JURNAL RISET AKUNTANSI

Volume I/No.2/April 2010 ISSN : 2086-0447

PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PERGURUAN TINGGI (Studi kasus pada UNIKOM Bandung))
Eddy Soeryanto Soegoto

PENGARUH PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP INTEGRITAS LAPORAN KEUANGAN PADA PT. PLN (PERSERO)DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN
Ony Widilestariningtyas
Riri Aprianti

PERANAN PENAGIHAN PAJAK DALAM MENGATASI PENINGKATAN TUNGGAKAN WAJIB PAJAK PADA KPP DI LINGKUNGAN KOTA BANDUNG
Siti Kurnia Rahayu

PENGARUH KEBIJAKAN PENGHAPUSAN SANKSI ADMINISTRASI (*SUNSET POLICY*) TERHADAP TINGKAT KEPATUHAN WAJIB PAJAK ORANG PRIBADI
Ely Suhayati
Asni Wulandari

PERANAN AUDIT KINERJA DALAM MENUNJANG AKUNTABILITAS PUBLIK PEMERINTAHAN KOTA BANDUNG (STUDI KASUS PADA BAWASDA DAN DISPENDA BANDUNG
Deddy Supardi
Sherly Wiarty

PENGARUH PEMECAHAN SAHAM (STOCK SPLIT) TERHADAP RETURN SAHAM (PENELITIAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK JAKARTA)
Surtikanti
Devi Rustendi

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
JL.Dipatiukur 112-114 Bandung 40132 Telp.022-2504119, Fax. 022-253375
Email : ak@unikom.ac.id

SUSUNAN TIM
JURNAL RISET AKUNTANSI

PELINDUNG
REKTOR UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

PENASEHAT
PEMBANTU REKTOR UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

PEMBINA
DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

KETUA TIM REDAKSI
Sri Dewi Anggadini, SE., M.Si

PENYUNTING AHLI
Ketua:
Prof. Dr. Hj. Umi Narimawati, Dra., SE., M.Si

Anggota:

Prof. Dr. Hj. Ria Ratna Ariawati, SE.MS.,Ak	(Universitas Komputer Indonesia Bandung)
Prof. Dr. Mohammad Zain.,Ak	(Universitas Padjadjaran Bandung)
Prof. Dr. Soekrisno Agoes, Drs., Ak	(Universitas Tarumanagara Jakarta)
Dr. Timotius, MM.,Ak	(Universitas Indonesia Jakarta)
Dr. H. Deddy Supardi, SE., M.Si., Ak	(Universitas Sangga Buana Bandung)

TIM EDITING
Lilis Puspitawati, SE.,M.Si
Ony Widilestariningtyas., SE.,M.Si
Adi Rachmanto, S.Kom

TATA USAHA
Sekretariat Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

ALAMAT PENYUNTING DAN REDAKSI:
Fakultas Ekonomi Unikom
Jl. Dipati Ukur 112-114 Bandung 40132
Tlp 022. 2504119, fax (022) 2533754
e-mail: ak@unikom.ac.id

KEBIJAKAN EDITORIAL

Jurnal Riset Akuntansi, diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia Bandung secara berkala (setiap enam bulan sekali) dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil riset bisnis dan manajemen kepada para akademisi,praktisi,mahasiswa,dan lain-lain meliputi bidang : bisnis, manajemen.

Jurnal Riset Akuntansi menerima kiriman artikel hasil riset akuntansi dan manajemen yang ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris. Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirim ke jurnal riset akuntansi tidak dikirimkan atau telah dipublikasi dalam jurnal yang lain.Untuk artikel hasil riset dengan pendekatan survei atau eksperimental,penulis harus melampirkan instrumen riset (kuesioner,kasus,daftar wawancara, dan lain-lain). Agar hasil riset bisnis dan manajemen yang dimuat dalam jurnal riset akuntansi dapat bermanfaat untuk pengembangan praktik,pendidikan dan riset bisnis dan manajemen,penulis artikel berkewajiban memberikan data riset kepada yang memerlukannya dan memberikan informasi cara memperoleh data tersebut.

Penentuan artikel yang dimuat dalam jurnal riset akuntansi melalui proses *blind review* oleh jurnal riset akuntansi, dengan mempertimbangkan antara lain : terpenuhinya persyaratan baku publikasi jurnal,metodologi riset yang digunakan, dan signifikansi kontribusi hasil riset terhadap pengembangan profesi dan pendidikan akuntansi dan manajemen. Editor bertanggung-jawab untuk memberikan telaah konstruktif, dan jika dipandang perlu, menyampaikan hasil evaluasi kepada penulis artikel. Artikel dikirim ke editor jurnal riset akuntansi dengan alamat :

Ketua Editor

Prof.Dr.Hj. Umi Narimawati,Dra.,SE.,MSi.

Gedung Fakultas Ekonomi, Kampus IV, Lantai 3.
Jl. Dipatiukur No. 112-114 Bandung 40132
Telp. (022) 2504119 , Fax. (022) 2533754
E mail : fe@unikom.ac.id.; ak@unikom.ac.id

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL

Berikut ini adalah pedoman penulisan artikel dalam Jurnal Riset Akuntansi yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi penulis.

1. Sistematika pembahasan dalam artikel setidaknya terdiri atas bagian-bagian sebagai berikut:
   Abstrak bagian ini memuat ringkasan riset, antara lain mengenai : masalah riset,tujuan, metode, temuan, dan kontribusi hasil riset. Abstrak disajikan di awal teks dan terdiri antara 150 s/d 200 kata (sebaiknya disajikan dalam Bahasa Inggris). Abstrak diikuti dengan tiga kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel.
   I. Pendahuluan menguraikan latar belakang penbelitian,rumusan masalah,maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian.
   II. Kajian Pustaka,kerangka pemikiran dan hipotesis memaparkan kajian pustaka berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis atau proposisi riset dan model riset (jika dipandang perlu).
   III. Objek dan metode penelitian memuat objek penelitian menguraikan objek yang diteliti sesuai dengan judul riset dan metode penelitian yang berisi desain penelitian, operasionalisasi variabel,teknik pengumpulan data,unit analisis, teknik penarikan sampel,pengujian hipotesis.
   IV. Hasil penelitian dan pembahasan menguraikan hasil penelitian memuat hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan memuat analisis statistik (jika ada) dan analisis ekonomi.
   V. Kesimpulan dan saran menguraikan kesimpulan penelitian dan saran berisi solusi dari kelemahan penelitian,temuan dan keterbatasan penelitian.
   VI. Daftar Pustaka memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan artikel. Hanya sumber yang diacu yang dimuat di daftar referensi ini.
   Lampiran memuat tabel,gambar, dan instrumen riset yang digunakan.
2. Artikel diketik dengan jarak baris satu spasi pada kertas B5 (18,2 cm x 15,7 cm). Kutipan langsung yang panjang (lebih dari tiga baris) diketik dengan jarak baris satu dengan *indented style* (bentuk berinden).
3. Panjang artikel tidak lebih atas 7.000 kata (dengan jenis huruf arial ukuran 10) atau maksimal 25 halaman.
4. Margin atas,bawah,kiri dan kanan 1,5 cm.
5. Halaman muka (cover) setidaknya menyebutkan judul artikel dan identitas penulis.
6. Semua halaman, termasuk tabel, lampiran, dan referensi harus diberi nomor urut halaman.
7. Tabel/gambar sebaiknya dapat disajikan pada halaman terpisah dari badan tulisan (umumnya di bagian akhir naskah). Penulis cukup menyebutkan pada bagian di dalam teks,tempat pencantuman tabel atau gambar.
8. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut,judul yang sesuai dengan isi tabel atau gambar, dan sumber kutipan (bila relevan).
9. Kutipan dalam teks sebaiknya ditulis di antara kurung buka dan kurung tutup yang menyebutkan nama akhir penulis,tahun,koma, dan nomor halaman jika dipandang perlu.
   Contoh :
   a. Satu sumber kutipan dengan satu penulis (Brownell 1981). Jika disertai nomor halaman : (Brownell 1981).
   b. Satu sumber kutipan dengan dua penulis (Frucot dan Shearon 1991).
   c. Satu sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis (Gul dkk.1995 atau Hotstede et al.1990).
   d. Dua sumber kutipan dengan penulis yang berbeda (Dunk 1990; Mia 1988).

e. Dua sumber kutipan dengan penulis yang sama (Brownell 1981,1983. Jika tahun publikasi sama (Brownell 1982a,1982b).
f. Sumber kutipan yang berasal dari pekerjaan suatu institusi sebaiknya menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan misalnya,(IAI,1994).

10. Setiap artikel harus memuat daftar pustaka (hanya yang menjadi sumber kutipan) dengan ketentuan penulisan sebagai berikut :
    a. Daftar pustaka disusun alfabetis sesuai dengan nama penulis atau nama institusi.
    b. Susunan setiap referensi : nama penulis,tahun publikasi,judul jurnal atau buku teks,nama jurnal atau penerbit,nomor halaman.
    c. Contoh :

American Accounting Association,Committee on Concepts and Standards for External Financial Riports.1997.Statement on Accounting Theory and Theory Acceptance.Sarasota,FL : AAA.

Demski,J.S., dan D.E.M. Sappington.1989.Hierarchical Structure and Responsibility Accounting, Journal of Accounting Research 27 (Spring) : 40-58.

Dye,R.; B. Balachandran; dan R.Magee.1989.Contigent Fees for Audit Firm.Working paper,Nortwestern University,Evansto,Il.

Indriantoro,N.1993.The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables.Ph.D. dissertation. University of Kentucky,Lexington.

Naim,A.1997.Analysis of The Use of Accounting Product Costs In Oligopolistic Pricing Decisions. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, 12 (Oktober) 43-50.

Porcano,T.M.1984a.Distrutive Justice and Tax Policy.The Accounting Review,59 (October): 619-636.

_____,1984b.The Perceived Effects of Tax Policy on Corporate Investment Intentions.The Journal of the American Taxation Association 6(Fall) : 7-19.

Pyndyk,R.S. dan D.L. Rubinfield.1987.Econometric Models & Economic Forecasts,3rd ed.,NY:McGrow-Hill Publishing,Inc.

11. Artikel diserahkan dalam bentuk cd dan empat eksemplar cetakan.

DAFTAR ISI

		Halaman
	Editorial Staff Jurnal Riset Akuntansi	i
	Kebijakan Editorial	iii
	Pedoman Penulisan Artikel	v
	Daftar Isi	vii
1.	**PENGARUH *FREE CASH FLOWS* TERHADAP HARGA SAHAM (Studi kasus pada PT.Unilever Indonesia Tbk)** Eddy Soeryanto Soegoto	1
2.	**PENGARUH PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP INTEGRITAS LAPORAN KEUANGAN PADA PT. PLN (PERSERO)DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN** Ony Widilestaringtyas Riri Aprianti	21
3.	**PERANAN PENAGIHAN PAJAK DALAM MENGATASI PENINGKATAN TUNGGAKAN WAJIB PAJAK PADA KPP DI LINGKUNGAN KOTA BANDUNG** Siti Kurnia Rahayu	39
4.	**PENGARUH KEBIJAKAN PENGHAPUSAN SANKSI ADMINISTRASI (*SUNSET POLICY*) TERHADAP TINGKAT KEPATUHAN WAJIB PAJAK ORANG PRIBADI** Ely Suhayati Asni Wulandari	57
5.	**PERANAN AUDIT KINERJA DALAM MENUNJANG AKUNTABILITAS PUBLIK PEMERINTAHAN KOTA BANDUNG (STUDI KASUS PADA BAWASDA DAN DISPENDA BANDUNG** Deddy Supardi Sherly Wiarty	77
6.	**PENGARUH PEMECAHAN SAHAM (STOCK SPLIT) TERHADAP RETURN SAHAM (PENELITIAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK JAKARTA)** Surtikanti Devi Rustendi	95

PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PERGURUAN TINGGI
(Studi Kasus Pada UNIKOM Bandung)

Eddy Soeryanto Soegoto

Universitas Komputer Indonesia-Bandung

Abstrak

Kemajuan suatu institusi perguruan tinggi dapat dipengaruhi oleh dua faktor lingkungan, yaitu lingkungan extern dan intern, suatu institusi perguruan tinggi dapat maju kalau perguruan tinggi tersebut mampu memanfaatkan kesempatan dan dapat mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh lingkungan perguruan tinggi. Gagasan otonomi kampus untuk lebih memandirikan universitas agar dapat lebih bertumbuh dan berkembang dalam realisasi "*world class university*", harus dimulai dari momentum awal dengan komitmen dan spirit yang tinggi sehingga akan mewujudkan impian kampus dengan keunggulan dalam hal kualitas pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu penting menerapkan manajemen berbasis kinerja dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan dilingkungan organisasi. Untuk itu para dosen dan karyawan dituntut memiliki kinerja yang baik untuk menghadapi tantangan agar dapat memanfaatkan situasi yang dapat menguntungkan organisasi. Program Manajemen Kinerja mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen yang umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi. Meliputi: (1) Merencanakan, (2) Proses Manajemen, dan (3) Produktivitas. Ruang lingkup program manajemen kinerja di Perguruan Tinggi sehingga mampu mencapai akuntabilitas meliputi:Teknologi (Peralatan, metode kerja), Kualitas dari input (termasuk material), Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatan kerja), Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinna, serta Sistem kompensasi dan imbalan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka penerapan manajemen kinerja di perguruan tinggi adalah dengan Balanced Scorecard.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard* dan Akuntabilitas

I. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Dampak adanya globalisasi, keterbukaan demokrasi, rasionalisasi berfikir dan budaya kompetisi/persaingan dalam beberapa tahun terakhir ini telah mempengaruhi dunia pendidikan. Akibat yang timbul yaitu terjadinya perubahan-perubahan yang bersifat sangat cepat dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi.

Dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, dituntut untuk dengan cepat merespon proses yang kompleks dan berkelanjutan dalam menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan dapat bekerja sesuai dengan bidang ilmunya dan diterima di masyarakat secara baik benar. Dengan kata lain Perguruan Tinggi (PT) harus menghasilkan lulusan tenaga kerja yang kompeten berstabdar nasional maupun internasional di bidangnya. Dengan menghasilkan lulusan yang kompeten dengan standar internasional pada akhirnya akan dapat meningkatkan daya saing bangsa (HELTS : *Higher Education Long Term Strategy* : 2003 – 2010),sehingga mampu bersaing dengan tenaga kerja luar negeri dan dapat diterima bekerja di seluruh dunia termasuk dalam negeri sendiri. Dengan demikian ketika AFTA yang diberlakukan pada tahun 2008, persaingan bebas di dunia internasional sudah dapat diantisipasi.

Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perguruan tinggi sudah dirasakan perlu menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang modern dan berorientasi pada mutu untuk memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan pendidikan dan sekaligus sebagai antisipasi perkembangan lembaga. yang semakin besar, antisipasi perkembangan globalisasi, dan menyiapkan diri ke gerbang persaingan internasional. Dengan demikian keunggulan untuk mendapatkan sebuah pengakuan internasional terhadap mutu proses sebuah Perguruan tinggi menjadi penting.

Selama krisis ekonomi di Indonesia, berbagai media memberitakan secara luas terjadi pembengkakan pengangguran yang mencapai angka 6.151.272 jiwa atau sekitar 6% dari seluruh angkatan kerja pada Tahun 2002. Mengapa hal tersebut bisa terjadi?Apakah persoalan tersebut terjadi semata-mata karena masalah krisis ekonomi ataukah ada persoalan yang lebih mendasar?. Persoalan tersebut terkait erat dengan persoalan ketenagakerjaan oleh karena kuantitas dan kualitas tenaga kerja akan sangat mempengaruhi penawaran tenaga kerja. Karena itu pembenahan mendasar dari persoalan tenaga kerja harus dilakukan dengan perencanaan yang memiliki persektif jauh kedepan terhadap persoalan ketenagakerjaan.

Persoalan ketenagakerjaan merupakan persoalan ketersediaan (*supply*) tenaga kerja dan persoalan kebutuhan (*demand*) tenaga kerja oleh pelaku ekonomi. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan, atau lebih spesifik lagi pengangguran, kebijakan yang harus dilakukan adalah bagaimana menangani sisi *demand* dan *supply* tenaga kerja. Pada sisi demand, pembenahan persoalan ketenagakerjaan diarahkan pada pengembangan kebijakan ekonomi yang mampu menyerap tenaga kerja yang ada semaksimal
mungkin. Kebijakan ekonomi tidak saja berarti memacu pertumbuhan ekonomi setinggi mungkin namun pertumbuhan ekonomi tersebut harus semaksimal mungkin menyerap tenaga kerja.

Pada sisi supply tenaga kerja, pembenahan mendasar persoalan ketenagakerjaan harus diletakkan dalam konteks kebijakan kependudukan. Pemahaman mengenai dinamika kependudukan akan memberikan pemahaman yang luas dan mendalam terhadap persoalan ketenagakerjaan. Persoalan sisi penawaran tenaga kerja harus diletakkan dalam konteks peningkatan kualitas penduduk. Investasi dalam bidang sumberdaya manusia melalui kesehatan,

pendidikan dan pelatihan merupakan jalan utama untuk menjadikan penduduk yang berkualitas sehingga menghasilkan tenaga kerja yang handal dan memiliki daya saing dengan tenaga kerja dari negara lain di era globalisasi ini.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki karakteristik yang sedikit berbeda, khususnya dalam pengadaan dan pengelolaan aspek dana, dibanding dengan PTN; ini berimplikasi luas pada optimalisasi aspek lain, yaitu: aspek sumber daya manusia maupun aspek perangkat dan aspek proses. Sehingga upaya penciptaan kualitas lulusan harus sejauh mungkin direncanakan berdasarkan skala prioritas. Maka sehubungan dengan itu memikirkan upaya optimalisasi variabel vital dengan strategi yang tepat, dengan mempertimbangkan konsep normatif maupun konsep teknis, adalah langkah penting untuk pengayaan kualitas manajemen pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi swasta, selaras dengan karakteristik dan fungsi, dalam beberapa waktu terakhir ini telah mentasdikan diri sebagai usaha jasa pendidikan. Sebagai usaha jasa, pendidikan tinggi mempunyai kelompok pelanggan yang harus dilayani dengan pelayanan jasa yang bermutu. Perhatian terhadap mutu harus tergambar dalam tiga wilayah utama (*three main areas*) pendidikan, yakni: pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), dan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*).

Pendidikan tinggi swasta, selaras dengan karakteristik dan fungsi, dalam beberapa waktu terakhir ini telah mentasdikan diri sebagai usaha jasa pendidikan. Sebagai usaha jasa, pendidikan tinggi mempunyai kelompok pelanggan yang harus dilayani dengan pelayanan jasa yang bermutu. Perhatian terhadap mutu harus tergambar dalam tiga wilayah utama (*three main areas*) pendidikan, yakni: pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), dan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*).

Terdapat dua faktor lainnya, selain faktor kualitas, yang perlu mendapat sorotan dalam pengembangan manajemen kinerja PTS pada ketiga wilayah utama pendidikan tersebut yakni, faktor proses dan faktor sumber daya manusia. Faktor proses berkaitan dengan perancangan proses, sistem (termasuk teknologi informasi), budaya kerja struktur, sistem pengendalian, proses penyusunan perencanaan, penganggaran dan produktivitas. Sedang faktor sumber daya manusia mencakup permasalahan yang memuat dimensi sosial dan psikologi, interaksi dan interelasi, motivasi, keterampilan, gaya, penghargaan dan imbalan.

Dalam rangka mengantisipasi hal tersebut, maka harus ada perubahan-perubahan yang bersifat inovasi, reorientasi, reorganisai, reformasi menuju pengembangan pendidikan, yang kesemua perubahan tersebut harus menuju terciptanya dan tercapainya kepuasan *stakeholders*. Kepuasan ini tercapai apabila penyelenggara Pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang kompete dengan standar nasionala bahkan internasional. Untuk mencapai itu maka diperlukan perubahan paradigma pendidikan dengan konsekuensinya. Konsekwensi dari pada itu perlu ada koreksi terhadap dimensi aturan yang mengikat perguruan tinggi, menyangkut standar mutu minimal yang perlu dirumuskan secara bersama-sama. Model pengelolaan yang mengedepankan aspek kualitas dan aspek pelayanan perlu diintrodusir bagi setiap perguruan tinggi swasta melalui upaya optimasi kualitas manajemen aspek proses dan sumber daya manusia serta dana.

II. KONSEP MANAJEMEN KINERJA

- Manajemen adalah Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (Follet,1997)

- Sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Nickels, McHugh and McHugh ,1997)
- Manajemen adalah Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. (Ernie&Kurniawan, 2005)
- Manajemen kinerja adalah proses dimana eksekutif, manajer, dan supervisor bekerja untuk mengaitkan/mensejajarkan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan (Dessler, 2005).

Arti dari manajemen kinerja meliputi : performance management dan managing employee performance. Selanjutnya definisi program manajemen kinerja meliputi: (1) merencanakan, (2) proses manajemen, dan (3) produktivitas. Manajemen kinerja meliputi pengelolaan semua elemen proses organisasi yang mempengaruhi prestasi meliputi penetapan tujuan, seleksi & penempatan pekerja, penilaian, kompensasi, pelatihan, dan manajemen karir.
Ruang Lingkup Program Manajeman Kinerja terdiri dari beberapa elemen:
- Teknologi (Peralatan, metode kerja)
- Kualitas dari input (termasuk material)
- Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatan kerja)
- Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan
- Sistem kompensasi dan imbalan

Di dalam organisasi penting untuk menentapkan program manajemen kinerja, dimana program manajemen kinerja merupakan sebuah proses. Program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manjemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" dalam program tersebut mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen yang umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi.

Lima garis besar proses manajemen kinerja meliputi:
- Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tesebut disepakati oleh atasan dan karyawan.
- Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu.
- Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan olehanak buah.
- Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dalam langkah yang pertama.
- Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentan seluruh asil penilaian yang dilakukan.

Selanjutnya program manajemen kinerja memliki tujuan/manfaat antara lain:
- Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan
- Merangsang minat dalam pengembangan pribadi
- Membantu perusahaan untuk dapat menyusun progam pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- Menyediakan alat atau sarana untk membandingkan prestasi kerja pegawai
- Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaanya tentang pekerjaan.

Sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan dalam menerapkan manajemen kinerja disebutkan oleh Oliver (1985) yang dikutif oleh Dessler (2005) sebagai berikut:

- Tidak adanya standar.
- Standar yang relevan dan bersifat subyektif.
- Standar yang tidak realistis.
- Ukuran prestasi yang tidak tepat
- Kesalahan penilai.
- Pemberian umpan balik secara buruk.
- Komunikasi yang negatif.
- Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian.

Disebutkan oleh Mathis (2005) bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif meliputi:

- *Relevance*
- *Sensitivity*
- *Reliability*
- *Acceptability*
- *Practicality*

III. Falsafah Manajemen Kinerja

Pertanyaan yang sering muncul didalam benak eksekutif perusahaan. Mereka yang merasa telah berkinerja baik boleh jadi menganggap manajemen kinerja bukan prioritas utama. Mereka melihat manajemen kinerja tak ubahnya ilmu ringan dengan keuntungan nyata di depan mata. Benarkah anggapan tersebut? Ternyata bentuk solusi *Enterprise Performance Management* (EPM) dapat memberi perbedaan mendasar dalam upaya perusahaan menentukan strategi, rencana, forecasting, monitoring serta mengelola kinerja bisnis. Akan tetapi, hal itu tak mudah dicapai.

Banyak perusahaan tertantang untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang kreasi nilai dan pengelolaan kinerja perusahaan. Mereka mengeluarkan biaya cukup banyak dalam mengimplementasi sistem *Enterprise Resource Planning, data warehouse*, paket laporan keuangan, sistem penentuan bujet dan forecasting serta perangkat scorecard/dashboard yang tidak terintegrasi.

Berdasarkan penelitian Accenture dan data sekunder, ditemukan karakteristik umum untuk menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan sering bergulat dengan masalah kinerja, yaitu :

!) Metriks yang salah. Hanya 23% dari perusahaan yang menggunakan sistem balanced scorecard memiliki bukti keterkaitan yang jelas antara scorecard dan pertumbuhan nilai pemegang saham. Hanya 12% perusahaan mengaitkan kualitas pengukuran dengan nilai saham, dan paling tidak ada 70% perusahaan menerapkan metriks yang tidak memiliki validitas memadai. Kekurangan ketepatan di dalam metriks ini memunculkan kebingungan dan menghalangi eksekusi strategi.

2) Biaya kualitas data. Estimasi total biaya yang keluar untuk aplikasi data warehousing mencapai lebih dari US$ 40 miliar/tahun. Dari nilai tersebut, 60% lebih dipergunakan untuk membersihkan data. Bahkan dengan investasi besar ini, sering hasil yang keluar sangat kontraproduktif; 60% dari pegawai merasa terkesima dengan jumlah informasi yang mereka terima dan 43% manajer percaya bahwa keputusan-keputusan penting tertunda dan kemampuan membuat keputusan terpengaruh oleh banyaknya informasi yang diterima.

3) Sistem manajemen diabaikan dan aset yang menghasilkan nilai tidak terkelola baik. Hanya 25% dari 500 peringkat valuasi S&P dapat dikatakan memiliki kinerja keuangan yang baik.

Sisanya terdiri dari bentuk intangible. Studi atas 300 investor (termasuk investor skala besar, institusi investor, manajer portofolio dan peneliti) mengindikasikan 50% keputusan alokasi pendanaan berdasarkan kinerja nonfinansial.

4) Insentif yang salah. Pengalaman dan penelitian Accenture menunjukkan banyak organisasi yang menempatkan insentif yang salah untuk meningkatkan kinerja. Di antaranya, insentif untuk meningkatkan kinerja yang berasaskan metriks keuangan tanpa keterkaitan yang mengarah pada penciptaan nilai pemegang saham di jangka panjang. Di samping itu, insentif condong sangat pendek waktu dan tidak diimbangi kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Dengan demikian timbul peranyaan apa yang menjadi kunci penentu nilai bagi perusahaan dan bagaimana perusahaan melihat kinerjanya berdasarkan nilai-nilai penentu tersebut? Berikut adalah beberapa tipe analisis yang dapat mengarah pada kinerja dengan nilai yang lebih baik:

1) Analisis nilai perusahaan dan portofolio dapat menentukan strategi yang dapat meningkatkan nilai hari ini dan esok.
2) Analisis kompetitif eksternal memberi konteks dalam menentukan serangkaian target.
3) Kunci-kunci penentu nilai diidentifikasi dan menjadi prioritas.
4) Perencanaan mengarahkan strategi ke inisiatif-inisiatif investasi kapital, alokasi sumber daya dan perencanaan alokasi dana.

Model pengelolaan lembaga perguruan tinggi dapat disetarakan dengan model bisnis jasa. Kepuasan *stakeholder* (mahasiswa, dosen, staf, pengelola) juga menjadi ukuran keberhasilannya. Manajemen perguruan tinggi haruslah dikelola secara profesional seperti layaknya lembaga bisnis lainnya, tetapi dengan tetap mengutamakan mutu akademik sebagai "produk jasa" yang harus dicapainya. Perguruan tinggi mempunyai *stakeholder* internal, yaitu Mahasiswa, Dosen, Karyawan, pemilik (swasta maupun pemerintah), *supplier*, serta lembaga pendidikan lain sebagai kompetitornya. Sedangkan *stakeholder* eksternal perguruan tinggi antara lain adalah pemerintah, organisasi profesi, dan kelompok lain dalam masyarakat.

Dalam pendidikan global, sangatlah diperlukan untuk mengatur kerangka kerja dengan batasan ideologi dan norma sosial yang jelas untuk rancangan kurikulum sehingga semua aktivitas edukasional dapat memiliki fokus lokal yang jelas ketika mendapat keuntungan dari keterbukaan akan masukan dan ilmu-pengetahuan global yang luas. Jelasnya, loyalitas dan perhatian lokal seharusnya menjadi bagian inti dari pendidikan. Hasil edukasional yang diharapkan adalah *untuk pengembangan seseorang lokal dengan pandangan global yang terbatas, yang dapat bertindak secara lokal dengan ilmu-pengetahuan yang telah disaring.*

Teori ini dapat membantu untuk menjamin relevansi lokal dalam pendidikan global dan menghindari hilangnya identitas dan perhatian lokal selama globalisasi atau keterbukaan internasional. Khususnya kerangka kerja lokal melindungi kepentingan lokal dari terglobalisasi berlebih. Tetapi dalam prakteknya, seringkali sangat sulit untuk membangun batasan budaya atau sosial yang cocok untuk menyaring dampak global dan menjamin relevansi lokal karena batasan yang terlalu ketat dan dekat untuk menghentikan segala interaksi yang diperlukan dan berarti dengan dunia luar dan membatasi pertumbuhan ilmu-pengetahuan lokal atau karena batasan terlalu longgar dan kehilangan fungsinya sebagai penyaring dan pelindung.

IV. APLIKASI (EVALUASI MANAJEMEN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Pendekatan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Manajemen Kinerja Perusahaan

Kelemahan-kelemahan pada pengukuran tradisional terhadap kinerja perusahaan telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata-mata didasarkan pada sudut pandang finansial. Ukuran finansial lebih banyak bercerita tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi. Hadirnya Balanced Scorecard sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

Keunggulan-keunggulan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan mempergunakan Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

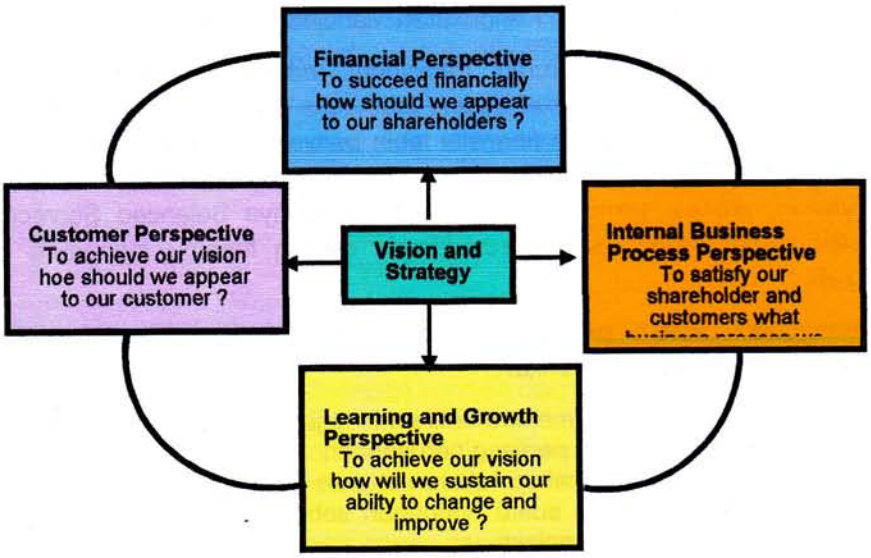
1. Balanced Scorecard tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatkan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. Balanced Scorecard juga mencakup ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat, dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks.
3. Dengan tetap mempertahankan penekanan pada tujuan finansial (leading indicator), Balanced Scorecard juga menyertakan penggerak (lagging indicator) untuk mencapai tujuan finansial tadi. Jadi, perusahaan tetap berada di jalur hasil finansial sambil memperhatikan kemajuan dalam membangun kapabilitas dan intangible asset yang diperlukan untuk pertumbuhan di masa datang.
4. Balanced Scorecard memandang kinerja tidak hanya dari perspektif internal seperti proses bisnis internal, tetapi jga perspektif eksternal perusahaan seperti perspektif pelanggan.
5. Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, karena \ Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai kerangka bagi proses manajemen strategik, artinya Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan, dan mengelola strategi perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan Balanced Scorecard untuk mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan. Fokus pengukuran dalam Balanced Scorecard ini memberikan kerangka untuk melakukan proses manajemen yang penting, yaitu :

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran dan ukuran stratejik.
3. Merencanakan, menetapkan target dan menggariskan inisiatif stratejik.
4. Mendorong umpan balik dan pembelajaran stratejik.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek finansial dan non finansial. Dalam balanced Scorecard ukuran finansial yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non finansial yang menunjukkan penggerak (drivers) bagi kinerja masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996:8). Balanced Scorecard memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Melalui keempat perspektif ini, sasaran dan ukuran Balanced Scorecard diturunkan dari visi dan strategi organisasi.



Gambar 1. Perspektif dalam Balanced Scorecard (Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard, 1996).

Berikut ini akan dijelaskan ukuran-ukuran kinerja perusahaan yang dapat digunakan dalam balanced Scorecard berdasarkan empat perspektifnya yaitu :

Ukuran-Ukuran dalam Perspektif Finansial.

Dalam perspektif ini ukuran keuangan merupakan cerminan tujuan utama perusahaan. Secara umum tujuan keuangan setiap perusahaan adalah memaksimalkan laba, akan tetapi untuk mengukur masing-masing perusahaan tidak dapat digunakan standar yang sama. Tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi perusahaan dalam siklus bisnis usaha, sebab pada siklus usaha yang berbeda tujuan finanisal perusahaan bisa berbeda pula. Kaplan dan Norton membagi siklus usaha ke dalam tiga tahap yaitu :

1. Tahap Pertumbuhan.
   Merupakan tahap awal dalam siklus hidup perusahaan. Dalam tahap ini perusahaan umumnya memiliki produk atau jasa yang mempunyai pertumbuhan potensial yang signifikan, namun dapat beroperasi dengan cashflow yang negatif dan tingkat pengembalian investasi yang masih rendah. Oleh karena itu tujuan finansial yang paling cocok untuk tahap ini dilambangkan dengan ukuran persentase pertumbughan pendapatan atau penjualan di kelompok pelanggan, wilayah, dan pasar yang ditargetkan.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*).
   Pada tahap ini perusahaan masih perlu berinvestasi, namun disyaratkan untuk dapat menghasilkan pengembalian yang baik atas investasi yang dilakukan. Perusahaan dalam

tahap in berusaha mempertahankan pangsa pasar dan bahkan mengembangkannya dari tahun ke tahun. Tolak ukur yang digunakan dalam tahap ini terkait dengan profitabilitas, bisa berupa operating income, gross margin, ROI, ROCE, atau EVA.

3. Tahap *Harvest*.
   Tahap hidup perusahaan dimana perusahaan tidak lagi menekankan pada investasi-investasi, sebaliknya justru memetik keuntungan dari investasi-investasi yang dilakukan pada tahap hidup sebelumnya. Oleh karena itu tujuan finansialnya akan ditekankan pada cashflow dan tingkat pengurangan dalam keperluan modal kerja.

Ukuran-Ukuran dalam Perspektif Pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana erusahaan akan berkompetisi serta ukuran kinerja yang akan digunakan pada segmen tersebut (Kaplan dan Norton, 1996:26). Perusahaan biasanya memilih dua set ukuran dalam perspektif pelanggan, set ukuran yang pertama (kelompok inti pengukuran) mewakili ukuran umum yang ingin digunakan semua perusahaan, sedangkan set kedua (kelompok penunjang) mencerminkan penggerak kinerja dalam perspektif ini.

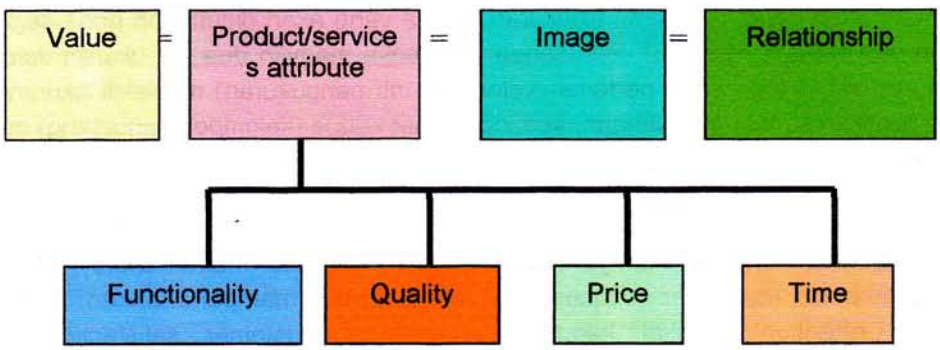
Dalam kelompok inti, tolak ukurnya antara lain pangsa pasar (market share), tingkat perolehan pelanggan baru (customer acquisition), kemampuan mempertahankan pelanggan lama (customer retention), tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction), dan tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).

Tabel 1. Ukuran Inti – Perspektif Pelanggan

Ukuran Inti	Mencerminkan proporsi bisnis dalam pasar tertentu (dinyatakan dalam jumlah pelanggan, dana yang dikeluarkan, atau unit penjualan).
Market Share	Mengukur secara absolut atau relatif tingkatan yang menunjukkan sejauhmana unit usaha menarik atau memenangkan pelanggan baru.
Customer Acquisition	Menemukan tingkat pemeliharaan hubungan unit usahas dengan pelanggannya baik secara absolut maupun relatif.
Customer Retention	Memperkirakan tingkat kepuasan konsumen berdasarkan kriteria tertentu
Customer Satisfaction	Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan, sebuah segmen setelah dikurangi beban-beban.
Customer Profitability	Mencerminkan proporsi bisnis dalam pasar tertentu (dinyatakan dalam jumlah pelanggan, dana yang dikeluarkan, atau unit penjualan).

Dalam kelompok penunjang, yang diukur adalah masalah customer value, yang merupakan konsep kunci untuk memahami penggerak pengukuran kelompok ini. Ukuran yang sering digunakan dalam proposisi customer value ini antara lain :

- Atribut produk atau jasa, yang meliputu fungsi, harga dan mutunya.
- Hubungan dengan pelanggan, meliputi penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan, menyangkut dimensi delivery and response time, dan bagaimana perasaan pelanggan saat membeli dari perusahaan tersebut.
- Citra dan reputasi perguruan tinggi, mencerminkan faktor-faktor intangible yang menarik pelanggan pada perusahaan yang bersangkutan. Dengan dimensi image dan reputasi memungkinkan PT mendefinisikan dirinya pada pelanggannya.



Gambar 2. Customer Value Proportition (Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard, 1996).

Ukuran-

Dalam perspektif bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses-proses penting dan kritis dalam mencapai sasaran pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya menetapkan ukuran-ukuran dalam perspektif ini setelah menetapkan sasaran dalam perspektif pemegang saham dan pelanggan. Kebanyakan sistem pengukuran yang ada hanya memfokuskan pada perbaikan proses yang telah ada. Kaplan dan Norton menyarankan perusahaan/organisasi untuk mendefinisikan proses bisnis internal secara lengkap, proses ini terdiri dari tiga tahap yaitu :

1. Proses Inovasi (Pengembangan).
   Dalam tahap ini diciptakan produk-produk dan jasa-jasa baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. Dalam PTS adalah pembukaan program-program studi baru yang dibutuhkan masyarakat.Tolok ukur yang biasa digunakan misalnya banyaknya program studi yang berhasil dikembangkan secara relatif, lamanya waktu untuk mengembangkan program studi, biaya untuk mengembangkan dan frekuensi modifikasi program studi.

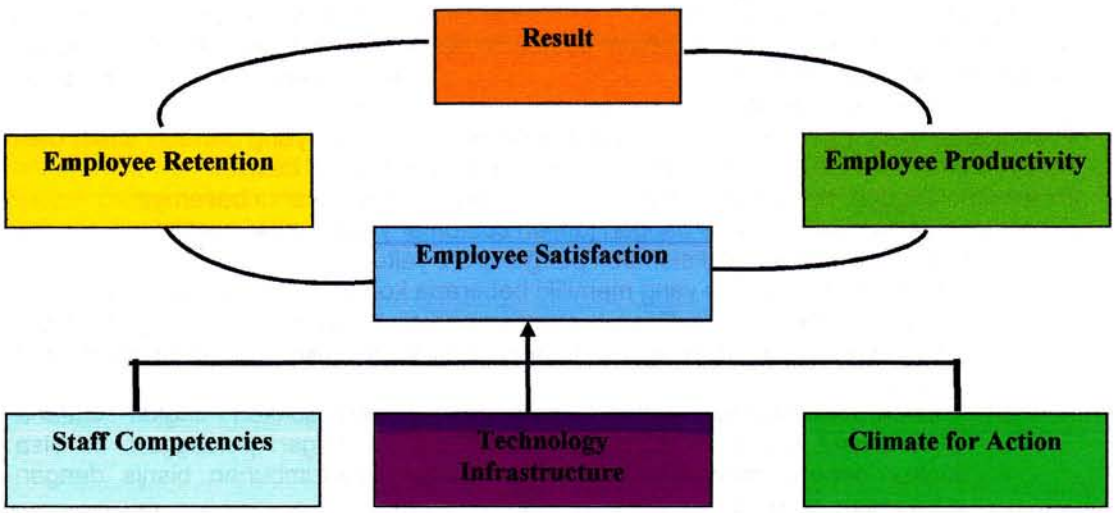
2. Proses Operasi.
   Yaitu proses dimana produk/jasa yang riil yang dihasilkan disampaikan pada pelanggan secara efisien, handal dan responsif. Tolok ukurnya misalnya, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya aktual terhadap anggaran biaya operasional, tingkat efisiensi kegiatan operasional.

3. Proses Purna Jual.
   Adalah proses untuk memuaskan pelanggan setelah dilakukan penjualan. Tolok ukur yang digunakan di PT misalnya jangka waktu untuk memenuhi permintaan kualitas output program studi, perbaikan kualitas yang berkesinambungan, tingkat efisiensi pelayanan karyawan dan dosen kepada mahasiswa dan user.

Ukuran-Ukuran dalam Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Perspektif ini mengidentifikasikan apa yang harus dilakukan perusahaan/organisasi untuk memperbaiki kapabilitas mereka yang akan mengantarkan penciptaan nilai pada pelanggan dan pemegang saham (Atkinson, Banker, Kaplan and Young, 1997:29). Sasaran dalam perspektif ini memberikan infrastruktur untuk memungkinkan tercapainya sasaran pada perspektif yang lain.

Penilaian kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu :Kemampuan pegawai (*employee capabilities*); Kemampuan sistem informasi (*information System capabilities*); Motivasi, pemberdayaan dan keserasian (*motivation, empowerment and alignment*).



Gambar 3. Kerangka Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard, 1996).

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perlunya pengembangan dari implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan oleh personel-personel organisasi dimasa depan. Menurut kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini kemudian digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

Sesuai dengan namanya, *balanced scorecard*, kinerja perusahaan diukur secara berimbang (*balance*) dari dua aspek, aspek finansial dan non finansial, jangka pendek dan

jangka panjang intern dan ekstern. Mengacu pada pendapat Kaplan dan Norton, (2001: 54), pengukuran kinerja melalui konsep *balanced scorecard* mencakup empat perspektif , yaitu "*financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and internal business process perspective* ".

1) **Perspektif keuangan** (*financial perspective*)
   Gambaran keberhasilan keuangan atau finansial yang dicapai oleh organisasi atau aktivitas yang dilakukan oleh tiga perspektif lainnnya. Pengukuran kinerja keuangan di sektor publik bisa dilihat dari anggarannya yang merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang. Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran, kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa aspek yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.
2) **Perspektif pelanggan** (*customer perspective*)
   Gambaran perhatian perusahaan yang ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar sehingga produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan yang artinya dapat memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya. Dalam perspektif ini ada beberapa aspek utama (Kaplan dan Norton, 1996:60), yaitu:
   a) Pengukuran pangsa pasar, mencerminkan proporsisi dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, seperti Jumlah *Customer.*
   b) Akuisisi pelanggan, mengukur seberapa besar perusahaan menarik pelanggan-pelanggan baru. Kinerja perusahaan bisa dikatakan baik apabila jumlah pelanggan semakin banyak dibandingkan tahun sebelumnya, hal ini menunjukan keberhasilan dalam strateginya menarik pelanggan baru dan tentu saja berpengaruh pada peningkatan laba pendapatan.
   c) Profitabilitas pelanggan, mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.
   d) Retensi pelanggan, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang dimiliki saat ini.

   Perspektif ini mempunyai dua kelompok pengukuran, yaitu:
   1) *Core Measurement Group* yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :
      a) *Market share* (Pangsa Pasar), mengambarkan proporsi bisnis yang diungkap dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, volume satuan yang terjual.
      b) *Customer rentention* (retensi pelanggan), menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan, ini bisa diukur dengan mengetahui besar presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.
      c) *Customer Acquisition* (Akuisisi pelanggan), pengukuran ini menunjukan tingkat dimana satu unit bisnis mampu menarik pelanggan, contohnya berapa banyak jumlah pelanggan baru.
      d) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan), pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion.*
   2) *Customer Value Propotition* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat di *Core value* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :
      a) Product/service attributes yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus tau apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

b) *Customer relationship adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atas produk dan jasa yang ditawarkan*

c) *Image and reputation*, membangun *image* dengan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3) **Perspektif proses bisnis internal** (*internal business process perspective*)
Pengidentifikasian proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi, seperti :

a) Proses inovasi, proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, dimana efisiensi dan efektivitas ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya dan proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

b) Proses Operasi, yang menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan pada pelanggan.

c) Pelayanan purnajual, pengukuran ini merupakan bagian cukup penting dalam proses bisnis internal karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan.

4) **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan** (*learning and growth*)
Gambaran kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan merupakan faktor pendorong dalam manghasilkan kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif di *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan kajian terhadap beberapa pendapat ahli di atas dapat dikemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau suatu perusahaan pada periode waktu tertentu, baik kualitas maupun kuantitas, diukur dengan satuan uang maupun non-keuangan. Kinerja perusahaan dapat dikemukakan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu perusahaan terhadap upayanya dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan tersebut. Visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dirumuskan pada tingkat manajemen puncak (*top management level*) dijabarkan oleh manajemen menengah (middle level management) ke dalam sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen lebih menekankan pengukuran kinerja pada ukuran finansial dan non-finansial.

Cakupan aktivitas organisasi PTS dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* meliputi :

1. Penjelasan dan penerjemahan strategi.
2. Pengkomunikasian strategi ke seluruh anggota organisasi.
3. Penyesuaian tujuan masing-masing unit atau program studi dengan tujuan organisasi.
4. Pengidentifikasian dan penyesuaian inisiatif strategis.
5. Penerjemahan sasaran strategis menjadi sasaran jangka pendek dan anggaran tahunan.
6. Revisi dan review hal-hal strategis dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dan perbaikan strategi Perguruan Tinggi

V. Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengembangan Strategi Pengelolaan UNIKOM

(1) Model Pengukuran Kinerja di UNIKOM

Kinerja merupakan totalitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau suatu perusahaan pada periode waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat dikemukakan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu perusahaan terhadap upayanya dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan tersebut yang dirumuskan oleh top management dan dijabarkan ke dalam sistem pengendalian manajemen

(Robbins, 2009; Rue & Byars,2004). Dengan demikian, *how well the organization is doing,* baik dalam secara kuantitas maupun kualitas, secara internal maupun eksternal, sehingga diperlukan alat ukur yang sesuai, seperti halnya balanced scorecard.

Dalam aplikasi ini, balanced scorecard digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat kinerja Univeristas Komputer Indonesia (UNIKOM) yang diwakili oleh kinerja unit-unit organisasinya berupa unit program studi sebagai unit produksi. Dalam balanced scorecard ini digunakan empat perspektif dengan indikator yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan di unit program studi (prodi), di UNIKOM terdapat 23 prodi. Berdasarkan hasil analisis data secara empiris diperoleh informasi yang dapat disajikan berupa nilai loading, standard erorr, R^2 dan nilai t, seperti pada tabel berikut.

Tabel 1
Pengukuran Variabel Kinerja Perusahaan

DIMENSI	LOADING	R^2	SE	t
Persfektif Keuangan	0.8757	0.7669	0.0300	25.5617
Persfektif Pelanggan	0.9457	0.8943	0.0125	71.5479
Persfektif Proses Bisnis Intern	0.8506	0.7235	0.0387	18.6956
Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.8504	0.7232	0.0377	19.1825

Dari analisis konfirmatori terhadap pengukuran variabel kinerja UNIKOM yang diukur melalui empat perspektif meliput perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tampak bahwa, nilai loading untuk semua dimensi lebih besar dari nilai minimal yang direkomendasikan para ahli (0,5).

Berdasarkan hasil pengujian model, baik secara individual, maupun secara keseluruhan dilihat dari koefisien reliabilitas konstruknya, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja UNIKOM secara empiris dapat dijelaskan oleh empat dimensi sebagai indikatornya. Keempat indikator yang merefleksikan variabel kinerja perusahaan tersebut dapat diurutkan menurut taksiran ukuran koefisien *loading factor* sebagai berikut :

(1). Persfektif Pelanggan (X_{20}) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,9457 merupakan indikator yang lebih tinggi validitas dibanding dengan indikator lainnya.
(2). Persfektif keuangan (X_{19}) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,8757.
(3). Persfektif Proses Bisnis Intern (X_{21}) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,8506.
(4). Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_{22}) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,8504 merupakan indikator yang relatif lebih rendah dalam merefleksikan variabel kinerja perusahaan.

Dari hasil pengujian terhadap data empiris tampak bahwa keempat indikator yang mengukur kinerja perusahaan tersebut mendukung teori kinerja perusahaan Robbins (2009); Rue & Byars (2004); Kaplan and Norton (1992, 1996, 2000); Anthony dan Govindarajan (2007); Mulyadi dan Setiawan (2001). Artinya, variabel kinerja UNIKOM yang diukur melalui kinerja di unit-unit prodi secara nyata dapat dijelaskan oleh keempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis/intern, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

(2) Deskripsi Kinerja UNIKOM

Pada bagian ini dibahas mengenai kinerja UNIKOM. Mengacu pada pendapat para ahli mengenai salah satu indikator kinerja perusahaan yang diukur melalui konsep *balanced scorecard* yang meliputi empat persfektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Secara keseluruhan, skor capaian kinerja UNIKOM ini mencapai 1808 atau 82,18% dari skor idealnya dengan skor rata-rata 4,1091. Skor rata-rata ini termasuk pada kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan (UNIKOM) yang ditunjukkan di tingkat prodi sebagai bagian dari kinerja UNIKOM secara keseluruhan berada pada kategori tinggi. Selengkapnya hasil deskripsi variabel kinerja UNIKOM ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2
Deskripsi Kinerja UNIKOM

RESPON	TOTAL		DIMENSI			
			Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan		Perspektif keuangan	
	Skor	%	Skor	%	Skor	%
5	780	43.14%	150	45.18%	205	41.84%
4	760	42.04%	136	40.96%	208	42.45%
3	240	13.27%	42	12.65%	69	14.08%
2	28	1.55%	4	1.20%	8	1.63%
1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Capaian	1808	100.00%	332	100.00%	490	100.00%
Ideal	2200		400		600	
Persentase	82.18%		83.00%		81.67%	
Varians	0.8082		0.7971		0.8156	
Rata-rata	4.1091		4.1500		4.0833	
Kriteria	Tinggi		Tinggi		Tinggi	

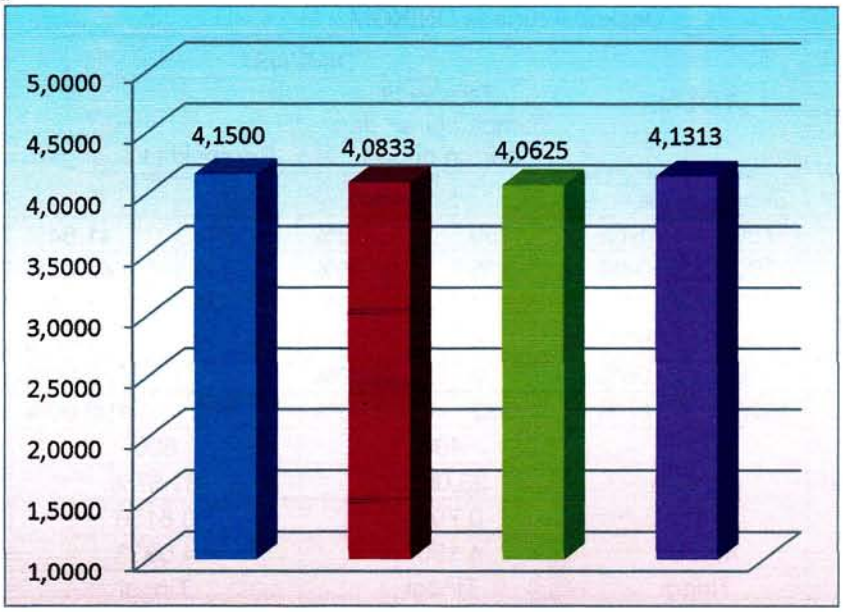
Tabel 3
Deskripsi Kinerja UNIKOM

RESPON	DIMENSI			
	Perspektif Bisnis Intern		X_{22}	
	Skor	%	Skor	%
5	120	36.92%	305	46.14%
4	156	48.00%	260	39.33%
3	45	13.85%	84	12.71%
2	4	1.23%	12	1.82%
1	0	0.00%	0	0.00%
Capaian	325	100.00%	661	100.00%
Ideal	400		800	
Persentase	81.25%		82.63%	
Varians	0.7688		0.8327	
Rata-rata	4.0625		4.1313	
Kriteria	Tinggi		Tinggi	

Namun demikian diketahui belum secara keseluruhan kebun memiliki kinerja yang tinggi sehingga skornya capaian yang diperoleh sebesar 82,18%. Dengan kata lain dapat dikatakan

bahwa belum secara keseluruhan prodi di UNIKOM ini dapat mencapai kinerja perusahaan yang sangat tinggi sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan skor rata-ratanya, secara empiris perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tampak lebih dominan dibanding ketiga perspektif lainnya. Sedangkan skor rata-rata yang paling rendah berada pada perspektif proses bisnis intern. Selengkapnya sebaran skor rata-rata setiap dimensi yang merefleksikan kinerja perusahaan ini disajikan pada gambar berikut:



Gambar 4
Distribusi Rata-rata Kinerja Perusahaan

Berdasarkan grafik tersebut tampak bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan paling dominan (dengan skor rata-rata 4,1500) dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Ketua Program Studi (Kaprodi) sebagai pimpinan di unit Prodi lebih fokus pada ukuran-ukuran (perspektif) pembelajaran dan pertumbuhan sebagai tolok ukur kinerjanya.

Dimensi rata-rata tertinggi kedua adalah perspektif pelanggan dengan mencapai skor rata-rata 4,1313. Hal ini mengindikasikan bahwa perspektif pelanggan di unit-unit prodi sudah cukup tinggi diupayakan untuk meningkatkan kualitas organisasi melalui berbagai kegiatan pelatihan, perbaikan sarana serta jaringaan informasi. Selanjutnya disajikan penjabaran dari setiap dimensi pada kinerja perusahaan sebagai berikut.

A. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Apabila perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis merupakan faktor-faktor yang dapat menjadikan organisasi unggul dalam persaingan, maka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk menjadikan perusahaan unggul dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnisnya. Perspektif keuangan dan pelanggan dapat meningkat jika ditempuh proses bisnis internal yang semakin baik. Upaya untuk meningkatkan kualitas proses bisnis ini dapat dilakukan jika seluruh personel yang melaksanakan proses bisnis tersebut melakukan peningkatan kompetensi dan komitmen yang mendukung pencapaian tujuan

perusahaan, baik melalui kegiatan-kegiaan pelatihan, seminar, dan berbagai kegiatan pembelajaran lainnya. Dengan kegiatan pembelajaran yang dilakukan secara terus menerus akan mampu meng-update informasi yang dimiliki seluruh personel guna menyesuaikan dengan perkembangan yang sangat cepat di masyarakat. Hal ini diharapkan akan mampu menjadikan institusi (UNIKOM) terus tumbuh sesuai dengan lingkungan pendidikan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini diukur dengan menggunakan indikator meningkatnya produktivitas dan komitmen personel, meningkatnya kualitas organisasi, meningkatnya kualitas prasaranan dan sarana, dan meningkatnya sistem informasi manajemen.

Berikut disajikan distribusi skor rata-rata dan varians untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tabel berikut.

Tabel 4
Deskripsi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Indikator	Skor					Kategori
		Capaian	Ideal	%	Rata2	Var.	
1	Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel	164	200	82.00%	4.1000	0.8712	Tinggi
2	Meningkatknya kualitas organisasi	167	200	83.50%	4.1750	0.8439	Tinggi
3	Meningkatnya kualitas prasarana dan sarana	163	200	81.50%	4.0750	0.8590	Tinggi
4	Meningkatnya sistem informasi manajemen	167	200	83.50%	4.1750	0.7808	Tinggi

Meningkatnya kualitas organisasi dan meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen merupakan indikator yang paling dominan dibanding dengan indikator-indikator lainnya. Meskipun variansnya berbeda, kedua indikator ini memiliki skor rata-rata yang sama, yaitu 4,1750. Sementara indikator meningkatnya produktivitas dan komitmen personel memiliki skkor rata-rata 4,1000, sedangkan indikator meningkatnya kualitas prasarana dan sarana memiliki skor rata-rata paling rendah, yaitu 4,0750. Keempat indikator yang mengukur dimensi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berada pada kategori tinggi.

B. Perspektif Pelanggan

Prodi sebagai unit pelaksana di lingkungan perguruan tinggi dalam hal ini UNIKOM secara langsung berhubungan dengan pelanggan. Dengan demikian output dari hasil operasional prodi ini akan sampai kepada pelanggan secara langsung dengan pelanggan (mahasiswa). Setiap keluhan dari pelanggan (mahasiswa dan user) akan disampaikan bagian pelayanan mahasiswa terhadap berbagai keluhan dari pelanggannya tersebut. Demikian halnya juga dengan temuan-temuan lain yang diperoleh bagian layanan mahasiswa sebagai bagian yang paling dekat dengan pelanggan. Sesuai dengan karakteristik prodi sebagai unit operasional (layanan), untuk mengukur perspektif pelanggan ini digunakan tiga indikator, yaitu meningkatnya kepercayaan pelanggan, Peningkatan jenis/tipe/ varians produk (layanan), dan Meningkatnya value yang diperoleh pelanggan. Deskripsi ketiga indikator tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5
Deskripsi Perspektif Pelanggan

No	Indikator	Skor					Kategori
		Capaian	Ideal	%	Rata2	Var.	
1	Meningkatnya kepercayaan pelanggan	166	200	83.00%	4.1500	0.6622	Tinggi
2	Peningkatan jenis/tipe/ varians produk (layanan)	161	200	80.50%	4.0250	0.8912	Tinggi
3	Meningkatnya value yang diperoleh pelanggan	163	200	81.50%	4.0750	0.8883	Tinggi

Pada perspektif pelanggan, tampak ada indikasi meningkatnya kepercayaan pelanggan (mahasiswa) terhadap kualitas layanan yang dihasilkan oleh prodi lebih dominan dibanding dengan indikator lainnya. Hal ini tampak dari skor rata-ratanya sebesar 4,15007 yang lebih tinggi dari skor indikator lainnya. Dengan variansnya yang relatif lebih kecil dibanding dengan varians indikator lainnya, dapat disimpulkan bahwa meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang diberikan diakui oleh sebagian besar unit prodi di UNIKOM. Hal ini didukung oleh adanya peningkatan value yang diperoleh pelanggan dan adanya peningkatan jenis/variasi pembukaan S2 di UNIKOM. Ketiga indikator yang mengukur perspektif pelanggan tersebut tampak memiliki skor rata-rata 4,0250 sampai dengan 4,1500. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut berada pada kategori tinggi.

C. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan, baik yang berorientasi pada laba maupun non-laba. Sesuai dengan karakteristik unit prodi sebagai unit analisis dalam penelitian ini berupa unit organisasi yang berfungsi sebagai unit pengelola di lingkungan UNIKOM, maka ukuran-ukuran keuangan yang dapat diukur adalah berupa produktivitas dan efisiensi. Produktivitas mengukur hasil layanan pekerjaan yang dilaporkan setiap bulan. Sedangkan Efisiensi dilakukan dengan menganalisis realisasi pengeluaran dibandingkan dengan anggarannya. Perspektif keuangan diukur dengan dua indikator yang berkaitan dengan Meningkatnmya jumlah layanan, dan menurunnya jumlah biaya yang dikeluarkan. Secara empiris dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3
Deskripsi Perspektif Keuangan

No	Indikator	Skor					Kategori
		Capaian	Ideal	%	Rata2	Var.	
1	Peningkatan hasil layanan dan jumlah mahasiswa	165	200	82.50%	4.1250	0.8530	Tinggi
2	Peningkatan efisiensi biaya yang dikeluarkan tahun lalu	167	200	83.50%	4.1750	0.7472	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut tampak bahwa adanya peningkatan efisiensi biaya operasional dari tahun sebelumnya diakui oleh hampir semua unit prodi. Hal ini tercermin dari

skor rata-rata untuk indikator ini sampai mencapai skor rata-rata sebesar 4,1750. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap prodi masih masih menekankan perspektif keuangan sebagai ukuran kinerja prodi. Demikian halnya dengan melihat nilai varians-nya yang relatif lebih kecil (0,7472), semakin memperkuat temuan di lapangan bahwa ukuran perspektif keuangan masih menjadi andalan ukuran kinerja di hampir semua unit prodi sebagai pelaksana.

Jika mengacu pada teori organisasi menurut Robbins (2009) dan Kreitner & Kinicki (2001), model organisasi yang dianut UNIKOM ini cenderung mengikuti model tujuan rasional (*rational goal model*). Model ini dibentuk dari gabungan kombinasi nilai OCM (*Organizational, Control, Means*) dan OCE (*Organizational, Control, Ends*) yang lebih menekankan pada aspek organisasi dan pengawasan. Oleh karena itu menurut pandangan ini keberhasilan organisasi diukur dengan kemampuannya dalam merumuskan perencanaan dan mencapai produktivitas serta efisiensi yang tinggi.

D. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal memiliki hubungan yang sangat erat dengan perspektif lainnya. Apabila perusahaan menginginkan kinerja yang tinggi pada persfektif keuangan dan pelanggan, maka harus dirancang aktivitas-aktivitas proses bisnis yang dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Seperti misalnya, untuk meningkatkan efisiensi diperlukan aktivitas yang mampu menghilangkan pemborosan atau menghilangkan aktivitas organisasi yang tidak menambah nilai (*non value added*). Indikator untuk mengukur perspektif proses bisnis/Internal ini digunakan dua indikator, yaitu ukuran tentang meningkatnya kepuasan pelanggan, dan menurunnya *non-value-added activities*. Berikut disajikan temuan empiris yang berkaitan dngan perspektif proses bisnis internal pada tabel berikut.

Tabel 4
Deskripsi Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Indikator	Skor					Kategori
		Capaian	Ideal	%	Rata2	Var.	
1	Meningkatnya kepuasan pelanggan	159	200	79.50%	3.9750	0.7334	Tinggi
3	Menurunnya *non-value-added activities*	166	200	83.00%	4.1500	0.8022	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa pada perspektif proses bisnis internal, menurunnya *non-value added activities* (skor rata-rata 4,1500) lebih dominan dibandingkan dengan meningkatnya kepuasan pelanggan (skor rata-rata 3,9750). Namun meskipun demikian keduanya berada pada kategori tinggi. Lebih rendahnya indikator yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan ini mungkin karena prodi menerima masukan dari pelanggan melalui pengisian kuesioner yang disebarkan oleh direktorat penjaminan mutu yang sebagian besar terpusat di tingkat direktorat pengembangan. Masukan dari pelanggan melalui penjaminan mutu ini diterima, baik secara formal dalam suatu pertemuan ataupun secara personal melalui komunikasi langsung.

Meningkatnya kualitas organisasi dilakukan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang secara berkala diberikan pelatihan. Pelatihan ini diberikan pada semua jenjang jabatan dengan materi yang sesuai untuk meningkatkan keahlian pada tugas atau jabatannya masing-masing. Sedangkan peningkatan sistem informasi manajemen tampak dari penggunaan teknologi informasi penggunaan jaringan Local Area Network (LAN) dan jaringan internet.

V. KESIMPULAN

Keberhasilan suatu institusi perguruan tinggi (UNIKOM) bukan hanya tergantung pada bagaimana organisasi tersebut melaksanakan proses dan aktivitas kesehariannya semata, akan tetapi bagaimana kegiatan dan aktivitas rutin maupun kondisional diintegrasikan dalam seluruh komponen organisasi termasuk yang rawan konflik. Peningkatan efisiensi dan efektivitas yang mendorong ke arah inovasi memerlukan usaha-usaha yang terencana dengan baik dan terjamin keberlanjutannya untuk mempertajam arah dan meningkatkan kelayakan kegiatan, program, maupun kebijaksanaan dalam perspektif satu manajemen strategis (*strategic management*). Untuk itu penting melaksanakan penataan institusi perguruan tinggi berdasarkan manajemen kinerja sehingga tercipta akuntabilitas perguruan tinggi. Dalam pengukuran manajemen kinerja dapat menggunakan salah satu pendekatan yaitu Balanced Scorecard, karena melalui pendekatan ini akan diketahui kepuasan karyawan, dosen, mahasiswa sebagai pelanggan dan produktivitas yang merupakan 3 (tiga) hal utama dalam pencapaian tujuan organisasi (UNIKOM).

Daftar Pustaka

Best, Roger J. 2000. *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value and Profitability*. Second Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Managemen*t. 10th Edition. Pearson Prentice-Hall, Inc., Florida.

Djohan Syarif. 2003. Strategi Pembinaan dan Pengembangan SDM Perguruan Tinggi Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Tinggi (Studi Kasus di Perguruan Tinggi di Jakarta). *Jurnal Ekonomi STEI*, Nomor 1, Tahun XII, Januari-Maret.

Foster, Bill & Karen R. Seeker, 2001, *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, terjemahan, Lembaga Manajemen PPM dan Penerbit PPM.

Jong, Abede; Gispert, Carles, Kabir, Rezaul, Renneboog, Luc; 2002, *International Journal of* Good Corporate Governance and Firm Performance.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., 1996, *The Balanced Score Card,* Washington, USA.

Kertajaya, Hermawan (2001), Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000

Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2005. H*uman Resource Management*. International Student Edition. South-Western, a division of Thomson Learning, Thomson Learning is a trademark used herein under license, In Singapore.

Mello Jeffrey A. 2002. Strategic Human Resource Management, South Western, Cincinnati Ohio (253-256)

Robbins, Stephen P. and Timothy A.Judge.2009.*Organizational Behavior.*13th Edition.Pearson International Edition.New Jersey: Pearson Education Inc.

Rue, *Leslie W.* & Byars, *Lloyd L.*2004.*Human Resource Management*, Seventh Edition. New Yok : McGraw-Hill Companies.

Unmer Malang, Laporan Hasil Seminar "Menuju Manajemen PTS yang Efisien",1998.

Wahjoetomo, "Manajemen Perguruan Tinggi", Malang, 1996.

ISSN 2086-0447