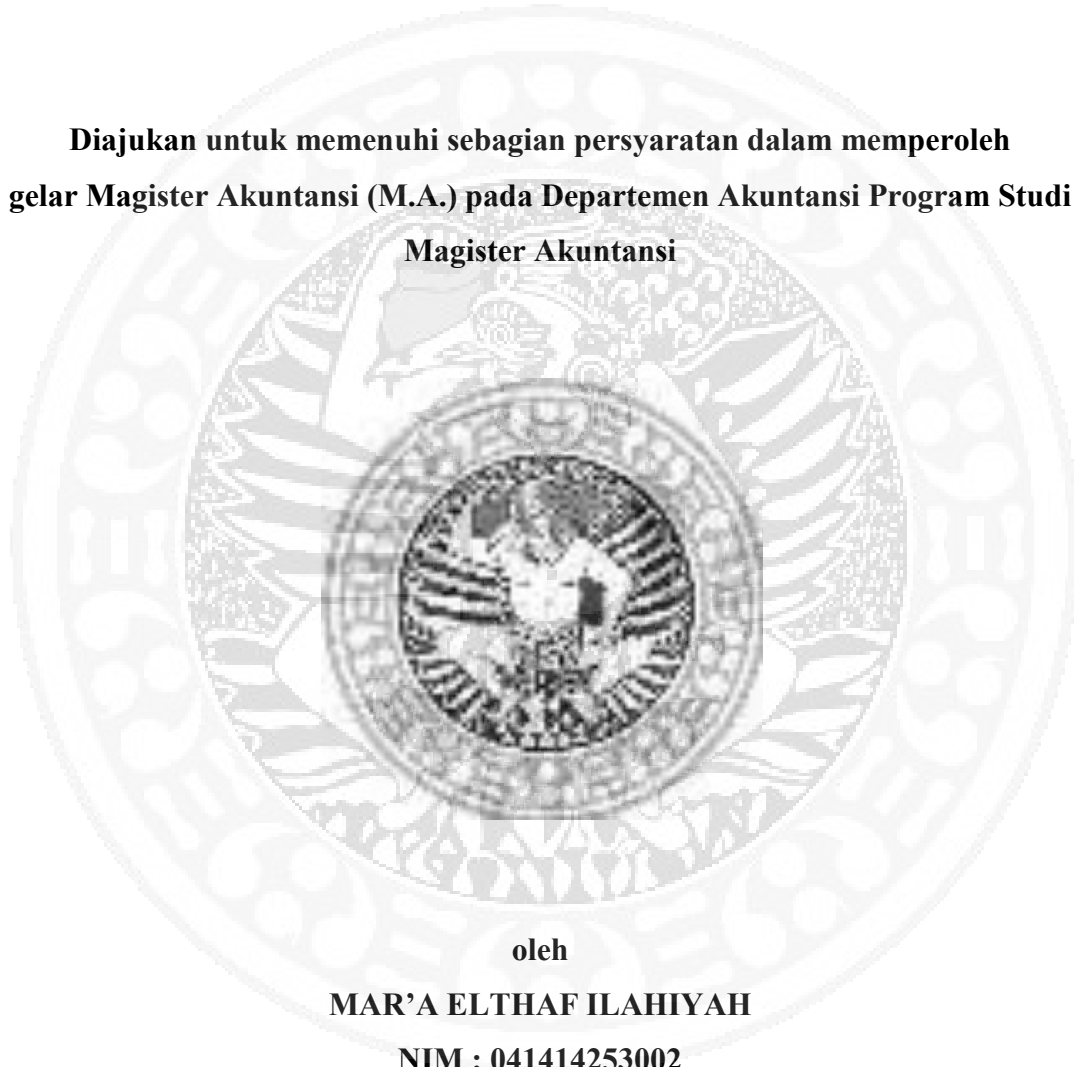


**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
EKSEKUSI STRATEGI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA  
X DI SURABAYA**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh  
gelar Magister Akuntansi (M.A.) pada Departemen Akuntansi Program Studi  
Magister Akuntansi**



**oleh**

**MAR'A ELTHAF ILAHIYAH**

**NIM : 041414253002**

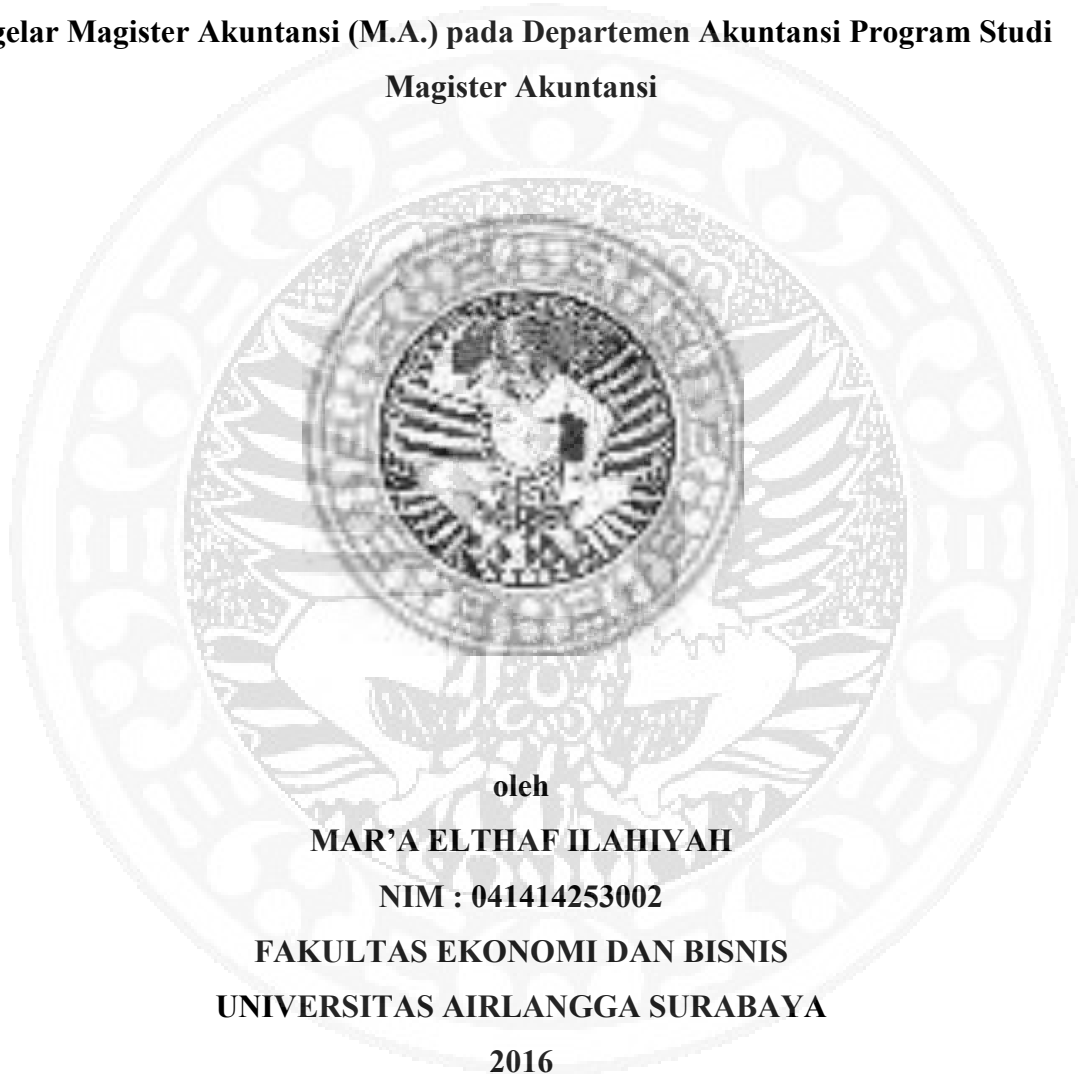
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA**

**2016**

**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
EKSEKUSI STRATEGI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA  
X DI SURABAYA**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh  
gelar Magister Akuntansi (M.A.) pada Departemen Akuntansi Program Studi  
Magister Akuntansi**



**oleh**

**MAR'A ELTHAF ILAHYAH**

**NIM : 041414253002**

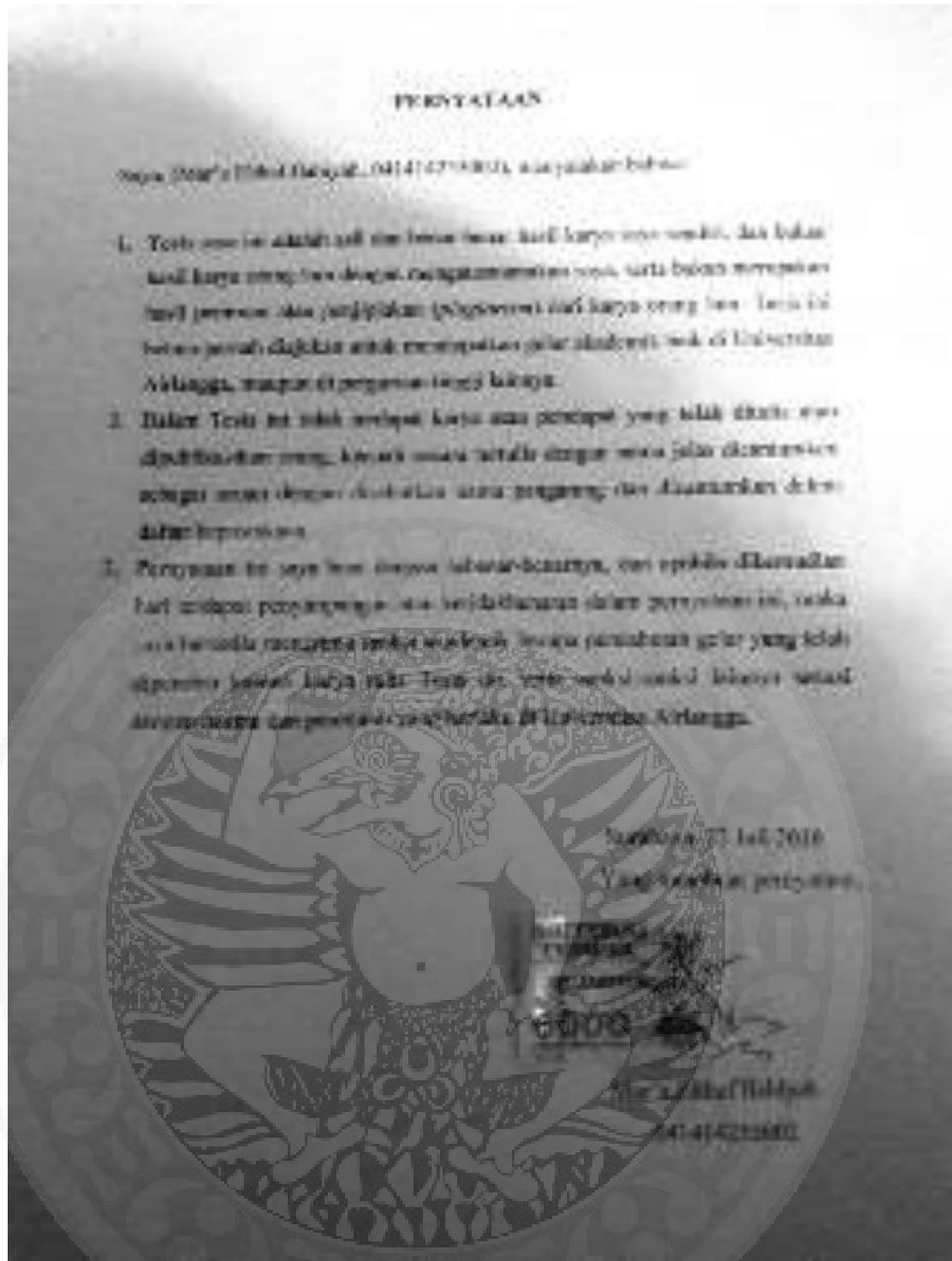
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

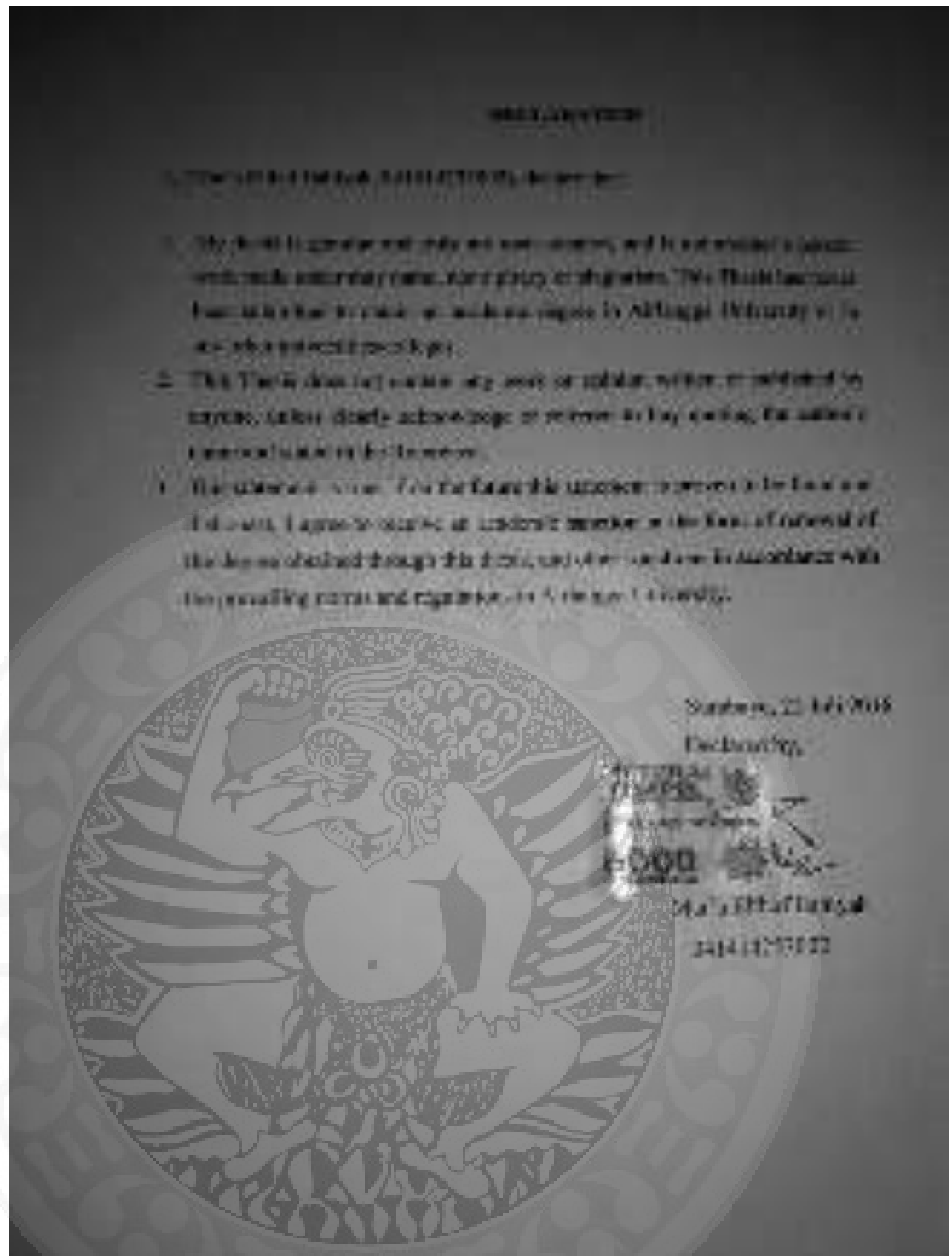
**UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA**

**2016**









## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan tesis yang berjudul **RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT EKSEKUSI STRATEGI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA X DI SURABAYA** Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat kesarjanaan program Strata Dua (S-2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dian Agustia, SE.,M.Si.,Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan penulis untuk belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
2. Drs. Agus Widodo Mardijuwono, M.Si.,Ak selaku Ketua Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dr. Hamidah, SE., M.Si. ,Ak. Selaku Koordinator Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
4. Prof.Dr. Bambang Tjahjadi, SE.,MBA.,Ak.selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing penulis dalam menyusun tesis ini hingga selesai.
5. Bapak-ibu dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberikan arahan kepada penulis.
6. Bapak ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendidik dan memberikan pengetahuan yang berguna selama studi dan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.

7. Segenap jajaran Pejabat, Manajemen dan Staf PTS. X yang telah dengan sabar meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Keluarga tercinta DR. H. Zakariya, MS.,MM selaku papa tercinta, Dra. Hj. Sundari Ekowati, M.Ikom selaku mama tercinta, Chaidir Chalaf Islami selaku adik tercinta, Alm. H. Zaenal Abidin selaku kakek tercinta dan Alm. Hj. Masunah selaku nenek tercinta yang telah memberikan semangat yang luar biasa, moril dan semua perjuangan demi terselesainya tesis ini.
9. Fauziah Wahyuningtyas, Tri Apriliani Jani, Wynda Seccarina Shynta, Pupuh Pujiardarita, Ariantriarni Bunga Pratiwi, Nездalia Tambelangi, Ajengtitan, Sepni Darmaningsih, Novi Karmila, Nilasari, Yulliana Ekaningrum, Laily Rahmawati, Nastiti Nugrahani, Laily Sabiroza, Revifia Audi Calcarina, Toni Wahyudi Faisal, Petugas Staf RBC FEB UA,
10. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



## ABSTRAK

Penerapan konsep *Balanced Scorecard* telah diadopsi oleh banyak perusahaan bahkan organisasi pemerintah sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Butler, Letza dan Neale (1997) dimana beberapa organisasi besar yang ada di Amerika Serikat seperti *United States Government*, Intel, Apple, Miliken. Seiring dengan perkembangan jaman metode *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja bagi lingkup bisnis namun juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi pemerintah dan organisasi nirlaba termasuk organisasi pendidikan. Penelitian ini menggunakan salah Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya (PTS X) sebagai objek penelitian. Alasan dijadikannya PTS.X sebagai obyek penelitian ini karena PTS.X pernah mengalami penurunan drastis jumlah mahasiswa serta PTS. X memiliki beberapa masalah utama yang menjadi sebab perlunya dilakukan review strategi dan perencanaan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Adapun beberapa masalah utama dari PTS. X adalah sebagai berikut: (1) Belum Optimalnya Komitmen Dosen dan Tenaga Kependidikan terhadap Lembaga. (2) Rasio mahasiswa pendaftar dan yang diterima. (3) Masih belum optimalnya karya penelitian dan pengabdian masyarakat dosen.(4) Keterbatasan dana / anggaran pengembangan. Sumber dana yang selama ini hanya mengandalkan dari SPP dan DPP mahasiswa tidak mungkin dipertahankan lagi. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif digunakan dalam penelitian ini. Beberapa langkah dalam proses rancangan penelitian *Balanced Scorecard* pada PTS. X ini antara lain: (1) Melakukan terjemahan visi dan misi PTS. X menjadi beberapa sasaran strategis (2) Melakukan pengukuran kinerja dari setiap sasaran strategis. (3) Menetapkan inisiatif strategis yang harus dilakukan oleh PTS. X. Rancangan strategi PTS.X menghasilkan 14 sasaran strategis pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* dan 81 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran didalam scorecard. Jumlah ukuran yang diberikan pada perspektif proses internal sebesar 41% untuk memuaskan pelanggan dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran sebesar 29%.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Strategy Maps, Sasaran Strategis, Pengukuran Kinerja dan Inisiatif Strategis.

## ABSTRACT

Application of the Balanced Scorecard concept has been adopted by many companies and even government organizations as has been proposed by Butler, Letza and Neale (1997) in which some of the major organizations in the United States such as the United States Government, Intel, Apple, Miliken. Along with the development of the Balanced Scorecard method is not only used as a performance measurement tool for the business sphere but also serves as a tool for measuring the performance of government organizations and non-profit organizations, including educational organizations. This study uses one of the private Colleges in Surabaya (PTS X) as the research object. The reason d PTS.X as the object of this study because PTS.X has experienced a drastic decrease the number of students and PTS. X has some major problems were the cause of the need for a review of strategy and planning strategies using the Balanced Scorecard. There are some major problems of PTS. X is as follows: (1) There accepted students. (3) It is not yet optimal work of faculty research and community service. (4) Lack of funding / budget development. Sources of funding, during which only rely on the SPP and DPP student may not dipetahankan again. A qualitative approach with eksploratorif case study method used in this study. Some of the steps in the design process research Balanced Scorecard at PTS. X, among others: (1) Perform translation PTS's vision and mission. X into a number of strategic objectives (2) To measure the performance of each strategic goal. (3) Establish strategic initiatives that should be do by PTS. X. PTS.X strategy has resulted in 14 strategic objectives in the four perspectives of the Balanced Scorecard and 81 of KPI to be used as a measure in the scorecard. Total size is given in the internal process perspective by 41% to satisfy customers and perspectives growth and learning as much as 29%.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy Maps, Strategic Objectives, Performance Measurement and Strategic Initiatives.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPEL DEPAN.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Fokus Penelitian.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1. Secara Teoritis.....	8
1.4.2. Secara Praktis.....	8
1.5. Lingkup Penelitian.....	8
1.6. Sistematika Tesis.....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Langkah-langkah membangun <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.1.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.1.2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.1.2.2. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.1.3. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
2.1.4. <i>Strategy Maps</i> .....	25
2.1.5. Pengukuran Kinerja.....	27
2.1.5.1. Pengertian tentang <i>Key Performance Indicator</i> .....	30
2.1.6. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Inti Manajemen Strategis.....	36
2.2. Penelitian Terdahulu.....	38
2.3. Kerangka Berfikir.....	48
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	51

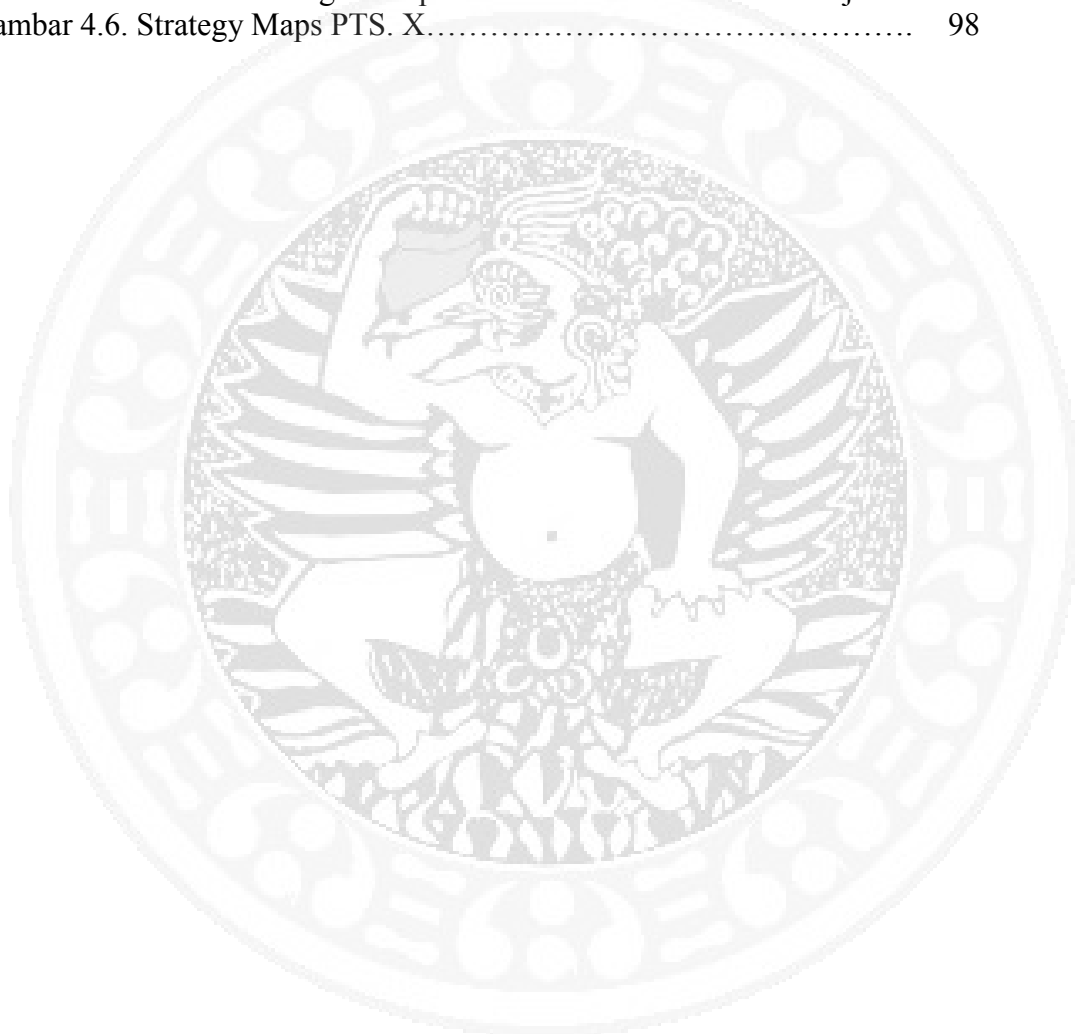
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	51
3.3. Objek Penelitian dan Subjek Penelitian.....	51
3.4. Sumber Data.....	54
3.5. Teknik Penggalan Data.....	55
3.6. Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data.....	58
3.7. Teknik Keabsahan Data.....	59
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	61
4.2. Hasil Analisis dan Pembahasan.....	63
4.2.1. Identifikasi Permasalahan Awal.....	63
4.2.2. Visi, Misi, dan Strategi yang Diterapkan oleh PTS. X.....	66
4.2.2.1. Visi yang Diterapkan oleh PTS. X.....	66
4.2.2.2. Misi dari PTS. X.....	71
4.2.2.3. Tujuan dari PTS. X.....	74
4.2.2.4. Strategi yang Dijalankan PTS.X.....	75
4.2.3. Tahap Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	76
4.2.3.1. Sasaran Strategis PTS.X.....	76
4.2.3.2. Pengukuran Kinerja PTS.X.....	105
4.2.3.3. Penentuan Inisiatif Strategi PTS.X.....	129
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>162</b>
5.1. Simpulan.....	162
5.2. Implikasi Penelitian.....	165
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Penelitian Selanjutnya.....	166
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>xiv</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Mahasiswa PTS.X tahun 2011-2015.....	5
Tabel 2.1. Manfaat dan Kelemahan dari Beberapa Aspek Pengukuran.....	34
Tabel 3.1. Pertanyaan Terkait Data Penelitian.....	52
Tabel 4.1 Status Akreditasi Program Studi di Lingkungan PTS.X Surabaya..	63
Tabel 4.2. Perkembangan Jumlah Mahasiswa PTS.X tahun 2011-2015.....	65
Tabel 4.3. Visi, Misi dan Tujuan PTS. X.....	74
Tabel 4.4. Sumber Pendapatan PTS. X dan Target Peningkatan selama kurun waktu 2015-2019.....	107
Tabel 4.5. Proporsi (%) Pendapatan utama dari mahasiswa PTS.X.....	108
Tabel 4.6. Proporsi (%) Pendapatan lain-lain PTS.X.....	108
Tabel 4.7. Ukuran Strategis Perspektif Keuangan.....	109
Tabel 4.8. Ukuran Strategis Perspektif Pelanggan.....	114
Tabel 4.9. Ukuran Strategis Perspektif Bisnis Internal.....	120
Tabel 4.10. Ukuran Strategis Perspektif Bisnis Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	127
Tabel 4.11. Inisiatif Strategi Perspektif Keuangan.....	131
Tabel 4.12. Inisiatif Strategi Perspektif Pelanggan.....	134
Tabel 4.13. Inisiatif Strategi Perspektif Bisnis Internal.....	141
Tabel 4.14. Inisiatif Strategi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	146
Tabel 4.15. Perspektif-perspektif Dari Balanced Scorecard PTS. X.....	147

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Nine Steps to Success: Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard</i> .....	14
Gambar 2.2. Penerapan Balanced Scorecard.....	20
Gambar 2.3. Integrasi Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
Gambar 2.4. Perkembangan Terkini Peran Balanced Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik.....	37
Gambar 2.5. Kerangka Berfikir Penelitian.....	48
Gambar 4.1. Struktur organisasi PTS.X.....	64
Gambar 4.2. Sasaran Strategis Perspektif Keuangan.....	79
Gambar 4.3. Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan.....	85
Gambar 4.4. Sasaran Strategis Perspektif Bisnis Internal.....	92
Gambar 4.5. Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	97
Gambar 4.6. Strategy Maps PTS. X.....	98



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Konsep *Balanced Scorecard* telah dikembangkan sebagai konsep pengukuran kinerja organisasi lebih dari dua dekade Kaplan dan Norton (1992). Penerapan konsep *Balanced Scorecard* telah diadopsi oleh banyak perusahaan bahkan organisasi pemerintah sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Butler, Letza dan Neale (1997) dimana beberapa organisasi besar yang ada di Amerika Serikat seperti *United States Government*, Intel, Apple, Miliken. Seiring dengan perkembangan jaman metode *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja bagi lingkup bisnis namun juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi pemerintah dan organisasi nirlaba termasuk organisasi pendidikan.

Dewasa ini persaingan dunia pendidikan di Indonesia semakin ketat. Argumentasi ini dapat dipahami karena sejak pemerintahan Jokowi-Jusuf Kalla, kebijakan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemendiknas) menekankan pentingnya kualitas pendidikan dan pengajaran terutama di tingkat perguruan tinggi, hal ini mengingat daya saing pendidikan di Indonesia relatif lebih rendah dibanding dengan Negara-negara di ASEAN ([Republika.co.id/berita/ekonomi/makro/24Mei2013](http://Republika.co.id/berita/ekonomi/makro/24Mei2013)).

Argumentasi yang kedua adalah dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) menyebabkan tidak saja adanya liberalisasi di bidang bisnis dan usaha tetapi juga di bidang jasa termasuk di bidang pendidikan, dengan demikian semakin

banyak pendidikan tinggi Negara ASEAN yang akan beroperasi di Indonesia, sehingga pendidikan tinggi di Indonesia harus memiliki daya saing yang tinggi dan meningkatkan kualitas pendidikan (Kompasiana.com/10Mei2015).

Kebijakan Kemenristek-Dikti menekankan pentingnya kualitas pendidikan dan pengajaran, Nampak tegas dengan memberikan sanksi terhadap PTS yang tidak berkualitas telah dinonaktifkan tahun 2015 sejumlah 243 PTS seluruh Indonesia. Penonaktifan tersebut dikarenakan, *Pertama*, Institusi perguruan tinggi tersebut tidak melaporkan data institusi perguruan tinggi selama empat semester berturut-turut; *Kedua*, Rasio/nisbah dosen tidak mencukupi; *Ketiga*, Institusi perguruan tinggi tersebut melaksanakan pendidikan diluar kampus utama tanpa izin; *Keempat*, institusi perguruan tinggi tersebut terjadi konflik, yayasan sudah tidak aktif; *Kelima*, Pindah kampus namun tanpa melaporkan. (Nasional.sindonews.com/read/1c/6 Oktober 2015).

Implikasi diberlakukannya MEA juga berdampak pada dunia pendidikan termasuk pada persaingan institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Hal ini sejalan dengan pernyataan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dalam forum *Higher Education Stakeholder Dialogue* yang bertema “Solusi Kebijakan Pendidikan Tinggi untuk Tercapainya Daya Saing Bangsa Indonesia di Era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)” yang digelar APTISI Pusat di Jakarta, Kamis 8 Januari 2015 mengatakan, ”Mulai 1 Januari 2016 kita akan bersaing secara terbuka untuk sektor jasa dan tenaga profesional pada delapan bidang keahlian melalui skim Masyarakat



Ekonomi ASEAN (MEA)”.(Islamindonesia.id/berita/wawancara-menteri-riiset-mohammad-nasir-5/5Maret2015).

Institusi pendidikan tinggi termasuk bagian dari sektor jasa harus berkompetisi, tidak saja berhadapan sesama PTS dan PTN tetapi juga harus berkompetisi dengan institusi pendidikan tinggi dari negara anggota MEA. Konsekuensinya institusi pendidikan tinggi yang tidak siap menghadapi *booming* MEA mulai 2015 akan terancam mengecil bahkan akan tersingkir dari panggung pendidikan tinggi nasional. (Nasional.sindonews.com/read/955748/149/sdm-perguruan-tinggi-menghadapi-mea-/26Januari2015)

Berdasarkan pemaparan fenomena MEA di atas maka PTS X sebagai perguruan tinggi di Surabaya tidak saja harus bersaing dengan pendidikan tinggi swasta maupun perguruan tinggi negeri, tetapi juga harus bersaing dengan perguruan tinggi sesama negara Asean yang akan beroperasi di Indonesia. Oleh karenanya penelitian ini dimaksudkan untuk mengantisipasi dampak negatif MEA dengan meningkatkan strategi perancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi bagi PTS X. PTS X sebagai institusi pendidikan tinggi diharapkan mampu memberikan kepuasan terhadap pelayanan jasa kepada mahasiswa. Kepuasan ini menjadi ujung tombak keberhasilan manajemen.

Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan perspektif *Balanced Scorecard* berguna untuk menterjemahkan visi dan misi sebuah organisasi termasuk institusi pendidikan tinggi. Hal ini penting dalam rangka melakukan perancangan *Balanced Scorecard* untuk melihat bagaimana tujuan dan sasaran strategis yang kemudian akan

dioperasionisasikan menjadi program kerja bagi PTS X. Dengan adanya program kerja, PTS tersebut dapat meningkatkan kinerjanya yang selanjutnya dapat meraih cita-cita yang terkandung dalam visi dan misi.

Upaya untuk menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai peningkatan manajemen kinerja PTS X harus dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja PTS yang bersangkutan. Penelitian ini dilakukan salah Perguruan Tinggi Swasta yang berlokasi di Surabaya. Alasan dijadikannya PTS X sebagai obyek penelitian ini karena PTS X pernah mengalami penurunan drastis jumlah mahasiswa yakni pada tahun 2002 sampai tahun 2009 serta PTS X memiliki beberapa masalah utama yang menjadi sebab perlunya dilakukan *review* strategi dan perencanaan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Adapun beberapa masalah utama dari PTS X adalah sebagai berikut: *Pertama*, belum optimalnya komitmen dosen dan tenaga Kependidikan terhadap Lembaga. Pada umumnya dosen dan tenaga kependidikan memposisikan diri sebagai pekerja. Hal ini terlihat dari perilaku yang berkembang yaitu perilaku menuntut hak yang (protes tidak puas terhadap yayasan penyelenggara) lebih menonjol dibandingkan dengan tanggung jawab dosen untuk melaksanakan kewajiban mengajar dengan baik. Oleh karena itu kondisi ini perlu sesegera mungkin diperbaiki secara komprehensif terutama perubahan paradigme bekerja yang lebih memiliki komitmen di lembaga pendidikan.

*Kedua*, Pendaftar yang diterima kecendrungan masih belum diseleksi dengan baik sebagai *raw input*, hal ini berdampak kualitas mahasiswa yang belum ideal.

Dengan *raw input* yang kurang diseleksi berpengaruh pada sulitnya proses belajar mengajar yang baik.

*Ketiga*, Belum optimalnya karya penelitian dan pengabdian masyarakat dosen. Hal ini terlihat dari *output* karya ilmiah dosen, semata-mata hanya untuk memenuhi *credit point* guna kenaikan jenjang jabatan akademik. Masih belum optimalnya karya penelitian dan pengabdian masyarakat dosen disebabkan penerimaan *take homepay* dosen masih rendah yakni golongan IV maksimal hanya Rp 4.000/perbulan. Fakta ini membuat banyak dosen tambahan pendapatan di tempat-tempat lain.

*Keempat*, adanya permasalahan utama dalam hal pendapatan utama karena selama ini PTS X hanya mengandalkan penerimaan dari SPP dan DPP mahasiswa sebagai sumber dalam membiaya seluruh biaya operasional. (Sumber data primer: Wawancara dengan Humas, BAK, Yayasan dan Dosen PTS X 2016).

Selanjutnya perkembangan jumlah mahasiswa PTS X 2011-2015 dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Mahasiswa PTS.X tahun 2011-2015

<b>Fakultas</b>	<b>Tahun 2011</b>	<b>Tahun 2012</b>	<b>Tahun 2013</b>	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>
Fakultas Sosial dan Politik	87	241	340	412	446
Fakultas Ekonomi	93	464	633	409	854
Fakultas Teknik	147	284	372	397	257
Fakultas Hukum	69	77	126	136	186
Fakultas Psikologi	83	117	176	221	265
Fakultas	32	67	115	118	126

Bahasa					
--------	--	--	--	--	--

Sumber: Data BAK (Biro Akademisi dan Kemahasiswaan PTS X 2016)

Tabel 1.1 menunjukkan perkembangan jumlah mahasiswa PTS X dari kurun waktu 2011-2015. Dari paparan data tersebut juga menunjukkan bahwa pada tahun 2011 mengalami penurunan jumlah mahasiswa yang drastis. Hal ini juga sebagai alasan (*reasoning*), disamping ada 4 (empat) fakta empirik sebagaimana disebutkan sebelumnya, untuk merancang bagaimana eksekusi strategi *Balanced Scorecard* diterapkan. Alasan *Balanced Scorecard* dipilih sebagai alat eksekusi strategi dalam penelitian ini adalah karena didasari oleh beberapa penelitian terdahulu yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* pada beberapa institusi pendidikan tinggi baik di Indonesia maupun di luar Indonesia.

Menurut Hermawan (2008) *Balanced Scorecard* pada institusi pendidikan tinggi diperlukan karena berguna sebagai penyeimbang antara kinerja keuangan dengan nonkeuangan, PTS sebagai institusi penyelenggara pendidikan tinggi diharapkan dapat bersaing dengan baik sehingga dapat mencapai visi dan misinya. Nayeri, Mashhadi dan Mojaheri (2008) menerapkan strategi *Balanced Scorecard* pada enam institusi perguruan tinggi di Iran, hasil penelitian ini memaparkan bahwa model strategis dari *Balanced Scorecard* dapat mempermudah dalam pengelompokan institusi pendidikan tinggi di Iran sesuai dengan posisi strategi dan perspektif dari *Balanced Scorecard*.

Prasetyo (2009) memaparkan bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang terukur, komprehensif, dan koheren. Perencanaan strategis menghasilkan tiga

keluaran, yaitu 1) sasaran strategis, 2) ukuran strategis, dan 3) inisiatif strategis, penelitian ini berfokus kepada perancangan strategi *Balanced Scorecard* yang diterapkan kepada Universitas Widya Mandala Madiun. Sutic dan Jurcevic (2011) mengkaji bagaimana peningkatan kualitas pendidikan yang berbasis pada institusi pendidikan tinggi di Kroasia dengan meningkatkan strategi manajemen kinerja. Penelitian ini mengklasifikasikan tiga tahapan proses dalam menerapkan strategi manajemen dalam institusi pendidikan tinggi yaitu: memformulasikan strategi, implementasi strategi dan mengevaluasi strategi.

Berdasarkan pemaparan kajian penelitian terdahulu diatas, maka peneliti merancang bagaimana *Balanced Scorecard* yang dapat diterapkan sebagai alat eksekusi strategi pada PTS X di Surabaya. Dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* dalam menterjemahkan visi, misi ke dalam strategi PTS X, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajemen PTS X berdasarkan implementasi strategi dari hasil perspektif *Balanced Scorecard* yang telah diformulasikan. .

## **1.2. Fokus Penelitian**

Mengacu pada paparan diatas, maka yang menjadi rumusan penenilitian adalah sebagai berikut: “Bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi pada PTS X di Surabaya?”

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi pada PTS X di Surabaya, sehingga dapat membantu manajemen PTS X dalam mengeksekusi strategi yang telah disusun.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah penelitian serta tujuan penelitian yang dikemukakan, maka selanjutnya manfaat penelitian ini meliputi:

##### **1.4.1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi institusi pendidikan tinggi dalam melakukan rancangan manajemen kinerja, dan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berwenang sehingga dapat menambah khasanah maupun kajian-kajian ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini, dan dapat membuktikan pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap perancangan sistem manajemen kinerja di perusahaan maupun organisasi nirlaba.

##### **1.4.2. Secara Praktis**

Penelitian ini dapat memberi dampak kepada perkembangan penelitian dalam ruang lingkup perancangan *Balanced Scorecard* bagi institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

#### **1.5. Lingkup Penelitian**

Lingkup penelitian ini adalah bagaimana proses perancangan *Balanced Scorecard* pada PTS. X yang dimulai dengan menerjemahkan visi, misi dan tujuan kedalam

sasaran strategis yang selanjutnya dapat ditetapkan bagaimana indikator pengukuran kinerja dan tahap yang terpenting terakhir adalah dengan merumuskan inisiatif strategi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan metode pendekatan studi kasus dengan eksploratif. Teori-teori pendukung *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai dasar dalam menyusun penelitian adalah dengan menggunakan teori *Nine Steps to Success: Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard* dari Rohm dan Halbach (2005).

## 1.6. Sistematika Tesis

**Bab 1:** Fenomena global yang melandasi penelitian ini adalah peningkatan kualitas pendidikan tinggi yang diberlakukan oleh Kemenristekdikti pada Pemerintahan Jokowi-JK, dan diberlakukannya MEA sebagai liberalisasi dibidang barang dan jasa sehingga diharapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi dapat membantu PTS X agar tetap bersaing di dalam dunia pendidikan global.

**Bab 2:** Landasan teori yang dijadikan sebagai acuan dalam penyusunan rancangan *Balanced Scorecard* adalah dengan menggunakan teori Rohm dan Halbach (2005) dalam *Nine Steps to Success: Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard* namun langkah yang digunakan hanya sampai dengan fase rancangan (*building*).

**Bab 3:** Posisi penelitian studi kasus dalam penelitian ini adalah *transparadigmatik*, karena relevan terhadap semua paradigma penelitian dan bahkan dapat terlepas dari

paradigm baik positivistik maupun postpositivistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Peneliti berusaha menelaah fenomena-fenomena yang terjadi dalam organisasi kemudian dieksplorasikan secara logis menurut kaidah keilmuan, sehingga pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan pembahasan yang cukup luas dan mendalam atas suatu organisasi.

**Bab 4:** Bab Keempat berisi tentang hasil dan pembahasan dari rancangan strategi Balanced Scorecard yang terdiri atas tahapan (1) menterjemahkan visi, misi dan tujuan PTS X, (2) menyusun sasaran strategis, (3) menyusun pengukuran kinerja, dan (4) membuat inisiatif strategis dari keempat perspektif balanced scorecard.

**Bab 5:** Bab 5 kelima merupakan penutup yang berisi atas simpulan hasil rancangan Balanced Scorecard pada PTS X sebagai alat eksekusi strategi yang digambarkan hubungan sebab akibatnya dalam peta strategi (*strategy map*).





## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Langkah-langkah Membangun *Balanced Scorecard*

Terdapat Sembilan langkah dalam membangun *Balanced Scorecard* menurut Rohm dan Halbach (2005) dalam *Nine Steps to Success: Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard*. Sembilan langkah ini terbagi menjadi dua fase, yaitu fase rancangan (*Building*) dan fase implementasi *Balanced Scorecard*, fase tersebut sebagai berikut:

##### a. Fase Building *Balanced Scorecard*

Fase ini terdiri dari enam langkah, yaitu:

##### 1. *Assessment (Development plan, Strategic elements, and change management)*

Langkah ini adalah tahap penaksiran umum objek yang akan diteliti terhadap visi, misi, *value*, strategi objek penelitian yang dilakukan sebagai satu kesatuan perusahaan.

##### 2. *Strategy (Customer Value, Strategic Themes and Result)*

Langkah kedua ini merupakan tahap yang menganalisa keseluruhan strategi perusahaan, yaitu: *strategic result*, *strategic themes*, dan perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, dalam langkah ini menilai apakah strategi yang dipilih adalah strategi yang dapat diimplementasikan secara efektif dan mampu mendorong pencapaian tujuan perusahaan.

##### 3. *Objective (Strategic Action Component)*

Setiap elemen strategis yang ada pada langkah sebelumnya digabung kedalam sasaran strategis. Sasaran strategis ini dipisahkan sesuai masing-masing perspektif dan dihubungkan kualitasnya. Kemudian setelah itu, *strategic objectives* untuk perusahaan dirumuskan. *Objectives* (tujuan) adalah komponen utama atau aktivitas dasar dari strategi bisnis. Tujuan ini bersifat mendorong kinerja dan dapat diukur.

#### 4. *Strategy Map (Cause-effects links)*

Tujuan atau sasaran strategis yang dibangun pada langkah ke 3 dilanjutkan menjadi sebuah *strategy map* dengan memetakan hubungan sebab akibat antar berbagai sasaran strategis tersebut pada masing-masing perspektif, dalam *strategy map* ini tergambar bagaimana penciptaan nilai dalam perusahaan.

#### 5. *Performance Measures (Performance measures and targets)*

Langkah ini selanjutnya akan dipilih ukuran kinerja, dimana dalam pemilihan ini perlu dijabarkan faktor hasil (*lag indicator*) dan pendorong kinerja (*lead indicator*). Ukuran yang dimaksud dapat dikatakan baik jika memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Mampu menunjukkan apakah suatu strategi berjalan atau tidak.
- b. Memfokuskan perhatian karyawan pada *critical element* yang mendorong kesuksesan perusahaan.
- c. Menunjukkan ukuran optimal yang dicapai
- d. Mempermudah komunikasi
- e. *Veriable*
- f. *Valid*

Langkah ini juga mencakup rancangan target yang ingin dicapai pada masing-masing KPI. Pengukuran disusun dengan tujuan untuk memonitor implementasi strategi dan kemudian mengetahui kesenjangan yang terjadi antara kondisi kinerja sekarang dibandingkan dengan harapan yang ingin dicapai.

6. *Initiatives (Strategic Project)*

Tahap ini merupakan penyusunan rancangan kelengkapan sasaran strategis, yang ditetapkan sebagai inisiatif strategis agar dapat dicapai tahap ini juga dilengkapi oleh anggaran.

b. *Fase Implementation Balanced Scorecard*

Fase ini terdiri atas tiga langkah yaitu:

7. *Automation (Software, Performance Reporting. And Knowledge Sharing)*

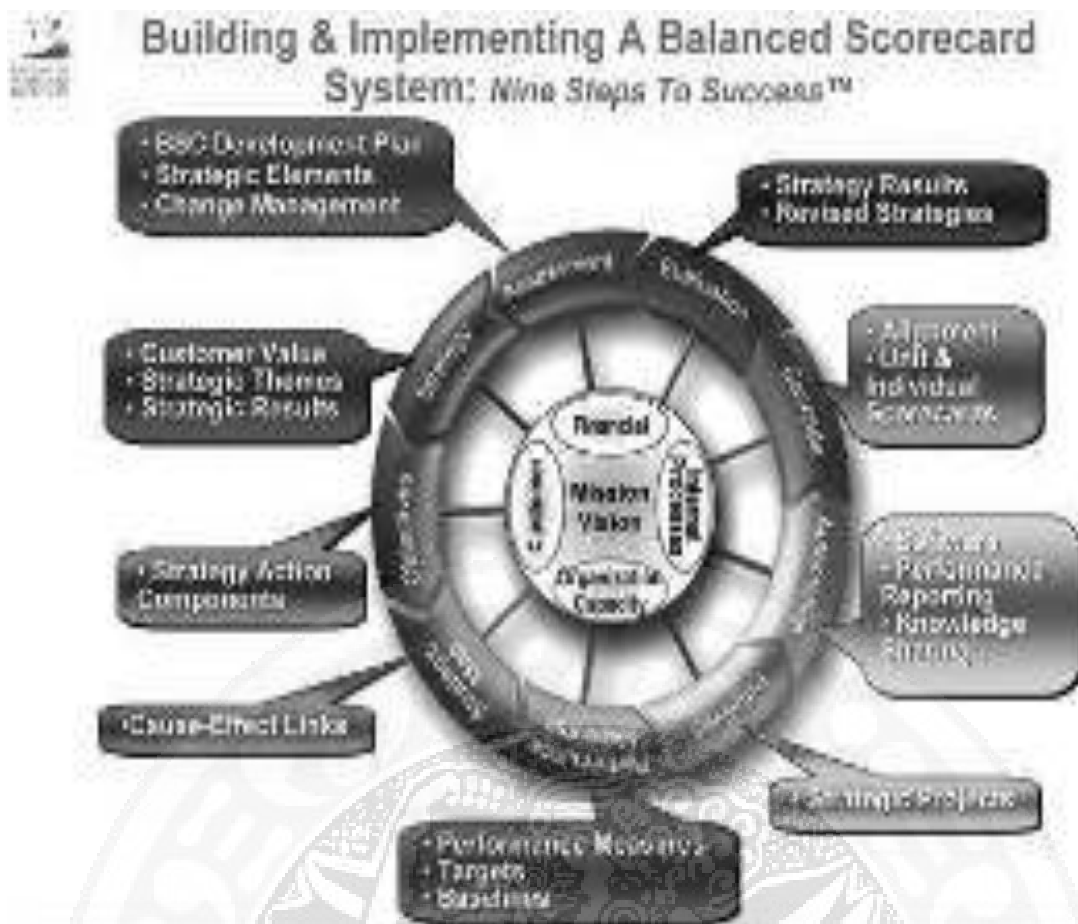
Langkah ketujuh ini merupakan langkah awal dalam proses implementasi *Balanced Scorecard*. Proses ini diawali dengan penerapan performance measurement software. Hal ini diharapkan dapat membantu dalam mengambil keputusan.

8. *Cascade (Aligmnet through unit and individual scorecards)*

Langkah ini menerjemahkan strategi dari level tertinggi ke level-level dibawahnya. *Balanced Scorecard* dijabarkan pada dukungan unit *Balanced Scorecard* kemudian ke dalam tim sampai individual *Balanced Scorecard*.

9. *Evaluation (Strategy Result and Revised Strategy)*

Langkah ini merupakan tahap evaluasi pada pelaksanaan *Balanced Scorecard*, dari hasil evaluasi memberikan *feedback* untuk perbaikan yang berkesinambungan.



Gambar 2.1. *Nine Steps to Success: Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard*

### 2.1.2. *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan pertama kali suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis kemasa depan yang disebut *Balanced Scorecard*. **Munculnya *Balanced Scorecard*** disebabkan karena adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*, sehingga mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya.

*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *Balanced* dalam *Balanced Scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *Balanced Scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif, dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1992), mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami.
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan.
3. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis.
4. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan;
5. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

#### **2.1.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (1996), menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Atkinson dkk (2000, h.7), *Balanced Scorecard* adalah pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan menggunakan empat aspek perspektif.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) *Balanced Scorecard* yaitu sistem manajemen startegis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen startegi Kaplan dan Norton (1992). Jika visi dan stretegi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategi, ukuran – ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat dimengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Menurut Mulyadi (2001) Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorcard* (kartu skor). Kata berimbang (*Balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencangkup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*Balanced Scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa datang.

Berdasarkan beberapa pemaparan diatas mengenai definisi dari *Balanced Scorecard* maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi di jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen

(*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil jangka pendek.

#### **2.1.2.2. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard***

Terdapat empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi yaitu: (1) perspektif finansial (*shareholders*-pemegang saham), (2) perspektif pelanggan (*customers*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*). (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*).

Pemahaman empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* menjadi sangat penting agar mampu menerapkan konsep *Balanced Scorecard* secara tepat dan berhasil. *Pertama*, perspektif finansial untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. *Kedua*, perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Karena itu, identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan anda, lalu menyusun kebutuhan-kebutuhan spesifik itu dalam daftar kebutuhan pelanggan.

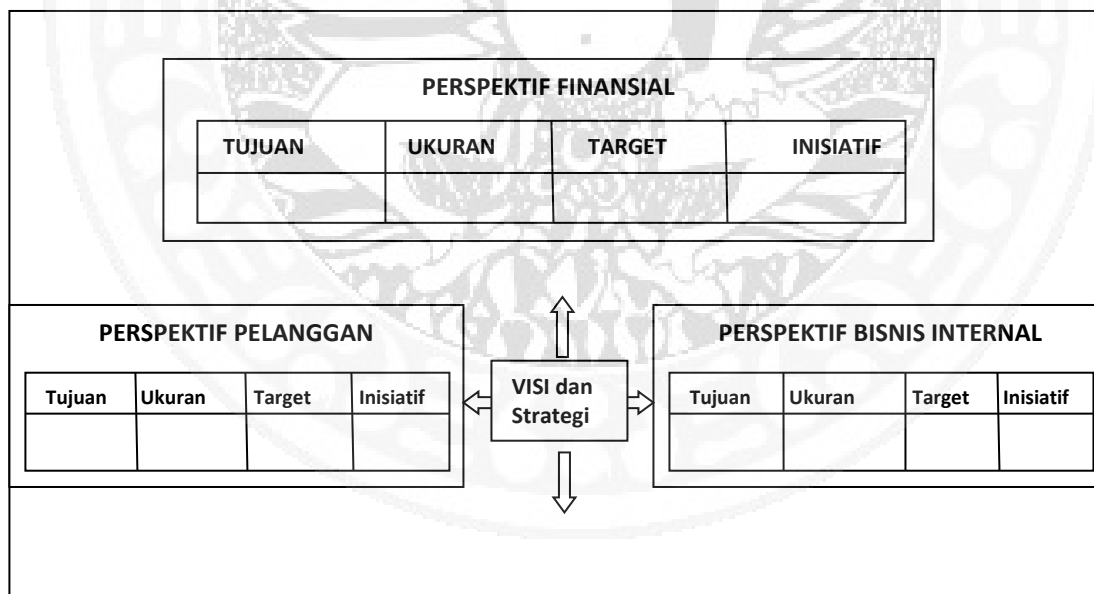


*Ketiga*, pespektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Yang biasa digunakan untuk *Balanced Scorecard* adalah model rantai nilai proses internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: (1) Proses Inovasi, yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk barang (barang dan/atau jasa) baru, menambah *features* baru pada produk yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat waktu penyerahan produk ke pasar, dan lain-lain. (2) Proses operasional, yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperoleh waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub-proses kritis dalam proses situ dengan menggunakan diagram alir proses (*process flowchart*). (3) Proses pelayanan, berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain.

*Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi, (3) kultur perusahaan.

*Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja ditunjukkan dalam gambar 2.2

**Gambar 2.2. Penerapan Balanced Scorecard**



PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN			
TUJUAN	UKURAN	TARGET	INISIATIF

Sumber: Gasperz (2006)

Pada gambar 2.2. tampak bahwa visi dan strategi organisasi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (**perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (**perspektif proses bisnis internal**) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (**perspektif pelanggan**) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (**perspektif finansial**).

### 2.1.3. Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), empat perspektif *Balanced Scorecard* adalah :

#### a. *Financial perspective*

*Balanced Scorecard* mempertahankan sudut pandang finansial karena ukuran finansial sangat bernilai dalam merangkum semua konsekuensi ekonomi yang terukur dari semua tindakan yang telah dilakukan. Contoh, dengan menggunakan *operating*

*income, return-on-capital-employed, economic value-added, return-on-investment, return-on-equity.*

*b. Customer perspective*

Pada sudut pandang *customer* dari *Balanced Scorecard*, manager mengenal segmen dari *market* dan *customer* dimana unit bisnis akan bersaing dan ukuran dari kinerja unit bisnis pada segmen yang ditargetkan. Contoh, kepuasan pelanggan, *customer retention, customer profitability*, dan *market share*, dan pada sudut pandang *customer* dari *Balance Balanced Scorecard* termasuk juga di dalamnya yaitu ukuran untuk *value proposition* yang akan perusahaan kirimkan pada segmen *market* yang ditargetkan. Sudut pandang *customer* akan membuat manager untuk membentuk strategi berbasiskan pada *market* dan *customer* yang dapat memberikan return finansial yang *superior* bagi perusahaan.

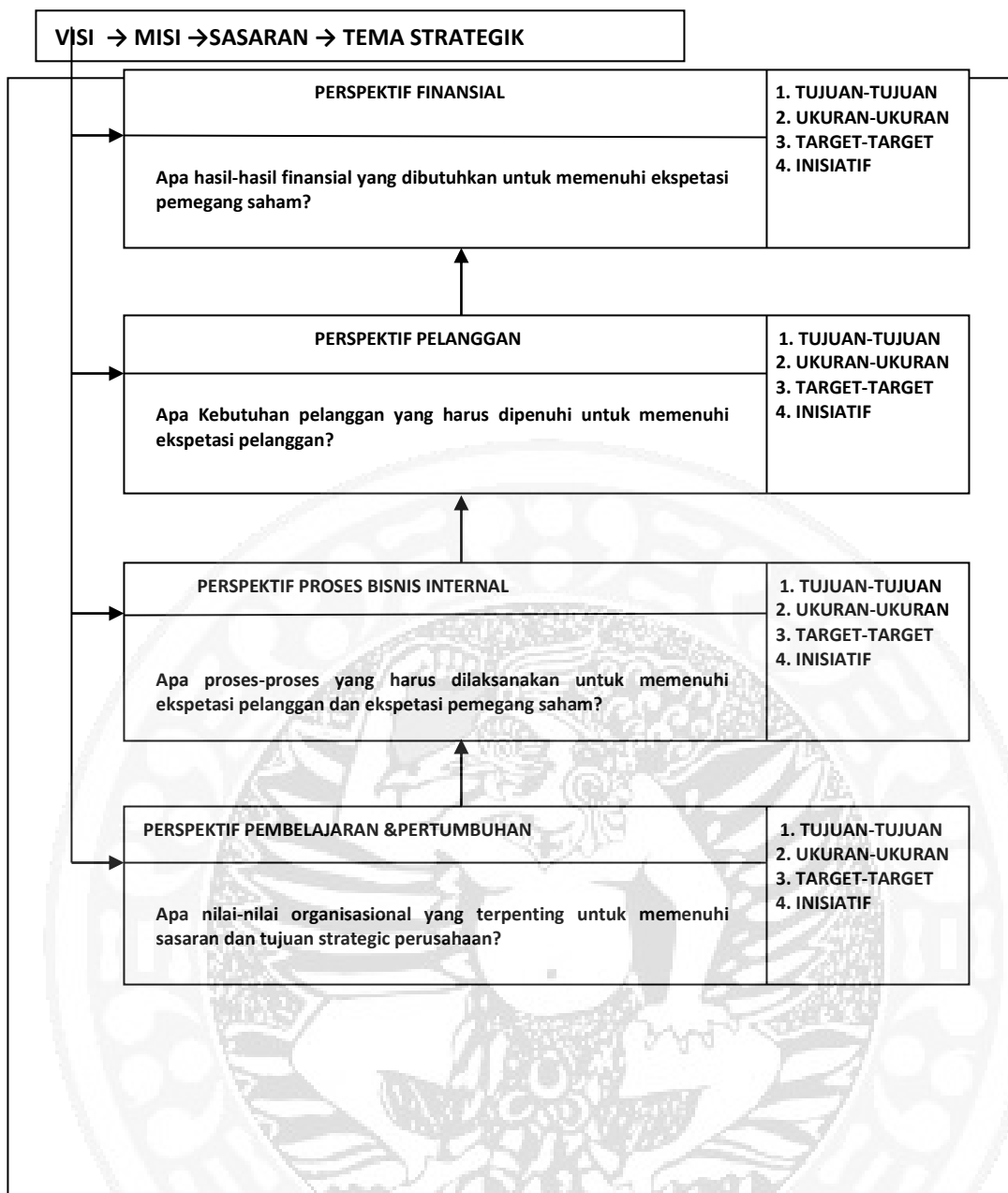
*c. Internal business process*

Sudut pandang *Internal business process* dari *Balance Scorecard* mewajibkan para eksekutif dari perusahaan untuk mengenal proses internal dimana yang perusahaan harus baik. Ukuran dari *internal business process* fokus pada proses internal yang memiliki dampak yang sangat besar bagi kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan finansial dari perusahaan. Perbedaan dari *internal business process* yang tradisional dengan *internal business process* dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu konsep tradisional hanya focus dalam memonitor dan mengembangkan proses yang telah ada. Sedangkan konsep pendekatan *internal business process* dengan *Balanced Scorecard* biasanya pengenalan kepada proses-proses baru yang harus dikuasai

perusahaan secara baik untuk mencapai tujuan *customer* dan *financial*. *Internal business process* tradisional hanya akan fokus pada jangka yang pendek dengan urutan aktivitas seperti *producing*, *delivering*, dan *servicing*. Tetapi pada *internal business process* pada pendekatan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan bagaimana perusahaan dapat membuat barang dan jasa baru yang memenuhi kebutuhan *customer* yang akan muncul baik pada saat sekarang maupun pada masa yang akan datang.

*d. Learning & growth*

Sudut pandang keempat dari *Balanced Scorecard* yaitu *Learning & Growth*, sudut pandang ini mengenal infrastruktur yang perusahaan harus bangun untuk menciptakan perkembangan dan pertumbuhan dalam jangka panjang. Pada sudut pandang ini perusahaan harus secara terus menerus mengembangkan kemampuan untuk mengirimkan *value*, dengan kata lain introspeksi, perbaikan, dan pembelajaran agar perusahaan dapat terus bersaing pada persaingna global. *Learning & Growth* organisasi/perusahaan datang dari 3 sumber : Sumber daya manusia, Sumber daya informasi, dan Budaya organisasi. Dan ketiga sumber ini pada *Balanced Scorecard* akan memiliki tujuan masing-masing. Sudut pandang *Learning & Growth* menjadi pondasi bagi perusahaan untuk mendukung *financial perspective*, *customer perspective*, dan *internal business process perspective*. Secara bersama, *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi pada tujuan dan ukuran keseluruhan sudut pandang dari *Balanced Scorecard*. Dan keempat sudut pandang dari *Balanced Scorecard* tersebut akan berhubungan satu dengan lainnya pada hubungan sebab dan akibat yang terkait satu sama lainnya dan tidak berdiri sendiri.

Gambar 2.3. Integrasi Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Gasperz (2006)

#### 2.1.4. *Strategy Map*

Menurut Kaplan dan Norton (2004:9) *strategy map* menunjukkan jalan yang konsisten dan seragam untuk menjabarkan strategi sehingga tujuan dan ukuran-ukuran dalam perusahaan dapat ditetapkan dan dikelola. Pemetaan *strategy* pada perusahaan didasarkan kepada beberapa prinsip (Kaplan dan Norton,2004:10-14).

1. Strategi menyeimbangkan kekuatan-kekuatan yang berlawanan. Investasi pada *intangible assets* untuk mencapai pertumbuhan pendapatan dalam jangka panjang biasanya harus dihadapkan dengan pengurangan biaya untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka pendek. Oleh karena itu langkah awal dalam menjabarkan strategi adalah dengan menyeimbangkan dan mengartikulasi antara pengurangan biaya dalam jangka pendek peningkatan produktivitas untuk menumbuhkan pendapatan dalam jangka waktu yang panjang.
2. Strategi didasarkan pada nilai proposisi pelanggan yang dideferensiasi. Kepuasan pelanggan adalah sumber penciptaan nilai yang berkelanjutan. Strategi membutuhkan artikulasi yang jelas dari segmen pelanggan yang menjadi target dan nilai proposisi ini merupakan satu dimensi strategi yang penting.
3. Nilai diciptakan lewat proses internal bisnis. Perspektif finansial dan pelanggan adalah keluaran (*outcome*) yang ingin dicapai perusahaan. Sedangkan perspektif proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan menjelaskan bagaimana perusahaan akan menerapkan strategi. Perusahaan harus focus pada proses internal bisnis kritis yang mengantar diferensiasi proposisi nilai dan yang terpenting adalah untuk meningkatkan produktivitas.

4. Strategi terdiri atas tema-tema yang simultan dan komplemen, dengan adanya tema strategis yang meningkatkan proses internal, perusahaan akan menyadari keunggulan yang timbul dan kemudian akan memperoleh pertumbuhan yang berkelanjutan pada nilai *shareholder*.
5. Strategy alignment menentukan nilai *intangible asset*. Pada saat ketiga komponen dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diselaraskan dengan strategi, perusahaan akan memiliki kesiapan yang baik untuk dapat bergerak dan bertahan dalam proses perubahan yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi.

*Strategy Map* menggambarkan proses pengubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets* melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategic dalam empat perspektif pada Balanced Scorecard dalam Mulyadi (2009:207). *Strategy map* dalam *Balanced Scorecard* menunjukkan kerangka kerja yang dapat menggambarkan bagaimana strategi menghubungkan *intangible assets* dengan proses penciptaan nilai. Perspektif keuangan dan pelanggan menjelaskan hasil yang diinginkan strategi. Kedua perspektif tersebut banyak mengandung *lag indicator*. Perspektif bisnis internal mengidentifikasi beberapa proses penting yang diharapkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap strategi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi *intangible assets* yang memiliki pengaruh penting terhadap strategi. Tujuan dalam perspektif ini adalah untuk menunjukkan pekerjaan mana, sistem yang mana, dan iklim perusahaan yang bagaimana yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai.



Pada pemetaan strategi, penerjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis ditentukan oleh strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi. Menurut Kaplan dan Norton (2004:321-336) terdapat 4 strategi generik yang digunakan dalam pemetaan strategi yaitu:

1. *Low total cost strategy*, dengan strategi ini perusahaan menawarkan harga yang lebih kompetitif yang dikombinasikan dengan kualitas yang konsisten, kemudahan dan kecepatan pembelian, dan seleksi produk yang cukup unggul.
2. *Product leadership strategy*, dalam strategi ini perusahaan berusaha menjadi yang nomor satu di pasar. Nilai proposisi dalam strategi ini adalah untuk mencapai performance yang luar biasa termasuk di dalamnya kecepatan, ketepatan, dan ukuran superior dibanding dengan kompetitor.
3. *Complete customer solutions*, perusahaan menekankan pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
4. *Lock in strategies*, perusahaan memperoleh nilai yang berkelanjutan dengan menciptakan *high switching cost* pada pelanggan.

#### **2.1.5. Pengukuran Kinerja**

Menurut Ikhsan dan Teddy (2009) *Balance Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik financial maupun non financial yaitu dengan mempertimbangkan aspek yang berkaitan dengan perusahaan.

Tujuan dari *Balance Scorecard* adalah menjabarkan strategi dan visi organisasi kedalam kerangka proses belajar strategic dengan mengaitkan semua kedalam

lingkungan bisnis sehingga tetap dapat digunakan sebagai umpan balik untuk strategic yang akan dijalankan organisasi pada lingkungan yang lebih kompleks. *Balance Scorecard* menjabarkan strategi dan visi suatu organisasi menjadi tujuan dan pengukuran kedalam empat prespektif. Setiap perspektif tersebut mempunyai komponen pengarah yang terdiri dari tujuan (objective) tiap perspective, pengukuran (measures), target apa yang hendak dicapai lalu inisiatif (initiatives) bagaimana mencapai target tersebut.

Tahap-tahap pengukuran kinerja Balance Scorecard yaitu :

1. Visi: adalah sebuah organisasi secara umum pada dasarnya untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan (*wealth creating institution*). Kondisi yang diperlukan untuk memenuhi visi tersebut adalah mempunyai costumer yang puas, memiliki personel yang produktif dan komitmen, dan menghasilkan financial yang memadai.
2. Tujuan (goal): tujuan merupakan kondisi perusahaan yang akan diwujudkan dimasa yang mendatang yang merupakan gambaran lebih lanjut dari visi perusahaan,  
Sasaran-sasaran strategic, yang meliputi :
  - a. Perspektif keuangan
  - b. Perspektif pelanggan
  - c. Perspektif internal bisnis
  - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Ukuran kinerja, yang meliputi :

- a. Perspektif keuangan, ukuran yang dipakai dalam perspektif ini biasanya profitabilitas pertumbuhan shareholder value
- b. Perspektif pelanggan, tolak ukur yang dipakai adalah pangsa pasar yang dicapai, tingkat perolehan pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, kepuasan pelanggan, hubungan dengan pelanggan, citra dan reputasi perusahaan dimata pelanggan beserta atributnya.
- c. Perspektif internal bisnis, tolak ukur yang dipakai dalam tahap inovasi adalah lead timenya untuk mendapatkan keunggulan kecepatan waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengubah ide produk baru menjadi produk yang dipasarkan. Proses operasi dari *cycle effectivenessnya*, untuk mendapatkan keunggulan perusahaan dalam menghasilkan produk dengan hanya menggunakan *value added activity*.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolak ukur perspektif ini dibagi menjadi tiga; 1. Kemampuan pegawai, missal diukur dari kepuasan kerja, perputaran pegawai dan nilai tambah per pegawai. 2. Kemampuan sistem informasi, diukur dan tingkat ketersediaan dan ketepatan informasi yang dibutuhkan. 3. Motivasi, berdayaan dan keserasian individu perusahaan. Diukur dari jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan dan hasil digunakan dan banyak pegawai yang mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Menurut Ikhsan dan Teddy (2009) dalam perkembangan selanjutnya *Balance Scorecard* tidak hanya dipakai untuk mengukur kinerja organisasi saja, tetapi berkembang menjadi inti dari system manajemen strategic. Lebih dari sekedar

pengukuran, Balanced Scorecard merupakan system manajemen yang meotivasi break-through improvement dalam semua bidang kritis, seperti produk, proses dan pelanggan, dan pengembangan pasar. Ada *empat proses manajemen strategic* yang mengkombinasikan tujuan jangka panjang dari jangka pendek secara optimal, yaitu:

1. Proses *transalting the vision*. Proses ini membantu manajer membangun consensus visi dan strategi organisasi.
2. Proses *communicating and linking*. Proses ini mengajak manajemen mengkomunikasikan tujuan individu dan departemen, setting tujuan, serta menghubungkan reward dengan kinerja.
3. Proses *business planning*. Proses ini memungkinkan perusahaan mengintegrasikan perencanaan bisnis dan keuangan, yang meliputi setting target, alokasi sumber daya, pelurusan inisiatif strategi dan penetapan kejadian-kejadian penting.
4. Proses *feedback and learning*. Mengartikulasikan bagian visi, menyiapkan umpan balik strategi, memfasilitasi *review* dan *learning* strategi.

#### **2.1.5.1. Pengertian tentang KPI (Key Performance Indicators )**

*Key Performance Indicators* merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. *Key Performance Indicator* biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnis serta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut.

Selama ini *Key Performance Indicators* digunakan untuk mengukur parameter kualitatif yang cenderung sulit pengukurannya. Misalnya kualitas kepemimpinan dan kepuasan pelanggan. Satu hal yang perlu Anda perhatikan, tidak semua matrik adalah

Key Performance Indicators. Perbedaannya terletak pada isi matriknya. Matrik *Key Performance Indicators* menjelaskan performa kinerja yang hendak dicapai oleh sebuah perusahaan serta langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan obyek strategi dari perusahaan tersebut. Sebuah matrik dikatakan sebagai Key Performance Indicators ketika memenuhi kriteria berikut ini:

1. Memiliki target. Yakni target apa yang hendak dicapai serta waktu yang diperlukan untuk meraih target tersebut.
2. Berorientasi pada *outcome*. Jadi tidak sekedar *output* (hasil dari proses) sebab *outcome* berpengaruh secara signifikan.
3. Memiliki nilai *threshold* (ambang batas). Yakni untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual.

*Key Performance Indicators* memiliki peran penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sebab, perusahaan akhirnya dituntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuannya, dan tidak sekedar itu saja, dengan *Key Performance Indicators* perusahaan bisa mengukur pencapaian performa kerjanya. Apakah sudah sesuai atautkah belum sama sekali. Karena *Key Performance Indicators* merupakan alat ukur performa kinerja sebuah perusahaan, maka *Key Performance Indicators* juga harus mencerminkan tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan tersebut. Artinya, *Key Performance Indicators* setiap perusahaan bisa jadi berbeda sesuai dengan kebutuhannya, oleh karena itu sebelum menetapkan *Key Performance Indicators*, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut ini:

1. Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
2. Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
3. Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

*Key Performance Indicators* membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Di sinilah peran penting sistem informasi bagi sebuah perusahaan. Jika perusahaan mampu menyediakan sistem informasi yang akurat, konsisten, dan mudah diakses bagi siapa saja yang berkepentingan, niscaya data yang diperoleh bisa dipertanggungjawabkan keakuratan dan konsistensinya. Akhirnya, perusahaan juga harus menyediakan perangkat teknologi informasi yang fungsional dan tepat sasaran. Agar *Key Performance Indicators* bisa berfungsi dengan optimal, maka *Key Performance Indicators* harus memenuhi kaidah SMART. Yakni *scientific* (spesifik), *measurable* (terukur), *achievable* (bisa dicapai/realistis), *reliable* (bisa dipercaya), *time bound* (target waktu).

Berikut beberapa karakteristik *Key Performance Indicators* dalam mengevaluasi sistem pengukuran kinerja:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.

2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *Balanced Scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan. Setiap tujuan strategis yang dirumuskan dalam kisi strategis (*strategic grid*) harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada titik waktu yang lain.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup program *Balanced Scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.
8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *Balanced Scorecard* yang diukur itu seyogyanya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai keterkaitan ukuran-ukuran kinerja itu dengan sasaran program *Balanced Scorecard*.
9. Pengukuran seyogyanya melibatkan semua individu yang berada dalam proses yang terlibat dengan program *Balanced Scorecard*.

10. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya. Hal ini berarti data sebagai hasil pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dan lain-lain.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantauan (*monitoring*) atau pengendalian.

Untuk memahami berbagai aspek pengukuran secara cepat, kita perlu melihat bentuk-bentuk pengukuran (angka, indeks, persentase, rating, rasio, ranking) dan jenis-jenis pengukuran (outcome—lag indicators, dan pengendali kinerja—driver/lead indicators), ditinjau dari manfaat dan kelemahannya, seperti ditunjukkan dalam tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Manfaat dan Kelemahan dari Beberapa Aspek Pengukuran**

Bentuk Pengukuran	Manfaat	Kelemahan
Angka-angka indeks	Sederhana dan mudah dipahami mengizinkan kombinasi beberapa pengukuran.	Hanya baik sebagai tujuan strategis sulit dipahami tentang apa yang akan terjadi.
Persentase	Ukuran yang baik untuk waktu berjangka.	Dapat digunakan secara keliru (tidak tepat)
Rating	Ukuran yang baik untuk informasi kualitatif	
Rasio	Mengukur hubungan kritis/penting	Dapat bersifat subyektif berkaitan dengan bagaimana itu dihasilkan  Membutuhkan tambahan analisis untuk menarik



		kesimpulan.
Tipe Pengukuran	Manfaat	Kelemahan
<i>Outcome-lag indicators</i>	Obyektif dan mudah memperoleh	Berfokus pada masa lalu bukan pada keadaan sekarang
Pengendali Kinerja-driver/lead indicators	Prediktif dan mengendalikan kinerja organisasi	Sukar untuk mendefinisikan atau menurunkan jenis pengukuran ini.
Contoh	<p><i>Outcome-lag indicators:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentasi pertumbuhan dalam penerimaan.</li> <li>• Rating kepuasan pelanggan</li> <li>• Rating kepuasan karyawan</li> <li>• Presentase keuntungan produk</li> <li>• <i>Return On Investment</i></li> <li>• Nilai penjualan per tenaga penjual</li> <li>• Dan lain-lain</li> </ul>	<p>Pengendali Kinerja-driver/lead indicators</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber-sumber penerimaan</li> <li>• Penyerahan tepat waktu</li> <li>• Jam pelatihan yang diikuti</li> <li>• Presentase cacat produk</li> <li>• Utilase asset</li> <li>• Kompetensi tenaga penjual</li> <li>• Dan lain-lain</li> </ul>

Sumber: Gasperz (2006)

### 2.1.6. *Balanced Scorecard* sebagai Inti Sistem Manajemen Strategis

Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* lebih dari sistem pengukuran yang bersiasat atau pengukuran operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai *strategic management system*, untuk melaksanakan strategi mereka

dalam jangka waktu yang panjang. Mereka menggunakan fokus pengukuran dari *Balanced Scorecard* untuk melaksanakan proses manajemen kritis :

1. Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi (*Clarify and Translate Vision and Strategy*)

Proses ini membantu manajer dalam membangun suatu konsensus atau persetujuan mengenai visi dan strategi perusahaan. Pernyataan visi dan strategi tersebut harus mencerminkan susunan tujuan dan pengukuran yang terintegrasi serta mendeskripsikan faktor pendorong jangka panjang meraih kesuksesan.

2. Menyampaikan dan menghubungkan tujuan dan ukuran strategi (*Communicate and Link Strategic Objectives and Measures*)

Strategi yang telah ditentukan dikomunikasikan untuk mendapatkan keselarasan tujuan dari atas ke bawah dalam lingkup organisasi terhadap bagian-bagian tertentu serta tujuan individu. Proses ini juga mengaitkan antara kompensasi dengan pengukuran kinerja serta pemberdayaan pekerja melalui pendekatan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi.

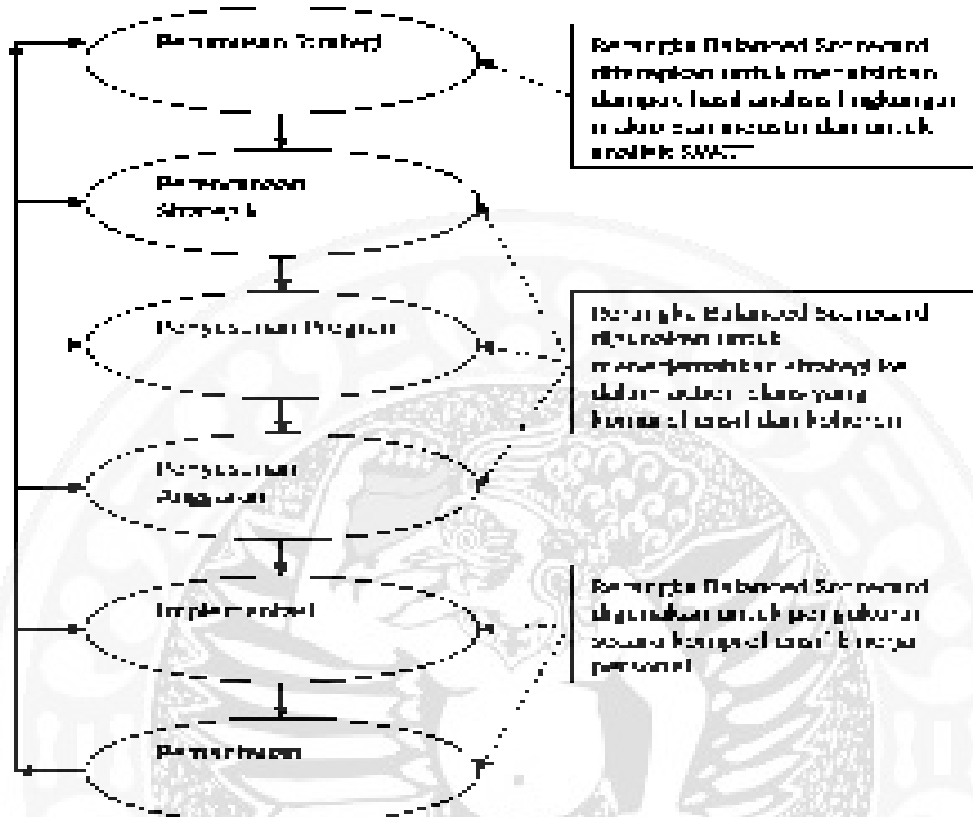
3. Merencanakan, menetapkan target, dan meluruskan inisiatif strategi (*Plan, Set Targets, and Align Strategic Initiatives*)

Yang termasuk dalam proses ini adalah menetapkan sasaran, mengidentifikasi inisiatif strategi dengan jelas, mengalokasikan sumber daya perusahaan yang ada serta menghubungkan anggaran dengan tujuan strategi jangka panjang.

4. Meningkatkan umpanbalik strategi dan pembelajaran (*Enhance Strategic Feedback and Learning*)

Peninjauan dan pembelajaran terhadap strategi terus dilaksanakan oleh perusahaan secara berkelanjutan melalui adanya umpan balik

**Gambar 2.4. Perkembangan Terkini Peran Balanced Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik**



Sumber: Mulyadi (2001)

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu, dengan aplikasi pada berbagai objek organisasi/perusahaan yang mempengaruhi *Balanced Scorecard* sedemikian bervariasi antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Penelitian-penelitian terdahulu sengaja diadopsi dalam penyusunan tesis ini. Kajian penelitian terdahulu dimaksudkan dapat memberi kontribusi terhadap

konsep penelitian yang akan dibangun, disamping itu untuk melihat keaslian penelitian ini dan perbedaannya dengan penelitian lain. Penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, meliputi:

1. Prabowo (2007)

Penelitian dengan judul Implementasi *IT Balanced Scorecard* oleh Prabowo pada tahun 2007 dengan menggunakan pendekatan/metode kajian pustaka, hasil penelitian menunjukkan penggunaan *IT Balanced Scorecard* di Perguruan tinggi belum banyak dilakukan. Atas dasar itulah Perguruan tinggi perlu menata organisasi TIK dan kedepan Perguruan tinggi harus mengevaluasi keberhasilan pengembangan sistem/aplikasi, pengembangan investasi komputer dan jaringan, kualitas produk dan jasa TIK serta peningkatan kualitas sumberdaya manusia. Persamaan jurnal ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama mengukur bagaimana kinerja di Perguruan tinggi guna mencapai tujuan efektifitas dan efisiensi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Sedangkan perbedaannya adalah terletak pada metode yang digunakan, didalam jurnal ini pengukuran *Balanced Scorecard* lebih difokuskan kepada kinerja optimal dari TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dengan menggunakan empat komponen perspektif yaitu 1) *Corporate Contribution*, 2) *User Orientation*, 3) *Operational Excellence*, dan 4) *Future Orientation*. Tiap-tiap perspektif memiliki ukuran-ukuran dan target yang harus dicapai organisasi TIK dan diturunkan dalam ukuran-ukuran dan target tiap fungsi yang ada di Perguruan tinggi, sedangkan dalam penelitian

penulis metode *Balanced Scorecard* lebih difokuskan pada ke empat perspektif yaitu keuangan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan pelanggan.

2. Hermawan (2008)

Penelitian dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, Penerapan *Balance Scorecard* di UMSIDA dilakukan dengan menganalisis visi, misi dan tujuan strategis UMSIDA yang kemudian dijabarkan ke dalam ukuran strategis, target dan inisiatif strategis. Hasil penelitian memberikan langkah-langkah berupa program kerja-program kerja yang dapat meningkatkan kinerja UMSIDA secara menyeluruh dalam mencapai visi, misi dan tujuan strategis UMSIDA. Persamaan jurnal ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama memaparkan tentang bagaimana *Balanced Scorecard* dirumuskan guna membantu Perguruan tinggi dalam mewujudkan rancangan strategis meliputi 1) penyusunan rerangka *Balanced Scorecard* dapat membantu dalam menterjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan, tolok ukur, target, dan inisiatif strategis ; 2) penerapan *Balanced Scorecard* di UMSIDA dilakukan dengan menganalisis visi, misi dan tujuan strategis UMSIDA yang kemudian dijabarkan ke dalam ukuran strategis, target dan inisiatif strategis, sedangkan perbedaannya adalah penulis memaparkan bagaimana implementasi perancangan *Balanced Scorecard* hingga mengevaluasi kinerja strategi yang telah dicanangkan oleh PTS.X.

3. Nayeri, Mashhadi dan Mojaheri (2008)

Penelitian dengan judul “*Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard*”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi perkembangan strategi *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada enam sekolah tinggi bisnis di Negara Iran. Persamaan penelitian penulis dengan jurnal ini adalah sama-sama meneliti tentang bagaimana penerapan strategi *Balanced Scorecard*, dan objek penelitian juga dilakukan dengan mengambil universitas/sekolah tinggi. Perbedaan penelitian ini dengan penulis adalah, penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan juga objek yang dipilih dalam jurnal adalah dengan menggunakan 6 sekolah tinggi bisnis di Iran.

4. Farid, Nejadi dan Mirfakhredini (2008)

Penelitian dengan judul “*Balanced Scorecard Application In Universities And Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context*” Penelitian ini mencoba untuk membantu pembaca memahami bagaimana metode *Balanced Scorecard* sebagai strategi manajemen dalam memahami setiap tema strategis yang berkaitan dengan inisiatif, target dan pengukuran untuk membantu bagaimana pihak manajemen agar dapat bersaing dan meraih posisi strategis. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama membahas dan memaparkan bagaimana pentingnya penerapan metode *Balanced Scorecard* pada Perguruan tinggi dalam menentukan strategi bersaing. Perbedaan penelitian ini adalah hanya membahas secara konseptual tentang bagaimana seharusnya dalam menerapkan metode *Balanced Scorecard* pada perguruan tinggi, sedangkan

pada penelitian penulis secara kualitatif meneliti menggunakan objek salah satu perguruan tinggi, yaitu PTS.X di Surabaya.

5. Prasetyo (2009)

Penelitian dengan judul *Balanced Scorecard* Sebagai Aplikasi Dalam Perencanaan Strategi Perguruan tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengaplikasikan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategi pada Perguruan tinggi dengan mengambil objek pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun dengan batasan masalah hanya sampai pada penyusunan program dan tidak membahas penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan. Persamaan penelitian dengan penelitian penulis adalah sama-sama meneliti tentang bagaimana aplikasi *Balanced Scorecard* diterapkan pada Perguruan tinggi sehingga dapat membantu dalam melakukan perencanaan strategi. Perbedaan jurnal ini dengan penelitian penulis adalah pertama, pada rumusan masalah jurnal ini hanya ingin mengetahui bagaimana aplikasi *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategi pada Perguruan tinggi pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun, artinya penelitian ini hanya ingin mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada objek Universitas Widya Mandala Madiun saja, sedangkan pada penelitian penulis terdapat tiga poin rumusan masalah yaitu, bagaimana kinerja penerapan perspektif *Balanced Scorecard* pada PTS X Surabaya yakni, bagaimana kinerja strategi PT.X di Surabaya yang dinyatakan dalam visi dan misi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, bagaimana seharusnya PTS.X di Surabaya membangun perspektif

*Balanced Scorecard* sehingga mampu mewujudkan strategi yang dicanangkan yang artinya selain ingin mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PTS.X penulis juga ingin menyajikan bagaimana inisiatif strategis yang seharusnya harus diterapkan oleh PTS.X. Kedua adalah hanya meneliti objek penelitian Universitas Widya Mandala Madiun namun hanya dibatas pada Program Teknik Industri sedangkan pada penelitian penulis mencakup semua jurusan dan prodi pada PTS.X.

#### 6. Surti (2009)

Penelitian dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Pendidikan: Pengukuran Kinerja Administrator Kampus” . Penelitian ini memiliki tujuan untuk menekankan analisis yang menyeluruh *Balanced Scorecard* membantu Administrator untuk lebih memusatkan pada proses internal dalam rangka meningkatkan efektivitas kelembagaan, dan mempertunjukkan tanggung-jawabnya ke pemerintah dan masyarakat khususnya pada lingkup Perguruan tinggi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dalam jurnal ini secara konseptual sama-sama menjelaskan bagaimana pentingnya *Balanced Scorecard* menyediakan suatu kerangka yang menunjukkan kontribusi masing-masing unit individu kepada tujuan institusi akademis. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah pertama, dalam penelitian ini hanya berfokus pada bagaimana seharusnya peran administrator di dalam kampus/Perguruan tinggi dalam menerapkan strategi *Balanced Scorecard* yang dikhususkan pada Dewan/pihak pengelola kampus, sedangkan pada penelitian penulis, rancangan



*Balanced Scorecard* dijelaskan secara detail dan menyeluruh bukan saja pada pihak pengelola/Dewan namun kepada empat komponen *Balanced Scorecard* yang meliputi aspek keuangan, bisnis internal, bisnis pembelajaran dan *customer* dengan cara merumuskan strategi yang berawal dari visi misi dengan menggunakan objek penelitian PTS.X. Kedua, didalam jurnal ini hanya memaparkan secara konseptual tentang bagaimana seharusnya pentingnya *Balanced Scorecard* diterapkan di administrator kampus namun dalam penelitian penulis dijelaskan secara kualitatif dan konseptual.

#### 7. Soegoto (2010)

Penelitian dengan Judul “Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan tinggi” memiliki tujuan untuk membantu otonomi kampus untuk lebih memandirikan universitas agar dapat lebih bertumbuh dan berkembang dalam realisasi "*World Class University*", harus dimulai dari momentum awal dengan komitmen dan spirit yang tinggi sehingga akan mewujudkan impian kampus dengan keunggulan dalam hal kualitas pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu penting menerapkan manajemen berbasis kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan dilingkungan organisasi. Persamaan jurnal ini dengan penelitian penulis adalah dalam jurnal ini sama-sama menjelaskan secara konseptual tentang cakupan aktivitas Perguruan tinggi Swasta (PTS) dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* meliputi: Penjelasan dan

penerjemahan strategi, Pengkomunikasian strategi ke seluruh anggota organisasi secara khusus pada PTS, Penyesuaian tujuan masing-masing unit atau program studi dengan tujuan organisasi, Pengidentifikasian dan penyesuaian inisiatif strategis, Penerjemahan sasaran strategis menjadi sasaran jangka pendek dan anggaran tahunan, Revisi dan *review* hal-hal strategis dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dan perbaikan strategi Perguruan tinggi Swasta. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah terletak pada metode penelitian yang dilakukan pada jurnal ini metode yang dilakukan adalah kajian teoritis yang membahas dan memaparkan bagaimana teori *Balanced Scorecard* apabila dihubungkan dengan kinerja manajemen pada PTS (Perguruan tinggi Swasta) secara general karena penelitian ini tidak membahas secara spesifik objek PTS yang diteliti, sedangkan dalam penelitian penulis dipaparkan bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* di salah satu PTS yaitu PTS.X dengan metode kualitatif.

8. Sutic dan Jurcevic (2010)

Penelitian dengan judul "*Strategic Management Process And Enhancement Of Quality In Higher Education*" bertujuan untuk mengkaji bagaimana peningkatan kualitas pendidikan yang berbasis pada PT (Perguruan tinggi) di Kroasia dengan meningkatkan strategi manajemen kinerja. Penelitian mengklasifikasikan tiga tahapan proses dalam menerapkan strategi manajemen dalam PT (Perguruan tinggi) yaitu: Memformulasikan strategi, Implementasi strategi dan Mengevaluasi strategi. Persamaan jurnal ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama

memaparkan bagaimana cara mengatur strategi kinerja manajemen dengan obyeknya PT (Perguruan tinggi), dalam penelitian juga menggunakan obyek Perguruan tinggi yakni Universitas Zagreb di Kroasia, sedangkan peneliti menggunakan obyek PTS.X di Surabaya. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dalam penelitian ini menggunakan pemaparan metode pengukuran strategi manajemen berbasis TQM (*Total Quality Management*), sedangkan dalam penelitian penulis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan metode kualitatif.

9. Machasin, dkk (2011)

Penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Mutu Perguruan tinggi Agama Islam Berbasis *Balanced Scorecard*” dengan tujuan untuk peningkatan mutu kompetensi PTAI dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai visi dan misi PTAI melalui meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dengan, STAIN di Jawa Tengah sebagai obyek penelitian, dengan pejabat fakultas, mahasiswa, pegawai, dan lulusan yang menjadi obyek analisis. Teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif eksploratif, dengan perspektif stakeholder, pejabat administratif dan keuangan, proses belajar mengajar, etos kerja, budaya, dan *good governance*. Hasil dari lima perspektif ini menunjukkan adanya perbedaan implementasi, sementara dari perspektif pengelola administrasi dan keuangan menghadapi masalah yang sama yaitu tidak optimalnya unit-unit perawatan sehingga masih kecil kontribusinya bagi perolehan STAIN. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah Pertama sama-sama

mengetahui implementasi *Balanced Scorecard* pada penelitian ini berfokus pada objek STAIN di Jawa Tengah sedangkan pada peneliti objeknya adalah PTS.X di Surabaya, yang kedua adalah strategi yang digunakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Perbedaan jurnal ini dengan penelitian penulis adalah dalam jurnal ini hanya menjelaskan bagaimana tentang penerapan strategi *Balanced Scorecard* dalam STAIN di Jawa Tengah sedangkan pada penelitian peneliti selain melakukan perancangan *Balanced Scorecard* pada PTS.X di Surabaya peneliti juga melakukan evaluasi tentang bagaimana strategi yang seharusnya dilakukan dalam meningkatkan kinerja PTS.X di Surabaya.

10. Irsutami (2011)

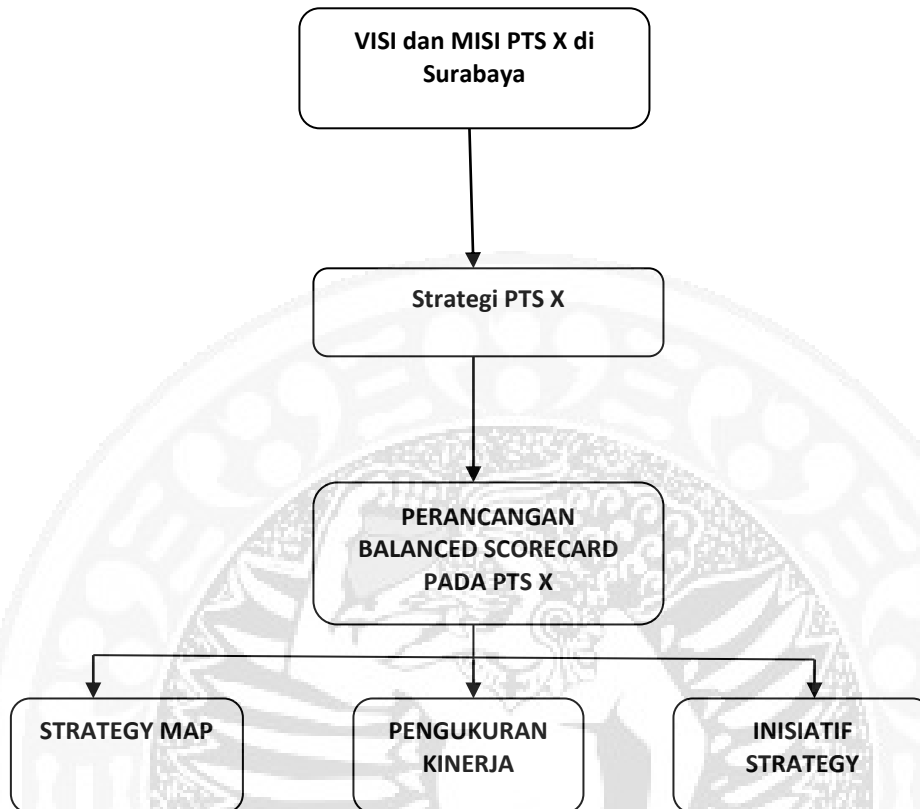
Penelitian dengan judul “Pengembangan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Studi Kasus Politeknik Negeri Batam” bertujuan mengukur kinerja yang lebih signifikan dengan pencapaian visi dan misi Politeknik Negeri Batam dan untuk membuktikan bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* akan mampu meningkatkan kualitas yang berkesinambungan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah Penelitian ini menggunakan metode studi kualitatif yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan yang dilakukan yakni dengan mempelajari secara langsung bagaimana Politeknik Negeri Batam dalam mengukur kinerja organisasinya dan apakah pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan sudah mampu menjawab harapan dari *stakeholder* seperti yang

dirumuskan dalam visi dan misi organisasi. Kegiatan ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data-data yang berkaitan pengembangan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*, sedangkan hal ini sama dengan penelitian penulis yang menggunakan metode kualitatif, menjelaskan bagaimana kinerja *Balanced Scorecard* PTS.X di Surabaya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah penulis adalah pertama, pada rumusan masalah jurnal ini hanya ingin mengetahui, alternatif pengukuran kinerja yang lebih signifikan dengan pencapaian visi dan misi Politeknik Negeri Batam dan Pembuktian bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* akan mampu meningkatkan kualitas yang berkesinambungan, yang artinya penelitian ini hanya ingin mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada objek Politeknik Negeri Batam, sedangkan pada penelitian penulis terdapat tiga poin rumusan masalah yaitu, bagaimana kinerja penerapan perspektif *Balanced Scorecard* pada PTS.X di Surabaya, bagaimana kinerja strategi PTS.X Surabaya yang dinyatakan dalam visi dan misi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, bagaimana seharusnya PTS.X di Surabaya membangun perspektif *Balanced Scorecard* Sehingga mampu mewujudkan strategi yang dicanangkan yang artinya selain ingin mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PTS.X penulis juga ingin menyajikan bagaimana inisiatif strategis yang seharusnya harus diterapkan oleh PTS.X.

### **2.3. Kerangka Berfikir**

Penyajian kerangka konseptual dimaksudkan untuk menjelaskan secara konseptual alur pemikiran Tesis ini. Oleh karenanya Alur konsep pemikiran Tesis ini dapat dilihat dalam gambar 2.5 sebagai berikut.

**Gambar 2.5. Kerangka Berfikir Penelitian**



Penelitian ini bertujuan untuk membuat perancangan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi bagi PTS X di Surabaya. PTS X merupakan salah satu Perguruan tinggi Swasta di Surabaya yang memiliki visi menjadi “*Universitas Unggul Berbasis Nilai Dan Karakter Bangsa*”. Proses perancangan *Balanced Scorecard* pada PTS X di Surabaya dimulai dengan menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi menjadi sasaran strategi pada keempat perspektif *Balanced*

*Scorecard. Strategy map* disusun berdasarkan sasaran strategis, dimana setiap perspektif harus menunjukkan hubungan sebab akibat diantara masing-masing perspektif. Pengukuran kinerja dijabarkan dalam bentuk *Key Performance Indicators* institusi pendidikan tinggi agar dapat mengukur pencapaian performa kerjanya. Tahap yang terakhir adalah dengan merumuskan inisiatif strategy untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif.



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Menurut pendapat VanWynsberghe dan Khan (2007), posisi penelitian studi kasus dalam penelitian ini adalah *transparadigmatik*, karena relevan terhadap semua paradigma penelitian dan bahkan dapat terlepas dari paradigme baik positivistik maupun postpositivistik, yang terdiri dari teori kritis maupun konstruktivistik atau interpretif. Transparadigmatik itu sendiri menggambarkan adanya cara pandang lintas paradigma. Cara pandang ini muncul karena adanya keinginan untuk tidak terikat kepada salah satu paradigma, tetapi lebih menekankan pada substansi, obyek atau target yang hendak dikaji. Dengan cara yang demikian, kajian dapat dilakukan dengan lebih leluasa, menyesuaikan dengan karakteristik substansi, obyek atau targetnya tersebut, serta kemampuan, pengalaman dan pengetahuan pengkaji atau penelitiannya. Dalam kondisi tertentu, penggunaan transparadigmatik juga dimaksudkan untuk membangun dan mengembangkan paradigma campuran dari paradigma yang ada, dan bahkan paradigma yang sama sekali baru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Peneliti berusaha menelaah fenomena-fenomena yang terjadi dalam organisasi kemudian dieksplorasi secara logis menurut kaidah keilmuan, sehingga pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan pembahasan yang cukup luas dan mendalam atas suatu organisasi.



Pelaksanaan penelitian ini di lapangan secara garis besarnya terdiri dari tiga tahap adalah sebagai berikut: tahap orientasi, eksplorasi, dan member check. (Nasution, 1988: 33) Lincoln & Guba, 1985: 253). Sedangkan ketiga tahap penelitian kualitatif tersebut Lincoln & Guba (1985: 235) memaparkan berikut ini:

1. Tahap orientasi adalah adalah tahap untuk memperoleh cukup informasi yang dipandang penting untuk ditindaklanjuti.
2. Tahap eksplorasi adalah tahap untuk memperoleh informasi secara mendalam mengenai elemen-elemen yang telah ditentukan untuk dicari keabsahannya.
3. Tahap member check adalah tahap untuk mengkonfirmasi bahwa laporan yang diperoleh dari subyek penelitian sesuai dengan data yang ditampilkan subyek dengan cara mengoreksi, merubah, dan memperluas data tersebut sehingga menampilkan kasus terpercaya.

### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian dilaksanakan di suatu perguruan tinggi swasta yang terletak di Surabaya, alasan mengapa tempat penelitian tersebut dipilih karena permasalahan yang di dalam perguruan tinggi swasta tersebut sesuai dengan tema penelitian yang diambil yaitu *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi. Waktu penelitian yang digunakan dalam penelitian memakan waktu kurang lebih selama 6 bulan (1 semester).

### **3.3 Objek Penelitian dan Subjek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PTS X yang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta terletak di Surabaya. Penelitian ini membahas tentang

bagaimana merancang *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi maka unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah visi, misi, tujuan, strategi, *critical success factor*, dan *key performance indicator* PTS X Surabaya. Subjek dalam penelitian ini (informan, narasumber, dan partisipan) adalah Kepala Yayasan PTS X Surabaya, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Administrasi Umum, Kepala UPT Perpustakaan, Kepala LPPM PTS X, Kepala UPT Infokom, Kepala UPT Penjaminan Mutu, Kepala Pusat Kajian Bahasa.

**Tabel 3.1.**  
**Pertanyaan Terkait Data Penelitian**

Rumusan Masalah	Pertanyaan Penelitian	Data yang Relevan	Sumber Informasi
Bagaimana rancangan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat eksekusi strategi pada PTS.X di Surabaya?	Bagaimana rancangan strategy map yang tepat untuk PTS X di Surabaya?	Dokumentasi data PTS X Surabaya mengenai visi, misi, strategi dan struktur organisasi.  Hasil wawancara dengan pejabat struktural PTS.X Surabaya untuk menelusuri <i>critical success factor</i> .	- Ketua Yayasan PTSX Surabaya  - Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Administrasi Umum  - Kepala UPT Perpustakaan, Kepala LPPM PTS X, Kepala UPT Infokom, Kepala UPT Penjaminan

			Mutu, Kepala Pusat Kajian Bahasa
	Bagaimana merancang pengukuran kinerja yang tepat untuk <i>Key Performance Indicator</i> ?	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dan <i>critical success factor</i> di PTS.X Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketua Yayasan PTS.X Surabaya</li> <li>- Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Administrasi Umum</li> <li>- Kepala UPT Perpustakaan, Kepala LPPM PTS.X, Kepala UPT Infokom, Kepala UPT Penjaminan Mutu, Kepala Pusat Kajian Bahasa</li> </ul>
	Bagaimana merancang inisiatif strategi yang tepat pada	<i>Action program</i> yang bersifat strategik untuk mewujudkan rencana strategik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketua Yayasan PTS X Surabaya</li> <li>- Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Administrasi Umum</li> <li>- Kepala UPT Perpustakaan, Kepala LPPM</li> </ul>

			PTS X, Kepala UPT Infokom, Kepala UPT Penjaminan Mutu, Kepala Pusat Kajian Bahasa
--	--	--	---

### 3.4. Sumber Data

Menurut Arikunto (1998) yang dimaksud dengan “sumber data adalah subjek dari mana yang diajukan kepada responden yang dapat dilakukan secara tertulis ataupun lisan dari suatu benda, proses sesuatu dan sumber data dari dokumen atau catatan-catatan dari objek permasalahan, dalam penelitian ini sumber data diperoleh dari dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden secara langsung atau dari tangan pertama yang merupakan pendapat-pendapat yang sifatnya subyektif dari responden berupa persepsi pribadi namun data yang ada belum diolah, dalam penelitian dengan menggunakan data primer peneliti menggunakan informan yang telah dipilih dengan menggunakan wawancara dan observasi yang berhubungan dengan penelitian. Adapun yang meliputi data primer adalah wawancara akan dilakukan kepada Ketua Yayasan PTS X Surabaya, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Administrasi Umum, Kepala UPT Perpustakaan, Kepala LPPM PTS X, Kepala UPT Infokom, Kepala UPT Penjaminan Mutu, Kepala Pusat Kajian Bahasa.

Data sekunder yaitu data yang objektif yang telah teruji dan terukur biasanya sudah diolah oleh pihak ketiga dan dapat ditemukan dalam monografi, data daerah,

data dalam angka hasil penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian, berupa informasi atau keterangan tertulis berkaitan dengan objek penelitian berupa catatan-catatan, arsip-arsip resmi dan dokumen-dokumen yang berisi informasi berkaitan dengan data yang diperoleh dilapangan. Data-data sekunder yang tersedia adalah mengenai deskripsi PTS X Surabaya terkait sejarah berdirinya PTS X, Visi dan Misi serta mengenai profil PTS X Surabaya, Renstra (Rencana Stategis) PTS X kajian teoritis mengenai *Balanced Scorecard*, *Strategy Map*, Pengukuran Kinerja dan Inisiatif strategi

### **3.5. Teknik Penggalan Data**

Berkaitan dengan rangkaian kegiatan penelitian yang dilakukan maka tentunya diperlukan data-data yang relevan dengan fokus penelitian untuk dianalisa dan memperoleh gambaran umum sebagai hasil penelitian. Menurut Nazir (2005) pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memeperoleh data yang diperlukan. Jadi pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data dilapangan. Data yang diperoleh harus sesuai dengan latar belakang permasalahan yang ada, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang sesuai.

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik sebagai berikut :

#### **1. Wawancara**

Menurut Nazir (2005) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya ayau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara). Wawancara dilakukan dengan

menggunakan daftar pertanyaan dan hasilnya akan didokumentasikan dan disusun dalam bentuk laporan. Wawancara dalam penelitian ini akan dilakukan dengan beberapa pejabat struktural PTS X Surabaya adalah:

1. Kepala Yayasan PTS X Surabaya

Wawancara dengan Kepala Yayasan PTS X Surabaya untuk mengetahui dan menggali informasi terkait visi, misi dan strategi organisasi. Wawancara ini dapat membantu untuk merancang bagaimana *key performance indicator* dan *Balanced Scorecard* sesuai dengan visi, misi dan strategi organisasi.

2. Kepala Bagian Keuangan

Wawancara dengan Kepala Bagian Keuangan bertujuan untuk menggali informasi yang berhubungan dengan perspektif keuangan.

3. Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan

Wawancara dengan Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan bertujuan untuk menggali informasi yang berhubungan dengan perspektif pelanggan.

4. Kepala Bagian Administrasi Umum

Wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Umum bertujuan untuk mengetahui faktor pendukung dan pelaksanaan kegiatan di PTS X Surabaya yang berkaitan dengan proses bisnis internal.

5. Kepala UPT Perpustakaan, Kepala LPPM PTS.X, Kepala UPT Infokom, Kepala UPT Penjaminan Mutu, Kepala Pusat Kajian Bahasa.

Wawancara dengan Kepala UPT Perpustakaan, Kepala LPPM PTS.X, Kepala UPT Infokom, Kepala UPT Penjaminan Mutu, Kepala Pusat Kajian Bahasa.

bertujuan untuk mengetahui faktor pendukung yang berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di PTS X Surabaya.

## 2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2006) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, peraturan, kebijakan dan lain sebagainya. Metode dokumentasi yaitu mencari dan mempelajari arsip-arsip, bahan-bahan laporan yang resmi dan ada kaitannya dengan masalah penelitian, dengan demikian ditemukan data teoritis guna memperoleh pendapat dari para ahli dan teorinya melalui sumber bacaan. Selain itu dokumentasi juga digunakan untuk memperoleh data yang berasal dari dokumen-dokumen resmi, peraturan-peraturan dan kebijaksanaan yang berkaitan dengan kinerja PTS X Surabaya, dalam studi lapangan didapatkan data sekunder mengenai PTS X Surabaya.

Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Visi, misi, tujuan dan strategi PTS X Surabaya.
2. Struktur organisasi.
3. Gambaran umum organisasi
4. Profil dan sejarah PTS X Surabaya
5. Laporan Keuangan.
6. Laporan Tahunan.
7. Indikator Kinerja Utama.
8. Renstra (Rencana Strategi) PTS X.

### 3.6. Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data

Miles dan Huberman seperti yang dikutip oleh Salim (2006: 20-24), menyebutkan ada tiga langkah pengolahan data kualitatif, yakni reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing and verification*), dalam pelaksanaannya reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, merupakan sebuah langkah yang sangat luwes, dalam arti tidak terikat oleh batasan kronologis. Secara keseluruhan langkah-langkah tersebut saling berhubungan selama dan sesudah pengumpulan data, sehingga model dari Miles dan Huberman disebut juga sebagai Model Interaktif. Berdasarkan pada penjelasan yang telah dikembangkan oleh Salim (2006), dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*), dalam tahap ini peneliti melakukan pemilihan, dan pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh.
2. Penyajian data (*data display*). Peneliti mengembangkan sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Display data atau penyajian data yang lazim digunakan pada langkah ini adalah dalam bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Peneliti berusaha menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi dengan mencari makna setiap gejala yang diperolehnya dari lapangan, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dari fenomena, dan proposisi.

### **3.7. Teknik Keabsahan Data**



Untuk memperoleh keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Dezin dalam Moleong (2008) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif menurut Patton dalam Moleong (2008). Metode triangulasi dengan sumber dapat dicapai dengan jalan sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

Menurut Moleong (2008) dengan triangulasi, peneliti dapat mengecek temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode atau teori. Untuk itu maka peneliti dapat melakukannya dengan jalan:

1. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan,

2. Mengecek dengan berbagai sumber data,
3. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.





## BAB 4

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Badan penyelenggara PTS X Surabaya yakni Yayasan PTS X Surabaya, berdiri pada tanggal 1 Nopember 1958 yang pada awalnya menyelenggarakan pendidikan / sekolah lanjutan tingkat atas yaitu SMA dan SGA. YPTA didirikan oleh beberapa orang yang berpandangan nasionalis yang menyadari kondisi masyarakat dan bangsa Indonesia pada saat itu yang baru terlepas dari negara penjajah. Para pendiri YPTA menyadari bahwa pada masa penjajahan Belanda maupun Jepang, bangsa Indonesia yang dapat menikmati pendidikan sangat terbatas. Oleh karena itu pendirian YPTA yang bergerak di bidang pendidikan mempunyai misi : **“ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa dalam rangka mengentaskan masyarakat dari kebodohan dan kemiskinan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur”**.

Pada tanggal 10 November 1958, YPTA membuka Akademi Administrasi Negara dan Niaga (AANN) dengan jumlah mahasiswa pada tahun pertama sebanyak 80 orang. Pemilihan jurusan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat pada saat itu, dan kurikulum dirancang sesuai dengan arahan dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) di Jakarta. Pada tahun 1962 AANN Surabaya digabung dengan PTS. X Jakarta dengan kedudukannya sebagai cabang dengan nama “Akademi Administrasi Negara dan Niaga PTS. X Cabang Surabaya” disingkat AKADIANN. Pada tahun 1964 AKADIANN berkembang menjadi Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan

(FKK). Selama periode 1963 s/d 1966 berdiri Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik Sipil, Fakultas Sosial Politik Jurusan Publisistik dan Fakultas Kedokteran Hewan. Semua fakultas tersebut berstatus terdaftar dan merupakan cabang dari PTS.X Jakarta.

Dengan dibentuknya Yayasan PTS. X Surabaya dengan Akte Notaris R. Yuliman Reksohadi No. 14 tanggal 30 Mei 1966 dan mendasarkan pada UU No. 22 Tahun 1961 tentang Perguruan Tinggi (Lembaga Negara Tahun 1961 No. 302) PTS.X Surabaya memisahkan diri dan tidak lagi merupakan cabang dari PTS.X Jakarta. PTS.X Surabaya pada awalnya memiliki tujuh Fakultas dan 26 Program Studi, baik program Sarjana (S-1), Magister (S-2) dan Doktor (S-3). Namun demikian pada perkembangan selanjutnya ada satu Fakultas dan satu prodi yang dinon-aktifkan karena tidak ada mahasiswa selama beberapa tahun, yakni Fakultas Tehnologi Pertanian.

Tabel 4.1 Status Akreditasi Program Studi di Lingkungan PTS.X Surabaya

No	Status Akreditasi	Jumlah Program Studi										Total	
		Akademik			Profesi			Vokasi					
		S-3	S-2	S-1	Sp-2	Sp-1	Profesi	D-4	D-3	D-2	D-1		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
1.	Terakreditasi A	-	-	-			-	-	-	-	-	-	0
2.	Terakreditasi B	3	3	14			-	-	-	-	-	-	20
3.	Terakreditasi C	-	2	2			-	-	-	-	-	-	4
4.	Akreditasi Kadal-		-	-			-	-	-	-	-	-	0

	warsa	-										
5.	Belum Terakreditasi	-	1*)	-			-	-	-	-	-	1
<b>Jumlah</b>		3	6	16			-	-	-	-	-	25

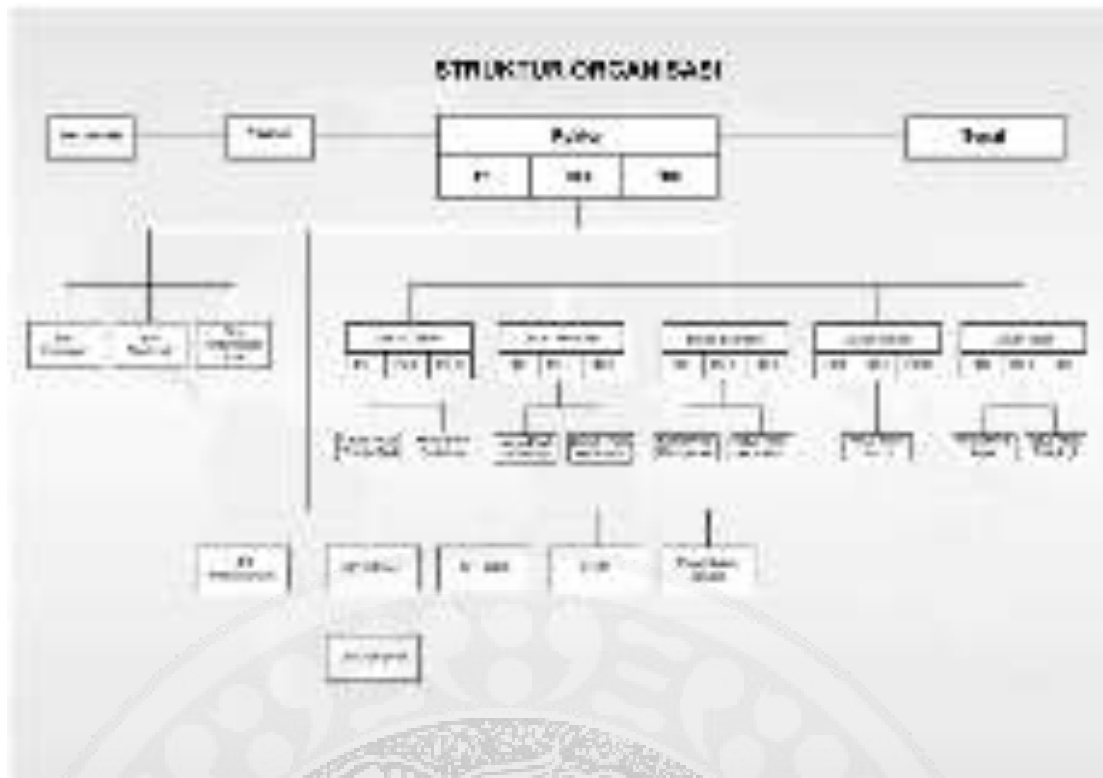
Sumber: BAAK PTS. X Surabaya

## 4.2. Hasil Analisis dan Pembahasan

### 4.2.1. Identifikasi Permasalahan Awal

Wawancara mendalam dilakukan pada Ketua Yayasan, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan. Berdasarkan observasi pertama yang dilakukan wawancara terhadap Ketua Yayasan PTS. X menjelaskan bahwa PTS. X belum pernah menerapkan Balanced Scorecard dalam mengeksekusi strategi. Tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah dengan *indepth interview* atau melakukan wawancara secara mendalam terhadap komponen pihak-pihak penentu kebijakan di lingkungan PTS. X. Proses wawancara yang dilakukan adalah dimulai dengan apa yang menjadi visi dan misi PTS. X, apakah tujuan dari PTS. X, dan bagaimana penerapan strategi yang diterapkan oleh PTS.X. Berikut adalah gambaran struktur organisasi PTS. X:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PTS. X



Sumber: Data Struktur Organisasi PTS. X

Sisi yang menarik dalam penelitian ini adalah PTS. X sebenarnya sudah memiliki strategi yang baik namun dalam melakukan PTS. X belum menerapkan alat untuk mengeksekusi strategi yang tepat.

Alasan *Balanced Scorecard* dipilih dalam penelitian ini sebagai alat eksekusi strategi karena *Balanced scorecard* menjanjikan kemampuan perusahaan khususnya PTS. X dalam melipat gandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Dengan *balanced scorecard*, kinerja keuangan diperoleh dari usaha-usaha nyata (*real efforts*) yang menjadi penyebab utama diwujudkannya kinerja keuangan. *Balanced*

*scorecard* memperluas sasaran strategik ke perspektif nonkeuangan yang mencakup perspektif *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran & pertumbuhan.

Sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut, merupakan penyebab sesungguhnya pencapaian dan sasaran keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan sesungguhnya (bukan artifisial atau semu), perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif *customer*), harus mengoperasikan proses untuk melayani *customer* secara *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan harus mempekerjakan personel yang produktif dan berkomitmen (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), dengan demikian, perluasan sasaran strategik ke perspektif nonkeuangan mengarahkan perhatian personel ke usaha-usaha yang menjadi pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) diwujudkannyanya sasaran keuangan.

Menurut Penemuan hasil wawancara dengan kepala Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan selama ini kriteria keberhasilan/pengukuran kinerja dari PTS. X adalah berdasarkan banyak sedikitnya jumlah dari mahasiswa PTS. X, namun beberapa aspek penting lainnya seolah hanya diabaikan oleh pihak manajemen PTS. X.

**Tabel 4.2. Perkembangan Jumlah Mahasiswa PTS.X tahun 2011-2015**

<b>Fakultas</b>	<b>Tahun 2011</b>	<b>Tahun 2012</b>	<b>Tahun 2013</b>	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>
Fakultas Sosial dan Politik	87	241	340	412	446
Fakultas Ekonomi	93	464	633	409	854



Fakultas Teknik	147	284	372	397	257
Fakultas Hukum	69	77	126	136	186
Fakultas Psikologi	83	117	176	221	265
Fakultas Bahasa	32	67	115	118	126

Sumber: Data BAK (Biro Akademisi dan Kemahasiswaan) PTS.X

Berdasarkan tabel 4.2. dapat diketahui bagaimana perkembangan jumlah mahasiswa PTS.X dari kurun waktu 2011-2015. Pada tahun 2011 dapat dilihat pada tabel bahwa PTS.X mengalami penurunan jumlah mahasiswa yang drastis.

#### **4.2.2. Visi, Misi dan Strategi yang diterapkan PTS. X Surabaya**

##### **4.2.2.1. Visi yang diterapkan PTS. X Surabaya**

Menurut Kotler (dikutip oleh Nawawi, 2000:122), visi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang ditawarkan dan dikampanyekan yang biasanya berupa cita-cita masa mendatang, nilai-nilai suatu aspirasi, kebutuhan yang dapat dipenuhi, pelayanan kelompok masyarakat.

Sedangkan menurut Wibisono (2006: 43), visi adalah serangkaian kata-kata bahkan rangkaian kalimat mengungkapkan impian, cita-cita, rencana, harapan sebuah perkumpulan, perusahaan, organisasi yang ingin dicapai di masa mendatang. Visi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk organisasi demi menjamin kesuksesan dan kelestarian organisasi/ perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain dapat diekspresikan visi merupakan '*want to be*' dari perkumpulan, perusahaan ataupun organisasi.

Dalam visi suatu perkumpulan/ organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan. Berikut ini karakteristik visi yang efektif: (1) desirable (menarik), (2) Imagible (dapat dibayangkan), (3) Feasible (realistis dan dapat dicapai), (4) Comumunicable (mudah dipahami), (5) Flexible (responsif dan aspiratif terhadap lingkungan),(6) Focused (jelas), Kegunaan visi dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk: (1) Pembangun dan pembentuk sudatu kebudayaan perusahaan (*cooperate culture*),(2) Wadah dalam menyatukan sasaran, tujuan, dan arah perusahaan, (3) Dasar dalam pemanfaatan dan alokasi sumber daya yang ada serta cara-cara pengendaliannya.

Berikut adalah hasil wawancara dengan Ketua Yayasan PTS. X dan beberapa pihak manajemen penentu kebijakan strategi di PTS.X:

“Visi itu cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Menurut saya visi dari PTS. X adalah terwujudnya universitas unggul berbasis nilai dan karakter bangsa. Visi tersebut menjadi pedoman utama bagi Universitas untuk menjalankan seluruh kegiatannya. Universitas yang unggul memiliki makna sebagai berikut: menggambarkan cita-cita untuk menjadikan PTS.X sebagai Perguruan Tinggi yang memiliki keunggulan bersaing di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Ketua Yayasan PTS.X)

Wawancara berikutnya adalah terhadap Kepala Bagian Keuangan sebagai berikut:

“Menurut saya visi itu adalah pandangan jauh tentang suatu perusahaan ataupun lembaga dan lain-lain, visi juga dapat di artikan sebagai tujuan perusahaan atau lembaga dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut pada masa yang akan datang atau masa depan. Visi utama adalah PTS. X adalah untuk menjadi Universitas yang unggul dan dapat bersaing secara kompetitif.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Keuangan PTS.X)

Wawancara berikutnya adalah terhadap Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan sebagai berikut:

“Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan - tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Visi itu tidak dapat dituliskan secara lebih jelas menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang tersebut. Visi PTS. X adalah Visi PTS.X Surabaya adalah terwujudnya universitas unggul berbasis nilai dan karakter bangsa.”(Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan)

Wawancara berikutnya adalah terhadap Kepala UPT Perpustakaan sebagai berikut:

“Visi ialah suatu pemikiran jauh kedepan tentang sebuah lembaga ataupun perusahaan dan lain-lain. Visi dapat juga diartikan sebagai tujuan jangka panjang dan cara apa yang harus digunakan untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan atau lembaga. PTS. X sebagai salah satu PTS unggulan di Surabaya memiliki visi ingin menjadi suatu Universitas yang memiliki keunggulan pada aspek peningkatan suasana akademik, sistem informasi yang berbasis teknologi tinggi, serta tata pamong universitas yang lebih baik.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala UPT Perpustakaan PTS. X)

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka Visi PTS.X Surabaya adalah terwujudnya universitas unggul berbasis nilai dan karakter bangsa. Visi tersebut menjadi pedoman utama bagi Universitas untuk menjalankan seluruh kegiatannya. Secara ringkas penjabaran dari visi di atas adalah :

- a. ***Universitas Unggul*** menggambarkan cita-cita untuk menjadikan PTS.X Surabaya sebagai Perguruan Tinggi yang memiliki keunggulan bersaing di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini dapat diukur berdasarkan kemampuan untuk

memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Permendikbud No. 49 Tahun 2014) dan standar pendidikan berskala Internasional.

Pada masa lalu, keunggulan tersebut lebih terkait pada aspek (seperti gedung, jumlah mahasiswa yang besar, biaya perkuliahan yang murah). Namun demikian lima tahun ke depan, keunggulan tersebut difokuskan pada aspek yakni peningkatan suasana akademik, sistem informasi yang berbasis teknologi tinggi, serta tata pamong universitas yang lebih baik. Parameter dalam mewujudkan visi PTS.X Surabaya sebagai Universitas unggul dapat digambarkan dalam gambar sebagai berikut :

1. Banyak dosen atau peneliti kelas dunia melakukan riset bersama dosen PTS.X Surabaya.
2. Banyak mahasiswa Inter-nasional yang belajar dan melakukan penelitian bersama mahasiswa PTS X.
3. Prestasi dan reputasi lulusan PTS X Surabaya diakui secara nasional dan Internasional.
4. Banyak kerja sama dengan perguruan tinggi dari berbagai Negara dalam penyelenggaraan program pendidikan S-1 , S-2, S-3.
5. Prestasi dan reputasi akademik dan non-akademik dosen dan mahasiswa diakui secara nasional dan internasional.
6. Para pemangku kepentingan menjadi *partner* yang memberikan dukungan dalam memajukan PTS X.

**b. Berbasis Nilai dan Karakter Bangsa** menggambarkan bahwa PTS X ingin menghasilkan sumber daya yang cerdas, berbudi pekerti luhur, berakhlak mulia, berjiwa nasionalis, serta berwawasan kebangsaan. Untuk itu dalam penyelenggaraan Tri Dharma Pendidikan Tinggi, akan terus menjunjung tinggi dan mengedepankan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya terutama kejujuran, saling percaya, keluhuran budi pekerti, semangat kekeluargaan, kerjasama serta kemanusiaan. Basis nilai untuk mewujudkan visi Universitas adalah sebagai berikut:

1. Menjunjung tinggi dan mengembangkan nilai kejujuran.
2. Menjunjung tinggi dan mengembangkan nilai kecerdasan
3. Menjunjung tinggi dan mengembangkan nilai keberagaman.
4. Menjunjung tinggi dan mengembangkan nilai kreativitas.
5. Menjunjung tinggi dan mengembangkan nilai kebangsaan.

#### **4.2.2.2. Misi dari PTS. X**

Misi dan visi merupakan sebuah rangkaian filosofi atau tujuan yang ditetapkan suatu organisasi sebagai arah tujuan kemana organisasi atau perusahaan akan dibawa. Menurut Wibisono (2006) misi merupakan penetapan sasaran atau tujuan perusahaan dalam jangka pendek (biasanya 1 sampai 3 tahun). Sedangkan visi merupakan cara pandang perusahaan di masa depan. Visi biasanya disusun untuk jangka panjang (biasanya 3 sampai 10 tahun). Definisi misi menurut Arman (2008) adalah adalah pernyataan-pernyataan yang mendefinisikan apa yang sedang/akan dilakukan atau ingin dicapai dalam waktu (sangat) dekat atau saat ini Misi masih

merupakan sesuatu yang memiliki arti global dan cenderung generik. Oleh karena itu, beberapa ditentukan beberapa obyektif yang ingin dicapai dalam beberapa hal sehubungan dengan misi yang dicanangkan tersebut (Indrajit, 2008).

Sebuah perusahaan yang memiliki misi untuk menjadi perusahaan kurir tercepat di dunia, memiliki beberapa obyektif yang harus dicapai. Biasanya obyektif yang ditetapkan bersifat *customer oriented* seperti (Indrajit, 2008):

1. Memberi kepuasan pelanggan individu dengan cara melakukan pengiriman barang-barang ke seluruh dunia secara cepat dan aman.
2. Memberikan fasilitas-fasilitas khusus kepada pelanggan korporat yang secara periodik mengirimkan barang-barangnya ke seluruh penjuru dunia.

Sedangkan contoh obyektif yang lebih bersifat internal (*back office*) adalah (Indrajit, 2008):

1. Menjadikan seluruh kantor-kantor cabang di dunia sebagai perusahaan dengan fasilitas pelayan pelanggan terbaik.
2. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia perusahaan sehingga memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi.

Berikut adalah hasil wawancara dengan Ketua Yayasan PTS. X dan beberapa pihak manajemen penentu kebijakan strategi di PTS.X:

“Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya meng-ujud-kan Visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi. PTS. X memiliki beberapa misi dalam mewujudkan visinya sebagai Universitas unggul berbasis karakter dan nilai bangsa yaitu antara lain: (1) Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan

internasional; (2) Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi; (3) Memberdayakan (*empowering*) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring (*networking*) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma Perguruan Tinggi.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Ketua Yayasan PTS. X)

Wawancara berikutnya adalah terhadap Kepala Bagian Keuangan sebagai berikut:

“Pernyataan Misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta kadang kalamemberikan pula keterangan tentang bagaimana cara lembaga bekerja. Misi dari PTS. X adalah sebagai berikut:(1) Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan internasional; (2) Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi; (3) Memberdayakan (*empowering*) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring (*networking*) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma Perguruan Tinggi.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Keuangan PTS. X)

Wawancara berikutnya adalah terhadap Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan).

“Misi dapat pula didefinisikan sebagai langkah langkah yang harus dilaksanakan oleh sebuah organisasi secara bertahap untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut yang akhirnya akan mencapai gambaran yang sesuai atau ideal dari organisasi tersebut. Misi dari PTS. X meliputi :(1) Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan internasional; (2) Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi; (3) Memberdayakan (*empowering*) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring (*networking*) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma Perguruan Tinggi.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan)

Wawancara berikutnya adalah terhadap Kepala UPT Infokom sebagai berikut:

“**Pengertian misi** adalah, suatu pernyataan yang berisikan hal hal yang harus dilaksanakan sebagai bentuk usaha yang nyata dan penting untuk mewujudkan visi organisasi. PTS. X memiliki tiga misi penting dalam mencapai visinya yaitu antara lain :(1) Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan internasional; (2) Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi; (3) Memberdayakan (*empowering*) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring (*networking*) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma Perguruan Tinggi.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala UPT.Infokom)

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka misi PTS.X Surabaya adalah:

1. Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan internasional;
2. Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi;
3. Memberdayakan (*empowering*) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring (*networking*) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma Perguruan Tinggi

#### 4.2.2.3. Tujuan dari PTS. X

“Tujuan PTS. X adalah (1) Menghasilkan lulusan yang kompetensinya diakui secara nasional maupun internasional, beridentitas nilai dan karakter bangsa Indonesia; (2) Menghasilkan karya-karya ilmiah yang mutunya diakui secara nasional maupun internasional; (3) Menghasilkan karya-karya inovatif produktif yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan manusia.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Ketua Yayasan PTS.X)

Berdasarkan wawancara diatas maka dapat diketahui bahwa tujuan dari PTS.

X adalah:



1. Menghasilkan lulusan yang kompetensinya diakui secara nasional maupun internasional, beridentitas nilai dan karakter bangsa Indonesia;
2. Menghasilkan karya-karya ilmiah yang mutunya diakui secara nasional maupun internasional;
3. Menghasilkan karya-karya inovatif produktif yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan manusia.

Tabel 4.3. Visi, Misi dan Tujuan PTS.X

Visi	Misi	Tujuan
Terwujudnya universitas unggul berbasis nilai dan karakter bangsa.	1. Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan internasional	1. Menghasilkan lulusan yang kompetensinya diakui secara nasional maupun internasional, beridentitas nilai dan karakter bangsa Indonesia
	2. Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi	2. Menghasilkan karya-karya ilmiah yang mutunya diakui secara nasional maupun internasional
	3. Memberdayakan ( <i>empowering</i> ) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring ( <i>networking</i> ) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma Perguruan Tinggi.	3. Menghasilkan karya-karya inovatif produktif yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan manusia.

#### 4.2.2.4. Strategi yang dijalankan PTS. X

“Strategi yang dijalankan oleh PTS. X adalah meliputi beberapa poin penting yaitu: (1) Mengembangkan sistem layanan dan penjaminan mutu akademik; (2) Mengelola dan mengembangkan sumber daya secara efektif dan efisien; (3) Menata tatapamong dan tatakelola kelembagaan; (4) Meningkatkan akuntabilitas dan meningkatkan citra universitas; (5) Mendayagunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan sistem manajemen; (6) Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah, masyarakat, dunia usaha dan industri baik di dalam maupun luar negeri; (7) Melakukan standardisasi mutu bertaraf nasional dan internasional.” (wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Ketua Yayasan PTS. X).

Berdasarkan penjelasan wawancara diatas maka dapat kita ketahui bahwa PTS. X memiliki beberapa strategi yang digunakan dalam mencapai visi dan misinya antara lain:

1. Mengembangkan sistem layanan dan penjaminan mutu akademik;
2. Mengelola dan mengembangkan sumber daya secara efektif dan efisien;
3. Menata tatapamong dan tatakelola kelembagaan;
4. Meningkatkan akuntabilitas dan meningkatkan citra universitas;
5. Mendayagunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan sistem manajemen;
6. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah, masyarakat, dunia usaha dan industri baik di dalam maupun luar negeri;
7. Melakukan standardisasi mutu bertaraf nasional dan internasional.

#### **4.2.3. Tahap Rancangan *Balanced Scorecard***

Berikut adalah beberapa langkah dalam proses rancangan penelitian *Balanced Scorecard* pada penelitian ini antara lain:

1. Melakukan terjemahan visi dan misi PTS. X menjadi beberapa sasaran strategis

2. Melakukan pengukuran kinerja dari setiap sasaran strategis.
3. Menetapkan inisiatif strategis yang harus dilakukan oleh PTS. X.

#### 4.2.3.1. Sasaran Strategis PTS. X

Sasaran strategis merupakan penjabaran lebih lanjut dari tujuan, yang dirumuskan secara spesifik dan terukur untuk dapat dicapai dalam kurun waktu lebih pendek dari tujuan. Sasaran strategis merupakan ukuran pencapaian dari tujuan. Setelah menelaah visi dan misi dari PTS. X tahapan selanjutnya adalah menggali seberapa jauh bagaimana sasaran strategis yang ingin dicapai oleh PTS. X pada semua perspektif dari *Balanced Scorecard*.

#### 1. Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

“Menurut kami apabila dilihat dari kaca mata visi dari PTS X dimana ingin mencapai Universitas yang unggul maka dari segi perspektif keuangan PTS X belum bisa dikatakan sepenuhnya unggul karena ada beberapa permasalahan yang utama terkait keuangan diantaranya: (1) Keterbatasan dana / anggaran pengembangan. Sumber dana yang selama ini hanya mengandalkan dari SPP dan DPP mahasiswa tidak mungkin dipertahankan lagi. Oleh karena itu harus dikembangkan usaha-usaha lain, terutama pelaksanaan kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak-pihak luar, diversifikasi usaha yang menghasilkan peluang pendapatan, dsb.(2) Permasalahan dalam pengelolaan keuangan, sehingga menurunkan kredibilitas dan kepercayaan dari unit di bawahnya.” (Wawancara dengan Ketua Yayasan PTS X 16 Mei 2016).

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada Kepala Bagian Keuangan PTS X dengan hasil berikut:

“Dapat kita ketahui bersama bahwa perkembangan jumlah mahasiswa dari PTS X pernah mengalami masa yang sangat mengkhawatirkan, padahal perlu diketahui bahwa segala kelangsungan hidup dari PTS X bergantung pada sumber pendapatan yang berasal dari mahasiswa, permasalahan yang terpenting adalah dalam melakukan pembiayaan di bidang operasional yang sangat terbatas dengan sedikitnya sumber penerimaan yang berasal dari

pendanaan utama yaitu dari SPP. Sejalan dengan berjalan waktu yang diemban oleh PTS X, kebijakan pengembangan usaha secara terus menerus digalakan pengembangan usaha ini ditingkatkan agar nantinya sumber pendapatan tidak hanya berfokus pada penerimaan mahasiswa namun juga ada sumber-sumber lain yang juga patut untuk digali. Dimulai dengan pembentukan UPT Infokom dan UPT Pusat Kajian Bahasa, serta Test Psikologi. Pengembangan usaha ini masih dalam tarap untuk kebutuhan akademik dan pihak luar yang membutuhkan seperti kerjasama dengan pihak dalam Negeri maupun Luar Negeri, dengan pihak Institusi swasta maupun Pemerintah dan dengan pihak Universitas tinggi Negeri maupun swasta. Upaya untuk mengembangkan usaha universitas yang berbasis akademik pada intinya telah berjalan, seperti layanan test bahasa Inggris, layanan pelatihan laboratorium, dan fasilitas persewaan gedung. Pengembangan incubator usaha universitas seperti Training Center, Educonsult, dan Edupreneur telah menunjukkan geliat usaha dan hasil nyata. Direktorat kerjasama dan usaha juga telah berperan aktif dalam merintis dan melaksanakan berbagai kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan Instansi terutama dalam memfasilitasi penerimaan mahasiswa mitra kerjasama tersebut dengan bank JATIM.” (Wawancara dengan Kepala Bagian Keuangan PTS X 16 Mei 2016)

Berdasarkan penjelasan wawancara diatas maka dapat disimpulkan ada beberapa sasaran strategis terkait perspektif keuangan dari PTS X antara lain:

1. Meningkatkan jumlah mahasiswa

Sumber dana utama yang selama ini hanya mengandalkan dari SPP dan DPP dari banyaknya jumlah mahasiswa PTS X yang tidak mungkin dipertahankan lagi. Oleh karena diharapkan sumber utama ditingkatkan dengan banyaknya jumlah mahasiswa yang terdaftar pada PTS X.

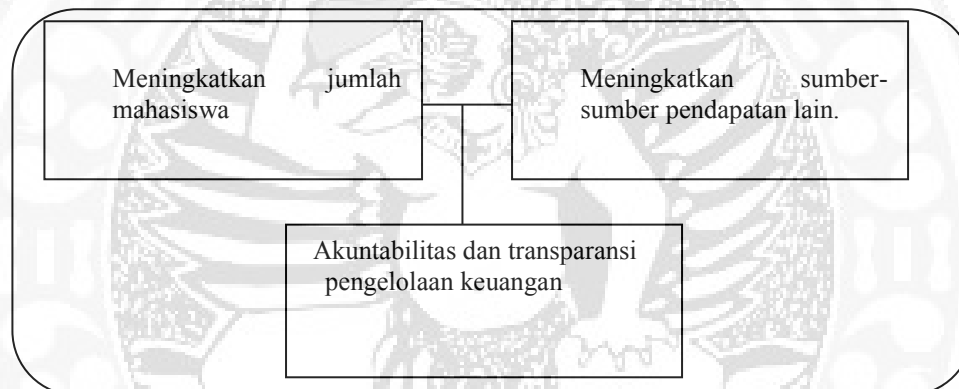
2. Meningkatkan sumber-sumber pendapatan lain.

Sumber dana utama pada PTS X berfokus pada yang selama ini hanya mengandalkan dari SPP dan DPP mahasiswa. Oleh karena itu harus dikembangkan usaha-usaha lain, terutama pelaksanaan kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak-pihak luar, diversifikasi usaha yang menghasilkan peluang pendapatan, dsb.

3. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan.

Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan public khususnya pada customer mahasiswa yang menjadi focus utama pada PTS X Dalam hubungan ini, diperlukan evaluasi kinerja yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil serta cara-cara yang digunakan untuk mencapai semua itu. Pengendalian (control) sebagai bagian penting dalam manajemen yang baik adalah hal yang saling menunjang dengan akuntabilitas. Dengan kata lain pengendalian tidak dapat berjalan efisien dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik demikian juga sebaliknya

Gambar 4.2 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan



Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

Dari gambar 4.2 tersebut menunjukkan bahwa sasaran strategis keuangan PTS X harus secara simultan Meningkatkan pendapatan penerimaan SPP dan DPP, menggali sumber dana di luar sumber dana utama dan Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan

## 2. Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan

“Apabila dilihat dari kaca mata visi yang mana “Universitas Unggul” dalam arti disini adalah memiliki tata pamong universitas yang harusnya lebih baik dalam memberikan kualitas pelayanan yang diberikan. Dari segi pelayanan tenaga kependidikan kepada mahasiswa masih terlihat banyak kelemahan, terutama pada bidang: Kearsipan & Administrasi; Pemahaman tentang pentingnya data; Pengolahan data internal untuk dijadikan informasi; Kemampuan menyajikan informasi strategis kepada atasan; Kultur kerja statis; Kebijakan non akademik yang masih harus ditinjau kembali; Ketentuan jam lembur dan kontribusi yang seharusnya diterima tenaga kependidikan; Hak-hak cuti karyawan; Sistem perencanaan karier bagi tenaga kependidikan; Pelaporan bulanan tentang kinerja tenaga kependidikan. Perbaikan Standar Operasional Prosedur untuk meningkatkan manajemen Universitas yang lebih transparan, kredibel dan berorientasi pada pelayanan dan Meningkatkan komitmen dan kerjasama tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan bersama, terutama memberikan pelayanan yang optimal bagi mahasiswa adalah fokus utama dari strategi pelayanan yang harus ditingkatkan oleh seluruh pihak yang bertugas pada Administrasi Umum. Perbaikan fungsi HUMAS dari PTS X juga harus ditingkatkan fungsinya dalam mengkomunikasikan citra PTS X dihadapan para calon mahasiswa yang ingin mendaftar.” (Wawancara dengan Ketua Yayasan PTS X 16 Mei 2016).

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada Kepala Bagian Administrasi Umum PTS. X dengan hasil berikut:

“Sebenarnya permasalahan yang ada terkait dari sudut pandang pemberian pelayanan memang ada beberapa masalah yang sering dikeluhkan oleh para mahasiswa diantaranya adalah permasalahan dibidang administrasi seperti dalam hal surat menyurat data kearsipan.” (Wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Umum PTS X 16 Mei 2016).

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan PTS. X dengan hasil berikut:

“Kalau dilihat dari sisi pelayanan menurut kami permasalahan yang ada di samping terkait permasalahan dalam segi administrasi yang sering menjadi keluhan utama, permasalahan lain yang harus diperhatikan adalah bagaimana PTS X dalam menjaring mahasiswa yaitu fungsi Kehumasan yang harus ditingkatkan, karena hal ini terbukti ada ketidak merataan jumlah mahasiswa, sebagai contoh untuk Jurusan Teknik Informatika dan Komunikasi rata-rata

pendaftar diluar batas hingga kami harus menutup kuota sedangkan, bagi beberapa jurusan seperti jurusan Ekonomi Pembangunan, jurusan Bahasa, mungkin perlu ditingkatkan lagi promosi yang harus dilakukan oleh HUMAS. Rasio mahasiswa pendaftar dan yang diterima. Berdasarkan data pendaftaran mahasiswa empat tahun terakhir dapat dilihat bahwa jumlah pendaftar calon mahasiswa baru menunjukkan kecenderungan yang meningkat, namun demikian proporsi pendaftar dan yang diterima belum menunjukkan rasio yang baik. Hal ini bertolak belakang dengan tujuan lembaga untuk meningkatkan kualitas *raw input*, yaitu melaksanakan seleksi calon mahasiswa yang lebih ketat. Oleh karena itu peningkatan *image* dengan seleksi mahasiswa untuk mendapatkan *raw input* yang mulai membaik sejak tahun 2010 sampai dengan sekarang ini masih perlu mendapatkan perhatian. Kualitas dari lulusan PTS X faktor utama dalam meningkatkan citra PTS X dan tentu saja dengan meningkatnya citra tentu saja secara tidak langsung hal ini akan memudahkan promosi secara non verbal.” (Wawancara dengan Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan 21 Mei 2016)

Berdasarkan penjelasan wawancara diatas maka dapat disimpulkan ada beberapa sasaran strategis terkait perspektif pelanggan dari PTS X antara lain:

Sesuai dengan isu strategis yang dijabarkan dalam Renstra PTS X yaitu Perbaikan Standar Operasional Prosedur untuk meningkatkan manajemen Universitas yang lebih transparan, kredibel dan berorientasi pada pelayanan. Isu strategis tersebut memaknai tentang bagaimana PTS X dalam memberikan kualitas pelayanan terhadap customernya yaitu mahasiswa, adapun sasaran strategis berdasarkan penjelasan wawancara diatas maka dapat disimpulkan ada beberapa sasaran strategis terkait perspektif pelanggan dari PTS X antara lain:

1. Optimalisasi layanan administrasi mahasiswa.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan pelaksana administratif di perguruan tinggi baik dari segi wujud, keandalan, daya tanggap, kepastian dan empati dalam memberikan pelayanan komunikasi, warkat, dan harta benda bagi kepentingan unsur-unsur perguruan tinggi, mahasiswa dan masyarakat, pihak

manajemen perguruan tinggi dapat melakukan usaha tertentu. Manajemen perguruan tinggi yang terkait langsung dengan peningkatan kualitas pelayanan pelaksana administratif adalah pimpinan perguruan tinggi (rektor, ketua, direktur) dan pembantu-pembantunya di bidang akademik, kemahasiswaan, dan administrasi umum sebagai manajer yang memiliki posisi tingkat atas manajemen perguruan tinggi; dekan dan pembantu dekan di fakultas yang berada pada manajemen tingkat menengah; serta kepala biro dan bagian administrasi yang berada pada manajemen tingkat bawah yang langsung bertanggungjawab atas operasi pelayanan administrasi perguruan tinggi. Pimpinan dan pembantu pimpinan perguruan tinggi dapat berusaha melakukan perencanaan strategis pelayanan administratif dengan menentukan tujuan, aktivitas dan fungsi setiap satuan administrasi; menentukan kepala biro, kepala bagian, dan pegawai administrasi berikut persyaratannya; dan penentuan fasilitas yang bernilai strategis yang dibutuhkan untuk peningkatan pelayanan administratifnya. Dekan dan pembantunya yang berada pada posisi manajemen tingkat menengah melakukan pengendalian pelaksanaan keputusan pimpinan universitas atau institut atas kebijakan yang menyangkut unsur pelaksana administratif perguruan tinggi di tingkat fakultas. Sedangkan kepala biro dan bagian administrasi sebagai penanggungjawab operasional pelayanan administratif perguruan tinggi dapat mengusahakan peningkatan kualitas pelayanan pelaksana administratif perguruan tinggi dengan melakukan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan



pengendalian operasional; serta pelaksanaan peran pengambilan keputusan, informasional, dan interpersonal dalam tanggungjawabnya memberikan pelayanan komunikasi, warkat, dan harta benda atau fasilitas kerja yang dibutuhkan setiap unsur perguruan tinggi, mahasiswa, dan masyarakat yang dilayani sesuai bidang pelayanannya masing-masing. Kemampuan manajemen dan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh unsur pimpinan, para pembantu pimpinan perguruan tinggi, dekan dan pembantunya, kepala biro dan bagian administrasi menentukan kualitas pelayanan unsur pelaksana administratif di setiap perguruan tinggi.

## 2. Optimalisasi layanan akademis

Peningkatan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perguruan tinggi sudah sangat dirasakan perlu, termasuk untuk menggunakan prinsip-prinsip manajemen modern yang berorientasi pada mutu/kualitas. Bagi pihak pengelola PTS X, sistem manajemen mutu pada hakekatnya berinti pada perbaikan terus menerus untuk memperkuat dan mengembangkan mutu lulusan sehingga dapat diserap oleh kalangan instansi dan pasar tenaga kerja. Krisis ekonomi dan moneter serta pasar bebas telah menuntut untuk lebih cermat dalam menentukan wawasan kedepan yang didasarkan atas pertimbangan potensi, kendala, peluang dan ancaman yang menuntut untuk lebih efektif dan efisien dalam bertindak. Sebagaimana diketahui bahwa era globalisasi adalah era persaingan mutu atau kualitas dari suatu produk. Produk yang bermutu akan diminati oleh konsumen, sebaliknya apabila produk itu

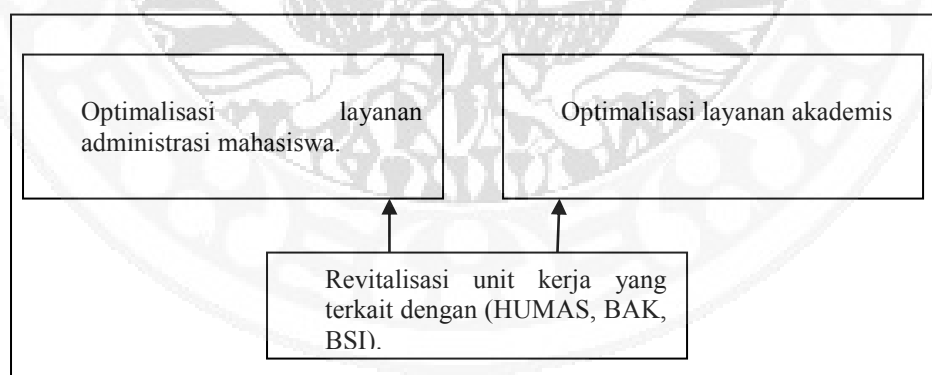
tidak bermutu maka akan ditinggalkan oleh konsumen. Begitupun juga perguruan tinggi di era globalisasi harus berbasis pada mutu, bagaimana perguruan tinggi dalam kegiatan jasa pendidikan maupun pengembangan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan-keunggulan. Para mahasiswa sebagai calon ekonom yang sedang menuntut ilmu di perguruan tinggi sesungguhnya mengharapkan hasil dari laboratorium itu memiliki nilai ganda yaitu ilmu pengetahuan, gelar, ketrampilan, pengalaman, keyakinan dan perilaku luhur yang mampu bersaing dipasar global. Semuanya itu diperlukan sebagai persiapan memasuki dunia kerja dan atau persiapan membuka lapangan kerja dengan mengharapkan kehidupan yang lebih baik dan kesejahteraan lahir serta batin.

3. Revitalisasi unit kerja yang terkait dengan (HUMAS, BAK, BSI).

Perguruan tinggi dituntut harus mampu memenuhi kebutuhan mahasiswa sehingga perguruan tinggi perlu meningkatkan kualitas melalui evaluasi dan revitalisasi didalam perguruan tinggi tersebut. Evaluasi merupakan upaya memperbaiki kualitas perguruan tinggi melalui unsur yang terkait didalamnya seperti HUMAS, BAK, dan BSI. Untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah usaha bidang pendidikan masa kini, para pimpinan, dosen, dan pegawai harus memperhatikan kepuasan mahasiswa sebagai pengguna jasa. Kepuasan mahasiswa harus menjadi dasar dari keputusan manajemen, sehingga perguruan tinggi harus menjadikan peningkatan kepuasan mahasiswa sebagai suatu sasaran yang mendasar. Dalam rangka untuk memberikan pelayanan

yang berkualitas suatu institusi pendidikan secara *continue* harus mengadakan pembinaan kelembagaan. Langkah ini penting untuk memperbaiki pelayanan dari waktu ke waktu. Langkah pembinaan tersebut diperlukan oleh suatu lembaga/institusi dikarenakan tingkat kepuasan yang diterima oleh pengguna layanan jasa tentunya akan terus berubah seiring dengan baiknya tingkat pendidikan. Perguruan tinggi sebagai pusat pendidikan tinggi, agen alih teknologi dan inovasi, dalam perkembangan kiprahnya di tingkat masyarakat dituntut untuk menghasilkan produk-produk berkualitas, baik dalam hal lulusan, sistem pendidikan yang dikembangkan maupun tingkat kontribusinya pada pembangunan dalam arti luas. Dalam memenuhi kiprah tersebut, perguruan tinggi memerlukan dukungan perangkat kerja tertentu yang dikenal sebagai Hubungan Masyarakat (Humas) untuk mengenalkan atau menunjukkan kemampuannya sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi yang memiliki tradisi kuat dalam bidang ilmu, pengetahuan dan seni (Ipteks) tertentu, yaitu mengangkat isu-isu relevan yang dimunculkan, program unggulan dan dukungan yang dimilikinya.

Gambar 4.3. Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan



Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

Dari gambar 4.3 tersebut menunjukkan bahwa sasaran strategis perspektif pelanggan PTS X dapat dilakukan dengan meningkatkan fungsi Revitalisasi unit kerja yang terkait dengan (HUMAS, BAK, BSI), karena akan mengoptimalkan pelayanan kepada mahasiswa terkait bidang administrasi dan akademis.

### 3. Sasaran Strategi Perspektif Bisnis Internal

“Ada beberapa kendala terkait permasalahan dibidang proses internal yang dari PTS X sehingga masih menjadi hambatan dalam mencapai visi sebagai Universitas unggul yaitu: (1) Regenerasi dosen yang relatif lambat, sehingga berpengaruh pada rasio dosen dan mahasiswa di beberapa program studi (Psikologi dan Teknik Informatika) yang kurang memenuhi ketentuan Ditjen Dikti (Surat Edaran No. 2920/DT/2007 tanggal 27 September 2007). Dalam lima tahun ke depan, rekrutmen dosen menjadi upaya penting, karena rerata usia dosen yang sudah lebih dari 50 tahun. Sejak tahun 2013-2014 guna memenuhi rasio dosen dan mahasiswa yang ditetapkan Dirjen Dikti, maka telah banyak dilakukan rekrutmen dosen dengan mempertimbangkan kompetensi, kelayakan, dan kompetisi. (2) Tidak ter-update-nya sarana prasarana penunjang kegiatan akademik, yang nampak dari laboratorium yang kurang layak, buku referensi yang kurang, dan banyaknya gedung yang membutuhkan perbaikan. (3) Tidak berjalannya implikasi aturan yang ada di PTS X Surabaya, karena tekanan personal atau organisasi, sehingga banyak keputusan yang kurang mempertimbangkan keadilan dan transparansi. Banyak sekali kebijakan yang tidak bersandar pada peraturan, namun lebih banyak pada kemauan kelompok penekan. Kondisi ini dimanfaatkan dengan baik oleh sekelompok orang untuk mempengaruhi kinerja organisasi dengan melakukan tindakan yang kurang sesuai dengan norma-norma akademik. Pada akhirnya iklim akademik yang menjadi syarat utama dalam menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi tidak berjalan sebagaimana mestinya.” (Wawancara dengan Ketua Yayasan PTS X 16 Mei 2016)

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan PTS X dengan hasil berikut:

“Permasalahan utama dalam kegiatan proses pembelajaran di lingkungan PTS X adalah: Pengembangan kampus (ruang belajar) tidak seimbang dengan pertambahan jumlah mahasiswa yang semakin meningkat setiap tahun oleh

karena biaya pengembangan kampus yang terbatas dan atau belum memadai, Sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan kemahasiswaan belum memadai, Kegiatan ilmiah dan kunjungan mahasiswa ke perpustakaan masih kurang, Tata kelola dari pihak Universitas masih tergolong belum optimal pengelolaannya seperti pengelolaan sarana terkait penunjang kualitas mahasiswa, Sistem Informasi Manajemen PTS X Surabaya yang komprehensif dan berkelanjutan perlu mendapat perhatian serius dengan penyesuaian teknologi maupun manajemennya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Kerjasama yang selama ini telah dilaksanakan antara lain dengan PTS & PTN baik dalam negeri maupun luar negeri (Malaysia, Singapore, Korea Selatan, Vietnam, Jepang Thailand), Pemerintah Daerah Tingkat I maupun Tingkat II di Jawa Timur maupun daerah lain (Kalimantan), Perusahaan Daerah maupun Perusahaan Swasta belum optimal. Teknologi informasi yang seharusnya dapat digunakan sebagai kontrol maupun upaya meningkatkan kinerja organisasi yang komprehensif (akademik, kemahasiswaan, keuangan, dan ketenagaan) ternyata melewati berbagai proses panjang yang tidak pernah tuntas. Bangunan sistem teknologi informasi yang tidak melalui proses *bottom-up*, tidak adanya perencanaan yang matang, kurang adanya keberlanjutan komunikasi antara satu era kepemimpinan dengan era berikutnya, kurang *update*-nya *hardware* maupun *software*, data yang berbeda atau kurang lengkap antara unit satu dengan lainnya, banyaknya kegiatan yang tidak teradministrasikan dengan baik, serta ketidakjelasan kewenangan dalam pembuatan sistem informasi. Kondisi tersebut menyulitkan untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap segala informasi dan kegiatan yang dibutuhkan sebagai *database* utama perguruan tinggi (Akreditasi, Epsbed, PDPT, SIPKD). Pimpinan Universitas tidak mampu menangani kegiatan, karena tidak memiliki peran dalam pengelolaan keuangan, sehingga menurunkan kredibilitas dan kepercayaan dari unit di bawahnya. Pada perkembangannya sejak tahun 2010, pihak PTS X Surabaya membuat terobosan kebijakan pembagian kewenangan yang jelas dalam pengelolaan keuangan antara Universitas dan YPTA. Dampaknya, banyak kegiatan Universitas dapat yang dilaksanakan dan terjadi peningkatan jumlah mahasiswa baru sampai dengan 2013 hampir 100% setiap tahunnya. Namun demikian pengaturan kewenangan yang tegas masih perlu dikomunikasikan dengan lebih baik termasuk pelaporan kegiatan dan keuangan Universitas yang lebih transparan dan akuntabel.” (Wawancara dengan Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan PTS X 18 Mei 2016)

Berdasarkan hasil wawancara diatas sasaran strategi perspektif bisnis internal ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “Apakah PTS. X sudah bekerja secara produktif? Komponen-komponen dalam perspektif ini menfokuskan pada proses

internal, dimana PTS X harus mencapai hasil sesuai harapan pelanggan. Seperti halnya pada badan usaha, PTS X juga perlu mengidentifikasi proses terpenting yang dimanifestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting itu didasarkan pada usaha PTS X untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan kualitas perangkat pendukung PBM. Adapun beberapa isu strategis dari perspektif bisnis internal PTS X adalah:

1. Meningkatkan kualitas budaya akademik.

Salah satu misi PTS X adalah Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Misi ini memerlukan iklim universitas yang memiliki budaya akademis dan menghargai nilai-nilai dan etika akademis. Pengembangan iklim ini menjadi penting artinya bagi penjaminan mutu proses pembelajaran yang melibatkan interaksi yang dinamis antara dosen sebagai fasilitator dan mahasiswa sebagai pembelajar yang memerlukan pendampingan. Suasana akademik, seperti hanya komponen-komponen masukan dan proses lainnya, merupakan salah satu komponen yang berpengaruh signifikan dalam menghasilkan kualitas keluaran perguruan tinggi. Suasana akademik memang bukan sebuah komponen fisik yang memiliki dimensi yang mudah diukur dengan tolok ukur yang jelas, namun suasana akademik yang berkualitas akan mampu dikenali dan dirasakan. Identifikasi serta daya upaya untuk melakukan perubahan dan

perbaikan dari komponen pendukung terbentuknya suasana akademik yang kondusif akan menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas.

## 2. Meningkatkan Tatakelola Universitas.

Untuk menjamin konsistensi mutu dan relevansi pendidikan dibutuhkan sebuah tata kelola yang sehat. Ciri-ciri organisasi yang sehat adalah berkembangnya suasana akademik yang menciptakan kebebasan akademik, mendorong inovasi, kreativitas dan ide-ide setiap individu; Terciptanya sistem nilai, norma, tata tertib dan prosedur operasi standar yang memungkinkan terjadinya team building dan team spirit, sehingga aktivitas kelompok-kelompok menjadi lebih produktif dan maksimal; Terbentuknya kemampuan memasarkan hasil-hasil kegiatan penelitian; Berlakunya prinsip meritokrasi sehingga tercipta motivasi individual untuk bekerja keras dan meraih keunggulan; Berkembangnya kemampuan untuk menjalin kerjasama yang berkelanjutan di dalam maupun diluar perguruan tinggi, ditingkat nasional maupun internasional; Terciptanya akuntabilitas (kinerja, keuangan, nilai keilmuan). Akuntabilitas terhadap aspek legal adalah ketaatan terhadap peraturan PP 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menentukan standar isi, standar proses, standar kompetensi, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar prasarana dan sarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

## 3. Meningkatkan manajemen kerja berbasis IT

Teknologi informasi yang seharusnya dapat digunakan sebagai kontrol maupun upaya meningkatkan kinerja organisasi yang komprehensif (akademik, kemahasiswaan, keuangan, dan ketenagaan) ternyata melewati berbagai proses panjang yang tidak pernah tuntas. Bangunan sistem teknologi informasi yang tidak melalui proses *bottom-up*, tidak adanya perencanaan yang matang, kurang adanya keberlanjutan komunikasi antara satu era kepemimpinan dengan era berikutnya, kurang *update*-nya *hardware* maupun *software*, data yang berbeda atau kurang lengkap antara unit satu dengan lainnya, banyaknya kegiatan yang tidak teradministrasikan dengan baik, serta ketidakjelasan kewenangan dalam pembuatan sistem informasi. Kondisi tersebut menyulitkan untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap segala informasi dan kegiatan yang dibutuhkan sebagai *database* utama perguruan tinggi (Akreditasi, Epsbed, PDPT, SIPKD). Namun demikian pada tahun 2014 dilakukan perbaikan secara menyeluruh, terutama sistem akademik, kemahasiswaan, keuangan, dan ketenagaan. Peningkatan peran Badan Sistem Informasi dan bangunan jaringan yang kuat untuk menopang sistem informasi tersebut harus tetap diperbaiki dan menjadi prioritas dalam beberapa tahun ke depan nantinya.

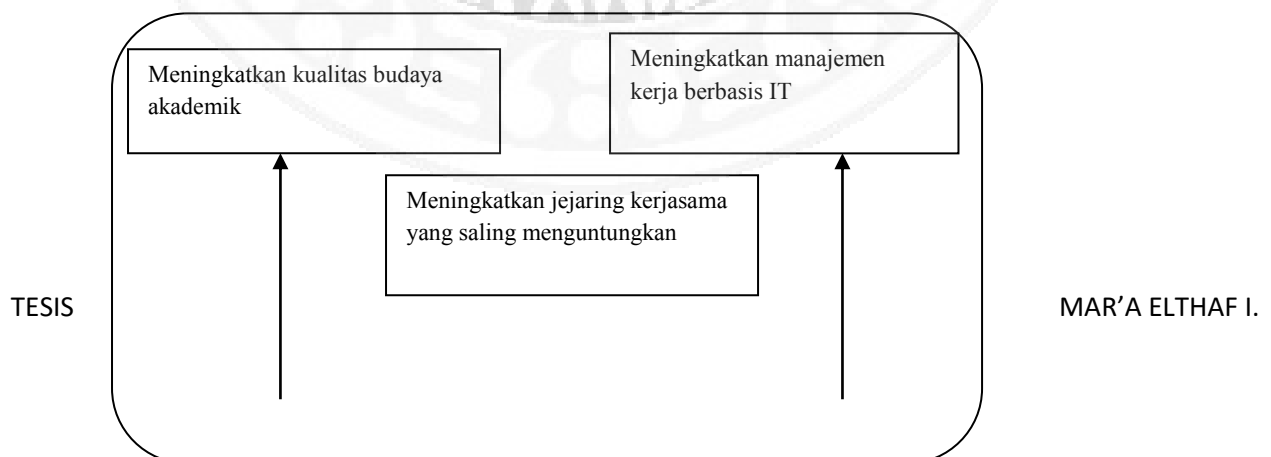
4. Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan.

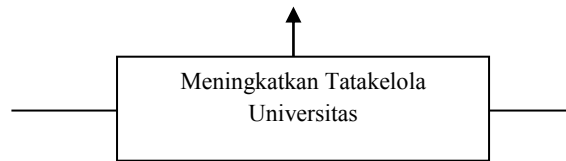
Kerjasama antar perguruan tinggi atau lembaga lain baik dalam maupun luar negeri telah diatur dengan jelas dalam pasal 122 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990. Pasal tersebut memberikan legitimasi pentingnya



jalanan kerjasama perguruan tinggi dalam rangka peningkatan dan pengembangan kualitas serta pengembangan institusional sebuah perguruan tinggi secara keseluruhan. Selain itu, pada hakikatnya kerjasama antar perguruan tinggi merupakan upaya memecahkan isolasi institusional yang dihadapi perguruan tinggi, baik pada level Nasional, regional, maupun internasional, terutama dalam upaya peningkatan mutu akademik masing-masing perguruan tinggi. Lingkup kerjasama tersebut pada umumnya dalam bentuk afiliasi atau bantuan tenaga ahli, lembaga kajian, beasiswa atau bantuan sarana dan prasarana belajar mengajar. Berbagai masalah dalam bidang akademik, kelembagaan, ketenagaan dan pembiayaan yang dihadapi perguruan tinggi pada umumnya juga dapat ditanggulangi dengan baik melalui kerjasama baik antar perguruan tinggi dan/atau lembaga lain, di dalam maupun luar negeri. Dengan mengacu pada otonomi pengelolaan perguruan tinggi yang intinya bahwa setiap perguruan tinggi berhak untuk meningkatkan keleluasaan dan kewenangan dalam menetapkan tujuan dan mengembangkan program masing-masing, maka perguruan tinggi dapat mengembangkan kerjasama dengan pihak lain dengan berpedoman pada visi dan misi perguruan tinggi, keterkaitan (relevansi), kegunaan, dan efisiensi.

Gambar 4.4. Sasaran Strategis Perspektif Bisnis Internal





Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

Dari gambar 4.4. diatas dapat dijelaskan bahwa peningkatan tata kelola Universitas akan berpengaruh kepada kualitas budaya akademik, jejaring kerjasama yang saling menguntungkan dan peningkatan manajemen kerja berbasis IT.

#### 4. Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

“Permasalahan yang sangat mendasar bagi pemberdayaan karyawan dan SDM dari PTS. X adalah tidak adanya *reward* yang layak bagi dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa yang berprestasi, sehingga menimbulkan penurunan motivasi untuk meraih prestasi yang lebih baik. Kondisi ini juga menyebabkan banyaknya “kesetiaan ganda” dari dosen dan karyawan pada institusi lainnya yang dianggap lebih mampu menghargai prestasinya. Konsekuensi yang timbul akibat tingginya jabatan fungsional akademik dan jenjang pendidikan dosen adalah beban gaji yang tidak seimbang dengan kontribusi akademik yang disumbangkan kepada universitas/masyarakat (misalnya karya ilmiah, seminar, *brand image* yang terkait dengan karya akademik, metode pengajaran yang lebih maju, kualitas lulusan, suasana akademik di kampus, kerja sama dengan instansi lain, kegiatan pratikum/laboratorium dan lain-lain).Jenjang pendidikan yang relatif tinggi tidak sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan fakultas, disebabkan bidang ilmu yang dimiliki dosen tidak seluruhnya linier dalam bidang keilmuan dan sesuai kebutuhan fakultas.” (Wawancara kepada Ketua Yayasan pada tanggal 16 Mei 2016)

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada Kepala UPT. Perpustakaan PTS. X dengan hasil berikut:

“Jumlah karya ilmiah/jurnal sebagai bahan pustaka yang dihasilkan oleh dosen baik ditinjau dari mutu, maupun kuantitas secara konsisten belum optimal. Demikian juga konsep perpustakaan digital (*Digital Library*) yang mengintegrasikan teknologi informasi sebagai Sistem Informasi Manajemen

Perpustakaan dan Sistem Informasi Perpustakaan (pengadaan, inventarisasi, katalogisasi, sirkulasi, pengelolaan anggota, statistik dan lain sebagainya) belum secara total dilaksanakan.” (Wawancara kepada kepala UPT. Perpustakaan pada tanggal 16 Mei 2016)

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada Kepala LP2M PTS. X dengan hasil berikut:

“Keberadaan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Laboratorium dan Pusat-Pusat Studi selama beberapa tahun belakangan masih dimanfaatkan untuk kepentingan sekelompok orang. Selama beberapa tahun, *output* yang dihasilkan seringkali masih berupa proyek-proyek yang berorientasi pada kepentingan sekelompok orang, bukan merupakan kepedulian akademik yang dapat meningkatkan peran aktif Universitas dalam memecahkan permasalahan masyarakat. Kualifikasi jenjang jabatan fungsional akademik dosen dan tingkat pendidikan dosen yang relatif sudah tinggi belum diimbangi dengan prestasi akademik yang menonjol. Hal ini terbukti dengan rendahnya hasil penelitian dan karya ilmiah yang layak untuk dipublikasikan dalam berbagai jurnal, terutama jurnal terakreditasi dan jurnal internasional, Banyak dosen yang ingin melanjutkan studi lanjut namun masih banyak terbentur masalah dana karena PTS X masih belum cukup memberikan sarana terkait dengan beasiswa. Harusnya lebih ditingkatkan lagi pembinaan kepada mahasiswa terkait dengan peningkatan softskill karena pembinaan yang terjadi sekarang masih belum sepenuhnya optimal.” (Wawancara kepada kepala LP2M pada tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala LP2M)

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada UPT Infokom PTS. X dengan hasil berikut:

“Sarana pembelajaran yang sudah menggunakan Information Computer Technology masih sangat terbatas Semakin banyak laboratorium yang alat dan kelengkapannya sudah tidak lagi *up to date*. Banyak peralatan komputer (software dan hardware) yang sudah tidak dapat lagi mengikuti perkembangan teknologi dan juga kemampuan dosen dalam bidang TIK masih sangat minim sehingga masih harus perlu banyak pembenahan.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan UPT Infokom)

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada UPT Penjaminan Mutu PTS. X dengan hasil berikut:

“Ditinjau dari segi jumlah secara keseluruhan, baik tenaga dosen tetap dan dpk, maupun tenaga kependidikan tetap PTS X Surabaya telah cukup memadai. Namun demikian ditinjau dari rasio masing-masing program studi perlu dilakukan redistribusi atau penambahan dosen, agar rasio dosen dengan mahasiswa masing-masing program studi sesuai dengan ketentuan Pemerintah. Demikian juga halnya pengembangan pendidikan lanjutan dari tenaga dosen perlu ditetapkan bidang ilmu yang akan ditempuh oleh dosen yang ditugas belajarkan agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing program studi. Mulai tahun 2013 sudah dilakukan berbagai perbaikan dalam sistem seleksi dan rekrutmen pegawai (dosen dan tenaga kependidikan).” (wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan UPT Penjaminan Mutu)

Wawancara berikutnya juga dilakukan kepada Kepala Kajian Pusat Bahasa PTS. X dengan hasil berikut:

“Kemampuan dosen di bidang bahasa asing (khususnya Bahasa Inggris) dan kemampuan dalam pengembangan *Information Technology* (MS-Words, Internet, e-learning) masih rendah, sehingga mengurangi kepercayaan diri dalam kompetisi global dalam seminar maupun penulisan karya ilmiah.” (wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala Kajian Pusat Bahasa)

Sasaran strategis perspetif ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*Apakah PTS. X sudah memberikan nilai lebih kepada stakeholder?*”. Tujuan utama dalam perspektif ini adalah menyediakan sarana yang memadai baik dalam hal sumber daya manusia maupun sistem dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi PTS. X. Berdasarkan wawancara diatas beberapa sasaran strategis dari prespetif pertumbuhan dan pembelajaran PTS. X adalah:

1. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X

Untuk memcegah terjadinya tindakan dosen dan karyawan yang tidak diinginkan oleh PTS. X, maka tugas manajemen PTS. X yang harus

memenuhi tuntutan dosen dan karyawan dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan perusahaan. Pentingnya kesejahteraan dosen dan karyawan adalah untuk mempertahankan dosen dan karyawan agar tidak pindah ke PTS lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas dosen dan karyawan terhadap PTS.X. untuk mempertahankan dosen dan karyawan ini hendaknya diberikan kesejahteraan/kompensasi lengkap/fringe benefits. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik, mental dosen dan karyawan beserta keluarganya. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental dosen dan karyawan agar semangat kerja meningkat adalah melalui program kesejahteraan dosen dan karyawan yang disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan serta berpedoman kepada kemampuan PTS. X.

## 2. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X

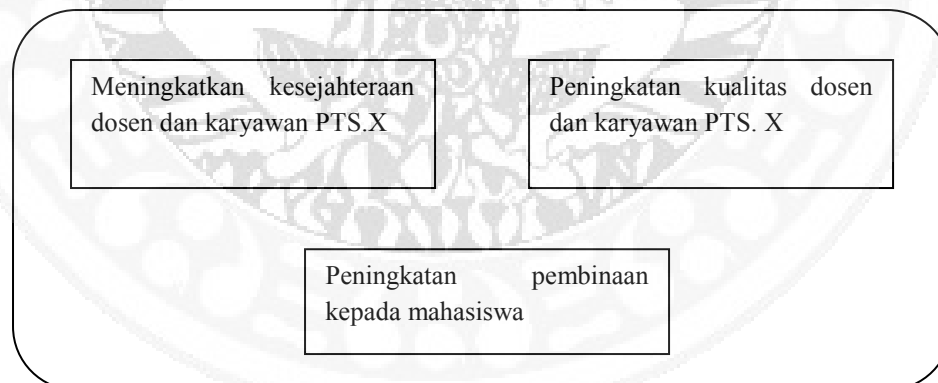
Dosen harus mempunyai kualifikasi yang diperlukan bagi penyampain ilmunya kepada mahasiswa, dalam hal ini peningkatan kualitas dosen sangat mempengaruhi bagaimana proses belajar mengajar. Tenaga dosen yang berkompeten dan berkualitas akan memudahkan penyampaian ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga apa yang disampaikan kepada mahasiswa dapat diterima dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan mahasiswa

dengan kajian bidang ilmu yang dipilihnya. Kaitannya dengan kualifikasi ini, dosen harus memiliki jenjang pendidikan yang mendukung, seorang dosen senantiasa minimal telah mendapat penyetaraan jabatan fungsional dari Departemen pendidikan Nasional, dengan jabatan Asisten Ahli. Semakin tinggi jabatan fungsional dosen ini menunjukkan tingkat kualifikasi seseorang, baik dari aspek prestasi ataupun prestisenya. Dosen harus sesering mungkin terlibat dalam pelatihan penjaminan mutu guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Sejalan dengan dosen, maka karyawan PTS. X harus dituntut untuk meningkatkan kualitasnya guna mendukung aktivitas akademik yang terlaksana di PTS.X.

### 3. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa

Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa ini terkait bagaimana PTS. X memberikan perhatian lebih kepada mahasiswa terkait dukungan terhadap aktivitas akademik maupun nonakademik yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mahasiswa.

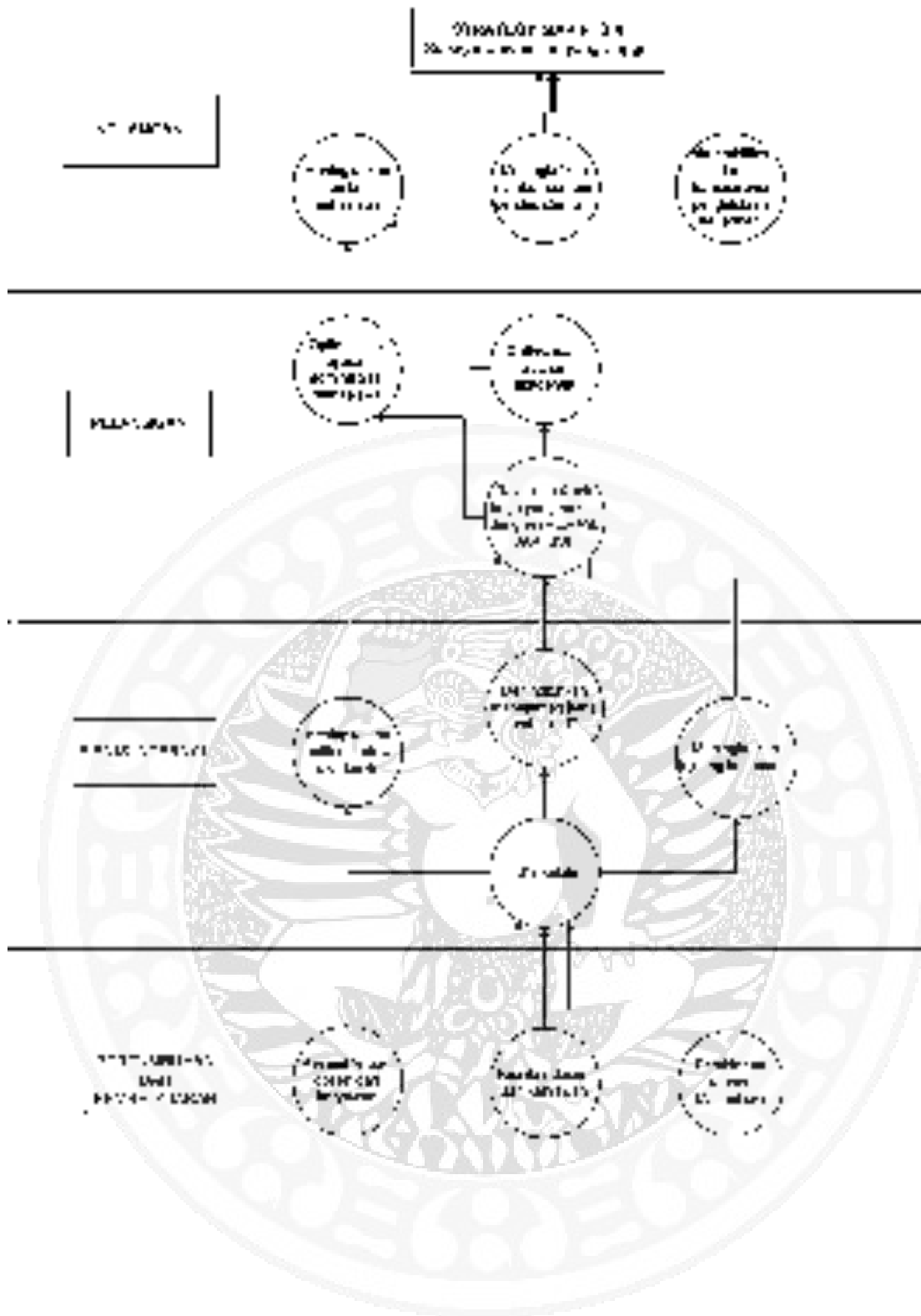
Gambar 4.5. Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

Gambar 4.5. menjelaskan bahwa komponen strategis yang harus ditingkatkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah meliputi Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS.X, Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X, Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa







TEL: 031 750 97777

- Memberikan petunjuk pemisahan diri.
- Memberikan petunjuk dan nomor telepon.
- Fortifikasi lingkungan di sekitar lokasi belajar.

- Memberikan informasi bagi mahasiswa tentang kegiatan di lingkungan mahasiswa.
- Memberikan informasi bagi mahasiswa tentang program studi dan mata kuliah.
- Memberikan informasi bagi mahasiswa tentang prosedur pendaftaran dan biaya kuliah.

- Memberikan informasi.
- Memberikan informasi dan layanan konsultasi dan bimbingan.
- Memberikan informasi tentang prosedur pendaftaran dan biaya kuliah.
- Fortifikasi lingkungan di sekitar lokasi belajar.

- Memberikan informasi dan layanan konsultasi.
- Memberikan informasi dan layanan konsultasi dan bimbingan.
- Memberikan informasi dan layanan konsultasi dan bimbingan.





Dari bagan Peta Strategi (*Strategy Map*) PTS X Surabaya dimana visinya adalah Sebagai Universitas yang Unggul dapat dirancang proses operasional manajemen yang meliputi 4 (empat) perspektif sebagai berikut:

Perspektif keuangan dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah mahasiswa, meningkatkan sumber-sumber pendapatan lain dan melakukan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan; Perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan orientasi optimalisasi layanan administrasi mahasiswa, optimalisasi layanan akademis dan revitalisasi unit kerja yang terkait dengan (HUMAS, BAK, BSI); Perspektif bisnis internal dapat dilakukan dengan orientasi meningkatkan kualitas budaya akademik, meningkatkan manajemen kerja berbasis IT, meningkatkan jejaring kerjasama dan melakukan tata kelola universitas yang baik. Sedangkan perspektif pertumbuhan pembelajaran dapat dilakukan dengan orientasi meningkatkan kesejahteraan dosen dan tenaga pendidik, meningkatkan gaji (*takehome pay*) dosen dan tenaga pendidik dan pembinaan kepada mahasiswa.

Adapun tujuan dari perspektif keuangan PTS X adalah meningkatkan pendapatan dari penerimaan mahasiswa, meningkatkan pendapatan dari sumber-sumber lain dan peningkatan transparansi dan akuntabel laporan keuangan; Tujuan perspektif adalah memberikan kemudahan bagi mahasiswa dibidang pengurusan administrasi mahasiswa, memberikan kemudahan bagi mahasiswa dibidang pengurusan akademik mahasiswa dan memberikan pelayanan optimal yang mendukung terhadap proses penerimaan mahasiswa dan proses belajar mengajar; Perspektif bisnis internal adalah menanamkan budaya akademis, menggunakan

aplikasi berbasis IT dalam administrasi akademik dan keuangan, membangun jaringan kerjasama yang luas dalam aspek pendidikan dan riset serta penataan manajemen secara professional di seluruh kelembagaan di universitas. Sedangkan perspektif pertumbuhan pembelajaran mempunyai tujuan meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan, meningkatkan kualitas dosen dan karyawan agar terjadi peningkatan kualitas dosen dan mutu dosen dan karyawan dan menyiapkan mahasiswa agar handal dan berorientasi kepada “*ready for use*”.

Selanjutnya pengukuran masing-masing perspektif dapat dikemukakan sebagai berikut. Perspektif keuangan PTS X pengukurannya adalah terjadi peningkatan pendapatan dari sumber penerimaan mahasiswa sebesar 25% dari tahun sebelumnya; dan terjadi peningkatan pendapatan sumber-sumber lain sebesar 10% dari tahun sebelumnya dan laporan keuangan minimal dapat diaudit secara objektif oleh auditor internal dan eksternal pada tahun 2016 dan seterusnya sehingga informasinya bisa diakses oleh unit-unit dosen dan tenaga pendidik.

Perspektif pelanggan diukur dengan meningkatnya kepuasan mahasiswa dan dosen terhadap kinerja administrasi sampai 50% selama setahun; menurunnya jumlah keluhan mahasiswa dan dosen sampai 50% selama setahun; Minimal 85% pengguna merasa puas atas kinerja lulusan, Minimal 95% lulusan merasa memperoleh manfaat dari perkuliahan yang dilakukan, Minimal 95% masa tunggu kerja lulusan dibawah 1 tahun; Minimal 85% lulusan memperoleh IPK di atas 3,3; Minimal 90% lulusan S1 dan S2 melanjutkan studi atau bekerja; Minimal 90% lulusan S1, S2 dan S3 merasa puas atas penghasilan pertama yang diperolehnya; Minimal 85% rata-rata lama studi

mahasiswa dibawah 9 semester untuk S1, dan 5 semester untuk S2 dan S3; Meningkatnya akses masyarakat terhadap informasi universitas; Terbangunnya kerjasama dengan media massa; Meningkatnya peran dan fungsi media informasi universitas; dan meningkatkan fungsi BAK dan BSI dalam melayani permasalahan di bidang akademik dan administrasi.

Perspektif bisnis internal diukur dengan: Terbentuk dan/atau berfungsinya kelompok-kelompok kajian dalam bidang keilmuan di setiap prodi; Paling sedikit 90% dosen penyelenggaraan perkuliahan di atas standar. Semua kegiatan perkuliahan terselenggara sesuai dengan silabus; Paling sedikit 95% kinerja dosen/perkuliahan dinilai baik oleh mahasiswa; Rata-rata artikel yang dihasilkan dosen per tahun minimal 2.5; Rata-rata kutipan dosen 2.5 per artikel;- Termanfaatkannya hasil-hasil penelitian non kependidikan untuk memperkaya keilmuan kependidikan; Minimal 90% kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik terpenuhi; Terselenggaranya aktivitas riset dengan mengacu kepada kebijakan riset universitas; Dihasilkannya 20 buah inovasi pembelajaran yang dipublikasikan minimal pada jurnal nasional; Terbangunnya 5 sarana laboratorium dan sumber belajar berorientasi riset; Dilaksanakannya 20 program pengabdian pada masyarakat yang berbasis inovasi dan hasil-hasil riset ; Tersediannya perangkat kurikulum pendidikan Bahasa Asing (Lab Bahasa); Paling sedikit 75 % Toefl diatas 450 bagi mahasiswa; Paling sedikit 75% dosen pada tiap prodi Toefl diatas 500 Bagi Dosen; Terwujudnya program tata pamong dan tata kelola Universitas yang mendukung visi dan misi dengan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku; Terpetakannya

pola pengelolaan , hubungan antar unit kerja dan kinerja yang terbangun pada implementasi struktur organisasi; Tersusunnya struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) Universitas; -Terlaksananya prosedur dan tata kerja sesuai dngan SOTK Universitas; Tersosialisasinya hasil restrukturisasi organisasi dan STOK universitas; Terpahaminya tupoksi pada SOTK universitas oleh setiap unit kerja; Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola PTS X; Tersertifikasinya tata kelola laboratorium; Bertambahnya 2 laboratorium di kampus PTS X; Penguatan Tenaga Lab bersertifikasi 4 orang; Terkoordinasinya pengelolaan usaha universitas dalam bidang akademik , penunjang, dan komersial yang akuntabel; Tersusunnya 2 aturan pemberdayaan kepakaran akademik dosen dan pemanfaatan sarana penunjang akademik; Terlaksananya revitaslisasi pengelolaan Islamic Tutorial Centre dalam meningkatkan pengokohan kehidupan beragama sivitas akademika dan karyawan sesuai dengan visi PTS X; Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola poliklinik sebagai unit layanan dan penunjang akademik; Terlaksananya praktik kegiatan akademik di poliklinik; Sistem manajemen terintegrasi berbasis TIK secara efektif diterapkan paling sedikit pada 80% kegiatan dalam setiap bidang manajemen (SDM, keuangan , dan fasilitas/sarana); Meningkatnya intensitas kemitraan dengan lembaga pengguna lulusan; Terselenggaranya 10 (sepuluh) joint program seperti international certificate,twin program/double degree, credit transfer,sandwich program, dan job training; Meningkatkan kerjasama dengan pihak dalam negeri dan luar negeri; dan Melakukan Pertemuan Asosiasi Kantor Urusan Kerjasama.

Sedangkan perspektif pertumbuhan pembelajaran diukur dengan: Terlaksananya sistem kompensasi/temu nerasi terpadu yang layak dan adil; Kesejahteraan pegawai (dosen, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrative) meningkat paling sedikit 20%; Meningkatnya beasiswa pendidikan bagi tenaga pendidik, anak dosendi, dan mahasiswa; Paling sedikit 80% unit mencapai rasio standar antara sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan layanan; 90% sumber daya manusia memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan dengan bidang kerjanya; Paling sedikit 60% dosen memiliki kualifikasi 94 Dktor; Paling sedikit 15 orang dosen dengan jabatan guru besar; dan Kapasitas sumber daya fasilitas/sarana meningkat 30%.

Selanjutnya inisiatif/rencana aksi (*action plan*) PTS X adalah sebagai berikut: Inisiatif/rencana aksi perspektif keuangan adalah memaksimalkan penerimaan mahasiswa S1 sampai di level 3000 mahasiswa; Memaksimalkan SPP S1 sampai dengan Rp 800,000,-; Peningkatan sumber dana diluar dana utama seperti (dana hibah, kerjasama dengan pihak tertentu dll); dan Penyusunan aturan- aturan keuangan tentang laporan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Inisiatif/rencana aksi perspektif pelanggan adalah melakukan pelatihan *service excellence* bagi semua karyawan; Melakukan survey secara berkala terhadap kepuasan mahasiswa; Meningkatkan fungsi dan kinerja Badan Penjaminan Mutu (PBM) sesuai dengan prinsip *Good University Governance*; Meningkatkan kerjasama antara humas dan alumni demi membangun citra PTS X; dan Memberikan kemudahan informasi kepada calon mahasiswa baru.



Inisiatif/rencana aksi perspektif bisnis internal adalah melakukan pengembangan kultur akademik di PTS X; Meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik; Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi; Pengembangan kebijakan riset Universitas; Pengembangan inovasi pembelajaran berbasis riset; Peningkatan sarana dan sumber belajar berorientasi riset; Pengembangan sistem pendidikan bahasa asing; Penataan organisasi Universitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan; Pengembangan perangkat aturan untuk memfungsikan keseluruhan komponen manajemen kelembagaan: Meningkatkan pemahaman sivitas akademika dan karyawan terhadap struktur organisasi; Penguatan tatapamong, tatakelola dan kewenangan akademika kampus; Pengembangan dan peningkatan kinerja laboratorium; Peningkatan tata pamong dan tatakelola usaha universitas; Penguatan tata kelola Islamic tutorial centre; Penguatan tata pamong dan tata kelola bidang kesehatan; Peningkatan mutu laporan keuangan; Penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk anggaran yang disesuaikan dengan prestasi yang akan dicapai (RAB) setiap unit kerja; dan Menguatkan fungsi dan peran perpustakaan sebagai teaching library.

Inisiatif/rencana aksi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah melakukan Pengembangan dan/atau penerapan sistem kompetensi/remunerasi terpadu yang layak dan adil; Penerapan sistem kesejahteraan pegawai; Peningkatan mutu dan/atau kapasitas SDM, keuangan, dan fasilitas/TIK yang berlicensi; Pengembangan dan penerapan sistem pengembangan karir dosen sesuai dengan kebutuhan universitas dan profesi; Penyusunan dan penerapan mekanisme rekrutmen dan/atau penugasan dosen secara konsisten; Meningkatkan pengembangan kurikulum dengan

memberikan pelatihan bagi dosen; dan Meningkatkan perbaikan pelayanan dengan memberikan pelatihan *service excellent* kepada karyawan PTS X.

#### 4.2.3.2. Pengukuran Kinerja pada PTS X

Pengukuran kinerja memiliki peran penting bagi kemajuan PTS X Sebab, perusahaan atau lembaga perguruan tinggi akhirnya dituntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuannya, dan tidak sekedar itu saja, dengan Pengukuran Kinerja PTS X bisa mengukur pencapaian performa kerjanya. Apakah sudah sesuai atautkah belum sama sekali. Karena *Key Performance Indicators* merupakan alat ukur performa kinerja PTS X, maka pengukuran kinerja juga harus mencerminkan tujuan yang ingin diraih oleh PTS X. Hasil wawancara, RENSTRA 2015-2019 PTS X merupakan komponen dalam merumuskan strategi dari PTS X yang akan menghasilkan inisiatif strategi yang berfungsi sebagai pengambilan keputusan bagi PTS X.

##### 1. Pengukuran Kinerja PTS X Perspektif Keuangan

“Target dari keberhasilan keuangan PTS X dinilai dari kenaikan jumlah pendapatan utama yaitu dari jumlah mahasiswa yang mendaftar selama ini tolak ukur yang digunakan oleh PTS X sebagai keberhasilan dalam segi keuangan bertumpu pada banyaknya jumlah mahasiswa per tahun karena sumber operasional utama PTS X berasal dari penerimaan jumlah mahasiswa, namun adakalanya sumber penerimaan lain selain dana utama juga menjadi sumber pemasukan mengingat PTS X pernah mengalami pasang surut jumlah perkembangan mahasiswa, seperti pada periode sebelum tahun 2011 dimana sumber pendapatan utama hampir tidak mampu sepenuhnya dalam menutupi segala biaya operasional namun untung ada saja ada beberapa sumber pembiayaan lain yang mampu mensupply arus pendapatan utama, transparansi laporan keuangan belum sepenuhnya kredibel sehingga masih perlu lagi penanganan terkait kualitas laporan keuangan.” (wawancara 17 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Keuangan PTS X)

Tabel 4.4. Sumber Pendapatan PTS. X dan Target Peningkatan selama kurun waktu 2015-2019

<b>Pendapatan Utama</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (target Peningkatan 25%)</b>	<b>2017 (target Peningkatan 25%)</b>	<b>2018 (target Peningkatan 25%)</b>	<b>2019 (target Peningkatan 25%)</b>
Pendapatan jasa pelayanan pendidikan dari mahasiswa	303.000.000.000	378.750.000.000	473.437.500.000	591.796.875.000	739.746.093.750
<b>TOTAL Pendapatan Utama</b>	<b>303.000.000.000</b>	<b>378.750.000.000</b>	<b>473.437.500.000</b>	<b>591.796.875.000</b>	<b>739.746.093.750</b>
<b>Pendapatan lain-lain</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (target peningkatan 10%)</b>	<b>2017 (target peningkatan 10%)</b>	<b>2018 (target peningkatan 10%)</b>	<b>2019 (target peningkatan 10%)</b>
Pendapatan Penyediaan barang dan jasa lainnya	5.450.000.000	6.812.500.000	8.515.625.000	10.644.531.250	13.305.664.063
Pendapatan Percetakan	60.298.750	66.328.625	72.961.488	80.257.637	88.283.401
Pendapatan dana hibah terikat dana perorangan	978.000.000	1.075.800.000	1.183.380.000	2.101.171.875	2.311.289.063
Pendapatan dana hibah terikat dana lembaga/dana usaha	35.000.000	38.500.000	42.350.000	46.585.000	51.243.500
Pendapatan hasil kerjasama dengan lembaga/badan usaha	5.280.400.000	5.808.440.000	6.389.284.000	7.028.212.400	7.731.033.640
Pendapatan jasa layanan perbankan.	1.267.543.000	1.394.297.300	1.533.727.030	1.687.099.733	1.855.809.706

Tabel 4.4. Sumber Pendapatan PTS. X dan Target Peningkatan selama kurun waktu 2015-2019

<b>Total Pendapatan lain-lain</b>	<b>13.071.241.750</b>	<b>15.195.865.930</b>	<b>17.737.327.520</b>	<b>19.511.060.270</b>	<b>21.462.166.300</b>
<b>Total Jumlah Pendapatan Keseluruhan</b>	<b>316.071.241.750</b>	<b>393.945.865.930</b>	<b>491.174.827.520</b>	<b>611.307.935.270</b>	<b>761.208.260.050</b>

Sumber: BAAK PTS.X (data diolah).

1. Proporsi (%) dana mahasiswa dari total penerimaan

Tabel 4.5. Proporsi (%) Pendapatan utama dari mahasiswa PTS.X

<b>Indikator proporsi (%)</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (target)</b>	<b>2017(target)</b>	<b>2018(target)</b>	<b>2019(target)</b>
	57%	55%	53%	51%	50%

Sumber: BAAK PTS. X (data diolah)

2. Proporsi dana non-mahasiswa (pendapatan lain-lain) dari total penerimaan.

<b>Indikator proporsi (%)</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (target)</b>	<b>2017(target)</b>	<b>2018(target)</b>	<b>2019(target)</b>
	43%	45%	47%	49%	50%

Tabel 4.6. Proporsi (%) Pendapatan lain-lain PTS.X

Sumber: BAAK PTS. X (data diolah)

Tabel 4.7. Ukuran Strategis Perspektif Keuangan

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Ukuran Strategis</b>
1. Meningkatkan jumlah mahasiswa	Proporsi dana 25% mahasiswa dari total penerimaan
2. Meningkatkan sumber-sumber pendapatan lain	Proporsi dana 10% non-mahasiswa (pendapatan lain-lain) dari total penerimaan.
3. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan	Peningkatan transparansi dan akuntabilitas keuangan . Mulai tahun akademik 2016 – 2017, laporan keuangan unit kerja lebih transparan dan akuntabel

## 2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

“Target yang ingin dicapai oleh PTS X terkait kepuasan pelanggan adalah bagaimana PTS X memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para costumernya (mahasiswa). Keberhasilan dalam memuaskan pelanggan diukur dengan survey terhadap indeks kepuasan dan dosen terhadap bagaimana bentuk pelayanan administrative yang diberikan.” (Wawancara 18 Mei 2016) dengan Kepala Bagian Administrasi Umum PTS X)

Terdapat tiga sasaran strategis pada perspektif pelanggan yaitu: Peningkatan layanan dan penjaminan mutu akademik baik secara internal maupun eksternal; Peningkatan Kualitas Mahasiswa; Meningkatkan fungsi HUMAS agar dapat menarik kepercayaan masyarakat dan customer. Maka berdasarkan wawancara diatas pengukuran dari Perspektif pelanggan adalah:

1. Meningkatnya kepuasan mahasiswa dan dosen terhadap kinerja administrasi sampai 50% selama setahun.

Pelayanan pada bagian administrasi sebenarnya adalah penunjang kedua terpenting setelah mahasiswa dan dosen setelah kegiatan kuliah dilakukan, mahasiswa dan dosen akan merasakan tingkat kepuasan atau tingkat ketidakpuasan terhadap bagaimana kinerja pelayanan yang diberikan terkait dibidang administrasi. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membuat perbandingan antara kenyataan yang ia rasakan dengan harapannya. Mahasiswa dapat mengalami salah satu dari tingkat kepuasan yang umum yaitu: (1) Jika kinerja di bawah harapan, mahasiswa akan tidak puas, (2) kalau kinerja sesuai dengan harapan, mahasiswa akan puas., (3) apabila kinerja melampaui harapan, mahasiswa akan merasa sangat puas, senang, atau

bahagia. Perasaan tidak puas, puas atau sangat puas ini akan mempengaruhi tindakan selanjutnya. Mahasiswa yang merasa puas akan menyampaikan secara positif tentang jasa yang ia gunakan/konsumsi. Mahasiswa yang tidak puas akan bereaksi secara berlainan. Mahasiswa yang tidak puas akan mengambil satu dari dua tindakan berikut ini : (1) mereka mungkin berusaha mengurangi ketidakpuasan tersebut dengan meninggalkan atau pindah ke program studi lain atau ke perguruan tinggi lain. (2) mereka mungkin berusaha mengurangi ketidakpuasan dengan mencari informasi yang dapat memperkuat nilai tinggi jasa tersebut (menghindari informasi yang mungkin memperkuat nilai rendahnya). Pimpinan/manajemen PTS X dapat mengambil langkah untuk meminimalkan jumlah ketidakpuasan mahasiswa, misalnya dengan mengadakan komunikasi secara periodik. Komunikasi dengan para mahasiswa dapat dilakukan dengan menyediakan forum komunikasi yang baik bagi keluhan mahasiswa dan menangani keluhan tersebut dengan cepat lalu dari forum ini dapat diputuskan tindakan secepatnya dalam membenahi pelayanan di bidang administrasi. Harapan mahasiswa dibentuk oleh komentar teman dan kenalannya, serta informasi dan janji lembaga, dan pesaingnya. Apabila lembaga menaikkan harapan mahasiswa terlalu tinggi, mahasiswa mungkin akan kecewa jika lembaga gagal dalam memenuhinya. Di lain pihak jika lembaga menetapkan harapan mahasiswa terlalu rendah, maka lembaga tidak dapat menarik cukup banyak calon mahasiswa meskipun mahasiswa akan puas. Tingkat kepuasan atau kesenangan yang tinggi akan

menciptakan ikatan emosional yang tinggi. Lembaga perlu membentuk budayanya sedemikian rupa sehingga orang dalam lembaga bertujuan menyenangkan mahasiswa.

2. Menurunnya jumlah keluhan mahasiswa dan dosen sampai 50% selama setahun.

Jumlah keluhan dapat turun apabila semua kinerja pelayanan administrasi telah diberikan dengan baik sehingga tentu saja kepuasan yang akan didapat juga akan maksimal.

3. Minimal 85% pengguna merasa puas atas kinerja lulusan.

Lulusan yang memiliki kemampuan bersaing di era global, adalah lulusan yang memiliki kepribadian dan akhlak mulia, sehingga mampu menjadi kader pimpinan bangsa dimasa globalisasi mendatang. Guna mencapai lulusan dengan kualifikasi tersebut diatas, maka PTS X melalui Rentsra 2015-2019 telah menetapkan program pengembangan kurikulum. Tujuan dari program ini yaitu mengembangkan kurikulum yang dinamis yang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan stakeholders. Untuk mencapai tujuan tersebut disamping dilakukan kegiatan *benchmarking* yaitu dengan melakukan *Tracer study* terhadap alumni merupakan salah satu studi empiris yang diharapkan menyediakan informasi untuk mengevaluasi hasil pendidikan di PTS X. Informasi ini digunakan untuk pengembangan lebih lanjut dalam menjamin kualitas pendidikan, dengan kegiatan *tracer study* ini diharapkan PTS X mendapatkan informasi indikasi kekurangan

pelaksanaan program studi dan menyediakan dasar-dasar pelaksanaan perencanaan dimasa depan. Untuk itu informasi keberhasilan profesionalisme (karier, status, pendapatan) para alumni dibutuhkan. Demikian pula informasi terhadap pengetahuan dan keahlian yang relevan (hubungan antara pengetahuan dan keahlian dengan kebutuhan kerja, ruang lingkup pekerjaan, posisi professional). Kegiatan *tracer study* alumni mencakup (a) Daya saing lulusan yang ditunjukkan melalui waktu tunggu mendapatkan pekerjaan pertama, keberhasilan lulusan berkompetisi dalam seleksi dan gaji yang diperoleh ; (b) Relevansi (kesesuaian) pendidikan lulusan ditunjukkan melalui profil pekerjaan (macam dan tempat pekerjaan), relevansi pekerjaan dengan background pendidikan, manfaat MK yang diprogram dalam pekerjaan, saran lulusan untuk perbaikan kompetensi lulusan; (c) Kepuasan pengguna lulusan, kompetensi lulusan dan saran lulusan untuk perbaikan kompetensi lulusan. Korelasi antara kegiatan ekstrakurikuler lulusan selama studi dan daya saing lulusan.

4. Minimal 95% lulusan merasa memperoleh manfaat dari perkuliahan yang dilakukan.
5. Minimal 95% masa tunggu kerja lulusan dibawah 1 tahun.
6. Minimal 85% lulusan memperoleh IPK di atas 3,3.
7. Minimal 90% lulusan S1 dan S2 melanjutkan studi atau bekerja.
8. Minimal 90% lulusan S1, S2 dan S3 merasa puas atas penghasilan pertama yang diperolehnya.



9. Minimal 85% rata-rata lama studi mahasiswa dibawah 9 semester untuk S1, dan 5 semester untuk S2 dan S3.
10. Meningkatnya akses masyarakat terhadap informasi universitas;  
Tingginya persaingan antar Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta dalam merebut animo calon mahasiswa, perkembangan teknologi komunikasi informasi termasuk di dalamnya media massa cetak maupun eletronik yang mengakibatkan derasnya arus informasi ke masyarakat, serta pengelolaan PTN masa yang akan datang semakin otonom, menyebabkan PTS X saat ini sudah harus mulai mengedepankan aspek citra dan reputasinya melalui kegiatan atau upaya-upaya kehumasan dalam meningkatkan akses informasi kepada masyarakat terkait lingkup kegiatan PTS X. Pencitraan dan Reputasi PT saat ini tidak lagi bersifat lokaln tetapi sudah *go-national* dan *go-international* untuk memperluas kiprah PT dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.
11. Terbangunnya kerjasama dengan media massa;
12. Meningkatnya peran dan fungsi media informasi universitas;

Tabel 4.8. Ukuran Strategis Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
1. Optimalisasi layanan administrasi mahasiswa	- Meningkatnya kepuasan mahasiswa dan dosen terhadap kinerja administrasi sampai 50% selama setahun. - Menurunnya jumlah keluhan mahasiswa dan dosen sampai 50% selama setahun.
2. Optimalisasi layanan akademis	-Minimal 85% pengguna merasa puas atas kinerja lulusan. -Minimal 95% lulusan merasa

<p>3. Revitalisasi unit kerja yang terkait dengan (HUMAS, BAK, BSI)</p>	<p>memperoleh manfaat dari perkuliahan yang dilakukan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Minimal 95% masa tunggu kerja lulusan dibawah 1 tahun.</li> <li>-Minimal 85% lulusan memperoleh IPK di atas 3,3.</li> <li>-Minimal 90% lulusan S1 dan S2 melanjutkan studi atau bekerja.</li> <li>-Minimal 90% lulusan S1, S2 dan S3 merasa puas atas penghasilan pertama yang diperolehnya.</li> <li>-Minimal 85% rata-rata lama studi mahasiswa dibawah 9 semester untuk S1, dan 5 semester untuk S2 dan S3.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Meningkatnya akses masyarakat terhadap informasi universitas</li> <li>-Terbangunnya kerjasama dengan media massa;</li> <li>-Meningkatnya peran dan fungsi media informasi universitas;</li> <li>-Meningkatkan fungsi BAK dan BSI dalam melayani permasalahan di bidang akademik dan administrasi.</li> </ul>
---	---

Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

### 3. Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal

“Target yang ingin dicapai oleh PTS X terkait perspektif bisnis internal adalah bagaimana PTS. X memberikan memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan kualitas perangkat pendukung PBM. Indikator yang digunakan oleh PTS X dalam mengukur proses internal terselenggaranya suasana proses belajar mengajar dimulai dari sarana baik sarana pembelajaran yang tampak seperti gedung-gedung, asset dari perlengkapan kelas, dan juga bagaimana kecakapan dari pihak pengajar/pendidik sepenuhnya berjalan kondusif.” (Wawancara tanggal 21 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan).

Terdapat lima sasaran strategis pada perspektif bisnis internal yaitu: Meningkatkan kualitas budaya akademik yang kondusif; Meningkatkan

Tatakelola Universitas; Membangun sistem informasi yang komprehensif di PTS X; Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan; Meningkatkan aksesibilitas sumberdaya dan aktivitas akademik dalam satu sistem informasi manajemen yang terpadu dan modern, sehingga dapat melakukan evaluasi diri, pemantauan audit, audit akademik maupun finansial secara komprehensif.

Pengukuran kinerja dari perspektif Bisnis Internal adalah:

1. Terbentuk dan/atau berfungsinya kelompok-kelompok kajian dalam bidang keilmuan di setiap prodi.
2. Paling sedikit 90% dosen penyelenggaraan perkuliahan di atas standar.

Pasal 1 Butir 5 dan 6 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU. Sisdiknas), dinyatakan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Di lingkungan pendidikan tinggi, tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai pendidik disebut dosen. Dosen adalah manajer (pemimpin) Proses Belajar Mengajar. Agar mampu mengelola (memimpin) PBM, dosen harus benar-benar mampu menguasai: (1) Bidang ilmu yang menjadi keahliannya. (2) Perencanaan dan penyajian (metode) perkuliahan dan evaluasi. (3) Prinsip-

prinsip Manajemen Mutu Terpadu, terutama prinsip filosofi pendidikan dan pemahaman tentang mutu.

Kemampuan (kompetensi) inilah setidaknya yang menjadi standar mutu dosen. Selain itu evaluasi kinerja terhadap dosen dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang pelaksanaan pendidikan terkait dengan proses perkuliahan, yakni dosen harus memenuhi kehadiran selama satu semester minimal 75% (12 kali pertemuan) untuk dapat memberikan pengujian terhadap mata kuliah yang diampu. Kaitannya dengan kinerja pengajaran, evaluasi dosen juga dilakukan setiap akhir semester kuliah, terutama terkait dengan kehadiran, kesesuaian materi yang diajarkan dengan silabus, kemampuan menjawab pertanyaan dari mahasiswa dan penguasaan materi.

3. Semua kegiatan perkuliahan terselenggara sesuai dengan silabus  
Penyampaian silabus perkuliahan berfungsi untuk menggali data mengenai tipe pemikiran peserta perkuliahan untuk dijadikan dasar dalam menyiasati strategi perkuliahan. Sesuai dengan apa yang dikemukakan dalam silabus, segala kegiatan dalam perkuliahan harus berkaca pada silabus yang mencakup tentang tujuan, ruang lingkup, strategi perkuliahan, penjelasan tentang tugas yang harus dilakukan mahasiswa, ujian yang harus diikuti termasuk jenis soal dan cara menyelesaikan/menjawab pertanyaan, dan sumber-sumber.
4. Paling sedikit 95% kinerja dosen/perkuliahan dinilai baik oleh mahasiswa.

Kinerja dosen pada suatu perguruan tinggi merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen tersebut sesuai dengan peranannya. Untuk dapat menentukan kualitas kinerja dosen perlu adanya kriteria yang jelas. Kinerja dosen meliputi beberapa aspek, yaitu: aspek kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi.

5. Rata-rata artikel yang dihasilkan dosen per tahun minimal 2.5.
6. rata- rata kutipan dosen 2.5 per artikel
7. Termanfaatkannya hasil-hasil penelitian non kependidikan untuk memperkaya keilmuan kependidikan.
8. Minimal 90% kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik terpenuhi
9. Terselenggaranya aktivitas riset dengan mengacu kepada kebijakan riset universitas;
10. Dihasilkannya 20 buah inovasi pembelajaran yang dipublikasikan minimal pada jurnal nasional;
11. Terbangunnya 5 sarana laboratorium dan sumber belajar berorientasi riset
12. Dilaksanakannya 20 program pengabdian pada masyarakat yang berbasis inovasi dan hasil-hasil riset.
13. Tersediannya perangkat kurikulum pendidikan Bahasa Asing (Lab Bahasa)
14. Paling sedikit 75 % Toefl diatas 450 bagi mahasiswa
15. Paling sedikit 75% dosen pada tiap prodi Toefl diatas 500 Bagi Dosen

16. Terwujudnya program tata pamong dan tata kelola Universitas yang mendukung visi dan misi dengan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
17. Terpetakannya pola pengelolaan , hubungan antar unit kerja dan kinerja yang terbangun pada implementasi struktur organisasi
18. Tersusunnya struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) Universitas
19. Terlaksananya prosedur dan tata kerja sesuai dngan SOTK Universitas
20. Tersosialisasinya hasil restrukturisasi organisasi dan STOK universitas
21. Terpahaminya tupoksi pada SOTK universitas oleh setiap unit kerja
22. Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola PTS. X
23. Tersertifikasinya tata kelola laboratorium
24. Bertambahnya 2 laboratorium di kampus PTS. X
25. Penguatan Tenaga Lab bersertifikasi 4 orang
26. Terkoordinasinya pengelolaan usaha universitas dalam bidang akademik , penunjang, dan komersial yang akuntabel
27. Tersusunnya 2 aturan pemberdayaan kepakaran akademik dosen dan pemanfaatan sarana penunjang akademik
28. Terlaksananya revitalisasi pengelolaan Islamic Tutorial Centre dalam meningkatkan pengokohan kehidupan beragama sivitas akademika dan karyawan sesuai dengan visi PTS X
29. Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola poliklinik sebagai unit layanan dan penunjang akademik

30. Terlaksananya praktik kegiatan akademik di poliklinik
31. Sistem manajemen terintegrasi berbasis TIK secara efektif diterapkan paling sedikit pada 80% kegiatan dalam setiap bidang manajemen (SDM, keuangan , dan fasilitas/sarana);
32. Meningkatnya intensitas kemitraan dengan lembaga pengguna lulusan.
33. Terselenggaranya 10 (sepuluh) joint program seperti international certificate,twin program/double degree, credit transfer,sandwich program, dan job training;
34. Meningkatkan kerjasama dengan pihak dalam negeri dan luar negeri.
35. Melakukan Pertemuan Asosiasi Kantor Urusan Kerjasama.
36. Laporan keuangan mendapat penilaian wajar tanpa pengecualian
37. Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja (RAB) setiap Unit Kerja
38. Perpustakaan dikelola dengan manajemen yang memenuhi standar sebagai teaching library
39. Banyaknya Unit Kerja yang Diaudit (akademik dan non akademik).

Tabel 4.9. Ukuran Strategis Perspektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
1. Meningkatkan kualitas budaya akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbentuk dan/atau berfungsinya kelompok-kelompok kajian dalam bidang keilmuan di setiap prodi.</li> <li>- Paling sedikit 90% dosen penyelenggaraan perkuliahan di atas standar.</li> <li>- Semua kegiatan perkuliahan terselenggara sesuai dengan silabus.</li> <li>- Paling sedikit 95% kinerja</li> </ul>

<p>2. Meningkatkan Tatakelola Universitas</p>	<p>dosen/perkuliahan dinilai baik oleh mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rata-rata artikel yang dihasilkan dosen per tahun minimal 2.5.</li> <li>- rata- rata kutipan dosen 2.5 per artikel</li> <li>- Termanfaatkannya hasil-hasil penelitian non kependidikan untuk memperkaya keilmuan kependidikan.</li> <li>- Minimal 90% kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik terpenuhi</li> <li>- Terselenggaranya aktivitas riset dengan mengacu kepada kebijakan riset universitas;</li> <li>- Dihasilkannya 20 buah inovasi pembelajaran yang dipublikasikan minimal pada jurnal nasional;</li> <li>- Terbangunnya 5 sarana laboratorium dan sumber belajar berorientasi riset</li> <li>- Dilaksanakannya 20 program pengabdian pada masyarakat yang berbasis inovasi dan hasil-hasil riset.</li> <li>- Tersediannya perangkat kurikulum pendidikan Bahasa Asing (Lab Bahasa)</li> <li>- Paling sedikit 75 % Toefl diatas 450 bagi mahasiswa</li> <li>- Paling sedikit 75% dosen pada tiap prodi Toefl diatas 500 Bagi Dosen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terwujudnya program tata pamong dan tata kelola Universitas yang mendukung visi dan misi dengan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku</li> <li>- Terpetakannya pola pengelolaan , hubungan antar unit kerja dan kinerja yang terbangun pada implementasi struktur organisasi</li> <li>- Tersusunnya struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) Universitas</li> <li>- Terlaksananya prosedur dan tata kerja sesuai dngan SOTK Universitas</li> <li>- Tersosialisasinya hasil restrukturisasi organisasi dan STOK universitas</li> </ul>
---	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terpahaminya tupoksi pada SOTK universitas oleh setiap unit kerja</li> <li>- Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola PTS. X</li> <li>- Tersertifikasinya tata kelola laboratorium</li> <li>- Bertambahnya 2 laboratorium di kampus PTS. X</li> <li>- Penguatan Tenaga Lab bersertifikasi 4 orang</li> <li>- Terkoordinasinya pengelolaan usaha universitas dalam bidang akademik , penunjang, dan komersial yang akuntabel</li> <li>- Tersusunnya 2 aturan pemberdayaan kepakaran akademik dosen dan pemanfaatan sarana penunjang akademik</li> <li>- Terlaksananya revitalisasi pengelolaan Islamic Tutorial Centre dalam meningkatkan pengokohan kehidupan beragama sivitas akademika dan karyawan sesuai dengan visi PTS.X</li> <li>- Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola poliklinik sebagai unit layanan dan penunjang akademik</li> <li>- Terlaksananya praktik kegiatan akademik di poliklinik</li> </ul>
<p>3. Meningkatkan manajemen kerja berbasis IT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem manajemen terintegrasi berbasis TIK secara efektif diterapkan paling sedikit pada 80% kegiatan dalam setiap bidang manajemen (SDM, keuangan , dan fasilitas/sarana)</li> </ul>
<p>4. Meningkatkan jejaring kerjasama yang saling menguntungkan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya intensitas kemitraan dengan lembaga pengguna lulusan.</li> <li>- Terselenggaranya 10 (sepuluh) joint</li> </ul>

	<p>program seperti international certificate,twin program/double degree, credit transfer,sandwich program, dan job training;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kerjasama dengan pihak dalam negeri dan luar negeri.</li> <li>- Melakukan Pertemuan Asosiasi Kantor Urusan Kerjasama.</li> </ul>
--	---

Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

#### 4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

“Dalam membentuk nilai lebih target yang ingin dicapai oleh PTS X adalah sebenarnya bagaimana menciptakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh para SDM dan dosen, mahasiswa. Strategi yang digunakan adalah dengan meningkatkan nilai lebih atau *soft skill* yang dimiliki oleh SDM, dosen dan Mahasiswa yaitu dengan memberi pelatihan kepada dosen terkait pelatihan di bidang tertentu yang menambah ilmu dan kecakapan dalam mengajar.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Ketua Yayasan PTS X)

Wawancara selanjutnya dilanjutkan kepada UPT Perpustakaan PTS X

“Menurut saya nilai lebih yang harusnya dicapai oleh SDM PTS X dapat dilihat dari strategi PTS yaitu peningkatan kemampuan dibidang karya penelitian dan berbagai pelatihan yang bermanfaat sebagai pendorong SDM PTS X khususnya dosen dalam bidang penulisan karya ilmiah, dan IPTEK.” (Wawancara 16 Mei 2016 dengan UPT Perpustakaan)

Wawancara selanjutnya dilanjutkan kepada Kepala LP2M PTS X

“Kondisi nilai lebih yang dimiliki oleh para dosen PTS X saat ini saya rasa dari segi kemampuan dalam penelitian dan ketrampilan khususnya dalam bidang TIK dan bahasa asing masih tergolong rendah, dan juga apabila dilihat secara detail pembinaan PKM kepada mahasiswa yang seharusnya harus diperhatikan lebih masih harus dibina lebih intensif karena hal hal tersebut merupakan indikator nyata dalam melihat bagaimana kemampuan nilai lebih yang dimiliki oleh PTS X khususnya SDMnya.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala LP2M PTS X)

Wawancara selanjutnya dilanjutkan kepada Kepala UPT Infokom PTS X

“Menurut saya indikator nilai lebih yang dilihat dari segi Infokom adalah sejauh mana dosen dan karyawan PTS X mampu menguasai teknologi informasi baik berkaitan dengan software maupun menggunakan komponen hardware.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala UPT Infokom PTS X)

Wawancara selanjutnya dilanjutkan kepada Kepala UPT Penjaminan Mutu PTS X

“Indikator nilai lebih yang diukur melalui bagaimana SDM PTS X menurut saya dapat dilihat dari segala segi kemampuan lebih yang dimiliki oleh karyawan dan dosen seperti dalam hal tingkatan/jenjang pendidikannya, peningkatan pemberian beasiswa lanjut studi kepada dosen maupun mahasiswa yang berprestasi, peningkatan kompetensi melalui berbagai pelatihan.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala UPT Penjaminan Mutu PTS X)

“Kemampuan nilai lebih menurut sudut pandang saya sebagai kepala Pusat Kajian Bahasa adalah banyaknya jumlah license toefl atau bahasa asing yang sudah dimiliki oleh khususnya dosen PTS X karena disini saya melihat problematika yang terjadi di lingkup PTS X adalah masih kurangnya kemampuan para dosen dalam bahasa asing.” (Wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala Pusat Kajian Bahasa PTS X)

Terdapat tiga sasaran strategi dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu: Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X; Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X; Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa.

Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

1. Terlaksananya sistem kompensasi/temu nerasi terpadu yang layak dan adil.

Peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai/ dosen.

Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai/dosen dapat dipertahankan dan kinerja pegawai/ dosen diharapkan akan terus meningkat.

2. Kesejahteraan pegawai (dosen, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrative) meningkat paling sedikit 20%.
3. Meningkatnya beasiswa pendidikan bagi tenaga pendidik, anak dosen, dan mahasiswa.

Tujuan dari pemberian beasiswa kepada dosen, mahasiswa, dan anak dosen adalah: (1) Memberi kesempatan kepada dosen, mahasiswa dan anak dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. (2) Meningkatkan sumberdaya manusia perguruan tinggi Indonesia yang berkualitas dan berkontribusi dalam peningkatan daya saing bangsa. (3) Meningkatkan peran dosen dalam rangka peningkatan mutu kelembagaan dan lulusan perguruan tinggi yang mampu berkontribusi secara nyata dalam peningkatan daya saing bangsa.

4. Paling sedikit 80% unit mencapai rasio standar antara sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan layanan.

Hal ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis manajemen sumber daya manusia di PTS. X, khususnya: (1) kondisi objektif (*existing condition*) tentang proses Manajemen Sumber Daya Manusia PTS.X, (2) Menemukan model sistem manajemen SDM yang relevan untuk menunjang operasi sistem

manajemen PTS.X dari sisi SDM sebagai peran sentral untuk mewujudkan terselenggaranya tata kelola *Good Governance University*, Perguruan tinggi yang akuntabel dapat menjalankan amanat pemerintah dan menjunjung tinggi pada pelayanan publik dalam bidang pendidikan.

5. 90% sumber daya manusia memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan dengan bidang kerjanya.

Peningkatan kompetensi yang relevan bagi sumber daya manusia PTS. X mendorong tercapainya hasil kinerja yang baik sehingga menunjang proses belajar mengajar menjadi lebih kondusif.

6. Paling sedikit 60% dosen memiliki kualifikasi 115 Doctor.
7. Paling sedikit 15 orang dosen dengan jabatan guru besar.
8. Kapasitas sumber daya fasilitas/sarana meningkat 30%.
9. Kapasitas TIK meningkat 40%.
10. Kapasitas sumber daya keuangan meningkat 35%.
11. Program Licensi.
12. Paling sedikit 75% dosen menempuh pengembangan karir sesuai kebutuhan universitas dan profesi.
13. Seluruh calon dosen diterima memenuhi standar mutu yang ditetapkan.
14. Pelatihan pelayanan pada *customer*.
15. Pelatihan KPT dan KKNi untuk dosen.
16. Pelatihan pekerti bagi dosen.
17. Pelatihan e-learning bagi dosen.

18. Meningkatkan pembelajaran e-learning bagi dosen.
19. Meningkatkan insentif publikasi ilmiah (buku, jurnal, paten, dan seminar ke luar negeri) bagi mahasiswa dan dosen.
20. Meningkatkan jumlah peserta kompetisi di tingkat Regional, National dan Internasional bagi dosen dan mahasiswa.
21. Tertatanya organisasi dan terpenuhinya kebutuhan fasilitas organisasi kemahasiswaan.
22. Meningkatnya raihan program kreativitas mahasiswa sebesar 50% dan tumbuhnya 3(tiga) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa
23. Terbentuknya 1(satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (*career development centre*)
24. Terbentuknya pusat konsultasi mahasiswa (PKM)

Tabel 4.10. Ukuran Strategis Perspektif Bisnis Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
1. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlaksananya sistem kompensasi/temu nerasi terpadu yang layak dan adil.</li> <li>- Kesejahteraan pegawai (dosen, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrative) meningkat paling sedikit 20%.</li> <li>- Meningkatnya beasiswa pendidikan bagi tenaga pendidik, anak dosen, dan mahasiswa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paling sedikit 80% unit mencapai rasio standar antara sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan layanan.</li> <li>- 90% sumber daya manusia memiliki</li> </ul>

<p>2. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X</p>	<p>kualifikasi dan kompetensi yang relevan dengan bidang kerjanya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paling sedikit 60% dosen memiliki kualifikasi 117 Doctor.</li> <li>- Paling sedikit 15 orang dosen dengan jabatan guru besar.</li> <li>- Kapasitas sumber daya fasilitas/sarana meningkat 30%.</li> <li>- Kapasitas TIK meningkat 40%.</li> <li>- Kapasitas sumber daya keuangan meningkat 35%.</li> <li>- Program Licensi.</li> <li>- Paling sedikit 75% dosen menempuh pengembangan karir sesuai kebutuhan universitas dan profesi.</li> <li>- Seluruh calon dosen diterima memenuhi standar mutu yang ditetapkan.</li> <li>- Pelatihan pelayanan pada customer.</li> <li>- Pelatihan KPT dan KKNI untuk dosen.</li> <li>- Pelatihan pekerti bagi dosen.</li> <li>- Pelatihan e-learning bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan pembelajaran e-learning bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan insentif publikasi ilmiah (buku, jurnal, paten, dan seminar ke luar negeri) bagi mahasiswa dan dosen.</li> <li>- Meningkatkan jumlah peserta kompetisi di tingkat Regional, National dan Internasional bagi dosen dan mahasiswa.</li> </ul>
<p>3. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tertatanya organisasi dan terpenuhinya kebutuhan fasilitas organisasi kemahasiswaan.</li> <li>- Meningkatnya raihan program kreativitas mahasiswa sebesar 50% dan tumbuhnya 3(tiga) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa</li> <li>- Terbentuknya 1(satu) unit</li> </ul>

	<p>pengembangan karir pada tingkat universitas (career development centre)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbentuknya pusat konsultasi mahasiswa (PKM)</li> </ul>
--	--

Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

#### 4.2.3.3. Penentuan Inisiatif Strategi

##### 1. Inisiatif Strategi Perspektif Keuangan

“PTS. X harus lebih banyak Meningkatkan kerjasama / berkoordinasi dengan instansi pemerintah, asosiasi profesi, serta perguruan tinggi di dalam dan di luar negeri dalam pengembangan dan penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan menggali sumber-sumber penerimaan di luar dana pendapatan utama seperti dana hibah, penelitian dan lain sebagainya, dan yang terpenting adalah meningkatkan jumlah pendapatan yang berasal dari penerimaan mahasiswa” (Wawancara tanggal 18 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Keuangan)

Berdasarkan penjelasan dari hasil wawancara diatas maka Inisiatif strategi untuk perspektif keuangan:

- 1) Meningkatkan jumlah penerimaan mahasiswa sebagai pendapatan utama dari PTS X.

Melihat pemaparan hasil wawancara diatas tentang bagaimana PTS X pernah mengalami fenomena penurunan mahasiswa yang begitu drastis sehingga mengalami permasalahan dalam hal pembiayaan operasional maka penting bagi PTS X untuk tetap menjaga jumlah kestabilan mahasiswa sebagai penopang dalam pendapatan utama.



- 2) Peningkatan sumber dana diluar dana utama seperti (dana hibah, kerjasama dengan pihak tertentu, dll).

PTS X harus lebih banyak Meningkatkan kerjasama / berkoordinasi dengan instansi pemerintah, asosiasi profesi, serta perguruan tinggi di dalam dan di luar negeri dalam pengembangan dan penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan menggali sumber-sumber penerimaan di luar dana pendapatan utama seperti dana hibah, penelitian dan lain sebagainya, dan yang terpenting adalah meningkatkan jumlah pendapatan yang berasal dari penerimaan mahasiswa

- 3) Penyusunan aturan-aturan keuangan tentang laporan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Perencanaan program maupun pertanggungjawaban keuangan perlu melibatkan seluruh pimpinan unit, dan melaksanakan sinkronisasi program. Keterlibatan Pimpinan Unit diharapkan dapat menciptakan kebersamaan dalam menghadapi masalah dan dapat menciptakan sinergi, yang lebih penting lagi adalah perlunya dilakukan *monitoring and evaluation (money)* pertanggungjawaban pelaksanaan program dengan melibatkan Penjaminan Mutu Universitas sampai dengan program studi.

Tabel 4.11. Inisiatif Strategi Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
1. Meningkatkan jumlah mahasiswa	- Memaksimalkan penerimaan mahasiswa S1 sampai di level 3000 - Memaksimalkan SPP S1

2. Meningkatkan sumber-sumber pendapatan lain	sampai dengan Rp 800,000,- - Peningkatan sumber dana diluar dana utama seperti (dana hibah,kerjasama dengan pihak tertentu,dll).
3. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan	- Penyusunan aturan- aturan keuangan tentang laporan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

## 2. Inisiatif Strategi Perspektif Pelanggan

”Peningkatan mutu pelayanan yaitu dengan peningkatan kinerja akademik merupakan salah satu fokus pada implementasi kebijakan pendidikan pada RENSTRA PTS.X 2015-2019. Capaian kinerja dalam bidang peningkatan mutu kinerja pendidikan ditunjukkan oleh berbagai indikator capaian seperti penyempurnaan kurikulum, pengembangan standar mutu akademik, dan monitoring pembelanjaran. Layanan khusus juga diberikan kepada mahasiswa yang berprestasi atau memiliki minat khusus baik berupa kurikulum yang fleksibel maupun bimbingan yang bersifat individual sehingga bersangkutan dapat lebih cepat lulus dari rata-rata mahasiswa lainnya. Dampaknya, rata-rata IPK mahasiswa pada program S1 dapat terus meningkat dengan rata-rata IPK diatas 3,00 diatas target RENSTRA sedangkan untuk mahasiswa S2 dan S3 dengan IPK rata-rata 3,20. Layanan kepada mahasiswa terkait program akademik antara lain dilakukan melalui peningkatan pelayanan secara online system informasi akademik (sikad), pengembangan perkuliahan dengan system e-learning disemua prodi yang ada di PTS X untuk meningkatkan pelayanan dan mutu akademik, dan melayani segala urusan administrasi terkait dengan perkuliahan dengan cepat dan tepat. Mengembangkan sistem layanan dan penjaminan mutu akademik,Mengelola dan mengembangkan sumber daya secara efektif dan efisien guna mendukung peningkatan mutu pelayanan, Meningkatkan akuntabilitas dan meningkatkan citra universitas dan Mendayagunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan sistem manajemen merupakan focus utama dalam mencapai tujuan dari perspektif pelanggan.” (Wawancara 18 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Administrasi Umum PTS. X)

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka inisiatif strategi yang dapat

dilakukan adalah:

- 1) Melakukan pelatihan *service excellence* bagi semua karyawan.

Salah satu kunci sukses dari keberhasilan dalam meningkatkan pelayanan adalah dengan berinteraksi dan menjalin hubungan baik dengan customer, dengan cara memberikan pelayanan yang memuaskan. Dengan berinteraksi dapat membangun kesempatan untuk memberikan bentuk layanan yang memuaskan. Sukses dalam menciptakan kepuasan pelanggan sangat tergantung dari tingkat keahlian *customer service*. *Training service excellence* akan meningkatkan pemahaman anda terhadap tantangan, ketrampilan dan kompetensi yang dibutuhkan agar berhasil dalam sebuah pelayanan.

2) Melakukan survey secara berkala terhadap kepuasan mahasiswa

Survey secara berkala memudahkan PTS X dalam mengukur indikator tingkat kepuasan pelayanan yang diberikan dengan begitu apabila ada ketidaknyamanan pelayanan yang dirasakan oleh pihak customer khususnya mahasiswa maka PTS X dapat segera berbenah diri.

3) Meningkatkan fungsi dan kinerja Badan Penjaminan Mutu (PBM) sesuai dengan prinsip Good University Governance.

Fungsi utama dari Badan Penjaminan Mutu adalah memberikan pelaksanaan survei umpan balik mahasiswa terhadap kinerja dosen di bidang pendidikan, serta kinerja unsur-unsur penunjang akademik, pengelolaan Laporan Kinerja Dosen (LKD) dan Kontrak Beban Kerja Dosen (K-BKD) pada setiap semester, Penyusunan dokumen Mutu, membantu proses akreditasi Program Studi maupun Institusi.

Meningkatkan mutu pengelolaan unit pelayanan kepada customer.

- 4) Meningkatkan kerjasama antara humas dan alumni demi membangun citra PTS. X.

Citra dari PTS X dapat dibangun dengan meningkatkan kualitas alumni yaitu kualitas lulusan mahasiswa sehingga secara tidak langsung akan menjadi media promosi yang mudah untuk diketahui publik, jumlah alumni sampai dengan bulan Maret 2014 (Lulusan Periode I Tahun 2014) berjumlah lebih kurang 43.062 orang, yang tersebar di berbagai daerah, di berbagai instansi dan perusahaan yang menduduki berbagai tingkat jabatan. Hal ini merupakan suatu potensi yang mendukung eksistensi Universitas apabila di-*manage* dengan baik.

- 5) Memberikan kemudahan informasi kepada calon mahasiswa baru.

Humas perguruan tinggi dituntut untuk mampu membangun *image* positif terhadap lembaga dalam memasuki era ke depan (globalisasi, era otonomi pendidikan), menumbuhkan komunikasi yang sinergis antara lembaga pendidikan dengan masyarakat dan membangun institusi responsif terhadap dinamika masyarakat diantaranya adalah kemudahan dalam pemberian informasi bagi para calon mahasiswa baru. Dengan demikian fungsi humas perguruan tinggi dituntut selalu profesional dalam mengelola informasi sehingga terwujudnya citra positif lembaga. Tuntutan ini mensyaratkan perlunya manajemen terhadap pengelolaan komunikasi (Humas) di perguruan tinggi.

Tabel 4.12. Inisiatif Strategi Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
1. Optimalisasi layanan administrasi mahasiswa.	- Meningkatkan fungsi dan kinerja Badan Penjaminan Mutu (PBM) sesuai dengan prinsip <i>Good University Governance</i> .
2. Optimalisasi layanan akademis	- Meningkatkan mutu pengelolaan unit pelayanan kepada customer.
3. Revitalisasi unit kerja yang terkait dengan (HUMAS, BAK, BSI)	- Meningkatkan kerjasama antara humas dan alumni demi membangun citra PTS X. - Melakukan survey secara berkala terhadap kepuasan mahasiswa - Memberikan kemudahan informasi kepada calon mahasiswa baru

Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

### 3. Inisiatif Strategi Perspektif Bisnis Internal

“Menurut kami ada beberapa hal yang penting terkait dalam mencapai tujuan dari prospek internal yaitu antara lain adalah dengan memperhatikan hal-hal berikut: Perbaikan Standar Operasional Prosedur untuk meningkatkan manajemen Universitas yang lebih transparan, kredibel dan berorientasi pada pelayanan; Pengembangan sistem informasi yang komprehensif dan berkelanjutan untuk mendukung semua kegiatan akademiki maupun non akademik ;Meningkatkan kemampuan self learning mahasiswa dengan menyediakan kurikulum dan fasilitas belajar mengajar serta perpustakaan yang representatif dan terkini ;Meningkatkan komitmen dan kerjasama civitas akademika dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan bersama, terutama memberikan pelayanan yang optimal bagi mahasiswa ;Bekerjasama / berkoordinasi dengan instansi pemerintah, asosiasi profesi, serta perguruan tinggi di dalam dan di luar negeri dalam pengembangan dan penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi ; Peningkatan efisiensi dan efektifitas Universitas

dengan up grading tenaga kependidikan dan dosen yang ada dan penambahan tenaga baru sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.” (wawancara 21 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan)

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka inisiatif strategi yang dapat dilakukan:

1) Pengembangan kultur akademik di PTS X.

PTS X dalam mengembangkan kultur akademik pertama harus dimulai dengan pembaharuan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan kegiatan proses belajar mengajar yang mampu menampung sejumlah 15.000 orang mahasiswa, namun hal ini juga perlu dipikirkan dalam *manage* sarana dan prasarana yang dimiliki, sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dari segi jumlah dosen tetap, yaitu 289 orang, merupakan jumlah yang sangat memadai untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kegiatan proses belajar mengajar, meneliti dan kegiatan akademik lainnya tidak lagi tergantung kepada dosen tidak tetap. Dari segi jenjang pendidikan, relatif sudah tinggi, bahkan sudah di atas ketentuan Pemerintah. Dari 289 dosen tetap hanya 7 orang (2,45%) yang bergelar Sarjana, 227 orang (78,32%) bergelar Magister, dan 55 orang (19,23 %) bergelar Doktor. Dari segi jenjang jabatan akademik relatif sudah memadai. Dari 289 dosen tetap yang jabatan fungsional akademik Tenaga Pengajar sejumlah 23 orang (7,95%), Assisten Ahli sejumlah 42 orang(14,53%), Lektor sejumlah 149 orang (51,55%),

Lektor Kepala sejumlah 62 orang (21,45%) dan Guru Besar sejumlah 13 orang (4,49%). Ditinjau dari status kepegawaian, 249 orang dosen tetap yayasan dan 40 orang dosen DPK/PNS. Keberadaan dosen PNS tentunya meringankan beban yayasan karena gaji dosen PNS dibayar oleh Pemerintah.

2) Meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik.

Kualifikasi jenjang jabatan fungsional akademik dosen dan tingkat pendidikan dosen yang relatif sudah tinggi harus diimbangi dengan prestasi akademik yang menonjol. Hal ini juga harus dibuktikan dengan banyaknya hasil penelitian dan karya ilmiah yang layak untuk dipublikasikan dalam berbagai jurnal, terutama jurnal terakreditasi dan jurnal internasional.

3) Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

Peralatan praktikum di laboratorium PTS X Surabaya tampaknya sudah saatnya untuk diremajakan dan diperbaharui. Hal tersebut karena selain usianya yang sudah cukup tua (*out of date*), juga sudah banyak yang tidak dapat difungsikan. Demikian juga dengan meningkatnya jumlah mahasiswa baru seringkali rasio antara daya tampung laboratorium dengan jumlah mahasiswa peserta praktikum menjadi sangat tidak berimbang. Keterbatasan fungsi dan peran laboratorium ini sangat

dirasakan sebagai kendala pengembangan teknologi dan keilmuan, terutama sekali di Fakultas Teknik yang memiliki banyak Laboratorium.

4) Pengembangan kebijakan riset Universitas.

Penelitian merupakan salah satu tugas pokok dosen dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi dan juga sebagai syarat kenaikan jabatan fungsional dosen. Budaya penelitian seharusnya dikembangkan agar tercipta kualitas pendidikan yang baik melalui karya ilmiah dosen dan mahasiswa. Sebagai seorang dosen harus memiliki syarat kemampuan seperti kompetensi Pedagogic, Professional, Kepribadian dan Social. Memiliki kompetensi pedagogic (menguasai metodologi pengajaran secara baik), Professional (berlaku dan bersikap professional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya), Kepribadian (mengantarkan seorang mahasiswa menjadi manusia ideal) dan Sosial (mendekatkan perguruan tinggi dan dosen dengan masyarakat secara umum). Melalui kompetensi tersebut diharapkan para dosen ada upaya pengembangan dan peningkatan kualitas penelitian tersebut melalui berbagai program, baik workshop, training dan lainnya. Selanjutnya perguruan tinggi diharapkan dapat mengembangkan dirinya dan ilmu pengetahuan yang sangat berguna bagi masyarakat dan negara, oleh karena perlu dikaji kembali bagaimana kebijakan riset yang diterapkan oleh PTS X agar nantinya banyak dosen yang terdorong untuk melakukan riset.

5) Pengembangan inovasi pembelajaran berbasis riset.



Manfaat inovasi Pembelajaran Berbasis Riset (PBR) adalah dengan PBR maka peserta didik dapat memperoleh berbagai manfaat dalam konteks pengembangan metakognisi dan pencapaian kompetensi yang dapat dipetik selama menjalani proses pembelajaran. Manfaat yang dimaksud meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) Peserta didik mengalami pengembangan dan peningkatan kapabilitas dan kompetensi yang lebih tinggi, termasuk: Kompetensi umum, misalnya berpikir secara kritis dan analitik, mengevaluasi informasi, dan pemecahan masalah, Kompetensi dalam hal melaksanakan dan mengevaluasi penelitian yang sangat bermanfaat dan membantu dalam pengembangan profesional yang mengedepankan inovasi dan keunggulan. (2). Peserta didik memiliki motivasi belajar yang tinggi dan memiliki peluang untuk aktif di dalam proses pembelajaran yang berkaitan dengan dunia praktik kelak di kemudian hari. (3). Peserta didik terlatih dengan nilai-nilai disiplin, mendapatkan pengalaman praktik dan etika.(4). Peserta didik lebih memahami tentang betapa pentingnya nilai-nilai disiplin bagi masyarakat. Pembelajaran berbasis riset (PBR) merupakan metode pembelajaran yang menggunakan authentic learning (harus ada contoh nyata), problem-solving (menjawab kasus dan kontekstual), cooperative learning (bersama), contextual (hands on & minds on), dan inquiry discovery approach (menemukan sesuatu) yang didasarkan pada filosofi

konstruktivisme (yaitu pengembangan diri siswa yang berkesinambungan dan berkelanjutan).

- 6) Peningkatan sarana dan sumber belajar berorientasi riset.
- 7) Pengembangan sistem pendidikan bahasa asing.
- 8) Penataan organisasi Universitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Implikasi aturan yang ada di PTS X Surabaya harus berjalan kondusif tanpa, tekanan personal atau organisasi, sehingga banyak keputusan yang bersifat menjunjung keadilan dan transparansi. Kebijakan yang dibuat harus bersandar pada peraturan, bukan pada kemauan kelompok penekan. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan kinerja organisasi dengan melakukan tindakan yang sesuai dengan norma-norma akademik. Pada akhirnya iklim akademik yang menjadi syarat utama dalam menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi akan berjalan sebagaimana mestinya.

- 9) Pengembangan perangkat aturan untuk memfungsikan keseluruhan komponen manajemen kelembagaan

Tata kelola yang baik menjadi kekuatan utama untuk meraih peluang kerjasama di bidang pendidikan tinggi dengan mitra kerja Perguruan Tinggi maupun institusi yang lain (Kemendikbud / Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Perusahaan, Pemerintah Daerah, Lembaga NirLaba, dsb) di tingkat nasional maupun internasional. Peluang tersebut

diperlukan untuk mendorong PTS X Surabaya agar lebih mampu menghasilkan berbagai program unggulan strategis, tata kelola Universitas yang baik, pengembangan Sumber Daya Manusia (dosen dan tenaga kependidikan), lulusan yang unggul, mandiri serta berbudaya.

- 10) Meningkatkan pemahaman sivitas akademika dan karyawan terhadap struktur organisasi.

Keberhasilan penyelenggaraan perguruan tinggi yang baik sangat ditentukan oleh keterlibatan dan sinergi seluruh civitas akademika yaitu karyawan, dosen, mahasiswa, alumni dan pihak swasta. Dalam penyelenggaraan perguruan tinggi, karyawan dan dosen merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya perguruan tinggi. Keterlibatan karyawan dan dosen dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan perguruan tinggi sangat ditentukan antara lain oleh pemahaman terhadap visi misi perguruan tinggi.

- 11) Penguatan tatapamong, tatakelola dan kewenangan akademika kampus.

Penguatan tata pamong dan tata kelola kewenangan akademika kampus dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem tata kelola yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan selaras dengan prinsip-prinsip GUG dan  
memperbaiki seluruh Standar Operasional Prosedur kegiatan dan mengaplikasikannya;

- 12) Pengembangan dan peningkatan kinerja laboratorium  
13) Peningkatan tata pamong dan tatakelola usaha universitas.  
14) Penguatan tata kelola Islamic tutorial centre  
15) Penguatan tata pamong dan tata kelola bidang kesehatan

- 16) Peningkatan mutu laporan keuangan.
- 17) Penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk anggaran yang disesuaikan dengan prestasi yang akan dicapai (RAB) setiap unit kerja.
- 18) Menguatkan fungsi dan peran perpustakaan sebagai teaching library.

Tabel 4.13. Inisiatif Strategi Perspektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
1. Meningkatkan kualitas budaya akademik yang kondusif;	- Pengembangan kultur akademik di PTS X.
2. Meningkatkan Tatakelola Universitas;	- Meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik.
3. Membangun sistem manajemen IT di PTS X;	- Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
4. Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan;	- Pengembangan kebijakan riset Universitas.
	- Pengembangan inovasi pembelajaran berbasis riset.
	- Peningkatan sarana dan sumber belajar berorientasi riset.
	- Pengembangan sistem pendidikan bahasa asing.
	- Penataan organisasi Universitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
	- Pengembangan perangkat aturan untuk memfungsikan keseluruhan komponen manajemen kelembagaan
	- Meningkatkan pemahaman sivitas akademika dan karyawan terhadap struktur organisasi.
	- Penguatan tatapamong, tatakelola dan kewenangan akademika kampus.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan dan peningkatan kinerja laboratorium</li> <li>- Peningkatan tata pamong dan tatakelola usaha universitas.</li> <li>- Penguatan tata kelola Islamic tutorial centre</li> <li>- Penguatan tata pamong dan tata kelola bidang kesehatan</li> <li>- Peningkatan mutu laporan keuangan.</li> <li>- Penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk anggaran yang disesuaikan dengan prestasi yang akan dicapai (RAB) setiap unit kerja.</li> <li>- Menguatkan fungsi dan peran perpustakaan sebagai teaching library.</li> </ul>
--	--

Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti

#### 4. Inisiatif Strategi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

“Ditinjau dari segi jumlah secara keseluruhan, baik tenaga dosen tetap dan maupun tenaga kependidikan tetap PTS X telah cukup memadai. Namun demikian ditinjau dari rasio masing-masing program studi perlu dilakukan redistribusi atau penambahan dosen, agar rasio dosen dengan mahasiswa masing-masing program studi sesuai dengan ketentuan Pemerintah. Demikian juga halnya pengembangan pendidikan lanjutan dari tenaga dosen perlu ditetapkan bidang ilmu yang akan ditempuh oleh dosen yang ditugas belajarkan agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing program studi.” (wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Ketua Yayasan PTS. X)

Wawancara berikutnya dilakukan pada Kepala UPT. Kajian Mutu PTS X

”Banyak ruang dan fasilitas di gedung yang mulai rusak, namun tidak banyak mendapatkan perhatian. Semakin banyak laboratorium yang alat dan kelengkapannya sudah tidak lagi *up to date*. Banyak peralatan komputer (software dan hardware) yang sudah tidak dapat lagi mengikuti perkembangan teknologi. Manajemen ruang yang kurang bagus, sehingga ada prodi yang memiliki kelas kosong karena jumlahnya mahasiswanya sedikit, namun ada prodi yang kekurangan ruang kelas.” (wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala UPT. Kajian Mutu)

Wawancara berikutnya dilakukan pada Kepala UPT. Infokom

”Sarana pembelajaran yang sudah menggunakan Information Computer Technology memudahkan mahasiswa untuk berinteraksi dengan kampus menurut saya mungkin kondisi ini harus dipertahankan seterusnya guna kelancaran proses belajar mengajar.” (wawancara tanggal 16 Mei 2016 dengan Kepala UPT Infokom)

Wawancara berikutnya dilakukan kepada Kepala Bagian Keuangan

”Tingkat kesejahteraan para dosen dan karyawan PTS. X perlu dikaji ulang dalam hal ini sangatlah penting guna menghindari kesetiaan ganda pada PTS X, karena dengan tercukupinya kesejahteraan dari setiap SDM PTS X maka tentu saja ini akan menjadi motor penggerak bagi terciptanya motivasi kerja.” (wawancara tanggal 20 Mei 2016 dengan Kepala Bagian Keuangan PTS.X)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dengan beberapa pemegang kebijakan dari PTS. X maka dapat dirumuskan beberapa inisiatif strategi dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PTS X:

- 1) Pengembangan dan/atau penerapan sistem kompetensi/remunerasi terpadu yang layak dan adil.

Remunerasi merupakan sebuah istilah yang sering dikaitkan dengan dunia ketenagakerjaan, terutama dalam konteks sistim pengupahan atau penggajian. Namun dalam perkembangannya, istilah ini juga kerap kali digunakan secara kontekstual, sehingga memiliki keragaman arti. Dalam konteks birokrasi pemerintah, remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali sistim penggajian pegawai yang didasarkan pada penilaian kinerja, dengan tujuan terciptanya sistim tata kelola pemerintah yang baik dan bersih. Sementara dalam konteks perusahaan, remunerasi diartikan sebagai sebuah bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang

diterima pekerja atas prestasi kinerjanya. Pada prinsipnya, sistem remunerasi yang berbasis kompetensi harus mempertimbangkan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada input dan output. Input dalam hal ini adalah bagaimana seseorang melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja.

2) Penerapan sistem kesejahteraan pegawai.

Implementasi kebijakan peningkatan kesejahteraan bagi dosen dan karyawan PTS X pada RENSTRA periode 2009-2014 telah dilakukan melalui skema pemberian insentif secara langsung maupun berbagai skema insentif yang berbasis kinerja namun perlu dilakukan pengelolaan dana kegiatan pengembangan pada unit kerja akademik memungkinkan terjadinya berbagai aktivitas akademik pada unit kerja dan membuka peluang implementasi *performance based incentive* pada kegiatan tersebut. Insentif kinerja bulanan dan tunjangan manajemen merupakan bentuk nyata upaya peningkatan kesejahteraan yang dilakukan universitas. Tunjangan tengah tahunan dan tunjangan pensiun merupakan bentuk lain upaya peningkatan kesejahteraan.

- 3) Peningkatan mutu dan/atau kapasitas SDM, keuangan, dan fasilitas/TIK yang berlicensi.
- 4) Pengembangan dan penerapan sistem pengembangan karir dosen sesuai dengan kebutuhan universitas dan profesi.

- 5) Penyusunan dan penerapan mekanisme rekrutmen dan/atau penugasan dosen secara konsisten.
- 6) Meningkatkan pengembangan kurikulum dengan memberikan pelatihan bagi dosen.
- 7) Meningkatkan perbaikan pelayanan dengan memberikan pelatihan *service excellent* kepada karyawan PTS X.

Tabel 4.14. Inisiatif Strategi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS X;</li> <li>2. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS X;</li> <li>3. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan dan/atau penerapan sistem kompetensi/remunerasi terpadu yang layak dan adil.</li> <li>- Penerapan sistem kesejahteraan pegawai.</li> <li>- Peningkatan mutu dan/atau kapasitas SDM, keuangan, dan fasilitas/TIK yang berlisensi.</li> <li>- Pengembangan dan penerapan sistem pengembangan karir dosen sesuai dengan kebutuhan universitas dan profesi.</li> <li>- Penyusunan dan penerapan mekanisme rekrutmen dan/atau penugasan dosen secara konsisten.</li> <li>- Meningkatkan pengembangan kurikulum dengan memberikan pelatihan bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan perbaikan pelayanan dengan memberikan pelatihan <i>service excellent</i> kepada karyawan PTS X.</li> </ul>

Sumber: Data primer (2016), yang dimodifikasi peneliti



Tabel 4.15.  
 Perspektif-perspektif Dari Balanced Scorecard PTS. X

Visi dan Misi	Tujuan	Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	Inisiatif Strategis
Visi PTS.X Surabaya adalah terwujudnya universitas unggul berbasis nilai dan karakter bangsa.	4. Menghasilkan lulusan yang kompetensinya diakui secara nasional maupun internasional, beridentitas nilai dan karakter bangsa Indonesia;	Keuangan	1.Meningkatkan jumlah mahasiswa	Proporsi 25 (%) dana mahasiswa dari total penerimaan	- Memaksimalkan penerimaan mahasiswa S1 sampai di level 3000
	5. Menghasilkan karya-karya ilmiah yang mutunya diakui secara nasional maupun		2.Meningkatkan sumber-sumber pendapatan lain	Proporsi dana 10% non-mahasiswa (pendapatan lain-lain) dari total penerimaan.	- Memaksimalkan SPP S1 sampai dengan Rp 800,000,-
			3. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan	Peningkatan transparansi dan akuntabilitas keuangan . Mulai tahun akademik 2016 – 2017, laporan keuangan unit kerja lebih transparan dan akuntabel	- Peningkatan sumber dana diluar dana utama seperti (dana hibah, kerjasama dengan pihak tertentu dll).  - Penyusunan aturan-

	<p>internasional;</p> <p>6. Menghasilkan karya-karya inovatif produktif yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan manusia.</p>				<p>aturan keuangan tentang laporan keuangan yang transparan dan akuntabel.</p>
<p>4. Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan internasional;</p> <p>5. Menanamkan dan mengembangkan</p>		<p>Pelanggan</p>	<p>1. Optimalisasi layanan administrasi mahasiswa</p> <p>2. Optimalisasi layanan akademis</p>	<p>- Meningkatnya kepuasan mahasiswa dan dosen terhadap kinerja administrasi sampai 50% selama setahun.</p> <p>- Menurunnya jumlah keluhan mahasiswa dan dosen sampai 50% selama setahun.</p> <p>- Minimal 85% pengguna merasa puas</p>	<p>- Melakukan pelatihan <i>service excellence</i> bagi semua karyawan</p> <p>- Melakukan survey secara berkala terhadap kepuasan mahasiswa</p> <p>- Meningkatkan fungsi dan kinerja Badan Penjaminan Mutu (PBM)</p>

<p>nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi;</p> <p>6. Memberdayakan (<i>empowering</i>) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring (<i>networking</i>) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma</p>			<p>3.Revitalisasi unit kerja yang terkait dengan (HUMAS, BAK, dan BSI)</p>	<p>atas kinerja lulusan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Minimal 95% lulusan merasa memperoleh manfaat dari perkuliahan yang dilakukan.</li> <li>-Minimal 95% masa tunggu kerja lulusan dibawah 1 tahun.</li> <li>-Minimal 85% lulusan memperoleh IPK di atas 3,3.</li> <li>-Minimal 90% lulusan S1 dan S2 melanjutkan studi atau bekerja.</li> <li>-Minimal 90% lulusan S1, S2 dan S3 merasa puas atas penghasilan pertama yang diperolehnya.</li> <li>-Minimal 85% rata-rata lama studi mahasiswa dibawah 9 semester untuk S1, dan 5 semester untuk S2 dan S3.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan akses masyarakat</li> </ul>	<p>sesuai dengan prinsip Good University Governance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kerjasama antara humas dan alumni demi membangun citra PTS. X.</li> <li>- Memberikan kemudahan informasi kepada calon mahasiswa baru</li> </ul>
--	--	--	--	---	--

Perguruan Tinggi.				terhadap informasi universitas - Terbangunnya kerjasama dengan media massa; - Meningkatkan peran dan fungsi media informasi universitas;	
		Bisnis Internal	5. Meningkatkan kualitas budaya akademik yang kondusif;	Terbentuk dan/atau berfungsinya kelompok-kelompok kajian dalam bidang keilmuan di setiap prodi. - Paling sedikit 90% dosen penyelenggaraan perkuliahan di atas standar. - Semua kegiatan perkuliahan terselenggara sesuai dengan silabus. - Paling sedikit 95% kinerja dosen/perkuliahan dinilai baik oleh mahasiswa. - Rata-rata	- Pengembangan kultur akademik di PTS. X. - Meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik. - Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi. - Pengembangan

				<p>artikel yang dihasilkan dosen per tahun minimal 2.5.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rata-rata kutipan dosen 2.5 per artikel</li> <li>- Termanfaatkannya hasil-hasil penelitian non kependidikan untuk memperkaya keilmuan kependidikan.</li> <li>- Minimal 90% kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik terpenuhi</li> <li>- Terselenggaranya aktivitas riset dengan mengacu kepada kebijakan riset universitas;</li> <li>- Dihasilkannya 20 buah inovasi pembelajaran yang dipublikasikan minimal pada jurnal nasional;</li> <li>- Terbangunnya 5 sarana</li> </ul>	<p>kebijakan riset Universitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan inovasi pembelajaran berbasis riset.</li> <li>- Peningkatan sarana dan sumber belajar berorientasi riset.</li> <li>- Pengembangan sistem pendidikan bahasa asing.</li> <li>- Penataan organisasi Universitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan.</li> <li>- Pengembangan perangkat aturan untuk memfungsikan keseluruhan komponen</li> </ul>
--	--	--	--	---	--

			<p>laboratorium dan sumber belajar berorientasi riset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dilaksanakannya 20 program pengabdian pada masyarakat yang berbasis inovasi dan hasil-hasil riset.</li> <li>- Tersediannya perangkat kurikulum pendidikan Bahasa Asing (Lab Bahasa)</li> <li>- Paling sedikit 75 % Toefl diatas 450 bagi mahasiswa</li> <li>- Paling sedikit 75% dosen pada tiap prodi Toefl diatas 500 Bagi Dosen</li> <li>- Terwujudnya program tata pamong dan tata kelola Universitas yang mendukung visi dan misi dengan</li> </ul>	<p>manajemen kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan pemahaman sivitas akademika dan karyawan terhadap struktur organisasi</li> <li>- Penguatan tatapamong, tatakelola dan kewenangan akademik kampus.</li> <li>- Pengembangan dan peningkatan kinerja laboratorium</li> <li>- Peningkatan tata pamong dan tatakelola usaha universitas.</li> <li>- Penguatan tata kelola Islamic tutorial</li> </ul>
--	--	--	---	---

				<p>berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terpetaknya pola pengelolaan hubungan antar unit kerja dan kinerja yang terbangun pada implementasi struktur organisasi</li> <li>- Tersusunnya struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) Universitas</li> <li>- Terlaksananya prosedur dan tata kerja sesuai dengan SOTK Universitas</li> <li>- Tersosialisasinya hasil restrukturisasi organisasi dan STOK universitas</li> <li>- Terpahami nya tupoksi</li> </ul>	<p>centre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan tata pamong dan tata kelola bidang kesehatan</li> <li>- Peningkatan mutu laporan keuangan.</li> <li>- Penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk anggaran yang disesuaikan dengan prestasi yang akan dicapai (RAB) setiap unit kerja.</li> <li>- Menguatkan fungsi dan peran perpustakaan sebagai teaching library.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

				<p>pada SOTK universitas oleh setiap unit kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola PTS. X</li> <li>- Tersertifikasinya tata kelola laboratorium</li> <li>- Bertambahnya 2 laboratorium di kampus PTS. X</li> <li>- Penguatan Tenaga Lab bersertifikasi 4 orang</li> <li>- Terkoordinasinya pengelolaan usaha universitas dalam bidang akademik, penunjang, dan komersial yang akuntabel</li> <li>- Tersusunnya 2 aturan pemberdayaan</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--



				<p>kepakaran akademik dosen dan pemanfaatan sarana penunjang akademik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlaksananya revitaslisasi pengelolaan Islamic Tutorial Centre dalam meningkatkan pengokohan kehidupan beragama sivitas akademika dan karyawan sesuai dengan visi PTS.X</li> <li>- Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola poliklinik sebagai unit layanan dan penunjang akademik</li> <li>- Terlaksananya praktik</li> </ul>	
			<p>7. Meningkatkan Manajemen kerja berbasis IT</p>		

			<p>8. Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan;</p>	<p>kegiatan akademik di poliklinik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem manajemen terintegrasi berbasis TIK secara efektif diterapkan paling sedikit pada 80% kegiatan dalam setiap bidang manajemen (SDM, keuangan, dan fasilitas/sarana)</li> <li>- Meningkatnya intensitas kemitraan dengan lembaga pengguna lulusan.</li> <li>- Terselenggaranya 10 (sepuluh) joint program seperti internation</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

				<p>al certificate, twin program/double degree, credit transfer, sandwich program, dan job training;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kerjasama dengan pihak dalam negeri dan luar negeri.</li> <li>- Melakukan Pertemuan Asosiasi Kantor Urusan Kerjasama.</li> </ul>	
		Pertumbuhan dan Pembelajaran	4. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlaksananya sistem kompensasi/temunerasi terpadu yang layak dan adil.</li> <li>- Kesejahteraan pegawai (dosen, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrative) meningkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan dan/atau penerapan sistem kompetensi/remunerasi terpadu yang layak dan adil.</li> <li>- Penerapan sistem kesejahteraan pegawai.</li> <li>- Peningkat</li> </ul>

			<p>5. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X;</p>	<p>paling sedikit 20%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya beasiswa pendidikan bagi tenaga pendidik, anak dosen, dan mahasiswa.</li> <li>- Paling sedikit 80% unit mencapai rasio standar antara sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan layanan.</li> <li>- 90% sumber daya manusia memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan dengan bidang kerjanya.</li> <li>- Paling sedikit 60% dosen memiliki</li> </ul>	<p>an mutu dan/atau kapasitas SDM, keuangan, dan fasilitas/TK yang berlicensi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan dan penerapan sistem pengembangan karir dosen sesuai dengan kebutuhan universitas dan profesi.</li> <li>- Penyusunan dan penerapan mekanisme rekrutmen dan/atau penugasan dosen secara konsisten.</li> <li>- Meningkatkan pengembangan kurikulum dengan memberikan pelatihan bagi</li> </ul>
--	--	--	---	--	---

				<p>kualifikasi 147 Doctor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paling sedikit 15 orang dosen dengan jabatan guru besar.</li> <li>- Kapasitas sumber daya fasilitas/sarana meningkat 30%.</li> <li>- Kapasitas TIK meningkat 40%.</li> <li>- Kapasitas sumber daya keuangan meningkat 35%.</li> <li>- Program Licensi.</li> <li>- Paling sedikit 75% dosen menempuh pengembangan karir sesuai kebutuhan universitas dan profesi.</li> <li>- Seluruh calon dosen diterima memenuhi standar</li> </ul>	<p>dosen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan perbaikan pelayanan dengan memberikan pelatihan <i>service excellent</i> kepada karyawan PTS. X.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

				<p>mutu yang ditetapkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan pelayanan pada customer.</li> <li>- Pelatihan KPT dan KKNI untuk dosen.</li> <li>- Pelatihan pekerti bagi dosen.</li> <li>- Pelatihan e-learning bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan pembelajaran e-learning bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan insentif publikasi ilmiah (buku, jurnal, paten, dan seminar ke luar negeri) bagi mahasiswa dan dosen.</li> <li>- Meningkatkan jumlah peserta kompetisi di tingkat Regional, National dan Internasion</li> </ul>	
			6. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa.		

				<p>al bagi dosen dan mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tertatanya organisasi dan terpenuhinya kebutuhan fasilitas organisasi kemahasiswaan.</li> <li>- Meningkatnya raihan program kreativitas mahasiswa sebesar 50% dan tumbuhnya 3(tiga) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa</li> <li>- Terbentuknya 1(satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (career development centre)</li> </ul> <p>Terbentuknya pusat</p>	
--	--	--	--	---	--

				konsultasi mahasiswa (PKM)	
--	--	--	--	----------------------------	--

Sumber: Data Primer yang dimodifikasi





## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab 4 maka dapat dirumuskan beberapa rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi pada PTS X antara lain:

1. Perspektif keuangan dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah mahasiswa, meningkatkan sumber-sumber pendapatan lain dan melalakkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan; Perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan orientasi optimalisasi layanan administrasi mahasiswa, optimalisasi layanan akademis dan revitalisasi unit kerja yang terkait dengan (HUMAS, BAK, BSI); Perspektif bisnis internal dapat dilakukan dengan orientasi meningkatkan kualitas budaya akademik, meningkatkan manajemen kerja berbasis IT, meningkatkan jejaring kerjasama dan melakukan tata kelola universitas yang baik. Sedangkan perspektif pertumbuhan pembelajaran dapat dilakukan dengan orientasi meningkatkan kesejahteraan dosen dan tenaga pendidik, meningkatkan gaji (*takehome pay*) dosen dan tenaga pendidik dan pembinaan kepada mahasiswa.
2. Adapun tujuan dari perspektif keuangan PTS X adalah meningkatkan pendapatan dari penerimaan mahasiswa, meningkatkan pendapatan dari sumber-sumber lain dan peningkatan transparansi dan akuntabel laporan keuangan; Tujuan perspektif adalah memberikan kemudahan bagi mahasiswa dibidang pengurusan

administrasi mahasiswa, memberikan kemudahan bagi mahasiswa dibidang pengurusan akademik mahasiswa dan memberikan pelayanan optimal yang mendukung terhadap proses penerimaan mahasiswa dan proses belajar mengajar; Perspektif bisnis internal adalah menanamkan budaya akademis, menggunakan aplikasi berbasis IT dalam administrasi akademik dan keuangan, membangun jaringan kerjasama yang luas dalam aspek pendidikan dan riset serta penataan manajemen secara professional di seluruh kelembagaan di universitas. Sedangkan perspektif pertumbuhan pembelajaran mempunyai tujuan meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan, meningkatkan kualitas dosen dan karyawan agar terjadi peningkatan kualitas dosen dan mutu dosen dan karyawan dan menyiapkan mahasiswa agar handal dan berorientasi kepada “*ready for use*”.

3. Rencana aksi (*action plan*) PTS X adalah sebagai berikut: Inisiatif/rencana aksi perspektif keuangan adalah memaksimalkan penerimaan mahasiswa S1 sampai di level 3000 mahasiswa; Memaksimalkan SPP S1 sampai dengan Rp 800,000,-; Peningkatan sumber dana diluar dana utama seperti (dana hibah, kerjasama dengan pihak tertentu dll); dan Penyusunan aturan- aturan keuangan tentang laporan keuangan yang transparan dan akuntabel.
4. Rencana aksi perspektif pelanggan adalah melakukan pelatihan *service excellence* bagi semua karyawan; Melakukan survey secara berkala terhadap kepuasan mahasiswa; Meningkatkan fungsi dan kinerja Badan Penjaminan Mutu (PBM) sesuai dengan prinsip *Good University Governance*; Meningkatkan kerjasama antara humas dan

alumni demi membangun citra PTS X; dan Memberikan kemudahan informasi kepada calon mahasiswa baru;

5. Rencana aksi perspektif bisnis internal adalah melakukan pengembangan kultur akademik di PTS X; Meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik; Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi; Pengembangan kebijakan riset Universitas; Pengembangan inovasi pembelajaran berbasis riset; Peningkatan sarana dan sumber belajar berorientasi riset; Pengembangan sistem pendidikan bahasa asing; Penataan organisasi Universitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan; Pengembangan perangkat aturan untuk memfungsikan keseluruhan komponen manajemen kelembagaan: Meningkatkan pemahaman sivitas akademika dan karyawan terhadap struktur organisasi; Penguatan tatapamong, tatakelola dan kewenangan akademika kampus; Pengembangan dan peningkatan kinerja laboratorium; Peningkatan tata pamong dan tatakelola usaha universitas; Penguatan tata kelola Islamic tutorial centre; Penguatan tata pamong dan tata kelola bidang kesehatan; Peningkatan mutu laporan keuangan; Penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk anggaran yang disesuaikan dengan prestasi yang akan dicapai (RAB) setiap unit kerja; dan Menguatkan fungsi dan peran perpustakaan sebagai teaching library.
6. Rencana aksi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah melakukan Pengembangan dan/atau penerapan sistem kompetensi/remunerasi terpadu yang layak dan adil; Penerapan sistem kesejahteraan pegawai; Peningkatan mutu dan/atau kapasitas SDM, keuangan, dan fasilitas/TIK yang berlicensi; Pengembangan dan penerapan sistem pengembangan karir dosen sesuai dengan

kebutuhan universitas dan profesi; Penyusunan dan penerapan mekanisme rekrutmen dan/atau penugasan dosen secara konsisten; Meningkatkan pengembangan kurikulum dengan memberikan pelatihan bagi dosen; dan Meningkatkan perbaikan pelayanan dengan memberikan pelatihan *service excellent* kepada karyawan PTS X.

## 5.2 Implikasi Penelitian

1. Untuk dapat menerapkan *Balance Scorecard* di PTS X diperlukan komitmen dan dukungan dari seluruh karyawan mulai dari manajer puncak sampai karyawan di level bawah.
2. Selain itu juga harus diikuti oleh perubahan paradigma seluruh karyawan tentang konsep *Balance Scorecard* yakni tentang kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan
3. Sosialisasi terhadap konsep *Balance Scorecard* harus dilakukan sebelum menerapkan konsep ini dalam pengukuran kinerja
4. PTS X telah memiliki perencanaan dan pengembangan yang secara khusus bertugas merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis sehingga lebih memudahkan koordinasi dengan semua unit kerja hal ini tentu saja mempermudah dalam mengkoordinasikan program kerja tahunan semua unit kerja berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan. Tetapi untuk mendukung tercapainya rencana strategis perlu didukung oleh semua unit

kerja sehingga fungsi-fungsi manajemen organisasi dapat berjalan dengan lancar

5. Untuk dapat mengetahui kemajuan dalam penerapan *Balance Scorecard* maka mekanisme review yang efektif dan efisien harus dibentuk sehingga organisasi senantiasa melihat pencapaian tolok ukur yang ada dan menganalisisnya untuk menemukan sebab masalah dan melakukan perbaikan yang diperlukan

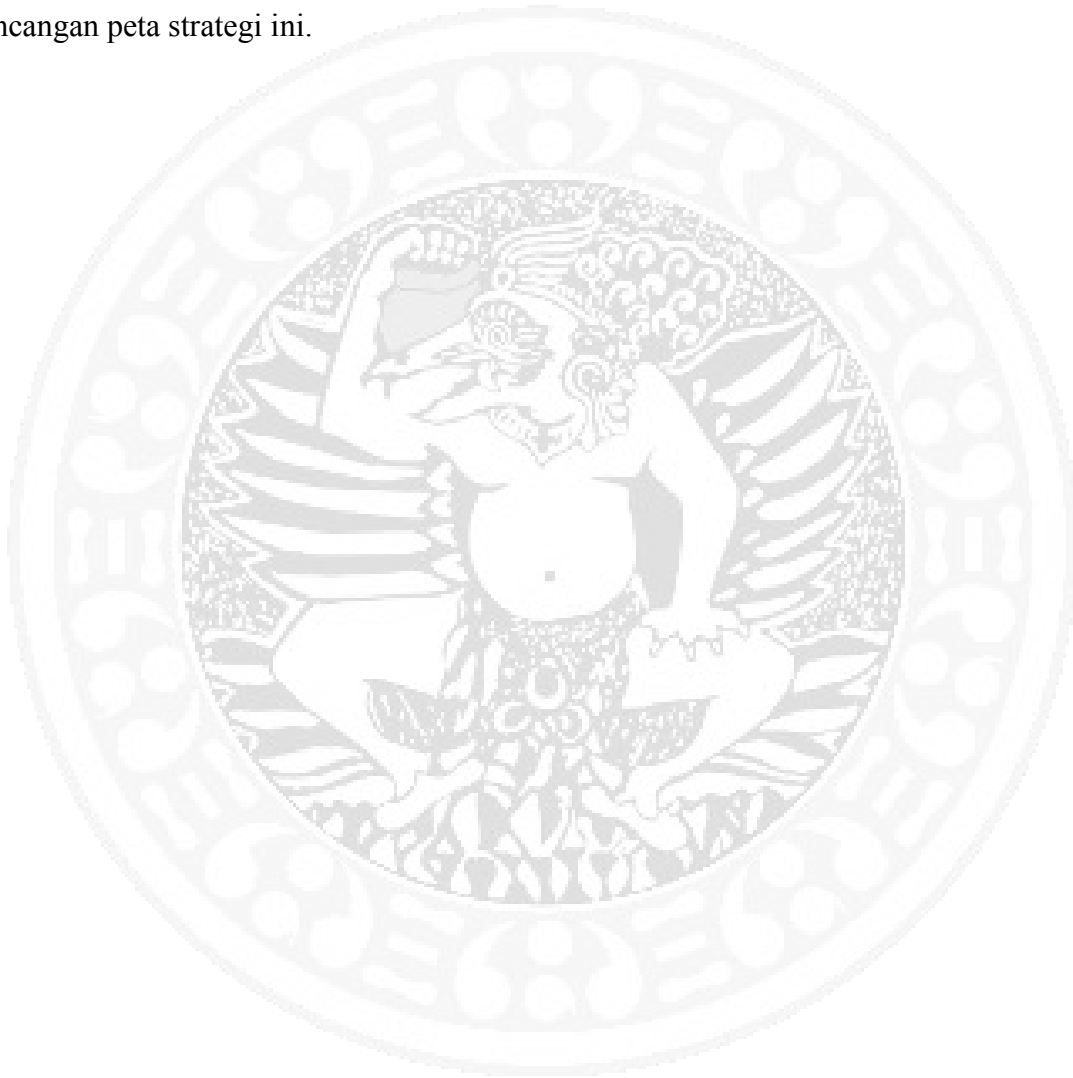
### **5.3 Keterbatasan Penelitian dan Arah Bagi Peneliti Selanjutnya**

#### **5.3.1 Bagi Pengembangan Teori**

Secara teoritis meskipun dalam hasil penelitian penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu dalam merancang dan mengeksekusi strategi terhadap pengukuran kinerja yang memadai, maka pada tataran implementasi strategi sebaiknya perusahaan bisnis atau lembaga (termasuk PTS X) harus terus mengupayakan proses sosialisasi strategi dan tujuan perusahaan/organisasi kepada seluruh manajemen agar kinerja perusahaan/lembaga pendidikan tinggi dapat terus ditingkatkan. Untuk mempermudah menentukan perspektif mana pada *Balanced Scorecard* yang perlu diperbaiki dan perlu mendapat perhatian manajemen, keempat perspektif *Balanced Scorecard* perlu disimulasikan untuk mengetahui hubungan sebab akibat secara kuantitatif dan kualitatif antara masing-masing perspektif. Keikutsertaan karyawan dalam pengembangan *Balanced Scorecard* perlu ditingkatkan melalui sosialisasi data *scorecard* perusahaan sehingga seluruh karyawan akan lebih dapat memahami kondisi perusahaannya.

### 5.3.2 Bagi Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini hanya sampai pada perancangan strategi (*strategy map*), penentuan tujuan/sasaran (*objectives*), penentuan pengukuran (*measurement*), target dan rencana tindakan (*action plan*) pada PTS X. Penelitian belum dilakukan pada tahap evaluasi implementasi *strategy map* yang ada di PTS X. Oleh karenanya untuk melihat kehandalan rancangan strategi hasil riset ini direkomendasikan peneliti lain untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi rancangan peta strategi ini.





## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Salim 2006. *Teori & Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Alan Butler, Steve R. Letza and Bill Neale, 1997. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2 pp. 242-253.
- Arfan Ikhsan. dan I.B. Teddy, Prianthara. (2009). *Akuntansi Untuk Manajer*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Atkinson, A.A., R.J. Banker, R.S. Kaplan dan S.M. Young (2000), *Management Accounting*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Farid, D., Nejadi, M., dan Mirfakhredini, 2008, Balance Scorecard Application In Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context, *Annals of University of Bucharest, Economics and Administrative Series*. Nr. 2 (2008), hal. 31-45.
- Gaspersz, Vincent, 2006, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma – Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen dan Mowen. 2006. *Buku I Management Accounting Edisi 7*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hermawan, Sigit, 2008. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi VENTURA*, Vol. 11, No. 2.
- Irsutami dan Chici Ramdhaniah. (2011). Pengembangan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Politeknik Negeri Batam). *Jurnal Penelitian*. Politeknik Negeri Batam.
- Kaplan, R. and D. Norton. 1992. The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Jan-Feb):71-79.
- . 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: *Harvard Business Review*.



- . 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Machasin, dkk. 2011. Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard. *Walisongo*, Vol.19 (2), 483-510.
- Moleong, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. remaja Rosdakarya.
- . (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- . (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen kontemporer untuk pelipat ganda kinerja perusahaan*. Jakarta:Salemba Empat.
- . 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Moh. Nazir. Ph.D, 2005, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nayeri, M. D., Mashhadi, M. M. & Mohajeri, K. (2008). Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 37, 316-321
- Niven, R. Paul, 2006. *Balanced Scorecard Step-by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Prabowo, Harjanto. Implementasi IT Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2007*, 59-62.
- Prasetyo, Tri, Widdy, Vinsensius. 2009. Balanced Scorecard Sebagai Aplikasi Dalam Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi (Studi Teoritis pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun), *Jurnal Ilmiah Widya Warta*, Vol 33, No 1 (2009).
- Rohm, H. and L. Halbach. 2005. *White Paper: Developing and Using Balanced Scorecard Performance System*. Balanced Scorecard Institute.

Soegoto, Eddy Soeryanto, 2011. Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom*, Vol. 6, No. 2, 131-142.

Sutic, Ines. And Jurcevic. Marija. Strategic Management Process And Enhancement Of Quality In Higher Education. *Poslovna Izvrsnost Zagreb, God. VI* (2012) BR. 1, 147-176

VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007). Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), Article 6. Retrieved [date] from [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/6\\_2/vanwynsberghe.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/6_2/vanwynsberghe.htm)

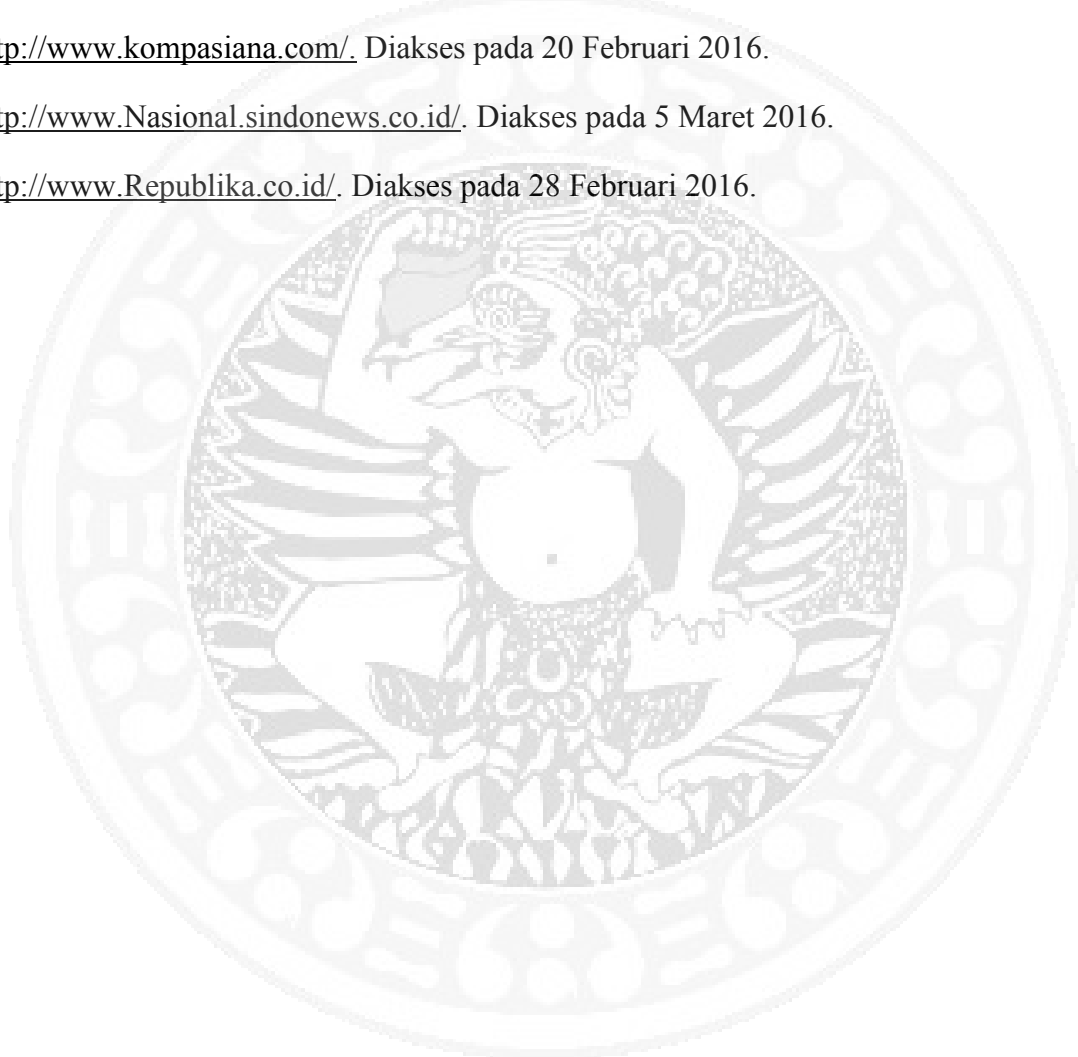
<http://www.ban-pt-universitas.com/>. Diakses pada 1 Maret 2016.

<http://www.Islamindonesia.co.id/>. Diakses pada 1 Maret 2016.

<http://www.kompasiana.com/>. Diakses pada 20 Februari 2016.

<http://www.Nasional.sindonews.co.id/>. Diakses pada 5 Maret 2016.

<http://www.Republika.co.id/>. Diakses pada 28 Februari 2016.





# LAMPIRAN

Tabel Sasaran Strategis, KPI, dan Target pada Prespektif Keuangan

Sasaran Strategis	KPI	TARGET				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.Meningkatkan jumlah mahasiswa	Proporsi 25% dana mahasiswa dari total penerimaan	303.000.000.000 13.071.241.750	378.750.000.000 15.195.865.930	473.437.500.000 17.737.327.520	591.796.875.000 19.511.060.270	739.746.093.750 21.462.166.300
	Proporsi dana 10% non-mahasiswa (pendapatan lain-lain) dari total penerimaan. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan	Peningkatan transparansi dan akuntabilitas keuangan . Mulai tahun akademik 2016 – 2017, laporan keuangan unit kerja lebih transparan dan akuntabel	Pelaksanaan	Pelaksanaan	Pelaksanaan	Pelaksanaan

Tabel Sasaran Strategis, KPI, dan Target pada Prespektif Pelanggan

SasaranStrategis	KPI	2015	TARGET			
			2016	2017	2018	2019
1. Optimalisasi layanan administrasi mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya kepuasan mahasiswa dan dosen terhadap kinerja administrasi sampai 50% selama setahun.</li> </ul>	75%	65%	60%	55%	50%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menurunnya jumlah keluhan mahasiswa dan dosen sampai 50% selama setahun.</li> </ul>	75%	65%	60%	55%	50%
2. Optimalisasi layanan akademis	<ul style="list-style-type: none"> <li>85% pengguna merasa puas atas kinerja lulusan</li> </ul>	50%	75%	80%	85%	85%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% lulusan merasa memperoleh manfaat perkuliahan dari perkuliahan yang dilakukan.</li> </ul>	50%	75%	80%	85%	95%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% masa tunggu lulusan dibawah 1 tahun.</li> </ul>	50%	75%	80%	85%	95%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% masa tunggu lulusan dibawah 1 tahun.</li> </ul>	70%	75%	80%	85%	90%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>85% lulusan memperoleh IPK di atas 3,3.</li> </ul>	70%	75%	80%	85%	90%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>90% lulusan S1 melanjutkan studi atau</li> </ul>					

	<p>bekerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% lulusan S1 merasa puas atas penghasilan pertama yang diperolehnya.</li> <li>• 85% rata-rata lama studi mahasiswa dibawah 9 semester untuk S1, dan 5 semester untuk S2 dan S3.</li> </ul>					
<p>3. Revitaliasasi unit kerka yang terkait dengan (HUMAS, BAK, BSI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan akses masyarakat terhadap informasi Universitas.</li> <li>• Terbangunnya kerjasama dengan media massa.</li> <li>• Meningkatkan peran dan fungsi media informasi Universitas</li> </ul>	<p>Liputan khusus PTS. X pada media massa</p> <p>Kerjasama dengan media massa</p> <p>Tertatanya HUMAS PTS. X</p>	<p>Liputan khusus PTS. X pada media massa</p> <p>Kerjasama dengan media massa</p> <p>Berfungsinya organisasi HUMAS</p>	<p>Liputan khusus PTS. X pada media massa</p> <p>Kerjasama dengan media massa</p> <p>Berfungsinya organisasi HUMAS</p>	<p>Liputan khusus PTS. X pada media massa</p> <p>Kerjasama dengan media massa</p> <p>Berfungsinya organisasi HUMAS</p>	<p>Liputan khusus PTS. X pada media massa</p> <p>Kerjasama dengan media massa</p> <p>Berfungsinya organisasi HUMAS</p>

Tabel Sasaran Strategis, KPI, dan Target pada Prespektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	KPI	2015	TARGET				
			2016	2017	2018	2019	
1. Meningkatkan kualitas budaya akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Setiap prodi memiliki kelompok-kelompok kajian dalam bidang keilmuan masing-masing.</li> <li>90% dosen menyelenggarakan perkuliahan di atas standar.</li> <li>Semua kegiatan perkuliahan terselenggara silabus yang telah ditetapkan.</li> <li>95% kinerja dosen dinilai baik oleh mahasiswa</li> <li>Rata-rata artikel yang dihasilkan dosen per tahun minimal 2,5</li> <li>Rata-rata kutipan dosen 2,5 per artikel</li> <li>Rata-rata tiap dosen menghasilkan 1 buku per tahun</li> </ul>	Penyia pan	Penyiapan	50%	75%	100%	
		Penyia pan	50% dosen	60% dosen	75% dosen	90% dosen	
		60%	70%	85%	95%	100%	
		50% dinilai baik	60% dinilai baik	65% dinilai baik	75% dinilai baik	95% dinilai baik	
		Minimal 0,5	Minimal 1	Rata-rata indeks kutipan dosen 1,5 per artikel	Rata-rata indeks kutipan dosen 2 per artikel	Rata-rata indeks kutipan dosen 2,5 per artikel	
		Rata-rata indeks kutipan dosen 0,5 per artikel	Rata-rata indeks kutipan dosen 1 per artikel	Penyiapan	Rata-rata tiap dosen menghasilkan 0,5 buku per tahun	Rata-rata tiap dosen menghasilkan 1 buku per tahun	
		Penyia pan	Penyiapan	75%	85%	90%	
		Penyia pan	Penyia pan	60%	75%	90%	
		Penyia pan	Penyia pan	50%	60%	75%	90%
		Penyia pan	Penyia pan	50%	60%	75%	90%
TESIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimal 90% kompetensi dosen dan tenaga</li> </ul>						

<p>pendukung akademik.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terselenggaranya aktivitas riset dengan mengacu kepada kebijakan riset universitas.</li> <li>• Dihasilkan nya 20 buah inovasi pembelajaran yang dipublikasikan minimal pada jurnal nasional.</li> <li>• Terbangun nya 5 sarana laboratorium dan sumber belajar berorientasi riset.</li> <li>• Dilaksanakannya 20 program pengabdian pada masyarakat yang berbasis inovasi dan hasil-hasil riset</li> <li>• Tersedianya perangkat kurikulum pendidikan bahasa asing</li> <li>• Paling sedikit 75% Toefl diatas 450 bagi mahasiswa.</li> <li>• Paling sedikit 75% dosen pada tiap</li> </ul>	50%	65%	10 buah inovasi	15 buah inovasi	20 buah inovasi
	50%	2 buah inovasi	2 penyiapan	4 sarana	5 sarana
	Penyiapan	Penyiapan	10	15	20
	Penyiapan	4	Terimplementasikannya kurikulum	Terimplementasikannya kurikulum	Terimplementasikannya kurikulum
	Persiapan	Terimplementasikannya kurikulum	60%	70%	75%
	Tersedianya perangkat kurikulum pendidikan		50%	60%	75%



	prodi Toefl di atas 500 bagi dosen.	profesional disetiap prodi.	50% 30%			
		40%	20%			
2. Meningkatkan Tatakelola Universitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terwujudnya program tata pamong dan tata kelola Universitas yang mendukung visi dan misi dengan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.</li> </ul>	Pengembangan restrukturisasi tata kelola dan tata pamong yang mendukung visi dan misi.		Reviu, dan menyempurnakan tata kelola dan tata pamong struktur organisasi.	Implementasi tata pamong dan tata kelola Universitas yang mendukung visi dan misi dengan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terpetaknya pola pengelolaan hubungan antar unit kerja dan kinerja yang terbangun pada implementasi struktur organisasi.</li> </ul>	Persiapan job description	Persiapan job description	Implementasi	Implementasi	Dokumen implementasi hasil implementasi struktur organisasi.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tersusunnya struktur</li> </ul>	-	Penyusunan dokumen STOK	Dokumen SOTK Universitas	STOK berjalan baik	

	organisasi dan tata kelola (STOK) Universitas.		Universitas		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terlaksana prosedur dan tata kerja sesuai STOK Universitas</li> </ul>	-	-	-	Implementasi SOTK Universitas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersosialisasinya hasil restrukturisasi organisasi dan SOTK Universitas</li> </ul>	-	-	Sosialisasinya tingkat pemahaman unit kerja terhadap tupoksi pada SOTK Universitas	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terpahaminya tupoksi pada SOTK Universitas oleh setiap unit kerja</li> <li>• Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola PTS. X.</li> </ul>	<p>Dokumen tingkat pemahaman unit kerja terhadap tupoksi pada SOTK Universitas</p> <p>Implementasi revitalisasi tata pamong dan tata kelola PTS. X</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersertifikasinya tata kelola laboratorium</li> <li>• Bertambahnya 2 laboratorium di PTS. X</li> </ul>			Sertifikat ISO 9001 1lab Komputer	1 lab Akuntansi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan Tenaga Lab bersertifikasi 4 orang</li> </ul>	Sertifikat 4 orang			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terkoordinasinya pengelolaan usaha Universitas dalam bidang akademik, penunjang, dan komersial yang akuntabel</li> </ul>	<p>Persiapan</p>	<p>Persiapan</p>	<p>Implementasi koordinasinya pengelolaan usaha universitas dalam bidang akademik, penunjang, dan komersial yang akuntabel.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersusunnya 2 aturan pemberdayaan kepakaran akademik dosen dan pemanfaatan sarana penunjang akademik.</li> </ul>	<p>Dokumen aturan pemanfaatan sarana penunjang akademik</p>	<p>Revitalisasi usaha akademik</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terlaksananya revitalisasi pengelolaan Islamic Tutorial Centre dalam meningkatkan pengokohan kehidupan beragama sivitas akademika dan karyawan sesuai dengan visi PTS. X.</li> </ul>	<p>Revitalisasi pengelolaan Islamic Tutorial Center dalam peningkatan pengokohan kehidupan beragama sivitas akademika dan karyawan</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola</li> </ul>	<p>Revitalisasi tata pamong dan tata kelola poliklinik sebagai unit layanan dan penunjang akademik</p>				

	poliklinik sebagai unit layanan dan penunjang akademik					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlaksananya praktik kegiatan akademik di poliklinik</li> </ul>	Persiapan	Persiapan	Implementasi Poliklinik sebagai penunjang akademik		
3. Meningkatkan manajemen IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem manajemen terintegrasi berbasis TIK secara efektif diterapkan paling sedikit pada 80% kegiatan dalam setiap bidang manajemen (SDM, keuangan, dan fasilitas/sarana).</li> </ul>	Diterapkan paling sedikit pada 40% kegiatan	Diterapkan paling sedikit 55% kegiatan	Diterapkan paling sedikit pada 60% kegiatan	Diterapkan paling sedikit pada 75% kegiatan	Diterapkan paling sedikit pada 80% kegiatan.
4. Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya intensitas kemitraan dengan lembaga pengguna lulusan</li> <li>Terselenggaranya 10 (sepuluh) joint program seperti international certificate, twin program/double degree, credit transfer, sandwich program, dan job training.</li> <li>Kerjasama</li> </ul>	2 (dua) MoU dan dua kerjasama  1 (satu) joint program	2 (dua) MoU dan dua kerjasama  3 (tiga) joint program  35  5	3 (dua) MoU dan dua kerjasama  5 (lima) joint program  50	4 (dua) MoU dan dua kerjasama  8 (delapan) joint program  60	5 (dua) MoU dan dua kerjasama  10 (sepuluh) joint program  70

	a (jumlah)			10	10	
	1. kerjas	26	10			15
	ama		20	15	20	
	dalam		10	25	30	20
	negeri	2	10	10	15	35
	a.		2	10	10	15
			4	4	4	10
		7	2	4	5	4
			4	2	2	5
		17	1	4	4	4
				2	2	5
		8				4
		4		1	2	
		0	1			4
		1		2	4	
		1				4
		2				
	b.	0				
		1				
	c.					



		e.				
		f.				
		g.				
		h.				
		i.				
		j.				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan Pertemuan Asosiasi Kantor Urusan Kerjasama</li> </ul>					
5. Meningkatkan aksesibilitas sumberdaya dan aktivitas akademik dalam satu sistem informasi manajemen yang terpadu dan modern, sehingga dapat melakukan evaluasi diri, pemantauan audit, audit akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan mutu laporan keuangan</li> </ul>	Laporan keuangan mendapat penilaian wajar tanpa pengecualian	Laporan keuangan tanpa pengecualian mendapat penilaian			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja (RAB) setiap Unit Kerja</li> </ul>	Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja pada 40% kegiatan sesuai dengan (RAB)	Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja pada 50% kegiatan sesuai dengan (RAB)	Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja pada 75% kegiatan sesuai dengan (RAB)	Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja pada 90% kegiatan sesuai dengan (RAB)	Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja pada 100% kegiatan sesuai dengan (RAB)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perpustakaan dikelola dengan manajemen yang memenuhi standar sebagai teaching</li> </ul>	Memiliki rancangan manajemen perpustakaan yang	30% pengelolaan perpustakaan menerapkan manajemen yang memenuhi sebagai standar	50% pengelolaan perpustakaan menerapkan manajemen yang	70% pengelolaan perpustakaan menerapkan manajemen yang memenuhi	80% pengelolaan perpustakaan menerapkan manajemen



maupun finansial secara komprehensif.	library	memenuhi standar sebagai teaching library	teaching library	memenuhi standar teaching library	sebagai standar teaching library	yang memenuhi standar teaching library
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banyaknya Unit Kerja yang Diaudit (akademik dan non akademik).</li> </ul>	50%	50%	100%	100%	100%

Sasaran Strategis, KPI, dan Target pada Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	KPI	TARGET				
		2015	2016	2017	2018	2019
1. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlaksananya sistem kompensasi/temunerasi terpadu yang layak dan adil.</li> <li>Kesejahteraan pegawai</li> </ul>	Memiliki rancangan sistem kompensasi/remunerasi terpadu  Sistem Kesejahteraan pegawai	Memiliki rancangan sistem kompensasi/remunerasi terpadu yang telah diuji coba  Diterapkan sistem	Sistem kompensasi/remunerasi terpadu diterapkan pada 40%kegiatan/atau tugas  Kesejahteraan pegawai	Sistem kompensasi/remunerasi terpadu diterapkan pada 50%kegiatan/atau tugas  Kesejahteraan pegawai	Sistem kompensasi/remunerasi terpadu diterapkan pada 60%kegiatan/atau tugas  Kesejahteraan pegawai

<p>PTS. X</p>	<p>(dosen, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrative) meningkat paling sedikit 20%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya beasiswa pendidikan bagi tenaga pendidik, anak dosen, dan mahasiswa.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mahasiswa berprestasi</li> <li>Anak dosen dan Tere</li> </ol>	<p>20%</p> <p>75%</p>	<p>30%</p> <p>100%</p>	<p>meningkat 10%</p> <p>50%</p> <p>100%</p>	<p>meningkat 15%</p> <p>75%</p> <p>100%</p>	<p>meningkat 20%</p> <p>90%</p> <p>100%</p>
-------------------	--	-----------------------	------------------------	---	---	---

	n a g a K e p e n d i d i k a n					
2. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paling sedikit 80% unit mencapai rasio standar antara sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan layanan.</li> <li>90% sumber daya manusia memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan dengan bidang kerjanya.</li> <li>Paling sedikit 60% dosen memiliki</li> </ul>	40% unit	50% unit	60% unit	70% unit	80% unit
		50%	60%	70%	80%	90%
		20%	25%	40%	50%	60%
		3 orang dosen	4 orang dosen	8 orang dosen	12 orang dosen	15 orang dosen
		Rencana pengembangan	Meningkat 10%	Meningkat 20%	Meningkat 25%	Meningkat 30%
		Rencana Kapasitas TIK	Meningkat 15%	Meningkat 20%	Meningkat 30%	Meningkat 40%
		Rencana Pengembangan	Meningkat 5%	Meningkat 15%	Meningkat 25%	Meningkat 35%
		persiapan	Sikad dan	Simpeg	Simkeu dan	



	<p>memenuhi standar mutu yang ditetapkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Pelayanan kepada <i>customer</i></li> <li>• Pelatihan KPT dan KKNI untuk dosen.</li> <li>• Pelatihan pekerti bagi dosen.</li> <li>• Pelatihan e-learning bagi dosen.</li> <li>• Meningkatkan pembelajaran e-learning bagi dosen</li> <li>• Meningkatkan insentif publikasi ilmiah (buku, jurnal, paten, dan seminar ke luar negeri) bagi mahasiswa dan dosen.</li> </ul>	<p>10% 10% 5%</p>	<p>25% 25% 25%</p>	<p>50% 50% 50%</p>	<p>100% 75%</p>	<p>%</p>
	1. B					

	<p>a g i M a h a s i s w a</p> <p>2. B a g i D o s e n</p> <p>3. B a g i T e n a g a</p> <p>K e p e n d i d i k a n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan jumlah peserta kompetisi di Tingkat Regional, Nasional</li> </ul>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>dan Internatio nal bagi mahasisw a dan dosen.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. B a g i M a h a s i s w a</li><li>2. B a g i D o s e n</li><li>3. B a g i T e n a g a  K e p e n d i d i k a n</li></ol>					
--	--	--	--	--	--	--

3. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tertatanya organisasi dan terpenuhinya kebutuhan fasilitas organisasi kemahasiswaan.</li> <li>Meningkatnya raihannya program kreativitas mahasiswa sebesar 50% dan tumbuhnya 3(tiga) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa</li> <li>Terbentuknya 1(satu) unit</li> </ul>	<p>50% kegiatan penataan organisasi mahasiswa</p> <p>Program kreativitas mahasiswa meningkat sebesar 10%</p> <p>Terbentuknya 1(satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (<i>career development centre</i>)</p>	<p>60% kegiatan penataan organisasi mahasiswa</p> <p>Program kreativitas mahasiswa sebesar 20% dan tumbuhnya 1 (satu) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa Berfungsi ya 1 (satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (<i>career development centre</i>)</p> <p>Persiapan pembentuk</p>	<p>75% kegiatan penataan organisasi mahasiswa</p> <p>Program kreativitas mahasiswa sebesar 50% dan tumbuhnya 3 (tiga) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa Berfungsi ya 1 (satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (<i>career development centre</i>)</p> <p>terbentuk</p>	<p>80% kegiatan penataan organisasi mahasiswa</p> <p>Program kreativitas mahasiswa sebesar 60% dan tumbuhnya 4 (empat) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa Berfungsi ya 1 (satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (<i>career development centre</i>)</p> <p>terbentuk</p>	<p>90% kegiatan penataan organisasi mahasiswa</p> <p>Program kreativitas mahasiswa sebesar 75% dan tumbuhnya 6(enam) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa Berfungsi ya 1 (satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (<i>career development centre</i>)</p> <p>Implementasi</p>



	<p>pengembangan karir pada tingkat universitas (<i>career development centre</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbentuknya pusat konsultasi mahasiswa (PKM)</li> </ul>	<p><i>centre</i>) Terbentuknya pusat konsultasi mahasiswa (PKM)</p>	<p>kan</p>			<p>kegiatan</p>
--	---	---	------------	--	--	-----------------

