

KINERJA MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI DITINJAU DARI PERSPEKTIF PELANGGAN DAN PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Jember)

Nurul Qomariah

E-Mail: nurulqomariah@gmail.com

Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRACT

This study aims to identify and describe the management of the University of Muhammadiyah Jember performance as measured using the Balanced Scorecard approach from the perspective of customers, growth and learning. The population in this study consisted of students, lecturers / professors and employees of the University of Muhammadiyah Jember. Results of the study found that the performance of the University of Muhammadiyah Jember in 2008 as measured by the Balanced Scorecard approach from the perspective of customer total score was 6.6% and from the perspective of growth and learning total score of 13.7%. Thus University of Muhammadiyah Jember in 2008 viewed from the aspect of customers and aspects of growth and learning can be categorized as a company that has a good performance. From these results suggested University of Muhammadiyah Jember should further improve service to students and improve the welfare of its employees.

Keywords: *Balanced Scorecard, Management Performance, University.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah membuat persaingan usaha semakin meningkat. Dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi informasi maka semakin banyak pilihan produk dan jasa yang ada di pasar. Hal ini membuat pelanggan dapat menentukan sendiri produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini tentu saja semakin membuat persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan bisnis di era global, maka pelaku bisnis dituntut untuk memiliki strategi yang jitu, sehingga perusahaan akan memiliki keunggulan dibanding pesaingnya. Strategi tersebut juga harus dapat diterapkan secara terencana, sistematis dan berjangka panjang.

Dalam penerapan sebuah strategi perusahaan, perlu dilakukan pengukuran kinerja, sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilan maupun pengaruh penerapan strategi tersebut bagi perusahaan. Pengukuran kinerja ini juga merupakan bagian dari proses pencarian informasi, dimana informasi tersebut dapat dipergunakan sebagai acuan dalam perencanaan strategi dan peningkatan daya saing. Untuk memenangkan persaingan global maka peningkatan kinerja dari waktu ke waktu adalah sebuah keharusan. Untuk mengetahui sejauh mana efektifitas strategi perusahaan dalam peningkatan kinerja, maka diperlukan sebuah pengukuran kinerja yang komprehensif.

Selama ini kinerja atau tingkat keberhasilan sebuah perusahaan hanya dinilai dari aspek keuangan saja. Pada kondisi yang

telah begitu banyak berubah seperti saat ini, penilaian kinerja perusahaan hanya dari aspek keuangan tidak lagi memadai, karena pada kenyataannya aspek keuangan hanya sebagian dari keseluruhan kinerja perusahaan. Penilaian hanya dari aspek keuangan dilakukan dengan asumsi bahwa kinerja perusahaan hanya dinilai dengan satuan finansial (keuangan), namun ternyata banyak hal lain yang mungkin tidak bisa atau sulit diukur dengan satuan finansial namun cukup berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Sony, 2006).

Pengukuran kinerja yang hanya memfokuskan pada aspek keuangan cenderung akan menghasilkan strategi perusahaan yang mampu menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek saja dan tidak memperhatikan aspek lainnya seperti kepuasan pelanggan, pengembangan karya-wan, inovasi produk dan lain-lain. Aspek-aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan, pengembangan karyawan serta inovasi produk pada dasarnya merupakan suatu rangkaian kinerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja aspek keuangan itu sendiri.

Pihak manajemen perusahaan harus menyadari bahwa untuk menetapkan strategi perusahaan yang jitu, diperlukan informasi yang komprehensif tentang kinerja perusahaan dari berbagai aspek, bukan hanya dari aspek keuangan. Untuk itulah diperlukan sebuah sistem penilaian kinerja yang komprehensif yang dapat menghasilkan informasi yang lengkap yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*.

Dengan ditambahkannya pengukuran kinerja pada aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dalam proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan, maka akan didapatkan informasi yang menyeluruh (komprehensif) mengenai kondisi perusahaan. Dengan adanya informasi yang lengkap tersebut pihak manajemen pada akhirnya

akan memperhatikan aspek-aspek lain selain aspek keuangan didalam pengelolaan perusahaan. Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dianggap dapat menghasilkan informasi yang mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya.

Era Globalisasi telah memberikan pengaruh pada pertumbuhan dan perkembangan dunia bisnis, tidak terkecuali pada industri jasa pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia. Pendidikan merupakan faktor yang terkait langsung dengan kemampuan dan kemajuan masyarakat. Hal ini disebabkan karena pendidikan mampu membentuk pola berfikir masyarakat kearah yang lebih baik. Makin tinggi tingkat pendidikan suatu masyarakat maka secara tidak langsung akan mendorong tingkat pembangunan nasional makin cepat dan terarah menuju perkembangan yang dicita-citakan.

Tingkat kesadaran masyarakat terhadap pendidikan makin meningkat seiring kebutuhan dan perkembangan. Masyarakat makin sadar bahwa dalam menghadapi tantangan masa yang akan datang salah satunya dengan mempunyai kemampuan, pengetahuan dan pendidikan yang lebih tinggi. Makin tinggi kesadaran masyarakat akan tingkat pendidikan dibutuhkan wadah atau lembaga pendidikan yang mampu menampung dan memenuhi minat masyarakat akan pendidikan tinggi dan ilmu pengetahuan yang dapat meningkatkan kualitas serta kemampuan diri mereka.

Universitas Muhammadiyah Jember Muhammadiyah merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang ikut andil dalam mencerdaskan masyarakat. Saat ini persaingan antar perguruan tinggi sangatlah ketat. Persaingan antar lembaga pendidikan tinggi dalam memberikan jasa pendidikan kepada mahasiswa dalam proses mengha-

silkan kualitas lulusan yang tinggi/memadai, baik Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS), membuat lembaga-lembaga tersebut saling membenahi dirinya masing-masing agar dapat memberikan kualitas jasa yang memuaskan bagi mahasiswanya (www.pendidikanmuhammadiyah.com).

Sampai dengan akhir tahun 2008 jumlah mahasiswa yang terdaftar pada Universitas Muhammadiyah Jember mencapai kurang lebih 4000 mahasiswa. Dengan demikian kepercayaan masyarakat terhadap Universitas Muhammadiyah ini masih cukup tinggi. Oleh karena itu pihak Perguruan Tinggi Muhammadiyah dituntut untuk mempertahankan kondisi yang ada dengan cara meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada mahasiswa dan meningkatkan kinerjanya.

Seperti yang dikemukakan oleh Tanizu (1998), pada saat ini lembaga pendidikan tinggi mulai menyadari bahwa bagaimanapun kuatnya lembaga pendidikan, mereka tidak dapat menghindari dari persaingan. Persaingan ini antara lain dalam hal mendapatkan mahasiswa, tenaga pengajar dengan kualifikasi tertentu, serta pendanaan, merupakan realitas dalam kehidupan lembaga pendidikan. Keadaan ini mendorong setiap lembaga pendidikan/ perguruan tinggi untuk melakukan kegiatan secara lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja manajemennya. Saat ini kinerja manajemen banyak yang diukur dalam kinerja keuangannya dan masih sedikit yang meninjau dari aspek non keuangan.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan pada sistem pengukuran kinerja seperti yang telah diterapkan sebelumnya maka dikembangkan alat ukur kinerja baru yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard* yang merupakan alat ukur yang menyeimbangkan kinerja aspek keuangan dan non

keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang serta kinerja yang bersifat intern dan ekstern. Dari uraian di atas maka dapat disusun sebuah rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: bagaimana kinerja manajemen Universitas Muhammadiyah Jember jika ditinjau dari perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?. Sedangkan tujuan dari penelitian terdiri dari dua yaitu yang pertama adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan kinerja manajemen Universitas Muhammadiyah Jember apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif pelanggan dan tujuan yang kedua adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan kinerja manajemen Universitas Muhammadiyah Jember apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

TINJAUAN LITERATUR DAN FOKUES PENELITIAN

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Rahmanto (www.feunpak.web.id) pengertian kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau

divisi; dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja memiliki beberapa elemen penting didalamnya antara lain: (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran; (2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

(3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan; dan (4) Melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat digunakan oleh pihak manajemen perusahaan untuk berbagai hal, antara lain: (a) Umpan balik (*feedback*). Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi; (b) Penilaian kemajuan organisasi. Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu

sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi; dan (c) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders* (Sony, 2006).

Konsep *Balanced Scorecard* diciptakan untuk melengkapi keterbatasan dan penilaian kinerja secara tradisional yang lebih memfokuskan hanya pada aspek keuangan. Penilaian kinerja secara tradisional ini tidak mampu menggambarkan aspek-aspek diluar keuangan yang ternyata mampu mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan termasuk terhadap kinerja keuangan perusahaan. Aspek-aspek lain yang berpengaruh tersebut adalah aspek pelayanan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Aspek tersebut berpengaruh terhadap seluruh kinerja perusahaan bahkan pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan mampu mempengaruhi dan menentukan kelangsungan hidup perusahaan pada masa mendatang.

Kelompok kedua atau kelompok penunjang adalah merupakan kelompok yang menunjang kinerja pada kelompok inti. Kelompok penunjang menggambarkan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut tersebut dibagi menjadi tiga kategori antara lain :

- 1) Atribut produk jasa. Atribut ini meliputi atribut fungsional, harga dan mutu dari produk/jasa. Untuk atribut ini, setiap pelanggan memiliki kecenderungan tersendiri dalam memilih produk/jasa.
- 2) Hubungan pelanggan. Pada kategori ini mencakup bagaimana perasaan pelang-

gan setelah membeli produk/jasa dan menerima pelayanan perusahaan. Perasaan pelanggan tersebut sangat dipengaruhi kualitas produk/jasa serta kualitas pelayanannya

- 3) Citra dan Reputasi. Kategori ini menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud yang dapat membuat pelanggan tertarik pada sebuah produk /jasa. Kategori ini memungkinkan perusahaan untuk secara aktif membangun citra dan reputasi pada masyarakat.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) manfaat dari *Balanced Scorecard* antara lain:

- 1) *Balanced Scorecard* mampu memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu
- 2) *Balanced Scorecard* mampu menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran
- 3) *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi.
- 4) *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran yang mampu memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.
- 5) Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mampu memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Konsep *Balanced Scorecard* diciptakan untuk melengkapi keterbatasan dan penilaian kinerja secara tradisional yang lebih memfokuskan hanya pada aspek keuangan. Penilaian kinerja secara tradisional ini tidak mampu menggambarkan aspek-aspek diluar keuangan yang ternyata mampu mempe-

ngaruhi kinerja perusahaan secara signifikan termasuk terhadap kinerja keuangan perusahaan. Aspek-aspek lain yang berpengaruh tersebut adalah aspek pelayanan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Aspek tersebut berpengaruh terhadap seluruh kinerja perusahaan bahkan pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan mampu mempengaruhi dan menentukan kelangsungan hidup perusahaan pada masa mendatang. *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Review (Januari - Februari 1992) dalam artikel yang berjudul "Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance".

Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*Balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara seimbang dari 2 sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan. Mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal sedangkan pengertian kartu skor (*Scorecard*) adalah sebuah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Sisfo Sukses Mandiri, www.sisfokampus.net).

Dari hasil studi dan riset yang dilakukan disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu : keuangan, *customer*, proses bisnis intern dan pembelajaran pertumbuhan. Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* ini

kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan.

Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Alur pemikiran dari keempat perspektif tersebut adalah adanya hubungan sebab akibat diantara empat perspektif tersebut. Hubungan sebab akibat yang dimaksud adalah bahwa empat perspektif tersebut akan saling mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan sebab akibat tersebut juga bisa diartikan apabila salah satu dari keempat perspektif tersebut memiliki kinerja yang buruk maka akan mempengaruhi kinerja perspektif yang lain.

Pada era globalisasi seperti saat ini, perusahaan yang akan mampu bertahan dan memenangkan persaingan adalah perusahaan yang mampu memahami dan memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan dari para pelanggannya. Hal ini membuktikan bahwa pelanggan merupakan sumber utama bagi pendapatan perusahaan yang juga merupakan salah satu bagian/komponen dari sasaran keuangan.

Teori manajemen terkini menunjukkan betapa pentingnya kepuasan pelanggan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan langkah awal untuk mempertahankan pelanggan (retensi) serta memperoleh pelanggan baru (akuisisi). Apabila pelanggan merasa puas dengan produk dan pelayanan perusahaan maka perusahaan akan mendapatkan laba yang merupakan hasil dari retensi dan akuisisi nasabah (Kotler, 1998)

Menurut Kaplan dan Norton (1996), didalam pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran yaitu kelompok inti (*Customer*

Care Measurement) dan kelompok penunjang (*Customer Value Proposition*).

Kelompok pertama atau kelompok inti terdiri atas beberapa indikasi pengukuran, antara lain :

- 1) Pangsa Pasar (*Market Share*). Pengukuran ini mencerminkan besarnya bagian yang dikuasai oleh perusahaan dari total keseluruhan pasar yang ada.
- 2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*). Pengukuran ini mengukur tingkat perusahaan dalam mempertahankan jumlah pelanggan serta hubungan baik dengan pelanggan.
- 3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*). Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tingkat perusahaan dalam mendapatkan/menarik pelanggan baru.
- 4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Pengukuran ini untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk serta pelayanan perusahaan.
- 5) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*). Kelompok kedua atau kelompok penunjang adalah merupakan kelompok yang menunjang kinerja pada kelompok inti. Kelompok penunjang menggambarkan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut tersebut dibagi menjadi tiga kategori antara lain:
 - a. Atribut produk jasa. Atribut ini meliputi atribut fungsional, harga dan mutu dari produk/jasa. Untuk atribut ini, setiap pelanggan memiliki kecenderungan tersendiri dalam memilih produk/jasa.
 - b. Hubungan pelanggan. Pada kategori ini mencakup bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dan menerima pelayanan perusahaan. Perasaan pelanggan tersebut sangat dipengaruhi kualitas

produk/jasa serta kualitas pelayanannya.

- c. Citra dan Reputasi. Kategori ini menggambarkan faktor-faktor tidak terwujud yang dapat membuat pelanggan tertarik pada sebuah produk/jasa. Kategori ini memungkinkan perusahaan untuk secara aktif membangun citra dan reputasi pada masyarakat.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan rangkaian terakhir dari pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Tujuan utama dalam perspektif ini adalah menyediakan sarana yang memadai baik dalam hal sumber daya manusia maupun sistem dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan daripada ketiga perspektif sebelumnya. Apabila tujuan utama dari perspektif ini dapat dicapai, maka hal ini dapat menjadi faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dari ketiga perspektif sebelumnya.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibagi dalam tiga kategori, antara lain :

- 1) Kapabilitas Karyawan
Dalam menilai kapabilitas karyawan terdapat tiga hal utama yang harus diukur yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan.
- 2) Kapabilitas Sistem Informasi. Informasi merupakan hal yang sangat penting untuk dimiliki dalam menjalankan bisnis pada saat ini, oleh karena itu dibutuhkan adanya sistem informasi yang memadai baik di tingkat manajer maupun karyawan. Dasar dalam hal penilaian kapabilitas sistem informasi diantaranya adalah ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi dan jangka waktu

dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

- 3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselamatan. Pada dasarnya pengukuran dalam kategori ini adalah mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dasar yang dapat digunakan dalam proses pengukurannya adalah jumlah saran pegawai, jumlah saran pegawai yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil dan banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) manfaat dari *Balanced Scorecard* antara lain:

- 1) *Balanced Scorecard* mampu memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu
- 2) *Balanced Scorecard* mampu menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran
- 3) *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi.
- 4) *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran yang mampu memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.
- 5) Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mampu memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Sedangkan keunggulan dari *Balanced Scorecard*, antara lain :

- 1) Komprehensif. Sebelum *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa persepektif keuangan

adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard* para eksekutif perusahaan menyadari bahwa *output* yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya yaitu customer, proses bisnis dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan dalam jangka panjang dan memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk memasuki dunia bisnis yang kompleks.

- 2) Koheren. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat istilah hubungan sebab akibat diantara keempat perspektif. Hal ini memungkinkan adanya motivasi bagi personel untuk bertanggung jawab dalam mewujudkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
- 3) Seimbang. Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal.
- 4) Terukur. *Balanced Scorecard* mampu mengukur sasaran strategis yang relatif sulit diukur secara tradisional, seperti *customer*, proses bisnis dan pertumbuhan pembelajaran. (Sisfo Sukses Mandiri, www.sisfokampus.net).

Pemasaran jasa menurut Kotler (1998) adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana setiap tindakan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Dari definisi tersebut diatas maka dapat ditarik dalam suatu kesimpulan bahwa mengenai kegiatan yang ditawarkan tidak berupa sesuatu yang tidak dapat dipegang atau

dipindahkan. Oleh karena itu peran yang harus dikembangkan adalah harus menggambarkan pada ciri-ciri suatu jasa maka jenis kegiatan pemasaran jasa harus dapat mendekati konsumen atau pelanggan yang ada, mengkaji peluang-peluang pasar, menetapkan posisi jasa pada segmen pasar dan pasar sasaran atas dasar kebutuhan jasa tersebut. Untuk menganti-sipasi persaingan maka yang harus dilakukan adalah peningkatan mutu pelayanan. Untuk mengantisipasi persaingan maka yang harus dilakukan adalah peningkatan mutu pelayanan. Karakteristik jasa menurut Kotler (Tjiptono, 1994) adalah :

- 1) Tidak berwujud (*Intangibility*). Yaitu jasa mempunyai sifat tidak berwujud karena tidak bisa dilihat, diraba, didengar, atau dicium sebelum ada transaksi.
- 2) Tidak dapat dipisah-pisahkan (*Inseparability*). Suatu bentuk jasa tidak dapat dipisahkan dari bentuknya, apakah sumber itu merupakan manusia atau mesin.
- 3) Berubah-ubah (*Variability*). Bidang jasa sesungguhnya sangat mudah berubah-ubah karena jasa ini tergantung pada siapa yang menyiapkan, kapan dan dimana disajikan.
- 4) Tidak dapat disimpan (*Perishability*). Hal ini tidak menjadi masalah bila permintaannya tetap karena mudah untuk menyiapkan untuk permintaan tersebut.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan dapat dipandang sebagai suatu proses yaitu proses produksi. Sebagai proses produksi Perguruan Tinggi adalah semacam perusahaan atau industri dalam hal ini industri jasa. Sebagai suatu industri, perguruan tinggi harus dikelola menurut azas-azas ekonomi perusahaan. Oleh karena

itu pengelolanya harus memperhatikan manajemen bisnis, dalam hal ini manajemen profesional.

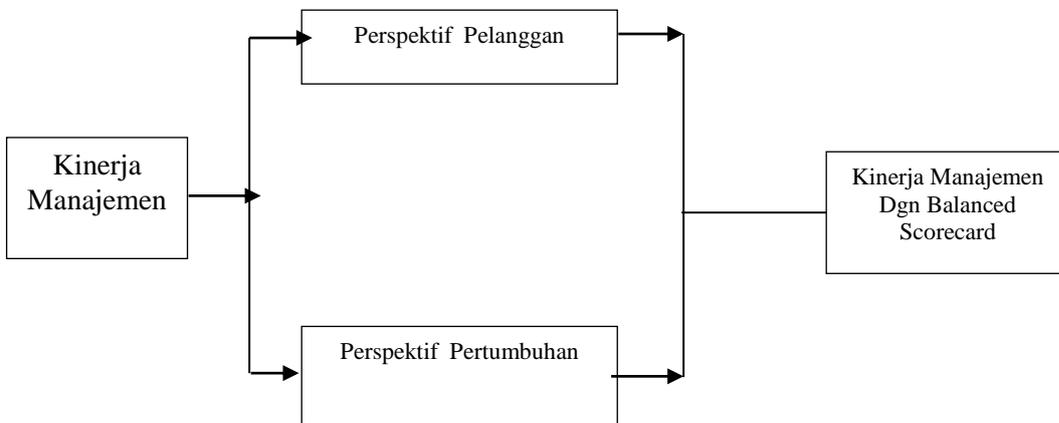
Ada dua macam produk perguruan tinggi yaitu (Ndraha, 1998):

- 1) Nilai tambah manusiawi yang diperoleh mahasiswa bersangkutan, sehingga mahasiswa tersebut diharapkan dapat memasuki dunia nyata dan

masyarakat. Termasuk di dalam kategori ini pembentukan dan transformasi nilai. Inilah produk perguruan tinggi sebagai edukatif dan proses pertimbangan (*value judmet*).

- 2) Temuan ilmiah (*Scientific discovery*) dan inovasi teknologi (*Technological innovation*) inilah produk perguruan tinggi sebagai proses riset.

Dari uraian diatas maka dapat dibangun suatu kerangka konseptual seperti yang ada pada Gambar 1. Dibawah ini :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Model konsep Kinerja Manajemen Dengan Metode Balanced Scorecard

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Jember. Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah mahasiswa, karyawan dan tenaga pengajar Universitas Muhammadiyah Jember.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari mahasiswa, tenaga pengajar/dosen dan karyawan Universitas Muhammadiyah Jember. Mahasiswa yang menjadi populasi adalah seluruh mahasiswa jenjang S1 yang masuk kuliah mulai tahun 2006 sampai dengan 2008 dengan jumlah 3771 orang mahasiswa. Sedangkan tenaga pengajar/

dosen dan karyawan yang menjadi populasi adalah sejumlah 172 orang.

Menurut Malholtra (1993) ukuran sampel dapat dijelaskan sebagai berikut : “ *Sample size influenced by average size of sample is similer studies. National studies of consumer households typically have smple range from 200 to 1000 or more, and regional srudies, from 50 to 500 or more*”. Yaitu ukuran sampel dipengaruhi oleh rata-rata pada setiap penelitian sejenis. Untuk penelitian nasional tentang macam-macam konsumen atau rumah tangga mempunyai jarak sampel antara 200 sampai 1000 atau lebih. Untuk penelitan regional mempunyai jarak sampel antara 50 sampai 500 atau lebih.

Sampel akan diambil dengan cara *Stratified Random Sampling*, dan dengan jumlah sampel representatif (dari 8 fakultas yang ada di lingkungan Universitas Muhammadiyah Jember) akan dipilih dengan jumlah yang proporsional. Untuk perspektif pelanggan diambil dari mahasiswa sejumlah 40 mahasiswa dan untuk perspektif internal bisnis diambil dari karyawan dan dosen dengan jumlah 40 orang. Pembagian jumlah responden menurut fakultas menggunakan pendekatan rumus (Nabuko, 1999).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek dan data dokumenter. Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakter yang dijadikan responden dalam penelitian, dimana data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner (Indrianto dan Supomo, 2007). Data dokumenter adalah jenis data penelitian yang berupa laporan keuangan, data mahasiswa, data karyawan serta dosen hal-hal lain yang merupakan data historis Unmuh Jember. Data dokumenter ini digunakan sebagai dasar analisa data yang kompleks yang dikumpulkan melalui observasi dan analisa data.

Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama, misalnya melalui proses wawancara (*interview*) dan penyebaran kuesioner (Indrianto dan upomo, 2007). Dalam penelitian ini data primer terutama berhubungan dengan pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan (indikator kepuasan pelanggan) serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (indikator kepuasan karyawan dan kapabilitas sistem informasi).

Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut atau data yang telah tersedia. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang utamanya digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan perusahaan yaitu laporan keuangan (Neraca dan Laporan Laba Rugi). Selain laporan keuangan terdapat pula data mengenai mahasiswa, karyawan dan dosen. Data tersebut digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan serta proses bisnis internal.

Tahap pengumpulan data ini digunakan untuk memperoleh data yang akurat dan valid untuk dasar keberhasilan penelitian. Adapun pengumpulan data yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Indrianto dan Supomo, 2007):

Dokumentasi

Adalah metode pengumpulan data dengan mempelajari, mengklasi-fikasi dan menggunakan data sekunder berupa catatan-catatan, laporan-laporan maupun formulir. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data keuangan berupa laporan rugi laba dan neraca, jumlah karyawan dan dosen, jumlah karyawan dan dosen yang keluar, jumlah mahasiswa yang masuk dan keluar.

Observasi atau Pengamatan

Adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada Unmuh Jember guna mendapat data dan gambaran nyata mengenai kondisi Unmuh Jember khususnya mengenai masalah yang dibahas.

Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini. Wawancara dilakukan

terhadap karyawan dosen dan mahasiswa yang sesuai dan mempunyai informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Mengenai sumber informasi bisa berkembang sesuai dengan kebutuhan.

Kuesioner

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada karyawan, dosen dan mahasiswa Unmuh Jember

Studi Pustaka

Adalah metode pengumpulan data yang diperoleh dari literatur atau buku-buku yang terkait dengan permasalahan yang ada, sebagai tambahan dalam memahami dan mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi.

Kinerja Manajemen dari Perspektif Pelanggan

Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan akan diukur dari indikator-indikator: Indikator kepuasan mahasiswa akan diukur pada tingkat ordinal, terdiri dari 18 item pertanyaan. Indikator retensi mahasiswa diukur dengan membandingkan jumlah mahasiswa yang keluar tanpa informasi pada tahun yang bersangkutan terhadap jumlah total mahasiswa pada tahun bersangkutan. Indikator akuisisi mahasiswa untuk mengetahui kemampuan berhasil menarik mahasiswa baru.

Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan akan diukur dari indikator-indikator: (1) Indikator kepuasan mahasiswa akan diukur pada tingkat ordinal, terdiri dari 18 item pertanyaan. Jawaban meliputi 5 (lima) kriteria yaitu: Sangat Tidak Puas (skor 1), Tidak Puas (skor 2), Netral (skor 3), Puas (skor 4), Sangat Puas (skor 5). Adapun

masing-masing pertanyaan tersebut berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Peralatan kuliah mutakhir / terbaru.
- b. Fasilitas fisik yang berdaya tarik.
- c. Karyawan dan dosen yang berpenampilan rapi.
- d. Bersikap simpatik dan sanggup menangkap setiap mahasiswa.
- e. Jadwal kuliah disampaikan secara benar semenjak pertama kali/awal.
- f. Nilai Ujian disampaikan sesuai dengan waktu yang dijanjikan.
- g. Setiap pencatatan administrasi dicatat secara akurat dan bebas kesalahan.
- h. Kepastian waktu kuliah diinformasikan secara tegas kepada para mahasiswa.
- i. Layanan yang segera/cepat dari karyawan.
- j. Karyawan dan dosen yang dapat dipercaya.
- k. Karyawan yang selalu bersikap sopan terhadap para mahasiswa .
- l. Karyawan yang selalu bersedia membantu mahasiswa.
- m. Perasaan aman sewaktu kuliah dilaksanakan.
- n. Waktu kuliah yang cocok dengan jadwal.
- o. Karyawan yang tidak terlampau sibuk, sehingga sanggup menangkap permintaan mahasiswa dengan cepat.
- p. Pimpinan Perguruan tinggi yang sungguh-sungguh memperhatikan kepuasan mahasiswa.
- q. Dosen yang memberikan perhatian personal pada mahasiswa.
- r. Dosen yang berpengalaman luas sehingga dapat menjawab pertanyaan mahasiswa.

(2) Indikator retensi mahasiswa diukur dengan membandingkan jumlah mahasiswa yang keluar tanpa informasi pada tahun yang

bersangkutan terhadap jumlah total mahasiswa baru, yang diukur dengan mahasiswa pada tahun bersangkutan. (3) menggunakan rumus :
Indikator akuisisi mahasiswa untuk mengetahui kemampuan berhasil menarik

$$CA = \left\{ \frac{\text{Jumlah Penambahan Mahasiswa}}{\text{Jumlah mahasiswa pada tahun yang bersangkutan}} \right\} \times 100\%$$

CA = Akuisisi Mahasiswa (*Customer Acquisition*)

Kinerja Manajemen dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja perusahaan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, akan diukur dari indikator-indikator sebagai berikut: Indikator kepuasan karyawan dan dosen, Indikator retensi karyawan, Indikator produktivitas karyawan dan dosen dan Indikator kapabilitas sistem informasi.

1) Indikator kepuasan karyawan dan dosen akan diukur pada skala ordinal yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Adapun masing-masing pertanyaan tersebut berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kemampuan
- b. Pencapaian Prestasi
- c. Nilai Moral
- d. Kemajuan dalam Karier
- e. Kebajikan Perusahaan
- f. Aktivitas
- g. Penerima Lingkungan Kerja
- h. Tanggung Jawab
- i. Otoritas
- j. Kompensasi
- k. Suasana Kerja
- l. Kreativitas
- m. Independensi

$$TR = 100\% - \left\{ \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Dalam 1 Tahun} \times 100}{\text{Rata-rata Jumlah Karyawan dalam 1 tahun}} \right\}$$

TR = Tingkat Retensi Karyawan dan dosen

3) Indikator produktivitas karyawan dan dosen akan diukur dengan skala rasio yaitu perbandingan total pendapatan perguruan tinggi dengan jumlah

- n. Keamanan
- o. Sosialisasi
- p. Status Sosial
- q. Hubungan Antar Manusia
- r. Bimbingan Teknis
- s. Variasi Tugas
- t. Kondisi Kerja

Masing-masing pertanyaan tersebut disediakan 5 (lima) pilihan jawaban yaitu:

- a. Sangat Tidak Puas (skor 1)
- b. Tidak Puas (skor 2)
- c. Netral (skor 3)
- d. Puas (skor 4)
- e. Sangat Puas (skor 5)

2) Indikator retensi karyawan, mengukur kemampuan perguruan tinggi dalam mempertahankan karyawan dan dosennya dengan menggunakan tingkat perputaran karyawan dan dosen . Indikator ini diukur dengan skala rasio dengan membandingkan karyawan dan dosen yang keluar dari perguruan tinggi dengan total karyawan dan dosen , dengan rumus sebagai berikut:

karyawan dan dosen pada tahun yang bersangkutan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Karyawan}} \times 100\% \times \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Karyawan}}$$

- 4) Indikator kapabilitas sistem informasi, diukur dalam skala ordinal yang terdiri dari 4 (empat) item, yaitu:
- Tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas perguruan tinggi .
 - Tingkat keakuratan informasi yang diperoleh karyawan dan dosen.
 - Tingkat lamanya waktu yang dibutuhkan karyawan dan dosen untuk mendapatkan informasi tersebut.
 - Tingkat kemudahan untuk mendapat informasi yang dibutuhkan.

Skor Penilaian Kinerja

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skor penilaian kinerja. Menurut Mulyadi (2001) skor penilaian kinerja ditinjau dari aspek pelanggan/nasabah, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut ini skor penilaian kinerja dari ketiga perspektif diatas:

- Perspektif Pelanggan/Nasabah terdiri dari tiga aspek yaitu antara lain:
 - Aspek Kepuasan Nasabah
 - Aspek Retensi Nasabah
 - Aspek Akuisisi Nasabah
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdiri dari empat aspek yaitu :
 - Tingkat Kepuasan Karyawan
 - Tingkat Retensi Karyawan
 - Tingkat Produktivitas Karyawan
 - Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Pembobotan

Sebagai langkah terakhir adalah diadakan pembobotan. Pembobotan diperlukan untuk mendapat nilai akhir dari masing-masing perspektif pengukuran kemudian dari nilai pada masing-masing perspektif didapatkan total nilai dari keseluruhan perspektif pengukuran. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan model *generic*/umum dari Kaplan dan Norton yang telah dibuat dengan lebih rinci sehingga dapat diketahui pembobotan sampai pada tingkat indikator pada tiap perspektif pengukuran seperti terlihat dalam Tabel 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Universitas Muhammadiyah Jember

Universitas Muhammadiyah Jember adalah merupakan perguruan tinggi swasta yang berada di bawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah. Berdiri sejak 1 September tahun 1981 atas dasar Piagam Pendirian Perguruan Tinggi Muhammadiyah Nomor 047/III-JTM tertanggal 1 September 1981 dan disetujui oleh Departemen Pendidikan Nasional dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 0172/Q/1982 tertanggal 10 Mei 1982 dengan status Terdaftar untuk Fakultas Hukum, Fakultas Ilmu Pendidikan dan Fakultas Pertanian. Didorong oleh berkembangnya minat masyarakat, pada tahun kedua dibuka Fakultas Ekonomi, dan tahun berikutnya Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik serta tahun 1984 (atau pada tahun keempat) dibuka Fakultas Teknik.

Tabel 1.
Pembobotan Masing-masing Perspektif

No	Kategori	Bobot
1.	Perspektif Pelanggan	50%
	Indikator Kepuasan Mahasiswa	4%
	Indikator Retensi Mahasiswa	3%
	Indikator Akuisisi Mahasiswa	3%
2.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	50%
	Indikator Kepuasan Karyawan dan dosen	12%
	Indikator Retensi Karyawan dan dosen	2%
	Indikator Produktivitas Karyawan dan dosen	4%
	Indikator Kapabilitas Sistem Informasi	2%
TOTAL		100%

Sumber : Kaplan dan Norton (2000: 191)

Pada tahun 1988 tujuh program studi yang ada di lingkungan UNMUH Jember telah memperoleh Status Terakreditasi berdasarkan SK. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Sejak itu perhatian pada pembinaan akademik, sarana dan prasarana kegiatan mahasiswa ditingkatkan, laboratorium ditingkatkan dan perpustakaan lebih diperbesar dengan koleksi buku lebih lengkap. Peningkatan kualitas tenaga pengajar terus dilakukan melalui pengiriman dosen ke jenjang pendidikan S2 dan S3.

Pada tahun 1988 dibuka pula Akademi Pariwisata Muhammadiyah Jember dengan jenjang pendidikan D3 Perhotelan yang kemudian diikuti oleh D1 Perhotelan. Tahun 2000 Unmuh Jember membuka Fakultas Psikologi dan D3 Manajemen Informatika, berikutnya tahun 2001 membuka Jurusan Ilmu Komunikasi dibawah Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Tahun 2005 membuka Prodi Pendidikan Agama Islam, dan pada tahun 2007/2008 serta Program Studi S1 Teknik Informatika, S1 Ilmu Keperawatan, S1 Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PG PAUD) dan akan dibuka S2 Ilmu Pendidikan dan Ilmu Manajemen. Hingga akhir tahun 2007 UNMUH Jember telah berhasil meluluskan 6.782 mahasiswa dari berbagai program

studi. Para lulusan bekerja baik sebagai pegawai pemerintah maupun pegawai swasta. Pada tahun 2008 Unmuh Jember telah mendapatkan 3 penghargaan sekaligus. Anugrah Kampus Unggul dari Koperti Wilayah 7., hal ini ditunjukkan dengan preatasi bidang Tata Kelola dan Bidang Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat serta berbagai kerjasama yang telah diselenggarakan dengan berbagai lembaga pemerintah, perusahaan swasta dan BUMN.

Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku pada Universitas Muhammadiyah Jember adalah sebagai berikut : (1) Hari Senin sampai dengan hari Kamis: Jam 07.00 sampai jam 13.00; (2) Hari Jumat: Jam 07.00 sampai jam 11.00; dan (3) Hari Sabtu: Jam 07.00 sampai jam 12.00.

Analisa Data

Perspektif Pelanggan

Tingkat Kepuasan Mahasiswa/ Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan mahasiswa terhadap produk atau jasa dari Unmuh Jember, disebarkan kuesioner yang berisi 18 item pertanyaan dengan kriteria jawaban meliputi 5 kriteria yaitu: Sangat Tidak Puas (skor 1); Tidak Puas (skor 2);

Netral (skor 3); Puas (skor 4); dan Sangat Puas (skor 5). Pembobotan dari indikator kepuasan mahasiswa diukur berdasarkan rekapitulasi jawaban dari kuesioner yang disebar. Dari data yang sudah diolah menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 31 jawaban (4%), jawaban tidak puas 108 (15%), jawaban netral 282 (39%), jawaban puas 207 (29%) dan jawaban sangat puas 92 (13%). Dari data tersebut dapat pula diketahui bahwa persentase jawaban terbanyak adalah netral, hal ini berarti mahasiswa merasa cukup atas produk atau jasa yang dihasilkan oleh Unmuh Jember.

Berdasarkan pada hasil jawaban tingkat kepuasan pelanggan/mahasiswa Unmuh Jember (Tabel 7) serta perhitungan Tingkat Kepuasan Mahasiswa (Lampiran 16) maka tingkat kepuasan mahasiswa Unmuh Jember adalah sebesar 66.13%. Berdasarkan daftar skor tingkat kepuasan mahasiswa pada lampiran 12 tabel 1, maka skor tingkat kepuasan mahasiswa Unmuh Jember adalah sebesar 3%.

Tingkat Retensi Pelanggan/Mahasiswa

Tingkat retensi pelanggan/ mahasiswa dapat diketahui dari jumlah mahasiswa yang berhenti dibandingkan dengan total mahasiswa pada tahun yang bersangkutan. Data perkembangan jumlah mahasiswa Unmuh Jember disajikan pada Tabel 2.

Data jumlah mahasiswa pada tahun 2007 sebanyak 1413 orang, sedangkan jumlah mahasiswa yang sudah lulus sebanyak 506 orang. Berdasarkan data perkembangan jumlah mahasiswa Unmuh Jember serta perhitungan tingkat Retensi mahasiswa (lampiran 17) maka tingkat Retensi Mahasiswa Unmuh Jember adalah sebesar 99,64 %. Dengan mengacu pada daftar skor penilaian retensi nasabah pada lampiran 12 tabel 2, maka skor untuk indikator retensi nasabah pada tahun 2008 adalah 2,4 %.

Tingkat Akuisisi Pelanggan/Mahasiswa

Indikator Tingkat Akuisisi Pelanggan/ Mahasiswa adalah untuk mengetahui apakah perguruan tinggi mampu mendapatkan mahasiswa baru baru. Berdasarkan data Perkembangan Jumlah mahasiswa Unmuh Jember (Tabel 8.5) dapat diketahui bahwa selama tahun 2007 jumlah mahasiswa Unmuh Jember mengalami penambahan, sebanyak 561 orang. Maka berdasarkan data yang telah ada dan perhitungan yang telah dilakukan (Lampiran 18), tingkat akuisisi pelanggan/mahasiswa Unmuh Jember adalah sebesar 39,70%. Dengan mengacu pada daftar skor penilaian tingkat akuisisi mahasiswa pada lampiran 10 tabel 3, maka skor untuk indikator akuisisi nasabah pada tahun 2008 adalah 1,2%. Tabel hasil skoring perspektif pelanggan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2.
Perkembangan Jumlah Mahasiswa Unmuh Jember

Tahun	Jumlah Mahasiswa	Jumlah Mahasiswa Yg Lulus
2006	852	530
2007	1413	506

Tabel 3.
Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Pelanggan

No	Pengukuran Indikator	Skor (%)
1	Kepuasan Mahasiswa	3%
2	Retensi Mahasiswa	2,4%
3	Akuisisi Mahasiswa	1,2%
TOTAL		6,6%

Sumber : Data diolah

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari data yang sudah diolah diketahui bahwa persentase jawaban terbanyak adalah puas, hal ini berarti karyawan merasa puas terhadap kondisi dan suasana lingkungan kerja di Unmuh Jember, sedangkan tingkat kepuasan karyawan dan dosen Unmuh Jember adalah sebesar 78.5%, sehingga skor tingkat kepuasan karyawan dan Dosen pada Unmuh Jember adalah sebesar 9%. Tingkat retensi karyawan dan dosen Unmuh Jember pada tahun 2008 adalah 100%, dengan mengacu pada daftar skor tingkat retensi karyawan maka skor untuk indikator retensi karyawan dan dosen pada tahun 2008 adalah sebesar 3,2%.

Untuk tingkat produktivitas karyawan dan dosen adalah sebesar 99,54%. Dengan mengacu pada daftar skor penilaian proses operasi maka bobot untuk tingkat produktivitas karyawan dan dosen adalah 3,2%. Tingkat Kapabilitas Sistem Informasi Unmuh Jember adalah sebesar 61%. Berdasarkan daftar skor tingkat kepuasan karyawan dan dosen maka skor tingkat kapabilitas sistem informasi pada Unmuh Jember adalah sebesar 1.5%.

Tingkat Kinerja Unmuh Jember Tahun 2008 dari Perspektif Pelanggan dan Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, Unmuh Jember mendapatkan skor sebesar 6% dari

skor maksimal sebesar 10%. Sedangkan skor yang yang didapat tersebut antara lain disebabkan oleh kinerja pada indikator retensi dan kepuasan mahasiswa yang cukup memberikan kontribusi skor yakni sebesar 75% dan 80%.

Pada indikator kepuasan mahasiswa didapatkan skor sebesar 3% dari skor maksimal 4%, hal ini bisa diartikan bahwa tingkat kepuasan mahasiswa Unmuh Jember sudah cukup baik, namun sebenarnya masih ada peluang untuk ditingkatkan. Dari hasil perhitungan jawaban kuesioner dapat diketahui bahwa cukup tingginya jumlah jawaban netral yang hampir menyamai jumlah jawaban puas serta sedikitnya jumlah jawaban sangat puas.

Pada indikator retensi mahasiswa dan akuisisi mahasiswa masing-masing didapatkan skor sebesar 2.4% dan 1,2% dari masing-masing skor maksimal 3%. Hal ini bisa diartikan bahwa Unmuh Jember memiliki kinerja yang cukup baik dalam mempertahankan mahasiswa namun memiliki kinerja yang cukup dalam hal mendapatkan mahasiswa baru.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Unmuh Jember mendapatkan skor yang cukup baik yaitu sebesar 16.9% dari skor maksimal sebesar 20%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Unmuh Jember cukup mampu dalam menyediakan sarana yang memadai baik dalam hal sumber daya manusia maupun sistem dan prosedur dalam

rangka mencapai tujuan dari ketiga perspektif sebelumnya.

Pada indikator kepuasan karyawan dan dosen Unmuh Jember memperoleh skor sebesar 9% dari skor maksimal sebesar 12%. Hal ini bisa diartikan bahwa tingkat kepuasan karyawan Unmuh Jember cukup tinggi, namun sebenarnya masih ada peluang untuk ditingkatkan. Pada indikator retensi karyawan dan dosen Unmuh Jember mendapatkan skor 3,2% dari skor maksimal 4%. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan yang ada cukup betah untuk bekerja di Unmuh Jember. Hal tersebut juga dapat dilihat dari tingkat perputaran karyawan dari Unmuh Jember sebesar 100% atau bisa diartikan bahwa dalam periode tersebut tidak ada karyawan yang masuk ataupun keluar dari perusahaan.

Pada indikator produktifitas karyawan dan dosen Unmuh Jember mendapatkan skor sebesar 3,2% dari skor maksimal sebesar 4%. Hal ini dapat diartikan bahwa Unmuh Jember memiliki perbandingan yang baik antara pendapatan dengan jumlah karyawan dalam periode tersebut atau bisa juga diartikan bahwa setiap sumber daya manusia yang ada mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pendapatan perusahaan.

Pada indikator kapabilitas sistem informasi Unmuh Jember mendapatkan skor sebesar 1.2% dari skor maksimal sebesar 2%. Hal ini bisa diartikan bahwa sistem informasi pada Unmuh Jember cukup handal dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan, baik dalam hal ketersediaan, kemudahan, keakuratan maupun kecepatan.

maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 10%. Kinerja Unmuh Jember diukur dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan 4 (empat) indikator yaitu Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan dan Kapabilitas Sistem Informasi mendapatkan skor sebesar 16.9% atau 84.5% dari skor maksimal. Dari total skor yang diperoleh oleh Unmuh Jember dari perspektif pelanggan sebesar 60% dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 84,5% berarti kinerja Unmuh Jember sudah cukup baik.

Implikasi dari penelitian ini adalah Unmuh Jember perlu melakukan peningkatan terhadap kualitas pelayanan, sehingga diharapkan mampu menarik mahasiswa baru yang potensial dan mampu mengimbangi kinerja dari sisi retensi mahasiswa (mempertahankan mahasiswa). Selanjutnya, dalam upaya melakukan pengukuran terhadap kinerja yang komprehensif, sebaiknya Unmuh Jember menerapkan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* karena akan memberikan efek positif terhadap perkembangan perusahaan pada masa mendatang.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah karena pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh unmuuh jember saat ini hanya sebatas pada aspek keuangan saja, belum menyentuh pada aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, maka pada penelitian selanjutnya hal itu perlu untuk dikaji.

PENUTUP

Kinerja Unmuh Jember diukur dari perspektif pelanggan dengan 3 (tiga) indikator yaitu Kepuasan Nasabah, Retensi Nasabah dan Akuisisi Nasabah mendapatkan skor sebesar 6% atau 60% dari skor

DAFTAR PUSTAKA

Riyanto, B. 1997. *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPF.

- Narbuko, C., dan Drs. H. A. Achmadi. 1991. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dessler, G. 1986. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Tjiptono, F. 1994, *Manajemen Jasa* , Yogyakarta: Andi
- Wibowo, H (Trans)., dan E. A. Helfert. 1997. *Teknik Analisis Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., dan D. P. Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip, Hoon Ang, Meng Leong dan Tiong Tan, 2000. *Manajemen Pemasaran (Perspektif Asia)* , Fandy Tjiptono (Penerjemah). Yogyakarta : Andi
- Koentjaraningrat, 1990, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Lembaga Pendidikan Muhammadiyah, www.pendidikanmuhammadiyah.co.id
- Mulyadi, 2001. *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Peliput Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan :Balanced Score*, Jakarta: Salemba Empat
- Malhotra, N. K. 1996. *Marketing Research, Applied and Orientation*. USA: Prentice Hall International.
- Indriantoro, N., dan B. Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Ndara, T, 1998. *Manajemen Perguruan Tinggi*, Jakarta: Bina Aksara.
- Lupiyoadi, R. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa, Teori dan Praktek*, Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. S. 1998. *Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Alwi, S. 1994. *Alat-alat Analisis Dalam Pembelanjaan*. Yogyakarta: Andi Offet.
- Sony, 2006, *Analisis Balanced Scorecard "(Studi kasus pada Perum Pegadaian Jember)*, Tesis, Universitas Jember.
- Weston, F dan Brigham, E. 1994. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Erlangga.