

**ANALISIS KINERJA UNIVERSITAS GUNUNG RINJANI
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD (BSC)*
(*Perspektif Pelanggan, Pembelajaran dan Pertumbuhan*)**

SULAIMAN

Universitas Gunung Rinjani

ABSTRAK

Mewujudkan sebuah perguruan tinggi yang berkualitas menjadi tujuan semua pengelola dan civitas akademika di setiap perguruan tinggi. Kinerja universitas menjadi salah penunjang penting untuk mewujudkan hal tersebut. Untuk mendapat gambaran yang konkrit tentang capaian kinerja suatu organisasi termasuk perguruan tinggi dapat dilakukan melalui kajian atau penelitian dengan pendekatan *Banaced Scorcard* (BSC). Penelitian ini berupaya menganalisis kinerja universitas dengan pendekatan *Balanced Scorcard* berdasarkan perspektif Pelanggan, Pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa penelitian terdahulu telah membahas tema ini secara terpisah dengan objek penelitian, fokus bahasan dan temuan yang beragam di tempat atau obyek yang berbeda. Penilitin ini dilakukan dengan mengambil objek pada Universitas Gunung Rinjani. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif evaluatif. Analisis deskriptif evaluatif dilakukan untuk data yang bersifat kualitatif yang diperoleh dari manajemen Universitas Gunung Rinjani. Dari hasil penelitian diketahui Kinerja Universitas Gunung Rinjani Selong dari Perpektif Pelanggan/Mahasiwa yang terdiri dari *market share*, Retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 semakin baik, sedangkan kinerja Universitas Gunung Rinjani dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara keseluruhan bahwa tingkat kepuasan tenaga dosen terhadap layanan UGR cukup memuaskan atau baik.

Kata kunci : kinerja, Balanced Scorcard, Perspektif Pelanggan, Pembelajaran dan Pertumbuhan

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi yang berkualitas dan terjangkau masih menjadi dambaan masyarakat kita sekarang ini. Apalagi wacana ke unggulan *human development capital* yang sering didengungkan menjadi kunci utama meraih peluang dalam menghadapi kompetisi ketat di era keterbukaan. Komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi dengan memberikan status otonomi kampus belum memberikan harapan yang berarti. Namun, kekhawatiran mahasiswa dan masyarakat akan tingginya beban biaya yang harus ditanggung sudah menampakkan gejalanya.

Gagasan otonomi kampus untuk lebih memandirikan perguruan tinggi harus dimulai dari proses perbaikan kinerja perguruan tinggi. Pihak universitas dituntut untuk lebih meningkatkan pelayanannya, terutama peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, peningkatan kualitas penelitian, peningkatan efisiensi pemakaian sarana dan prasarana, serta peningkatan kualitas pengabdian kepada masyarakat. Pengembangan teknologi pendidikan dalam memodernisasi metode dan kualitas pendidikan tinggi juga dibutuhkan untuk melakukan peningkatan tersebut.

Di masa lalu, lembaga pendidikan tinggi dipandang sebagai lembaga sosial yang sifatnya filantropik, dimana penyelenggaraan lembaga pendidikan dilakukan atas dasar mekanisme subsidi yang mengabaikan efisiensi dan kebutuhan riil pasar. Bahkan tidak jarang persaingan, kontrol mutu, dan keuntungan ditabukan di kalangan pengelola lembaga pendidikan, termasuk pendidikan tinggi.

Pandangan yang lebih populer saat ini adalah pandangan yang melihat lembaga pendidikan tinggi sebagai lembaga pemproses sumber daya manusia (*people processing business*). Jika pandangan lama lebih dekat ke cara pandang sisi produksi (*supply side*), maka cara pandang yang baru lebih condong ke sisi pemasaran (*demand side*).

Pandangan-pandangan diatas seringkali mengakibatkan penurunan makna lembaga pendidikan yang sesungguhnya. Jika lembaga pendidikan tinggi dipandang semata-mata sebagai lembaga sosial yang filantropik maka dorongan untuk melakukan perbaikan dan tuntutan profesionalisme pelayanan pendidikan bisa diabaikan. Sementara di lain pihak, jika lembaga pendidikan tinggi dipandang

semata-mata sebagai "pabrik" pelayanan jasa yang menempatkan keuntungan financial sebagai satu-satunya tolak ukur, lembaga pendidikan tinggi akan kehilangan perannya sebagai pioneer perubahan.

Perguruan Tinggi merupakan suatu bentuk organisasi publik yang memberikan pelayanan jasa pada masyarakat. Sebagai suatu organisasi publik sudah menjadi tugas bagi Perguruan Tinggi memberikan kinerja yang baik. Apalagi pada saat ini Perguruan Tinggi dituntut untuk dapat melakukan efisiensi, peningkatan kualitas (mutu) dan pengukuran kinerja.

Dalam jangka panjang mutu merupakan hal terpenting bagi lembaga pendidikan. Mutu dapat didefinisikan sebagai "*conformance to requirements*" (pemenuhan terhadap persyaratan) maupun sebagai "*fitness for use*" (kesiapan untuk digunakan). Lembaga pendidikan yang gagal menawarkan mutu pendidikan yang tinggi tentu saja harus puas untuk hanya menjadi "penggembira".

Menurut PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, pengertian mutu perguruan tinggi adalah keterkaitan antara tujuan, masukan, proses dan keluaran yang merupakan tanggung jawab institusional perguruan tinggi masing-masing (Pasal 128 ayat 2). Mutu perguruan tinggi dijelaskan pada penjelasan Pasal 128 ayat 2, terdiri atas efektifitas, efisiensi, produktivitas, akuntabilitas, suasana akademik dan ketahanan system Dengan demikian, cara pandang yang paling tepat adalah cara pandang yang komprehensif, yang melihat lembaga perguruan tinggi sebagai wadah usaha produktif yang memiliki berbagai tujuan. Cara pandang ini sebelumnya sudah berkembang di kalangan organisasi pengejar laba (*profit motive organization*), seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1992). Kaplan dan Norton mengusulkan konsep "*the balanced scorecard*" yang intinya menyebutkan bahwa tujuan suatu organisasi harus dilihat dari empat perspektif. yaitu : perspektif financial (keuntungan). perspektif pengguna jasa (kepuasan konsumen), perspektif proses bisnis internal (efisiensi) dan perspektif pembelajaran (kapabilitas untuk melakukan perbaikan terus menerus).

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu konsep manajemen yang menterjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif bisnis yakni keuangan. pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan hubungan sebab akibat diantara indikator pengukuran. *Balanced Scorecard* dapat diartikan sebagai kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan (Mulyadi;2001: 1).

Tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan tinggi sebenarnya adalah penerapan manajemen yang efektif, sehingga untuk melihat lembaga pendidikan secara komprehensif dibutuhkan berbagai kaidah manajemen modern dan dapat dijadikan pegangan. *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memandang Perguruan Tinggi Negeri secara komprehensif. Sehingga dengan menerapkan empat perspektif *balanced scorecard* nantinya diharapkan dapat bermuara pada peningkatan kinerja perguruan tinggi termasuk Universitas Gunung Rinjani Selong.

Pendidikan tinggi yang berkualitas dan terjangkau masih menjadi dambaan masyarakat kita. Apalagi wacana keunggulan *human development capital* yang sering didengungkan menjadi kunci utama meraih peluang dalam menghadapi kompetisi ketat di era keterbukaan. Komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi dengan memberikan status otonomi kampus belum memberikan harapan yang berarti. Namun, kekhawatiran mahasiswa dan masyarakat akan tingginya beban biaya yang harus ditanggung sudah menampakkan gejalanya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan permasalahan bagaimana kinerja universitas gunung rinjani melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (Perspektif Pelanggan Dan Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian terapan. (Silalahi, 2009:23). Adapun tipe penelitian terapan yang dipakai yaitu penelitian evaluasi. Hasil penelitian evaluasi mendukung pengambilan keputusan berdasarkan dua atau lebih tindakan-tindakan alternatif. (Silalahi, 2009:24). Sedangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner dengan stakeholder di Universitas Gunung Rinjani. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen perguruan tinggi tahun akademik 2012/2013 dan 2013/2014. Selain itu data sekunder juga dapat diperoleh melalui studi pustaka, media massa, artikel, internet, dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket yang ditujukan kepada mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan serta tenaga laboran. sedangkan pengumpulan data dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, dan kuesioner.

Pengambilan sampel dilakukan untuk pengisian kuesioner mengenai kepuasan mahasiswa, kepuasan dosen, kepuasan tenaga kependidikan terhadap layanan Universitas Gunung Rinjani. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling* dalam hal ini menggunakan teknik *Proportionalte Stratified Random Sampling*. Hal ini dimaksudkan agar semua memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Teknik pengambilan sampel untuk tenaga dosen dan tenaga kependidikan UGR dimana jumlah tenaga dosen dan tenaga kependidikan yang dimiliki kurang dari seratus orang, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan merujuk pada pendapat Suharsemi Arikunto yang mengatakan bahwa apabila jumlah populasi kurang dari 100 maka sebaiknya sampel yang digunakan semua populasi yang ada.

Sedangkan rumus yang digunakan dalam menentukan sampel mahasiswa adalah dengan menggunakan rumus (Slovin dalam Umar, 2003) yang menyatakan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, maka rumusnya adalah :

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

Dimana : n = Ukuran sampel, N = Ukuran Populasi, e = Prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir yaitu 10% (populasi dalam jumlah yang banyak)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif evaluatif. Analisis deskriptif evaluatif dilakukan untuk data yang bersifat kualitatif yang diperoleh dari manajemen Universitas Gunung Rinjani. Hasil dari analisis ini disajikan dalam bentuk uraian, atau bagan. Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*, dalam penelitian ini yaitu perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian dan Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil kuisisioner kepuasan pelanggan/mahasiswa telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi yang dapat dilihat dari 28 butir pertanyaan kepuasan pelanggan/mahasiswa Universitas Gunung Rinjani Selong dinyatakan valid untuk mengukur kepuasan pelanggan dan mempunyai reliabilitas 0.849, berarti kuisisioner tersebut dikatakan reliable (Cronbach Alpha >0.60).

Hasil kuisisioner kepuasan tenaga dosen terhadap layanan Universitas Gunung Rinjani Selong telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi dapat dilihat pada lampiran 13. Dari 14 butir pertanyaan kepuasan tenaga dosen UGR dinyatakan valid untuk mengukur kepuasan tenaga dosen dan mempunyai reliabilitas 0,886 berarti kuisisioner tersebut dikatakan reliable (Cronbach Alpha >0.60).

Hasil kuisisioner kepuasan tenaga kependidikan /karyawan terhadap layanan Universitas Gunung Rinjani Selong telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi dapat dilihat pada lampiran 14. Dari 24 butir pertanyaan kepuasan tenaga kependidikan/karyawan UGR dinyatakan valid untuk mengukur kepuasan tenaga kependidikan/ karyawan dan mempunyai reliabilitas 0,886 berarti kuisisioner tersebut dikatakan reliable (Cronbach Alpha >0.60).

2. Analisis Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Adapun analisis pengukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif pelanggan ini adalah, *Customer Acquisition, Retentions Customer, dan Customer Satisfaction*.

a) Analisis Akuisisi Mahasiswa

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan untuk mengetahui jumlah mahasiswa baru yang berhasil di tarik oleh UGR dalam tahun akademik 2013/2014. Ukuran ini juga menggambarkan pertumbuhan dari pangsa pasar pada tahun akademik 2013/2014.

$$\text{Akuisisi Mahasiswa} = \frac{\text{Jumlah mahasiswa Baru}}{\text{Total mahasiswa}} \times 100\%$$

Tabel.1. Pengukuran Akuisisi Mahasiswa UGR

Periode Tahun	Jumlah Mahasiswa Lalu (1)	Jumlah Mahasiswa Baru (2)	Akuisisi Mahasiswa (%) = (2)-(1) : (1) x 100%
2012/2013	365	299	18,00 %
2013/2014	299	323	8,03%

Sumber : UGR (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dalam dua tahun terakhir pertumbuhan mahasiswa baru mengalami fluktuatif, artinya UGR belum mampu mempertahankan dan meningkatkan secara kontinue perolehan jumlah mahasiswa baru dari tahun ke tahun. Hal itu disebabkan karena kurangnya sosialisasi ke masyarakat dan sekaligus mencerminkan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan UGR. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, UGR masuk dalam kriteria memiliki kinerja “KURANG BAIK” karena prosentase akuisisi pelanggan/ mahasiswa mengalami fluktuatif.

b) Analisis Retensi Mahasiswa

Tingkat retensi perlu diperhitungkan untuk mengetahui jumlah mahasiswa yang Drp Out atau mengundurkan diri yang dialami oleh UGR dalam tahun akademik 2013/2014. Ukuran ini juga menggambarkan pertumbuhan dari pangsa pasar pada tahun akademik 2013/2014.

$$\text{Retensi Mahasiswa} = \frac{\text{Jumlah mahasiswa DO}}{\text{Total mahasiswa}} \times 100\%$$

Tabel 2. Pengukuran Retensi Mahasiswa UGR

Tahun	Jlh Mahasiswa Keluar (orang)	Total Mahasiswa (orang)	Retensi Mahasiswa (%)
2012/ 2013	35	1145	3.05
2013/2014	44	1464	3

Sumber : Biro Akademik UGR

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dalam dua tahun terakhir pertumbuhan mahasiswa baru mengalami fluktuatif, artinya UGR belum mampu mempertahankan dan meningkatkan secara kontinue perolehan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun. Hal itu disebabkan karena kurangnya sosialisasi ke masyarakat dan sekaligus mencerminkan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan UGR. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, UGR masuk dalam kriteria memiliki kinerja “KURANG BAIK” karena prosentase akuisisi nasabah mengalami fluktuatif.

c) Analisis Tingkat Kepuasan Mahasiswa

Kepuasan mahasiswa menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan UGR kepada mahasiswanya. Survei kepuasan mahasiswa dilakukan untuk menunjang penelitian agar diperoleh data yang akurat mengenai kondisi dan tanggapan mahasiswa saat ini. Untuk menghitung tingkat kepuasan mahasiswa digunakan formulasi sebagaiberikut:

$$\text{Kepuasan Mahasiswa} = \frac{\text{Jlh Pernyataan Puas x Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Berikut perhitungan tingkat kepuasan mahasiswa UGR disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 3. Pengukuran Indeks Kepuasan Mahasiswa Tahun Akademik 2012/2013

Jumlah Pernyataan Puas (a)	Skor (b)	Bobot (c)	Tingkat Kepuasan Mahasiswa (a)x(b) : (c)
807	4	8543	37,78 persen
Jumlah Pernyataan Sangat Puas (a)	Skor (b)	Bobot (c)	Tingkat Kepuasan Mahasiswa (a)x(b) : (c)
234	5	8543	13,70 persen
Total Indeks Kepuasan Nasabah			52,48 persen

Sumber : Lampiran (data diolah peneliti)

Berdasarkan tabel di atas bahwa hasil survey kepuasan mahasiswa secara keseluruhan adalah sebesar 52,48 persen, yang terdiri dari 13,70 persen mahasiswa menyatakan “puas” dan 30,67 persen mahasiswa menyatakan “sangat puas”, dan rata-rata skor yang bias diperoleh adalah 3,34 artinya mahasiswa masuk pada katagori “CUKUP PUAS” terhadap layanan yang diberikan pihak UGR.

3. Analisis Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Adapun analisis pengukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif pembelajaran & pertumbuhan ini adalah tingkat kepuasan tenaga dosen, dan tenaga kependidikan.

a). Analisis Tingkat Kepuasan Tenaga Dosen

Kepuasan tenaga dosen menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan UGR kepada tenaga dosen yang ada. Untuk menghitung tingkat kepuasan tenaga dosen digunakan formulasi sebagaiberikut:

$$\text{Kepuasan Dosen} = \frac{\text{Jlh Pernyataan Puas} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Berikut perhitungan tingkat kepuasan dosen UGR disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 4. Pengukuran Indeks Kepuasan Tenaga Dosen Universitas Gunung Rinjani

Jumlah Pernyataan Puas (a)	Skor (b)	Bobot (c)	Tingkat Kepuasan Dosen (a)x(b) : (c)
187	4	2071	36,12 persen
Jumlah Pernyataan Sangat Puas (a)	Skor (b)	Bobot (c)	Tingkat Kepuasan Dosen (a)x(b) : (c)
99	5	2071	23,90 persen
Total Indeks Kepuasan Dosen			60,02 persen

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas bahwa hasil survey kepuasan tenaga dosen persentase dosen yang menyatakan puas sebesar 36,12 % dan 23,90% dosen menyatakan sangat puas. Dan secara keseluruhan tingkat kepuasan tenaga dosen terhadap layanan UGR sebesar 60,02%, dengan rata-rata skor 3,25 artinya tingkat kepuasan tenaga dosen masuk pada katagori “CUKUP PUAS” terhadap layanan yang diberikan pihak UGR.

b) Analisis Tingkat Kepuasan Tenaga Kependidikan

Kepuasan tenaga kependidikan menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan UGR kepada tenaga kependidikan yang ada. Untuk menghitung tingkat kepuasan tenaga kependidikan digunakan formulasi sebagaiberikut:

$$\text{Kepuasan T. Kependidikan} = \frac{\text{Jlh Pernyataan Puas} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Berikut perhitungan tingkat kepuasan tenaga kependidikan UGR disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 5. Tabel Tingkat Kepuasan Tenaga Kependidikan

No	Uraian	Rata-Rata Skor Kepuasan	Kriteria
1	Tenaga Kependidikan	3,50	Puas
2	Tenaga Pustakawan	3,95	Puas
3	Tenaga Laboran	4,13	Puas
4	Tenaga Teknisi	3,88	Puas
	Rata-Rata	3,86	Puas

Sumber : Data diolah peneliti

Dari table di atas dapat kita lihat bahwa tingkat kepuasan untuk masing-masing unit kerja pegawai berbeda-beda, dan rata-rata skor tingkat kepuasan tenaga kependidikan/pegawai terhadap layanan Universitas Gunung Rinjani adalah sebesar 3,86 dengan kriteria “**PUAS**”.

Tabel 6. Pengukuran Prosentase Indeks Kepuasan Tenaga Kependidikan

Jumlah Pernyataan Puas (a)	Skor (b)	Bobot (c)	Tingkat Kepuasan T.Kependidikan (a)x(b) : (c)
139	4	1277	43,54 persen
Jumlah Pernyataan Sangat Puas (a)	Skor (b)	Bobot (c)	Tingkat Kepuasan T.Kependidikan (a)x(b) : (c)
60	5	1277	23,49 persen
Total Indeks Kepuasan T.Kependidikan			67,03 persen

Sumber : Lampiran ... (data diolah peneliti)

Berdasarkan tabel di atas bahwa hasil survey kepuasan tenaga kependidikan sebesar 67,03% yang terdiri dari 43,54 % tenaga kependidikan yang menyatakan puas dan 23,49 % menyatakan sangat puas, dengan rata-rata skor sebesar 3,86 artinya mahasiswa masuk pada katagori “**PUAS**” terhadap layanan yang diberikan pihak UGR.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kinerja Universitas Gunung Rinjani Selong dari Perpektif Pelanggan/Mahasiwa yang terdiri dari *market share*, Retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 semakin baik, berarti kinerja universitas juga semakin baik. Akuisisi pelanggan perlu ditingkatkan untuk menambah jumlah mahasiswa terutama bagi fakultas-fakultas yang sampai saat ini masih sedikit jumlahnya. Hasil kepuasan pelanggan menyatakan puas terhadap pelayanan yang dilakukan universitas.

Kinerja Universitas Gunung Rinjani dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara keseluruhan bahwa tingkat kepuasan tenaga dosen terhadap layanan UGR sebesar 60,02%, dengan rata-rata skor 3,25 artinya tingkat kepuasan tenaga dosen masuk pada katagori “**CUKUP PUAS**” terhadap leyanan yang diberikan pihak UGR. Sedangkan hasil survey kepuasan tenaga kependidikan menunjukkan hasil sebesar 67,03% dimana 43,54 % tenaga kependidikan menyatakan puas dan 23,49 % menyatakan sangat puas, dengan rata-rata skor sebesar 3,86 artinya tingkat kepuasan tenaga kependidikan masuk pada katagori “**PUAS**” terhadap leyanan yang diberikan pihak UGR.

Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini dapat diambil kebijakan guna peningkatan kinerja universitas menjadi semakin baik dalam:

a. Perspektif Pelanggan

Akuisisi pelanggan/mahasiswa perlu ditingkatkan dengan strategi marketing yang gencar untuk menarik mahasiswa sebanyak-banyaknya terutama fakultas yang masih sedikit jumlah mahasiswanya, karena mahasiswa yang besar menunjukkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan ini, dan jumlah mahasiswa yang besar akan meningkatkan layanan jasa pendidikan sehingga mahasiswa puas dan retensi pelanggan akan menjadi lebih sedikit atau bahkan menjadi tidak ada.

b. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat kepuasan tenaga dosen perlu terus ditinkatkan dengan memberikan perhatian terutama pada kesejahteraan dosen sehingga hal itu juga tentunya akan berdampak pada semakin baiknya kualitas layanan yang diberikan universitas gunung rinjani melalui proses perkuliahan yang difasilitasi oleh tenaga dosen. Disamping itu perlu diberikan kesempatan yang luas untuk bisa berkarir di universitas gunung rinjani

Terkait tenaga kependidikan perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar disamping juga fasilitas-fasilitas pendukung seperti system informasi dan peralatan kantor yang memadai lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anifah, Farida Nur.,2009. *Analisis Kinerja Koperasi BMT Menggunakan Pendekatan BSC (Studi Pada BMT Kraton dan BMT Wonorejo Pasuruan)* tersedia di http://lib.uin_malang.ac.id/thesis/fullchapter/04610021-farida-nur-hanifah. (diakses pada tanggal 02/11/2012)
- Choeriyah, 2008 “*Pengukuran kinerja pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bogor dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC),* tersedia di <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/21488/6/Cover.pdf>. (diakses pada tanggal 02/11/2012).
- Giatiningrum, Asrina, 2009, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Studi Kasus Pada PT.X)*, tersedia di <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/11265> (diakses pada tanggal 03/12/2012)
- Harmono, 2009. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*. Dierbitkan oleh PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hernanto, Yuli ,2009. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor* . Tersedia di <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/15523/H09yhe.p> (diakses pada tanggal 02/12/2012)
- Irawan, Dessy Arfani, 2009 *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk*. Tersedia di http://unm.gunadarma.ac.id/library/graduate/economy/2010/article_20205300.pdf. (diakses pada tanggal 02/11/2012)
- Kasmir, 2003, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi Enam, penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kaplan, RS & Norton, D.P, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Intoaction*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____, 2000, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, penerbit Erlangga,Jakarta
- Mulyadi, 1999. *Strategic Manajemnt System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. (Bagian pertama dari dua tulisan), Usahawan
- _____, 2001, *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- _____, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Salemba Empat,Jakarta.
- Putri, Dhika Pratiwi ,2008. *Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan BSC Pada PT*. <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/12484/H09fcd>. (diakses pada tanggal 10/12/2012)

- Rangkuti, F. 2003. *Measuring Costumer Satisfaction*. PT Gramedia PustakaUtama, Jakarta.
- Riduwan, 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis, cetakan kedelapan*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rusdianto, Falah Ahmad .2010. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*. Tersdia di http://eprints.undip.ac.id/22589/1/AHMAD_FALAH_RUSDIANTO.pdf. (diakses pada tanggal 10/12/2012)
- Silalahi, Ulber, 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono, 2010; *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D)*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Supranto, J, 1997, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Umar, Husen, 2003, *Strategic Management in Action*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yuwono Sony dkk, 2003, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Garrison, Ray H dan Eric W. Noreen, 2003, *Akuntansi Manajerial*, Salemba Empat. Jakarta
- Gunawan, Barbara, 2000, *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, No 145, September, Halaman 36-40.
- Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Erlangga. Jakarta
- Ibnu Subiyanto, 1998, *Metodologi Penelitian (Manajemen dan Akuntansi)*, YKPN Yogyakarta
- Julianto, Heppy, 2000, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Manajemen, No 138, Februari, Halaman 34-35.
- Riyanto, Bambang, 1997, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi 4, BP Yogyakarta