

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pelanggan merupakan suatu bagian penting dalam dunia bisnis, tanpa ada pelanggan dalam bisnis tentu tidak akan ada proses bisnis yang terjadi.<sup>1</sup> Peter Drucker Thamrin Abdullah yang dikutip oleh Desan Henriawan mengatakan tugas utama perusahaan adalah menciptakan pelanggan.<sup>2</sup> Setelah pelanggan baru didapatkan perusahaan akan berpikir bagaimana menciptakan loyalitas pelanggan dengan berfokus pada pelanggan. Fokus pelanggan adalah untuk membangun kepuasan pelanggan yang kuat dan mengurangi permasalahan perusahaan dalam hubungannya dengan pelanggan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan karena kesejahteraan, gaji, dan pekerjaan tergantung pada mereka. Penting bagi organisasi untuk mengetahui, memahami, dan memenuhi harapan pelanggan karena pelanggan akan sangat cepat beralih ke pesaing jika harapan mereka tidak terpenuhi. Sedangkan harapan pelanggan yang terpenuhi akan menimbulkan rasa puas dan kepuasan pelanggan serta pelayanan yang berkualitas juga akan menciptakan citra bisnis yang sangat baik. Terlebih lagi bagi organisasi non profit seperti lembaga pendidikan dimana produknya adalah jasa maka pelayanan dan kepuasan pelanggan menjadi prioritas.

---

<sup>1</sup> Desan Henriawan, "Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan". Jurnal Copetition. Vol. VI, No. 2, November 2015., 72.

<sup>2</sup> Ibid., 73.

Pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun pemerintah dalam era globalisasi seperti sekarang terus bergerak cepat, dan penuh persaingan. Sehingga kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat.<sup>3</sup>Perubahan dan perkembangan zaman dalam berbagai hal menuntut organisasi pemerintah untuk selalu memperbaiki kinerjanya.

Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi.<sup>4</sup>Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Kediri merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang diselenggarakan oleh pemerintah yang berada di bawah tanggung jawab Kementerian Agama dan merupakan satu-satunya Perguruan Tinggi Negeri di kota Kediri. Sebagai lembaga pendidikan di bawah naungan pemerintah melalui Kementerian Agama, STAIN Kediri harus mampu melayani masyarakat melalui kinerja yang baik. Dengan kata lain, STAIN Kediri harus terus melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkala terkait kinerja dan pelayanan agar kekurangan yang ada bisa diperbaiki dan disempurnakan. Salah satu cara atau tahapan evaluasi kinerja manajemen STAIN Kediri adalah dengan melakukan pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja organisasi yang telah berjalan. Pengukuran kinerja

---

<sup>3</sup> Pilipus Ramandei, "Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah", (Tesis-Universitas Diponegoro, Semarang, 2009), 1.

<sup>4</sup>Wikipedia, 2017, [https://id.wikipedia.org/wiki/perguruan\\_tinggi](https://id.wikipedia.org/wiki/perguruan_tinggi), diakses pada 26 Desember 2017 pukul 12.10 WIB.

padainstitusi pendidikan terutama perguruan tinggi perlu dilakukan mengingat semakin meningkatnya tuntutan pada tenaga pengajar (dosen), karyawan, dan mahasiswa untuk semakin berkualitas dan profesional.

Sistem pengukuran kinerja dikatakan efektif jika memenuhi beberapa persyaratan diantaranya adalah didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan, evaluasi berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer validated*, sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif, dan memberikan umpan balik untuk membentuk seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada. Mengukur kinerja perspektif pelanggan adalah salah satu perspektif yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sebagai perspektif non keuangan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*(BSC). Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Dalam banyak segi *Balanced Scorecard*, merupakan ide yang tepat pada waktu yang tepat, karena pada akhir tahun 1980-an terdapat gerakan yang berkembang untuk mempromosikan pentingnya menyeimbangkan informasi kinerja non keuangan dengan data keuangan.<sup>5</sup> Empat perspektif *Balanced scorecard* yaitu tolok ukur keuangan, pengetahuan pelanggan, proses usaha internal, dan

---

<sup>5</sup> Naresh Makhijani dan James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan* (Jakarta: Erlangga, 2012), 14.

pembelajaran dan pertumbuhan yang menawarkan suatu keseimbangan (*balance*) antara tujuan jangka pendek dan panjang.<sup>6</sup>

Pemilihan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukurannya didasari pada konsep-konsep *Balanced Scorecard* atas nama Kaplan Norton yang memang unggul dan telah mengalami macam-macam gelombang dan terus berkembang.<sup>7</sup> Penggunaan BSC sebagai alat ukur kinerja manajemen dinilai tepat karena ia memiliki tujuan utama sebagai sebuah pendekatan untuk menyajikan informasi pengukuran kinerja yang tidak terlalu banyak namun memiliki informasi yang luas tentang kinerja organisasi.

Pada awalnya penerapan *Balanced Scorecard* hanya di organisasi bisnis, akan tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* juga digunakan pada organisasi non bisnis (nirlaba).<sup>8</sup> Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada organisasi bisnis, finansial merupakan tujuan utama. Sedangkan pada organisasi nirlaba yang menjadi tujuan utama adalah berfokus pada perspektif pelanggan yakni kepuasan pelanggan. Selain Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), indikator lain dalam perspektif pelanggan yaitu seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton yaitu Pemerolehan Pelanggan (*Customer Acquisition*), dan Retensi Pelanggan (*Customer Retention*). *Customer Acquisition* akan mengukur seberapa banyak organisasi berhasil menarik pelanggan baru dan *Customer Retention* akan

---

<sup>6</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard* (Jakarta: Harvarindo, 2001), 5.

<sup>7</sup> Dally Dadang, *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 81.

<sup>8</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta, UPP STIM YKPN, 2013), 133.

mengukur sejauh mana keberhasilan organisasi dalam mempertahankan pelanggan lama.

*Balanced Scorecard* yang hendak diaplikasikan ke organisasi nirlaba harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut. Pengimplementasian *Balanced Scorecard* selain di dunia bisnis juga mulai merambah di dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi dan sudah mulai banyak direkomendasikan. Hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi Indriatmoko yang menerangkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sangat memungkinkan untuk diimplementasikan di perguruan tinggi. Sebagai contoh, hasil pengukuran yang telah dilakukan di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta, diketahui bahwa kinerja FT UNY berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari layanan akademik sudah baik.

Dalam penelitian yang lain, oleh Nurul Qomariah menyimpulkan bahwa kinerja Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 2008 yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif total skor pelanggan adalah 6,6% dan dari perspektif pertumbuhan dan nilai belajar 13,7%. Dengan demikian Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 2008 dilihat dari aspek pelanggan dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang baik.

Konsep *balanced scorecard* dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit dan non profit seperti nirlaba yaitu perguruan tinggi. Konsep

*balanced scorecard* yang dilakukan pada organisasi publik dalam hal ini perguruan tinggi terjadi beberapa perubahan. Perubahan yang terjadi antara lain yaitu perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik atau perguruan tinggi disini adalah misi untuk melayani masyarakat, yaitu *stakeholder* terutama mahasiswa. Oleh karena itu, dengan mengadopsi salah satu pendekatan atau perspektif yang ada dalam metode *balanced scorecard*, dalam penelitian ini peneliti berfokus pada pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan (*customer perspektif*) yaitu salah satu diantaranya perspektif mahasiswa terhadap pelayanan yang diberikan karyawan STAIN Kediri yakni pelayanan staf karyawan akademik dan dosen selaku tenaga pengajar dimana keduanya adalah pihak yang sering bertatap langsung dengan mahasiswa selaku pelanggan STAIN Kediri dengan beberapa indikator sebagai tolok ukurnya. Mengandalkan tanggapan mahasiswa untuk menjadi tolok ukur dalam indikator kepuasan pelanggan melalui kuesioner mengenai tanggapan mahasiswa terhadap pelayanan akademik STAIN Kediri baik oleh staf karyawan akademik maupun staf pengajar (dosen) karena dua pihak tersebut yang dirasa paling sering berinteraksi dengan mahasiswa.

Peneliti memilih melakukan penelitian pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri karena mengingat instansi pemerintah di lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi negeri dewasa ini memiliki peminat yang meningkat tiap tahunnya disebabkan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan. Meningkatnya minat tersebut

dibuktikan dengan semakin bertambahnya jumlah perguruan tinggi negeri dan jumlah mahasiswa yang bersekolah di perguruan tinggi negeri di Indonesia. Tercatat data terakhir dari Data Statistik Pendidikan Perguruan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional yang menyebutkan jumlah perguruan tinggi negeri di Indonesia menunjukkan perkembangan di tahun ajaran 2013/2014 jumlah perguruan tinggi negeri adalah 99 dengan jumlah mahasiswa 1.827.240 dan meningkat jumlahnya menjadi 121 perguruan tinggi negeri dengan jumlah mahasiswa 1.958.111 di tahun ajaran 2014/2015.<sup>9</sup> Dalam hal ini Perguruan Tinggi Negeri harus kompetitif dengan kinerja yang lebih baik untuk mempertahankan pencapaian tersebut agar minat masyarakat terhadap Perguruan Tinggi terus meningkat di tahun-tahun berikutnya.

Pada era sekarang ini, diharapkan kinerja perguruan tinggi untuk menjadi akuntabel, kompetitif, dan berfokus pada kinerja untuk menghantarkan para calon generasi bangsa sukses di bidang yang dipilihnya. Penelitian ini penting dilakukan karena dalam observasi awal, adanya indikasi bahwa terdapat banyak mahasiswa yang mengeluhkan ketidakpuasan atas pelayanan akademik dari STAIN Kediri. Oleh karenanya penelitian ini juga bermaksud untuk membuktikan apakah hal tersebut benar atau tidak. Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan perspektif pelanggan yakni mahasiswa. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi

---

<sup>9</sup> Badan Pusat Statistik, 2015. "Jumlah Perguruan Tinggi, Mahasiswa, dan Tenaga Edukatif (Negeri dan Swasta) di Bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Menurut Provinsi tahun ajaran 2013/2014-2014/2015", <https://www.bps.go.id/statistictable/2015/09/14/1839/>, diakses pada 4 Desember 2017 pukul 08.46 WIB.

STAIN Kediri untuk terus memperbaiki kinerja manajemennya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa.

Berdasarkan pemaparan di atas maka peneliti tertarik untuk membahas dan meneliti serta menganalisis terkait pengukuran kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri. Oleh karena itu, penulis mengambil judul “Analisis Pengukuran Kinerja di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri dengan Menggunakan Pendekatan Perspektif Pelanggan”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan rumusan masalah yang ingin diteliti, yaitu:

1. Bagaimana kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelanggan yang diukur dari tingkat Pemerolehan Pelanggan (*Customer Acquisition*) tahun 2014-2017?
2. Bagaimana kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelanggan yang diukur dari tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) tahun 2014-2017?
3. Bagaimana kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelanggan yang diukur dari tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) tahun 2014-2017?



4. Bagaimana kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelanggan secara keseluruhan tahun 2014-2017?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelangganyang diukur dari tingkat Pemerolehan Pelanggan (*Customer Acquisition*)tahun 2014-2017.
2. Untuk mengetahui kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelangganyang diukur dari tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)tahun 2014-2017.
3. Untuk mengetahui kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelangganyang diukur dari tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) tahun 2014-2017.”
4. Untuk mengetahuikinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri berdasarkan pendekatan perspektif pelanggan secara keseluruhan tahun 2014-2017.

## **D. Kegunaan Penelitian**

### 1. Kegunaan secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan di bidang pengukuran kinerja dalam ilmu teoritis dan praktis manajemen yang masih memerlukan pengkajian secara terperinci dan mendalam untuk mencapai tahap kesempurnaan.

Selain itu juga untuk mengembangkan teori yang sudah ada sehubungan dengan masalah yang ada dalam penelitian ini dan diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* perspektif pelanggan

### 2. Kegunaan secara Praktis

#### a. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini diharapkan peneliti dapat menambah wawasan keilmuannya, baik dalam pembuatan karya tulis ilmiah maupun dalam ilmu manajemen khususnya pengukuran kinerja. Di samping itu penelitian ini juga menjadi wadah untuk menuangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan di jurusan Syariah Program Studi Ekonomi Syariah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri.

b. Bagi praktisi

Dapat dijadikan acuan sebagai referensi dalam pemanfaatan informasi pengukuran kinerja perusahaan.

c. Bagi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri

Untuk menambah koleksi-koleksi hasil penelitian, khususnya yang menyangkut pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dan hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan untuk mendorong tercapainya tujuan didirikannya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri.

#### **E. Telaah Pustaka**

1. Skripsi Baihaqi Indriatmoko mahasiswa Fakultas Teknik Program Studi Pendidikan Teknik Elektro Universitas Negeri Yogyakarta yang disusun tahun 2010 dengan judul “Pengembangan *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dalam Layanan Akademik Di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui (1) analisis kebutuhan pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard* di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY), (2) rancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di FT UNY, (3) kinerja FT UNY berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dan

pengembangan (*research and development*) dan menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan menafsirkan hasil pengukuran menggunakan kategori. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja FT UNY berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari layanan akademik sudah baik.

Persamaan dari penelitian ini adalah menggunakan pengukuran menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* di perguruan tinggi dan analisis deskriptif, sedangkan perbedaannya terletak pada pendekatan, dan metode penelitian. Dalam penelitian saya menggunakan pendekatan perspektif pelanggan dimana indikator kepuasan pelanggan (mahasiswa) termasuk di dalamnya disamping ada retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan, dan metode yang saya gunakan adalah pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian menggunakan analisis deskriptif, sedangkan penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan pengembangan (*research and development*).

2. Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol. 14 No. 1, halaman: 32-49, Januari 2013, yang ditulis oleh Nurul Qomariah Mahasiswa Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, dengan judul “Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi Ditinjau dari Perspektif Pelanggan dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Jember)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan pengelolaan kinerja Universitas

Muhammadiyah Jember yang diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari mahasiswa, dosen dan karyawan Universitas Muhammadiyah Jember. Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 2008 yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif total skor pelanggan adalah 6,6% dan dari perspektif pertumbuhan dan nilai belajar 13,7%. Dengan demikian Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 2008 dilihat dari aspek pelanggan dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang baik. Dari hasil tersebut disarankan Universitas Muhammadiyah Jember selanjutnya harus meningkatkan pelayanan kepada siswa dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Persamaan dari penelitian ini adalah menggunakan pengukuran menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk perguruan tinggi. Perbedaannya terletak pada batasan pengukuran dalam penelitian ini yang mengukur hanya pada perspektif pelanggan dan menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian menggunakan analisis deskriptif.