

---

---

**PENILAIAN KINERJA PADA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD.  
STUDI KASUS : SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
HAJI AGUS SALIM BUKITTINGGI**

Oleh :

**Rusydi Fauzan, SE, MM<sup>1</sup>**

*Abstract*

*Penelitian ini bertujuan untuk melakukan penilaian terhadap : 1) Kinerja keuangan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi; 2) Kinerja Stakeholders pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi; 3) Kinerja Internal Bisnis pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi; 4) Kinerja Pembelajaran dan Pengembangan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi; 5) Kinerja Total pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi.*

*Objek dari penelitian ini adalah Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi dengan sampel 85 orang dari mahasiswa, 9 orang dari karyawan, beserta pimpinan dan manajemen. Teknik yang digunakan dalam analisa adalah "Balanced Scorecard".*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Kinerja dari Perspektif Keuangan adalah sangat baik atau excellent; 2) Kinerja dari Perspektif Stakeholders adalah sangat baik atau excellent; 3) Kinerja dari Perspektif Internal Bisnis adalah baik; 4) Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan adalah baik; 5) Kinerja Total adalah baik.*

*Berdasarkan temuan yang diperoleh maka untuk meningkatkan kinerja dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi maka disarankan berbagai perbaikan seperti : 1) Melakukan peningkatan di berbagai bidang untuk mendapatkan Akreditasi yang; 2) Melakukan investasi dan perbaikan kepada infrastruktur pendukung perkuliahan seperti ruang belajar, kamar mandi, dan sarana pendukung lainnya; 3) Melakukan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kompetensi karyawan terutama pelatihan terhadap kepemimpinan.*

**Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja Total, Kinerja Perspektif Keuangan, Kinerja Perspektif Stakeholders, Kinerja Perspektif Internal bisnis dan Kinerja Perpektif Pembelajaran dan Pengembangan.**

## **A. PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Penilaian kinerja adalah hal yang sangat penting dan sangat krusial bagi setiap organisasi. Hal ini disebabkan karena dengan mengetahui kinerja saat ini maka sebuah organisasi dapat mengetahui seperti apa kinerja organisasi di masa lalu dan bisa merencanakan berbagai rencana perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa depan. Untuk itu sebuah organisasi harus memiliki sebuah sistem yang baik dalam menilai kinerja mereka dari berbagai aspek secara terintegrasi, holistik, dan keseluruhan.

Penilaian kinerja akan mempengaruhi pada strategi dan perencanaan yang akan dibuat oleh organisasi di masa depan. Penilaian kinerja tidak saja dituntut agar bisa melingkupi

semua aspek yang ada tetapi juga bisa menggambarkan berbagai prioritas perubahan apa yang penting yang harus dilakukan sebagai akibat dari penilaian kinerja tersebut. Sebuah penilaian kinerja yang baik harus bisa dengan baik mengevaluasi berbagai kinerja yang ada di masa lalu, membuat implementasi yang baik di masa sekarang, dan sebagai alat referensi penting dalam membuat rencana jangka panjang organisasi.

Penilaian kinerja berkaitan erat dengan perencanaan strategi. Hal ini dikarenakan strategi selalu dibuat berdasarkan kinerja yang ada di masa lalu, hasil penilaian kinerja yang harus menjawab tantangan organisasi di masa depan. Sebuah strategi yang baik selalu dibuat dari penilaian kinerja yang baik di masa lalu. Sebuah strategi yang baik bisa menjelaskan hubungan sebab akibat dari setiap kebijakan yang ada di dalam perusahaan, baik itu setiap kebijakan yang berpengaruh terhadap kinerja finansial dan kinerja non-finansial maupun kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Dengan memahami fungsi dari setiap kebijakan tersebut, maka organisasi dapat menilai perubahan mana yang harus mereka lakukan terlebih dahulu.

Di dalam sebuah strategi yang baik harus tercakup proses untuk mencapai setiap tujuan yang diharapkan oleh setiap stakeholder yang ada di dalam sebuah organisasi. Sebuah strategi yang baik tidak saja hanya menjawab keinginan dan harapan dari satu stakeholder dominan saja seperti harapan dan keinginan pemilik. Tetapi strategi yang baik bisa memberikan dampak positif dan keuntungan yang besar untuk setiap pihak yang berhubungan dengan organisasi tersebut, apakah itu adalah supplier, konsumen, masyarakat dan pihak lainnya.

Sebuah strategi yang baik harus bisa menyeimbangkan konflik yang akan terjadi di masa depan karena adanya *conflict of interest*. Konflik kepentingan adalah sebuah hal yang tidak akan dihindarkan di dalam sebuah organisasi karena setiap elemen yang terkait dengan organisasi mempunyai pandangan dan keinginan yang berbeda tentang bagaimana organisasi tersebut kedepannya.

Oleh sebab itu sebuah strategi yang baik harus bisa menjawab tantangan yang diberikan oleh setiap *stakeholders* yang ada. Sebuah strategi yang baik harus bisa meminimalisir *trade-off* yang terjadi ketika harus memberikan porsi dan perhatian yang berbeda untuk setiap stakeholder yang ada. Sehingga hubungan antara seluruh stakeholder yang ada di dalam sebuah organisasi bisa tetap harmonis dan semua stakeholder bisa berperan serta dan ikut berpartisipasi dalam mengembangkan organisasi tersebut menjadi lebih besar dan lebih baik.

Pemetaan strategi adalah salah satu cara yang mudah dan sederhana dalam menjabarkan strategi, baik strategi yang ditujukan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu pemetaan strategi membuat setiap karyawan dengan mudah bisa mengetahui permasalahan yang terjadi dan bagaimana mencari ide dan solusi yang kreatif untuk memecahkan masalah tersebut. Pemetaan strategi juga membuat semua pihak bisa melihat seluruh hal yang terjadi di dalam sebuah perusahaan secara holistik, menyeluruh, koheren, dan komprehensif. Sehingga berbagai keadaan yang terjadi baik di masa depan, masa sekarang, maupun dimasa depan dapat dihubungkan dan diprediksi dengan baik.

*Balanced Scorecard* adalah salah satu metode atau alat yang sering digunakan oleh pakar manajemen untuk menjawab seluruh pertanyaan terkait bagaimana sebuah organisasi bisa mengatur dan mengelola institusi mereka dengan baik. *Balanced Scorecard* sendiri sudah berumur 24 tahun semenjak diperkenalkan pertama kali oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992. Selama 24 tahun tersebut *Balanced Scorecard* sudah berulang kali mengalami revisi dan perbaikan. Sehingga saat ini *Balanced Scorecard* bisa disebut sebagai salah satu alat manajemen yang komprehensif yang bisa menjawab segala macam bentuk permasalahan manajemen dan tata kelola yang dihadapi oleh berbagai organisasi.

Lembaga pendidikan tinggi adalah sebuah institusi yang berada di bawah naungan yayasan yang bertujuan untuk menyelenggarakan program pendidikan dalam rangka mencerdaskan masyarakat. Lembaga Pendidikan Tinggi termasuk kedalam kelompok Organisasi yang tidak bertujuan untuk mencari keuntungan atau seringkali disebut *Not-for-profit Organization*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim (STIE-HAS) adalah salah satu lembaga pendidikan tinggi yang ada di bukittinggi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim berdiri pada tahun 1985 dan hingga sekarang sudah mencetak banyak mahasiswa dan alumni yang tersebar di kota bukittinggi maupun di luar kota bukittinggi.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim seperti organisasi lainnya, setiap tahun selalu membuat perencanaan baik itu dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) atau dalam bentuk rencana lainnya untuk mencapai visi, misi, dan tujuan dari organisasi. Tentunya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim membutuhkan sebuah perencanaan strategi yang baik dan juga alat penilai kinerja yang baik dalam rangka mencapai setiap tujuan yang telah ditetapkan.

Sebelum melakukan penelitian yang lebih detail dan terukur, penulis telah melakukan observasi dan wawancara dengan berbagai pihak yang terkait dengan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi. Penulis menemukan beberapa fenomena-fenomena yang sangat menarik, yang membuat penulis semakin ingin meneliti lebih lanjut mengenai penilaian kinerja pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi. Berikut adalah fenomena menarik yang penulis temukan :

1. Turunnya akreditasi dari jurusan manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim dari akreditasi B ke akreditasi C. Hal ini membuat banyak mahasiswa yang kecewa karena dengan akreditasi C yang akan menyulitkan mahasiswa dalam mencari pekerjaan. Dari wawancara dengan beberapa mahasiswa, para mahasiswa sangat menginginkan adanya upaya yang maksimal dari pihak kampus untuk mengembalikan akreditasi jurusan manajemen menjadi B, karena mahasiswa memang menyadari bahwasanya penilaian akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) semakin ketat setiap tahunnya.
2. Walaupun terjadi penurunan akreditasi jurusan manajemen, namun para mahasiswa tetap mengakui bahwa mereka cukup puas dengan pelayanan dan kinerja dari pihak manajemen kampus. Mereka menilai bahwasanya jajaran pimpinan dan karyawan yang ada di kampus Sekolah Tinggi Ilmu

Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi telah memberikan pelayanan yang baik dan maksimal jika dibandingkan dengan perguruan tinggi lain yang mereka ketahui. Selain itu adanya komunikasi yang terbuka dan dikelola dengan baik oleh pimpinan beserta jajaran karyawan menjadikan seluruh permasalahan yang dihadapi oleh mahasiswa bisa disampaikan dengan baik dan mendapatkan umpan balik yang maksimal dari pimpinan dan karyawan kampus ekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi.

3. Setelah berdiri hampir 30 tahun Sekolah Tinggi Ilmu Haji Agus Salim Bukittinggi, tidak mengalami peningkatan yang berarti terutama dalam investasi terhadap aktiva tetap, seperti pendirian bangunan pendukung sarana belajar dan berbagai sarana dan prasaran lainnya. Dari hasil wawancara, hampir seluruh mahasiswa mengakui bahwasanya pihak kampus belum bisa memaksimalkan peranan sarana dan prasarana pendukung dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan kegiatan akademis lainnya. Hal yang menjadi sorotan utama para mahasiswa adalah ketersediaan ruangan belajar yang nyaman, kondusif, dan representatif. Selain itu keberadaan sarana pendukung lainnya seperti adanya toilet dan kamar mandi yang bersih dan nyaman sesuai standar perguruan tinggi sepertinya masih jauh dari harapan. Para mahasiswa berharap pihak kampus mempunyai program atau kebijakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas dari sarana dan prasana pendukung proses belajar mengajar dan proses akademis lainnya di kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim.
4. Adanya harapan dari banyak pihak, baik yang berasal dari internal dan eksternal kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi agar kedepannya kampus bisa menjadi salah satu kampus yang besar dan menjadi tujuan pendidikan tidak saja untuk masyarakat kota Bukittinggi dan Agam sekitarnya, tetapi untuk skala Sumatera Barat. Dibalik harapan besar tersebut setiap pihak berharap bahwasanya kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi telah memiliki sebuah rencana jangka panjang untuk menjawab tantangan tersebut dan menjadi salah satu pemimpin pasar di dalam penyedia jasa pendidikan kepada masyarakat Sumatera Barat terutama untuk kota Bukittinggi dan Agam sekitarnya.
5. Dari wawancara dengan mahasiswa, penulis mendapatkan bahwasanya mereka berharap agar pihak kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi dapat mengelola seluruh sumber daya yang ada di kampus secara maksimal, efektif, dan efisien. Sumber daya yang dimaksud adalah baik sumber daya berwujud (*tangible*) dan sumber daya tak berwujud (*intangibile*). Mahasiswa mengakui bahwasanya salah satu yang membuat mereka senang dan puas belajar di kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi adalah karena kualitas para dosen yang sangat bagus. Dosen tidak saja hanya memberikan pelajaran yang ada di dalam buku atau silabus, tetapi disamping itu para dosen juga memberikan berbagai pelajaran dan pengembangan karakter yang ada pada

mahasiswa. Selain itu mahasiswa juga merasa bahwa mereka secara emosional bisa dekat dengan beberapa dosen yang sangat mereka kagumi. Sehingga mahasiswa mendapatkan banyak hal dari dosen-dosen tersebut, tak hanya ilmu *hard-skill* tetapi juga ilmu *soft-skill* yang ternyata lebih besar manfaatnya di dunia kerja nanti. Mahasiswa kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi berharap bahwasanya kedepannya kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi dapat mempertahankan dosen-dosen terbaik mereka, dan selalu melakukan pengembangan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas dosen yang ada di kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi.

Dari fenomena yang penulis temui tersebut, penulis berharap dengan penelitian yang penulis lakukan, penulis bisa mendapatkan jawaban dari fenomena tersebut sekaligus juga bisa mengimplementasikan ilmu yang didapatkan selama kuliah dan dapat memahami dengan baik terutama mengenai fungsi dan kegunaan penilaian kinerja dalam membuat perencanaan strategis pada organisasi. Oleh karena itu penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penilaian Kinerja pada Lembaga Pendidikan Tinggi dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Studi Kasus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim”

## 2. Perumusan Masalah

Permasalahan yang dikaji dan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian kinerja untuk perspektif keuangan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim.
2. Bagaimana penilaian kinerja untuk perspektif *stakeholders* pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim.
3. Bagaimana penilaian kinerja untuk perspektif internal bisnis pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim.
4. Bagaimana penilaian kinerja untuk perspektif *pembelajaran dan pertumbuhan* pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim.
5. Bagaimana penilaian kinerja untuk organisasi secara keseluruhan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Berbagai Metode Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja dapat digunakan berbagai alat dan metode. Alat yang sering digunakan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut :

1. Metode Malcolm Balridge  
Menggunakan tujuh parameter : leadership, strategic planning, customer focus, measurement, workforce focus, operation focus, dan result.
2. Metode Integrated Performance Measurement System.  
Menggunakan lima parameter : Pelanggan, karyawan, investor, supplier dan masyarakat
3. Metode Performance Prism

Menggunakan empat parameter : stakeholder satisfaction, strategies, process, capabilities, dan stakeholder contribution.

4. Metode Balanced Scorecard

Menggunakan empat parameter : keuangan, konsumen, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Alasan penulis memakai metode Balanced Scorecard, karena metode Balanced Scorecard lebih fleksibel dan bisa disesuaikan dengan seluruh keadaan yang terjadi pada organisasi.

**2. Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* sudah lama dipakai sebagai alat untuk memetakan strategi oleh banyak perusahaan yang ada di dunia. *Balanced Scorecard* dianggap mewakili berbagai elemen penting dalam sebuah pemetaan strategi sebuah organisasi.

**3. Teori yang mempengaruhi *Balanced Scorecard***

Robert Kaplan (2010:4) menjelaskan bahwasanya *Balanced Scorecard* bukanlah alat pertama yang menggunakan indicator non-keuangan sebagai dasar dalam penilaian. Ada empat teori atau pendapat yang mempengaruhi perkembangan dari *balanced scorecard*

**4. Esensi dari *Balanced Scorecard***

Menurut Larry Brady di dalam Kaplan (2010 : 24) bahwasanya adalah sebuah kesalahan bagi setiap manajer jika menjadikan *Balanced Scorecard* hanya sebagai alat untuk menilai kinerja. Larry menilai *Balanced Scorecard* adalah inti dari sistem manajemen (core of the management system).

Larry sendiri sudah memakai *Balanced Scorecard* di perusahaannya FMC Corporation dan menyimpulkan tiga buah esensi dari sebuah *Balanced Scorecard*.

**C. METODOLOGI PENELITIAN**

**1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini menekankan kepada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Menurut Arikunto (2002), penelitian dengan metode deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu variable, gejala, dan keadaan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan hasil pemetaan strategi sekaligus hasil kinerja objek penelitian yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Haji Agus Salim dari perspektif *Balanced Scorecard*.

**2. Populasi dan Sampel**

**2.1 Populasi**

Menurut Indriantoro dan Sopomo (2002), populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau gejala yang mempunyai karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini populasi terbagi dua, pertama populasi dari mahasiswa dan kedua populasi dari karyawan. Jumlah populasi mahasiswa manajemen adalah sekitar 720 orang. Sedangkan jumlah populasi karyawan adalah 24 orang.

**2.2 Sampel**

Sampel menurut Arikunto (2002) adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila dimaksudkan untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel. Dalam penelitian ini untuk karyawan maka peneliti akan mengambil 8 orang karyawan sebagai sampel, karena berdasarkan variabel yang diteliti

peneliti tidak meneliti karyawan yang mempunyai jabatan pimpinan baik secara struktural dan fungsional.

### 3 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim yang beralamat di Jalan A. Yani Nomor 79 Kampung Cina Bukittinggi. Penggunaan *Balanced Scorecard* untuk melihat sejauh mana Kinerja empat perspektif dalam pemetaan strategi yang telah digambarkan.

### 4 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama dari individu atau perorangan. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil kuesioner mengenai *Loyalitas Mahasiswa*, *Kepuasan Mahasiswa*, *Service Quality*, *Service Management*, *Budaya Organisasi* dan *Kepemimpinan* yang diambil dari mahasiswa dan karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini adalah sumber pustaka, jurnal, dan artikel ilmiah lainnya.

### 5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian antara lain :

#### 1. Wawancara

Data didapatkan melalui komunikasi secara langsung maupun dengan alat komunikasi dengan semua pihak yang terkait.

#### 2. Dokumentasi

Mengumpulkan data dengan mempelajari dan menganalisis data dan dokumentasi yang berasal dari data Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi.

#### 3. Observasi

Data didapatkan dengan mengumpulkan data dengan mengamati aktifitas yang terjadi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim guna mendapatkan gambaran terkait Sekolah tersebut.

#### 4. Pembagian Kuesioner

Penulis membagikan kuesioner kepada karyawan, mahasiswa, dan pihak yang terkait dalam penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### 3.7 Metode Analisis Data

Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini kemudian disusun dan dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Penjelannya sebagai berikut :

#### 1. Analisa Kualitatif

Analisa yang memberikan penjelasan berupa kata-kata atau kalimat untuk menerangkan mengenai hasil dari analisa kuantitatif sekaligus menjelaskan kejadian dan fenomena yang tersirat dari data-data dari kepustakaan atau dari data lapangan.

2. Analisa Kuantitatif

Dalam analisa kuantitatif peneliti melakukan perhitungan yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

#### D. HASIL PENELITIAN

##### 1. Kinerja Variabel dari Empat Perspektif

###### 1.1 Perspektif Keuangan

###### a. Manajemen Pendapatan

Untuk menilai kinerja dari Manajemen Pendapatan, maka digunakan Rasio Pendapatan untuk mengukurnya.

$$\begin{aligned} \text{Rasio Pendapatan} &= \frac{\text{Pendapatan Pada Tahun 2013}}{\text{Pendapatan Pada Tahun 2012}} \\ &= \frac{152,02}{100,00} \\ &= \mathbf{152,02\%} \end{aligned}$$

Dari hasil yang didapatkan, maka diambil skor penilaian terhadap kinerja Manajemen Pendapatan berdasarkan tabel ukuran kinerja manajemen pendapatan.

###### b. Manajemen Anggaran Pengembangan dan Pengeluaran SDM

Untuk menilai kinerja manajemen dalam menyusun, mengelola, mengontrol, dan mengevaluasi anggaran, maka digunakan Rasio Anggaran untuk mengukur efektifitas dan efisiensi anggaran :

$$\begin{aligned} \text{Rasio Anggaran} &= \frac{\text{Jumlah Realisasi Biaya Aktual tahun 2013}}{\text{Jumlah Rencana Pengajuan Anggaran tahun 2013}} \\ &= \frac{106,44}{100,00} \\ &= \mathbf{106,44\%} \end{aligned}$$

Dari hasil yang didapatkan, maka diambil skor penilaian terhadap kinerja Manajemen Anggaran Pengembangan dan Pengeluaran SDM berdasarkan tabel ukuran kinerja manajemen anggaran.

## E. PENUTUP

### 1.1 Kesimpulan

Dari penelitian ini, maka penulis mendapatkan kesimpulan mengenai kinerja pada masing-masing perspektif dan kinerja total sebagai berikut :

1. Kinerja perspektif keuangan adalah sangat baik atau excellent.
2. Kinerja perspektif keuangan adalah sangat baik atau excellent.
3. Kinerja perspektif internal bisnis adalah baik.
4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pengembangan adalah baik.
5. Kinerja organisasi keseluruhan adalah baik.

### 1.2 Saran

Dari penelitian yang penulis lakukan, maka penulis memberikan saran kepada pihak kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim terkait dengan menilai kinerja empat perspektif dengan memakai metode Balanced Scorecard sebagai berikut :

1. Tingkat akreditasi jurusan merupakan faktor terpenting bagi mahasiswa dalam memilih Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim sebagai pilihan untuk berkuliah. Untuk itu pihak kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim diharapkan agar dapat melengkapi berbagai persyaratan agar tingkat akreditasi sesuai dengan harapan mahasiswa.
2. Dari wawancara dengan mahasiswa didapatkan informasi tentang pentingnya pengelolaan dan investasi terhadap infrastruktur pendukung perkuliahan seperti ruangan kuliah, kamar mandi, toilet, dan sarana pendukung lainnya. Karena tingkat komplain mahasiswa paling banyak mengenai kepuasan berasal dari hal tersebut.
3. Kompetensi karyawan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi banyak kinerja dari variabel lainnya, sehingga diperlukan program pelatihan dan pengembangan SDM terhadap karyawan. Hal ini menjadi sangat penting karena kompetensi karyawan sangat mempengaruhi kinerja dari organisasi secara keseluruhan dan juga mempengaruhi kepuasan dan hubungan jangka panjang dengan stakeholder utama yaitu mahasiswa.
4. Kepemimpinan hampir mempengaruhi seluruh lini dari empat perspektif yang ada dalam Balanced Scorecard pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim. Untuk itu dibutuhkan pemimpin dan manager yang kreatif dan punya perencanaan yang bagus dalam mengelola Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Sali. Selain itu pengaruh pemimpin juga sangat besar terhadap pengembangan infrastruktur kampus baik berupa sarana dan prasarana yang menunjang proses kegiatan belajar mengajar dan kegiatan akademis lainnya di kampus. Diharapkan dengan kepemimpinan organisasi yang lebih baik di masa depan bisa membuat seluruh elemen kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim dapat saling bersinergi dalam mengembangkan kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim dalam membangun dan mengembangkan tidak saja aset berwujud (*tangible assets*) tetapi juga seluruh aset tak berwujud (*intangible assets*).
5. Kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim memiliki potensi yang sangat besar dalam berkembang di kota bukitinggi, oleh karena itu pihak manajemen dan yayasan perlu membuat sebuah program atau rencana jangka panjang untuk menangkap peluang besar tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alamgir, Mohammed, dkk. 2003. *Service Quality Dimensions : A Conceptual Analysis*. University of Chittagong. <http://ssrn/abstract=1320144>
- Australian Government, Department of Resource, Energy, and Tourism. 2009. *National Long-Term Tourism Strategy*. [www.google.com](http://www.google.com)
- Ceobanu, Ciprian, dkk. 2008. *An Analisis of Student Satisfaction in a Higher Education Context*. Alezandru Ioan University. <http://ssrn.com/abstract=1130312>
- Dodangesh, J ; Yusuf, Roshnah ; Jassbi , Javad. 2009. *Best Selection of Strategic Plan in Balanced Scorecard Using Goal Programming Model*. University Putra Malaysia. <http://ssrn.com/abstract=1732370>.
- Farid, Daryush ; Nejati, Mehran ; Mirfakhredini, Heydar. 2008. *Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes ; Implementation Guide in an Iranian Context*. University of Bucharest. [www.google.com](http://www.google.com)
- Frankel, Tamar. 2001. *What Makes a Great Law School?* Boston University School of Law. <http://ssrn.com/abstract=288435>.
- Garefalakis, Alexandros ; Zisis, Pandelis ; Gerakis, Georgios. *Constructing a Strategic Planning Framework for a Private Service Organization in Greece, by Following the Fundamentals of BSC*. Hellenic Open University. <http://ssrn.com/abstract=1359922>.
- Hendarti, Henny, dkk. 2011. *IT Investment Strategy Planning with Uses Balanced Scorecard at PT. PSPP*. Bina Nusantara University. [Google.com](http://www.google.com)
- Jensen, Michael. 1998. *Foundation of Organizational Strategy : Preface and Introduction*. Harvard Business School. <http://ssrn.com/abstract=244154>.
- Kaplan, Robert ; Norton, David. 1996. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California Management Review Vol.39 No.1 Fall 1996.
- Kaplan, Robert ; Norton, David. 2001. *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part II*. Accounting Horizons Vol 15. No. 2. June 2001.
- Kaplan, Robert ; Norton, David. 2005. *Focus Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard, 3<sup>rd</sup> edition*. Harvard Business Review On Point Collection.
- Kaplan, Robert ; Norton, David. 2008. *Execution Premium ; Sukses Besar Merencanakan dan Mengeksekusi Strategi*. Ufuk Press. Jakarta.
- Kaplan, Robert. 2010. *Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard*. Harvard Business School. <http://ssrn.com/abstract=1562586>.
- Kootanaess, Akbar ; Kootanaee, Hamidreza ; Hoseinian, Hosein ; Talari, Hamid. 2013. *The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management; From Concept to Implement*. University of Mysore. <http://ssrn.com/abstract=2253220>.
- Kumar, Sanjay. 2012. *How Flawed is the Balanced Scorecard Construct?* ITM University, Scholl of Management. <http://ssrn.com/abstract=1996657>.
- Kuusik, Andre. 2007. *Affecting Customer Loyalty : Do Different Factors Have Various Influences in Different Loyalty Levels?* University of Tartu. <http://ssrn.com/abstract=1025989>

- Nurmianto, Eko; Siwanto, Nurhardi; Sapuwan, Sanusi. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process. Studi Kasus Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probalinggo*. Jurnal Teknik Industri Volume 8, No.1, Juni 2006, Hal 40-53. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Ozturcan, Selcen, dkk. 2009. *Effects of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty : Example of Marmara University Hospital*. Istanbul Bilgi University. <http://ssrn.com/abstract=1362601>
- Popli, Rao. 2009. *Customer Relationship Management in Indian Banks*. Kings University. <http://ssrn.com/abstract=1373592>
- Rahman, Md ; Chin, Hoong ; Seebaluck, Nomita. 2013. *Urban Transport Sustainability in Mauritius ; A Balanced Scorecard*. National University of Singapore. <http://ssrn.com/abstract=2265726>.
- Sahut, Jean-Michel. 2011. *Quality Management of Internet Banking Services*. University of Potiers. <http://ssrn.com/abstract=1755497>
- Tsai, Yafang. 2011. *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction*. BMC Health Service Research 2011, 11:98.
- Venkatesh, Umashankar. 2007. *Balanced Scorecards in Managing Higher Education Institutions : An Indian Perspective*. <http://ssrn.com/abstract=1615304>.
- Weerasooriya, Rohana. 2013. *Adoption the Balanced Scorecard (BSC) Framework as a Technique for Performance Evaluation in Sri Lankan Universities*. Rajarata University of Sri Lanka. <http://ssrn.com/abstract=2223933>.
- Weerasooriya, Rohana. 2013. *Comparative Study on Performance Evaluation Using Balanced Scorecard and Quality Assurance (QA) Systems in Sri Lankan Universities*. Rajarata University of Sri Lanka. <http://ssrn.com/abstract=2223929>.
- Weerasooriya, Rohana. 2013. *Universities Performance in the Balanced Scorecard Environment – with Special Emphasis on the Financial Perspective and Mission and Strategy*. Rajarata University of Sri Lanka. <http://ssrn.com/abstract=2223928>.
- Weerasooriya, Rohana. 2013. *University Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Method – Special Focus to the Learning and Growth Perspective (LGP)*. Rajarata University of Sri Lanka. <http://ssrn.com/abstract=2229081>.
- Wegmann, Gregory. 2003. *The Strategic Scorecard : An Instrumentation of the Strategic Management Accounting. Exploration of a Concept, Instrumentation, and Result from a French Empirical Study*. University of Burgundy. <http://ssrn.com/abstract=439380>.
- Zulfa, Ana. 2013. *Analisis Kinerja Transjakarta Busway dalam Kerangka Balanced Scorecard*. Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.