	I.2.1. Nilai ujian masuk PT	0.392	0.005	
					I.2.2. Rata-rata nilai STTB	0.158	0.002	
					I.2.3. Tingkat keketatan persaingan	0.450	0.006	
			I.3. Peningkatan Proses Pembelajaran	0.247		I.3.1. Lama studi mahasiswa	0.278	0.009
						I.3.2. Waktu penyelesaian TA	0.129	0.004
						I.3.3. Tingkat kehadiran dosen di kelas	0.158	0.005
						I.3.4. %IPK lulusan ≥ 3	0.286	0.010
						I.3.5. Jumlah lulusan	0.150	0.005
			I.4. Peningkatan Fasilitas	0.210		I.4.1. Utilitas ruang kuliah	0.291	0.008
						I.4.2. Utilitas laboratorium	0.424	0.012
						I.4.3. Rasio jumlah judul buku dengan mahasiswa	0.286	0.008
			I.5. Peningkatan Suasana Akademik	0.133				
	I.6. Peningkatan Kegiatan P2M	0.104		I.6.1. Jumlah penelitian	0.5	0.007		
				I.6.2. Jumlah Pengabdian pada masyarakat	0.5	0.007		
	L. Perspektif Tumbuh dan Belajar	0.298	L.1. Kompetensi SDM	0.377	L.1.1. Rasio jumlah staf akademik dengan mahasiswa	0.372	0.043	
L.1.2. Rasio tingkat pendidikan staf akademik					0.333	0.037		
L.1.3. Rasio kepangkatan staf akademik					0.288	0.032		
L.2. Pengembangan SI			0.162					
L.3. Peningkatan Kepuasan staf akademik			0.249					
L.4. Peningkatan kepuasan karyawan	0.212							

Lampiran 2. Titik-Titik Penilaian Utama Indikator Kinerja

Perspektif	Indikator	Skor 0	Skor 3	Skor 10	Satuan
F	F.1.1.a. % pertumbuhan dana masyarakat	-25.6	15	150	%
	F.1.1.c. % pemasukan lainnya	-26.0	10	50	
	F.2.1.a. % biaya gaji pegawai	70	50	27.5	%
	F.2.1.b. % biaya operasional	55	32	21.5	
F.2.1.c. % biaya investasi	31	21.5	0		
C	C.1.1. Jumlah pendaftar di PTS XYZ	506	788	1935	Orang
	C.1.2. Jumlah kerjasama institusional	6	7	25	Buah
I	I.2.1. Nilai ujian masuk PT	6.3	6.4	10	Skala 1-10
	I.2.2. Rata-rata nilai STTB	6.25	6.32	10	Skala 1-10
	I.2.3. Tingkat keketatan persaingan	96.4	94.7	15	%
	I.3.1. Lama studi mahasiswa	3.43	3.34	3	Tahun
	I.3.2. Waktu penyelesaian TA	1.51	1.37	1	Semester
	I.3.3. Tingkat kehadiran dosen di kelas	94.64	96.14	100	%
	I.3.4. %IPK lulusan ≥ 3	47	51	75	
	I.3.5. Jumlah lulusan	9.2	29.17	70	
	I.4.1. Utilitas ruang kuliah	0	76	100	
	I.4.2. Utilitas laboratorium	0	85	100	
	I.4.3. Jumlah judul koleksi pustaka	255	296	1326	Buah
	I.6.1. Jumlah penelitian	2	2	14	Buah
	I.6.2. Jumlah Pengabdian pada masyarakat	4	5	30	Buah
L	L.1.1. Rasio jumlah staf akademik dengan mahasiswa	1:59	1:56	1:15	Rasio
	L.1.2.a. % jumlah dosen S1	100	84	70	%
	L.1.2.b. % jumlah dosen S2	0	16	27	
	L.1.2.c. % jumlah dosen S3	0	0	3	
	L.1.3.a. % dosen berpangkat akademik Asisten Ahli	86	83	50	
	L.1.3.b. % dosen berpangkat akademik Lektor	11	12	40	
	L.1.3.c. % dosen berpangkat akademik Lektor Kepala	3	5	10	

Lampiran 3. Form Penilaian Kinerja

Perspektif a	Indikator b	Bobot c	Hasil d	Skor (1-10) e	Nilai f = d x e
1	2	3	4	5	5
F	F.1. Peningkatan pemasukan dan bauran sumber pendanaan				
	F.1.1. Jumlah pemasukan dana				
	F.1.1.a. % pertumbuhan dana masyarakat	0.425			
	F.1.1.b. % pertumbuhan pemasukan lain	0.425			
	F.2. Penekanan unit cost				
	F.2.1. Jumlah biaya pengeluaran				
	F.2.1.a. % alokasi gaji pegawai	0.050			
	F.2.1.b. % alokasi biaya operasional	0.050			
	F.2.1.c. % alokasi gaji pegawai	0.050			

□ = 1

INDEX_F

Σ Nilai =

C	C.1. Peningkatan kepercayaan pelanggan				
	C.1.1. Jumlah pendaftar calon mahasiswa baru	0.604			
	C.1.2. Jumlah kerjasama institusional	0.396			

□ = 1

INDEX_C

Σ Nilai =

I	I.2. Peningkatan kualitas input				
	I.2.1. Nilai ujian masuk PT	0.053			
	I.2.2. Rata-rata nilai STTB	0.023			
	I.2.3. Tingkat keketatan persaingan	0.070			
	I.3. Peningkatan proses pembelajaran				
	I.3.1. Lama studi mahasiswa	0.105			
	I.3.2. Waktu penyelesaian TA	0.049			
	I.3.3. Tingkat kehadiran dosen di kelas	0.059			
	I.3.4. IPK lulusan	0.117			
	I.3.5. Jumlah lulusan	0.061			
	I.4. Peningkatan fasilitas				
	I.4.1. Utilitas ruang kuliah	0.093			
	I.4.2. Utilitas laboratorium	0.135			
	I.4.3. Jumlah judul koleksi pustaka	0.091			
I.6. Peningkatan kegiatan P2M					
I.6.1. Jumlah penelitian	0.079				
I.6.2. Jumlah pengabdian kepada masyarakat	0.079				

□ = 1

INDEX_I

Σ Nilai =

L	L.1. Kompetensi SDM				
	L.1.1. Rasio jumlah dosen-mahasiswa	0.332			
	L.1.2. Komposisi tingkat pendidikan dosen				
	L.1.2.a. % jumlah dosen S1	0.144			
	L.1.2.b. % jumlah dosen S2	0.144			
	L.1.2.c. % jumlah dosen S3	0.144			
	L.1.3. Komposisi kepangkatan akademik dosen				
	L.1.3.a. % dosen berpangkat akademik Asisten Ahli	0.078			
	L.1.3.b. % dosen berpangkat akademik Lektor	0.078			
	L.1.3.c. % dosen berpangkat akademik Lektor Kepala	0.078			

Σ = 1

INDEX_L

Σ Nilai =