

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.² Menurut Ruky, kinerja adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi kerjanya dan potensinya untuk pengembangan.³

2. Indikator Kinerja

Terdapat banyak definisi mengenai indikator kinerja atau disebut *performance indikator*, ada yang mendefinisikan bahwa (1) indikator sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk

¹ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 6.

² Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 61.

³ Ahmad Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), 31.

mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan, (2) sebagai alat ukur dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.⁴

Dadang Dally juha mendefinisikan indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.⁵

Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja adalah spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi; dapat diukur secara obyektif, baik secara kualitatif maupun kuantitatif; menangani aspek-aspek yang relevan; serta berguna untuk keberhasilan input, output, outcome, manfaat maupun dampak serta proses.

3. Pengukuran Kinerja dan Tujuan Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar

⁴ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja*, 74

⁵ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 34.

efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.⁶

Sedangkan pengukuran/ penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.⁷

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain yaitu:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka.

⁶ Mulyadi, *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001), 96.

⁷ *Ibid.*, 98.

- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.⁸

Adapun manfaat lainnya dari pengukuran kinerja adalah sebagai perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, memperbaiki penyimpangan proses staffing, mengurangi ketidak-akuratan informasi, memperbaiki kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, membantu menghadapi tantangan eksternal.⁹

5. *Balanced Scorecard*

- a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat untuk mengukur strategi secara komprehensif dengan pola manajemen strategis.¹⁰ Terdapat empat perspektif dalam metode ini, yaitu Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*), dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*).

- b. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Tolok ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi.

⁸ Mulyadi dan Setyawan Johny, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan*, Edisi Kedua, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001), 54.

⁹ Hani T Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, (Yogyakarta: Lembaga Penerbit BPFE, 2001), 135.

¹⁰ Mulyadi, *Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: Salemba Empat, 2001), 6.

Balanced Scorecard dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja, baik finansial maupun nonfinansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.¹¹ Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus hidup bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

1) Tahap Perkembangan (*Growth*)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang berpotensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini seorang manajer harus terikat komitmen untuk:

- a) Mengembangkan suatu produk atau jasa baru
- b) Membangun dan mengembangkan fasilitas produksi
- c) Menambah kemampuan operasi
- d) Mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global.
- e) Mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis

¹¹ Amin Widjaja Tunggal, *Memahami Konsep Balanced Scorecard*, (Jakarta: Harvarindo, 2002), 18.

masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun.

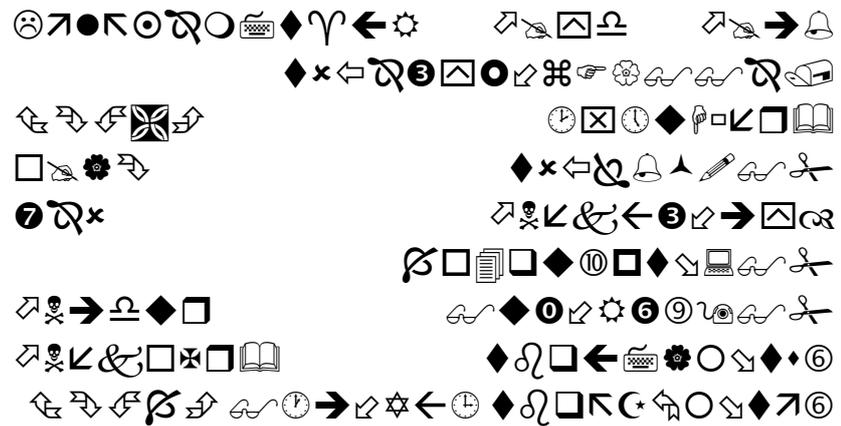
3) Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*) suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau pembangunan suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu dan penghematan sebagai kebutuhan modal kerja.

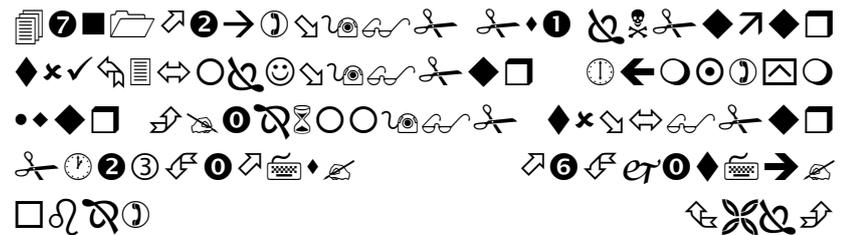
Menurut Dr. Wayan Sidarta; “pekerjaan yang efektif ialah pekerjaan yang memberikan hasil seperti rencana semula, sedangkan pekerjaan yang efisien adalah pekerjaan yang mengeluarkan biaya sesuai dengan rencana semula atau lebih rendah, yang dimaksud dengan biaya adalah uang, waktu, tenaga, orang, material, media, dan sarana.”¹²

¹² Made Sidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1999), 4.

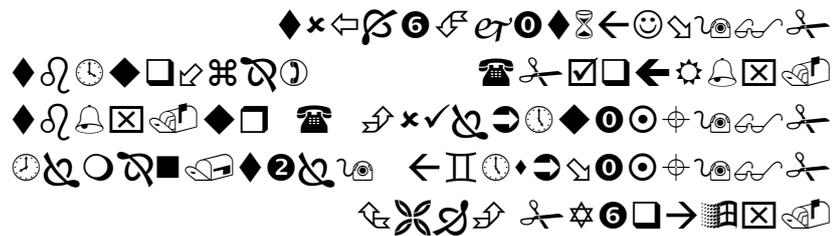
Kedua kata yaitu efektif dan efisien selalu dipakai bergandengan dalam manajemen karena manajemen yang efektif saja sangat mungkin terjadinya pemborosan, sedangkan manajemen yang efisien saja bisa berakibat tidak tercapainya tujuan atau rencana yang telah ditetapkan. Ayat Al-Qur'an yang dapat dijadikan acuan kedua hal tersebut adalah QS. Al- Kahfi ayat 103-104 tentang efektif dan QS. Al- Isra ayat 26-27 tentang efisien:



Artinya: Katakanlah: "Apakah akan Kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya?"Yaitu orang-orang yang telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya.¹³



¹³ QS. Al-Kahfi (18): 103-104.



Artinya: “dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.¹⁴

c. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam pengukuran perspektif pelanggan, untuk mengetahui pencapaian kinerja perusahaan maka seharusnya menggunakan kacamata pelanggan sebagai pelaku yang menikmati produk atau jasa pelayanan perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, dan pelayanan yang diberikan.

Dengan adanya perspektif pelanggan, maka perusahaan akan dapat melihat *output* dari produk/jasa mereka di mata masyarakat. Jika *output* tersebut negatif, maka dapat dengan segera dilakukan tindakan perbaikan agar kinerja perusahaan dapat segera meningkat. Dan jika *output* positif, maka kinerja perusahaan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi.

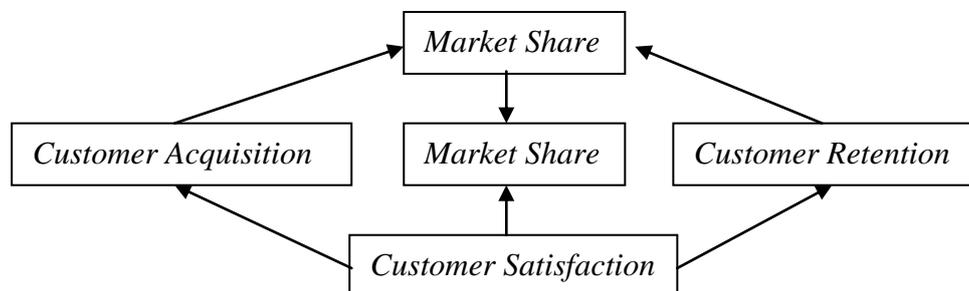
¹⁴ QS. Al-Israa' (17) : 26-27.

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton, ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition*:

- 1) Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini:
 - a) *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b) *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
 - c) *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
 - d) *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
 - e) *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

Gambar 2. 1
Perspektif Pelanggan “Core Measurement Group”



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard*, 2000.

- 2) Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:
 - a) *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
 - b) *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.

c) *Image and Reputation*, menggambarkan factor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.¹⁵

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

- a) Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Dalam konteks Perguruan Tinggi yang dimaksud pelanggan disini ialah mahasiswa sehingga yang diukur ialah tingkat pemerolehan Perguruan Tinggi dalam mendapatkan mahasiswa baru.
- b) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Tingkat retensi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa banyak pelanggan bisa ditahan pada tahun tertentu dibandingkan pelanggan yang berhasil diakuisisi tahun sebelumnya.¹⁶ Akan tetapi dalam organisasi publik seperti Perguruan Tinggi, yang dimaksud ialah tingkat kemampuan Perguruan Tinggi tersebut dalam mempertahankan mahasiswa sampai dinyatakan lulus sehingga

¹⁵ Robert S. Kaplan dan David P Norton, *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), 150.

¹⁶ Syafruddin Chan, *Relationship Marketing (Inovasi Pemasaran yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut)*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 91.

yang diukur ialah tingkat keberhasilan sebuah Perguruan Tinggi dalam meluluskan mahasiswa.

c) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.¹⁷ Terdapat enam aspek yang akan diukur untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan:

- Aspek *Tangible* (Terjamah) penampilan pegawai dan fasilitas fisik lainnya, seperti sarana, fasilitas, dan penampilan petugas.
- Aspek *Reliability* (Handal), meliputi kemampuan memberikan apa yang dijanjikan (pelayanan yang diberikan).
- Aspek *Responsiveness* (Pertanggung Jawaban), kesadaran atau keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan cepat atau kecepatan dalam menanggapi (memberikan tanggapan).
- Aspek *Assurance*, pengetahuan atau wawasan, kesopanan santunan, kepercayaan diri dari pemberi pelayanan, respek terhadap pelanggan, meliputi kompetensi memberikan perlakuan yang menimbulkan keyakinan dan kepercayaan.
- Aspek *Empathy*, kemauan memberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, berusaha

¹⁷ Litjan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 256.

mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan, meliputi tingkat kepedulian dan perhatian.

- Aspek *Information System*, meliputi sistem informasi untuk memudahkan pelayanan.¹⁸

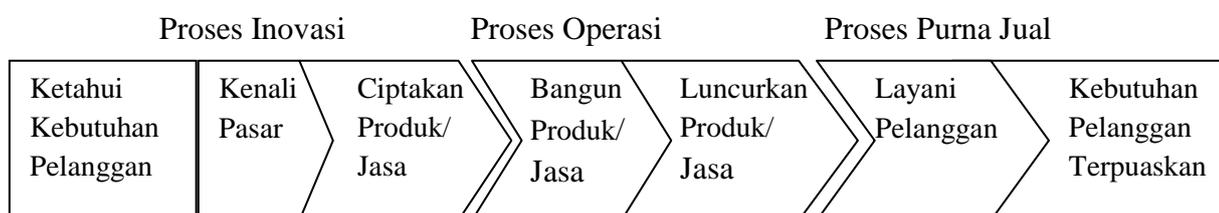
Mengukur kepuasan pelanggan sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam rangka mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini untuk perbaikan yang akan datang. Dengan keenam aspek tersebut akan didapat gambaran kepuasan pelanggan yaitu perasaan pelanggan terhadap pelayanan yang didapatkan.

d. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bussiness Perspective*)

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 2.3 di bawah ini:

Gambar 2.2

Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber : Norton dan Kaplan (2000)

Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu:

¹⁸ Rambat Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 148.

1) Tahap Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

2) Tahap Operasi

Pada tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

3) Tahap Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

e. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton, proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip, yaitu:

1) *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard yaitu :

a) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

b) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya

adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

c) *Tingkat Kepuasan Karyawan*

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2) *System*

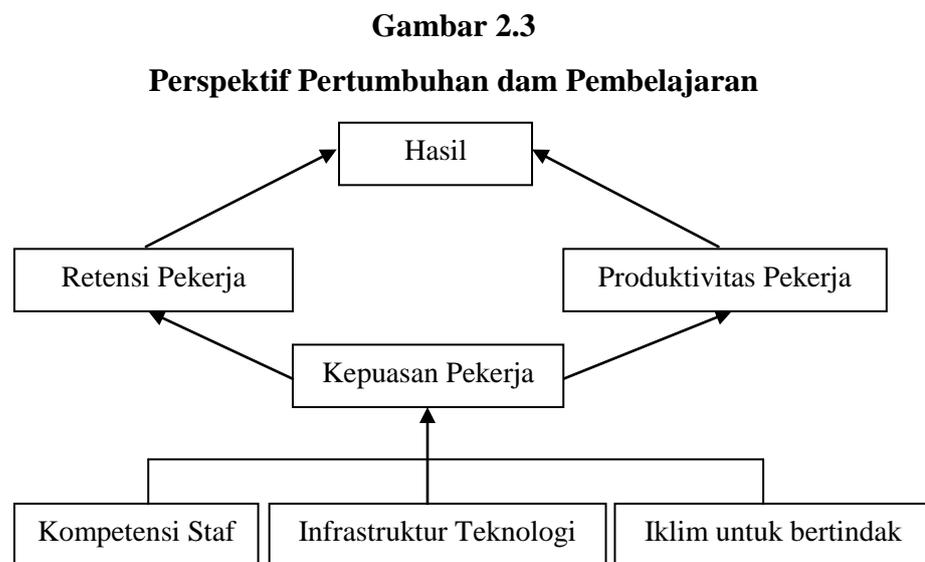
Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3) *Organizational procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha

apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

Berikut adalah gambar pespektif pembelajaran dan pertumbuhan:



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Dari keempat perspektif tersebut terhadap hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

f. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi mengatakan bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* terdiri atas dua aspek sebagai berikut:

1) Meningkatkan Kualitas Perencanaan secara signifikan

Balanced Scorecard mampu meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan strategi menjadi tiga tahap yang terpisah dan terpadu. Tiga tahapan tersebut: a) Sistem perumusan strategi, b) Sistem perencanaan strategi, dan c) Sistem penyusunan program. Selain itu *Balanced Scorecard* mempunyai keunggulan dibanding manajemen tradisional. Keunggulan itu karena pendekatan yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* mampu menghasilkan rencana strategi dengan karakteristik sebagai berikut:

a) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri atas:

- i. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- ii. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Tujuan pengelolaan kinerja personel adalah untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Tahapan pengelolaan kinerja personel adalah sebagai berikut:

- a) Perencanaan kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan.
- b) Penerapan peran dan kompetensi inti personel.
- c) Penderitaan sistem penghargaan berbasis kinerja.

d) Penilaian dan penilaian kinerja personel.

Pendistribusian penghargaan berbasis hasil penilaian dan penilaian kinerja personel.¹⁹

B. Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi Menggunakan Perspektif Pelanggan.

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 *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* yang diperkenalkan oleh keduanya 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

¹⁹ Mulyadi, "Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Penghargaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard*". *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 20, No. 3, 2005.

keuangan.²⁰ Empat perspektif *Balanced scorecard* yaitu tolok ukur keuangan, pengetahuan pelanggan, proses usaha internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang menawarkan suatu keseimbangan (*balance*) antara tujuan jangka pendek dan panjang.²¹

Pada awalnya penerapan *Balanced Scorecard* hanya di organisasi bisnis, akan tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba.²² Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada organisasi bisnis, finansial merupakan yang menjadi tujuan akhirnya. Sedangkan pada organisasi nirlaba yang menjadi tujuan akhirnya adalah berfokus pada perspektif pelanggan yakni kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*). 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 mengukur sejauh mana keberhasilan organisasi dalam mempertahankan pelanggan lama.

Konsep *balanced scorecard* yang dilakukan pada organisasi nirlaba seperti Perguruan Tinggi terjadi beberapa perubahan. Perubahan yang terjadi antara lain yaitu perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam

²⁰ Naresh Makhijani dan James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan* (Jakarta: Erlangga, 2012), 14.

²¹ Amin Widjaja Tunggal, *Pengukuran Kinerja dengan Balnced Scorecard* (Jakarta: Harvarindo, 2001), 5.

²² Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta, UPP STIM YKPN, 2013), 133.

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*, pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan (*customer perspektif*) yaitu salah satu diantaranya perspektif mahasiswa terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan sebuah Perguruan Tinggi yakni pelayanan staf karyawan akademik dan dosen selaku tenaga pengajar dimana keduanya adalah pihak yang sering bertatap langsung dengan mahasiswa dengan beberapa indikator sebagai tolok ukurnya. Tingkat kepuasan mahasiswa adalah tingkat kesesuaian perasaan, mahasiswa sebagai pelanggan internal perguruan tinggi terhadap apa yang menjadi harapannya dari kinerja sebuah perguruan tinggi, sehingga yang dimaksud dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik dalam penelitian ini adalah tingkat kesesuaian perasaan mahasiswa sebagai pelanggan internal perguruan tinggi terhadap apa yang menjadi harapannya dari kinerja sebuah perguruan tinggi.²³

²³ Baihaqi Indriatmoko, “Pengembangan *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dalam Layanan Akademik Di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta”, Skripsi-Universitas Neeri Yogyakarta , Yogyakarta, 2015, 48-49.