

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR  
PUBLIK DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Energi dan Mineral)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**ARIRAYA SULISTYA SEDAYU**

**NIM. 500005208**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2015**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Energi dan Mineral) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya pelanggaran (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 30 Juni 2015

Yang Menyatakan:

UNIVERSITAS TERBUKA  
Jl. Raya Merdeka No. 1  
Jakarta 10119  
6000  
TAPM 2015

Amiya Sulistyia Selaya

NIM: 500015208

## ABSTRAK

### **Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Energi Dan Mineral)**

Ariraya Sulistya Sedayu  
Universitas Terbuka  
ariraya25@yahoo.com

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja Sekolah Tinggi Energi dan Mineral dari perspektif kepuasan pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pegawai. penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan dukungan data primer dan sekunder yang didapatkan dilapangan. Subyek penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Sekolah Tinggi Energi dan Mineral sebanyak 91 orang dan 670 mahasiswa tahun akademik 2014/2015. Analisis data dilakukan dengan pengukuran atas kuesioner perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pegawai menggunakan skala likert. Sedangkan analisis pengukuran atas perspektif keuangan menggunakan pedoman Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sesuai Peraturan Menpan dan RB Nomor 25 tahun 2012.

Hasil penelitian menunjukkan nilai secara keseluruhan kinerja akhir pada STEM Akamigas adalah sebesar 67,15%, atau masuk pada kategori baik, hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai kinerja akhir pada perspektif pelanggan yaitu 58,4%, atau masuk kategori kurang baik dan nilai kinerja akhir pada perspektif proses bisnis internal yaitu 63,4%, atau masuk kategori baik. Sedangkan nilai kinerja akhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu 66,6%, atau masuk kategori baik dan nilai kinerja akhir pada perspektif keuangan yaitu 80,18%, atau masuk kategori baik.

Kata Kunci: STEM Akamigas, Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

## Public Sector Organization Performance Measurement With Balanced Scorecard Approach (Case Study at High School of Energy and Minerals)

Ariraya Sulistya Sedayu

Universitas Terbuka

ariraya25@yahoo.com

This research was conducted to measure the performance of the College of Energy and Minerals from the perspective of customer satisfaction, financial perspective, internal process perspective, and learning and growth perspective employees. This study was a descriptive study with the support of primary and secondary data obtained in the field. The subjects of this study are civil servants at the College of Energy and Minerals as many as 91 people and 670 students of academic year 2014/2015. Data analysis was performed with a questionnaire measuring customer perspective, internal processes, and learning and growth perspective employees using Likert scale. While the analysis of the measurement of the financial perspective using the guidelines Accountability Report Government Performance pursuant to Rule Menpan and RB No. 25 in 2012.

The results showed an overall value of the final performance in STEM AKAMIGAS amounted to 67.15%, or entered in either category, it can be seen from the calculation of the value of the final performance at the customer's perspective, namely 58.4%, or less well categorized and value the final performance on internal business process perspective, namely 63.4%, or log in either category. While the value of the final performance on learning and growth perspective, namely 66.6%, or entering good category and the value of the final performance on the financial perspective, namely 80.18%, or entering good category.

Keywords: STEM AKAMIGAS, Performance Measurement Balanced Approach Scorecard

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik  
 Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi  
 Kasus Pada Sekolah Tinggi Energi dan Mineral)

Penyusun TAPM : Ariraya Sulistya Sedayu


NIM : 500005208

Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Keuangan

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,




Dr. Ginta Ginting, M.B.A.

Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA.

NIP. 196008181986032002

NIP. 196105091987031001

Mengetahui,

Ketua Bidang Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana




Mohamad Nasoha, SE., MSc.

Suzlati, M.Sc., PhD.

NIP. 197811112005011001

NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Ariraya Sulistya Sedayu  
 NIM : 500005208  
 Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Keuangan  
 Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Energi dan Mineral)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Bidang Minat Keuangan, Universitas Terbuka pada:

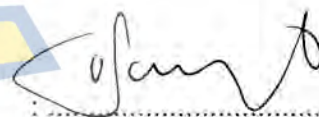
Hari/Tanggal : Juni 2015

Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

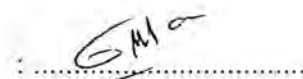
Ketua Penguji : Dr. Darmanto, M.Ed



Penguji Ahli : Dr. Etty Puji Lestari, S.E., M.Si



Pembimbing I : Dr. Ginta Ginting, M.B.A.



Pembimbing II : Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- 2) Kepala UPBJJ-UT Surabaya, selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- 3) Pembimbing I (Ginta Ginting, M.B.A.,Dr) dan Pembimbing II (R. Benny Agus Pribadi, MA, Dr) yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- 4) Kabid Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- 5) Orang tua, istri, anak-anak, dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
- 6) Pimpinan dan seluruh pegawai STEM Akamigas, serta sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juni 2015

Penulis

Ariraya Sulistya Sedayu

NIM. 500005208

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Abstrak</b> .....	<b>i</b>
<b>Lembar Persetujuan</b> .....	<b>v</b>
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	<b>vi</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>vii</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>viii</b>
<b>Daftar Gambar</b> .....	<b>x</b>
<b>Daftar Tabel</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
A. Kajian Teori .....	8
B. Penelitian Terdahulu .....	30
C. Kerangka Berpikir .....	32
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>34</b>
A. Desain Penelitian .....	34
B. Unit Penelitian .....	34

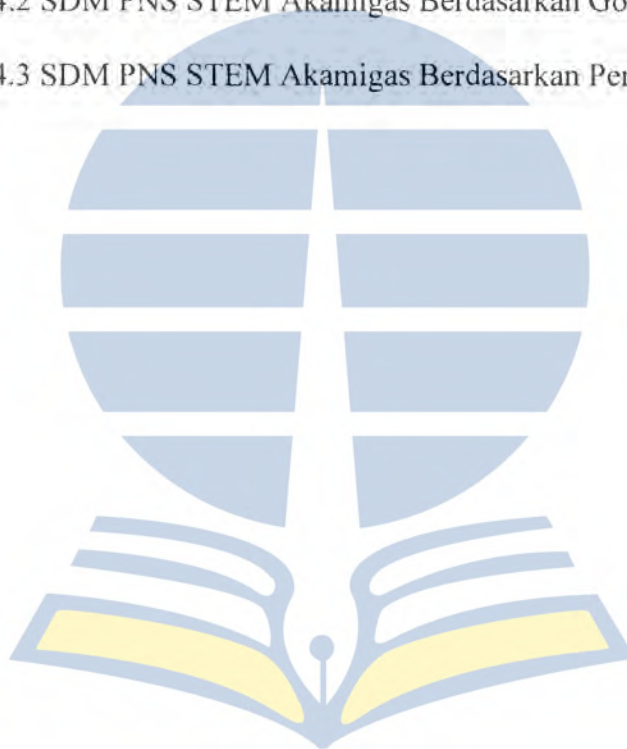


C. Operasional Variabel .....	35
D. Populasi dan Sampel .....	40
E. Instrumen Penelitian .....	43
F. Prosedur Pengumpulan Data .....	44
G. Metode Analisis Data .....	45
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
A. Gambaran Umum Sekolah Tinggi Energi dan Mineral ..	52
B. Hasil Penelitian .....	65
C. Hasil Perhitungan Penilaian kinerja secara Keseluruhan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	81
<b>BAB IV SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>83</b>
A. Simpulan .....	83
B. Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran .....	33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi STEM Akamigas .....	56
Gambar 4.2 SDM PNS STEM Akamigas Berdasarkan Golongan ..	61
Gambar 4.3 SDM PNS STEM Akamigas Berdasarkan Pendidikan..	62



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Perbedaan <i>balanced scorecard</i> pada sektor swasta dan sektor publik .....	29
Tabel 3.1 Variabel Operasional .....	35
Tabel 3.2 Skala Likert dan Pengukuran atas Kuesioner .....	47
Tabel 3.3. Tingkat Akuntabilitas Kinerja Instansi .....	47
Tabel 3.4 Skala Likert dan Pengukuran atas Perspektif Keuangan. ....	48
Tabel 3.5 Nilai Kinerja Akhir <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
Tabel 4.1 Mahasiswa STEM Akamigas per Unit Asal .....	63
Tabel 4.2 Mahasiswa STEM Akamigas per Program Studi.....	64
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas .....	65
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	67
Tabel 4.5 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan ( <i>Tangibility</i> ) .....	68
Tabel 4.6 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan ( <i>Reliability</i> ) .....	69
Tabel 4.7 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan ( <i>Responsiveness</i> ) .....	70
Tabel 4.8 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan ( <i>Assurance</i> ) .....	71
Tabel 4.9 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif	

Kepuasan Pelanggan ( <i>Emphaty</i> ) .....	72
Tabel 4.10 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif	
Kepuasan Pelanggan .....	73
Tabel 4.11 Skala Likert Pengukuran atas Kuesioner .....	74
Tabel 4.12 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif	
Proses Bisnis Internal .....	75
Tabel 4.13 Skala Likert Pengukuran atas Kuesioner .....	76
Tabel 4.14 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif	
Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	77
Tabel 4.15 Skala Likert Pengukuran atas Kuesioner .....	79
Tabel 4.16 Skala Likert Pengukuran atas Persepektif Keuangan ...	81
Tabel 4.17 Skala Likert Pengukuran secara keseluruhan .....	82



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM) Akamigas mengalami perubahan dari Akademi Minyak dan Gas Bumi menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 47 tahun 2014. STEM Akamigas merupakan perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. STEM Akamigas yang berkewajiban menyelenggarakan pendidikan vokasi di bidang energi dan sumber daya mineral, dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan kepada pelanggan. Pengukuran kinerja STEM Akamigas diperlukan untuk mengetahui besarnya tingkat kualitas pelayanan kepada pelanggan sebagai bahan evaluasi kinerja dan perbaikan di masa yang akan datang. Sebagaimana diatur dalam peraturan menteri energi dan sumber daya mineral nomor 29 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Energi dan Mineral, Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM) Akamigas merupakan salah satu satuan kerja di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan vokasi di bidang energi dan sumber daya mineral dan menyelenggarakan pendidikan profesi.

Dalam upaya untuk mengukur kinerja pada suatu organisasi diperlukan suatu teknik pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauhmana pencapaian visi dan misi suatu organisasi tersebut telah tercapai. Menurut Nugraha (2011:10), tujuan dilakukan penilaian/pengukuran kinerja sektor publik adalah:

1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, 2) Menyediakan sarana dan pembelajaran bagi pegawai, 3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya, 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment dan 5) Memotivasi pegawai.

Pengukuran kinerja STEM Akamigas selama ini hanya dilakukan mengacu pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagaimana diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Instruksi Presiden tersebut dinyatakan bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan ataupun kegagalan dalam pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban secara periodik. Mekanisme pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Namun hasil pengukuran kinerja berdasarkan LAKIP sebagai laporan akuntabilitas kinerja keuangan tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan. Fokus pada aspek kinerja keuangan dan pencapaian program merupakan salah satu kekurangannya. Dalam LAKIP indikator kinerja yang digunakan adalah indikator yang bersifat teknis saja, belum melihat indikator kinerja yang disesuaikan dengan anggaran kegiatan. Capaian kinerja dalam LAKIP secara keseluruhan belum dapat menjelaskan sebab-akibat atau merupakan penjelasan dari asumsi yang dibuat. Oleh karena itu, masih diperlukan teknik pengukuran

kinerja *balanced scorecard* yang dapat mengukur kinerja secara keseluruhan tentang kinerja organisasi dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

Pengukuran kinerja berdasarkan LAKIP yang selama ini diterapkan pada instansi pemerintah sebagai dasar untuk membuat keputusan strategis di periode berikutnya menjadikan pembuat keputusan seringkali terjebak pada target-target kinerja keuangan saja serta bergantung pada perhitungan-perhitungan yang serba nyata (*tangible*) dan dikhawatirkan menyebabkan suatu organisasi gagal untuk merespons perubahan yang terjadi pada masyarakat dan organisasi.

Kaplan dan David C. Norton (1996) memperkenalkan konsep pengukuran dengan model *balanced scorecard* dengan argumentasi bahwa pengukuran kinerja suatu organisasi dengan pendekatan laporan keuangan masih memiliki kelemahan karena tidak menggambarkan kinerja perusahaan secara utuh. Ada empat sudut pandang atau perspektif dalam model tersebut yaitu perspektif keuangan yang menganalisa kinerja berdasarkan keuangan, dan perspektif non keuangan yaitu yang mengukur dari sudut pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, Kaplan dan Norton (1996) memandang kinerja keuangan merupakan hasil kinerja lainnya.

*Balanced scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja sebuah organisasi yang bukan hanya menekankan pada seberapa jauh keberhasilan organisasi dilihat dari segi finansial saja, akan tetapi lebih ditekankan pada keseimbangan (*Balanced*) antara hasil (*Result*) yang dicapai dengan faktor pendorong (*Enablers*) untuk mencapai hasil tersebut. *Balanced Scorecard* bukan hanya sebagai pengukuran kinerja organisasi bisnis atau

profit akan tetapi dalam jangka panjang penerapannya dapat digunakan pada organisasi publik, baik kinerja dari sisi keuangan (finansial) maupun kinerja non keuangan. *Balanced scorecard* pada awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Penerapan *balance scorecard* pada organisasi sektor publik memerlukan modifikasi atau revisi. *Balanced scorecard* perlu dimodifikasi karena perbedaan-perbedaan yang ada antara organisasi sektor publik dengan organisasi sector swasta. Implementasi *balanced scorecard* pada sektor publik/pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi, karena :

1. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest groups*) misalnya pemerintah pusat, instansi pemerintah lain. Sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
2. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan memaksimalkan hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.

Tujuan finansial bukan merupakan tujuan utama sektor publik/pemerintah. Organisasi sektor publik mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan mengatur pengeluaran sejumlah anggaran yang berwujud pada kebutuhan masyarakat, instansi pemerintah lain dan pemerintah pusat (*stakeholders*). Dengan demikian, fokus utama organisasi sektor publik bukan pada pencapaian tujuan finansial namun pada tujuan yang berfokus pada pelanggan, yang dalam hal ini adalah masyarakat dan pemerintah pusat. Keberhasilan sektor publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam



memenuhi kebutuhan stakeholders yang diwujudkan melalui tujuan-tujuan yang berwujud.

Dalam konteks di STEM Akamigas tentang *balanced scorecard* dipilih karena *balanced scorecard* merupakan salah satu alat manajemen yang belum banyak diterapkan di lingkungan instansi pemerintah, khususnya di perguruan tinggi. Ditinjau dari empat perspektif *balanced scorecard*, pengukuran kinerja STEM Akamigas belum dilakukan secara optimal.

Dalam perspektif pelanggan misalnya orientasi pengenalan kampus (Ospek) yang dilakukan kepada semua mahasiswa setiap tahun di setiap jenjang pendidikan diploma I, II, III, dan IV menimbulkan pertanyaan bagi mahasiswa diploma tingkat II, III, dan IV, karena kegiatan yang sama dilakukan berulang di setiap tingkatan.

Dari perspektif proses internal, masih terdapat pegawai STEM Akamigas yang bekerja tidak sesuai kompetensinya, misalnya sarjana bahasa inggris ditempatkan di bagian keuangan. Hal ini bisa mengakibatkan ketidaksesuaian pengembangan kompetensi pegawai tersebut.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berkaitan tentang kesempatan mengikuti tugas belajar pendidikan formal pasca sarjana yang mengalami hambatan karena pegawai tersebut tidak ada yang menggantikan pekerjaannya. Dan belum ada kejelasan waktu kapan pegawai tersebut dapat melanjutkan sekolah bisa mengakibatkan menurunnya motivasi pegawai.

Selanjutnya perspektif keuangan ditinjau dari kebijakan yang melarang rapat-rapat di hotel untuk instansi pemerintah dan melakukan efisiensi perjalanan dinas. Padahal anggaran yang sudah disusun di awal tahun harus

dilaksanakan untuk mencapai output kinerjanya dan hal ini menyebabkan anggaran tidak terserap maksimal.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dengan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh *balanced scorecard*, peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Pengkukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” (studi kasus pada Sekolah Tinggi Energi dan Mineral)

### **B. Rumusan Masalah:**

Mengukur kinerja berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja STEM Akamigas diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* menggunakan 4 perspektif (keuangan, pelanggan, internal proses bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran).”

### **C. Tujuan Penelitian:**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kinerja STEM Akamigas diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* dinilai dari 4 perspektif (keuangan, pelanggan, internal proses bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran).

### **D. Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dicapai, maka penelitian ini akan memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*.
  - b. Sebagai bahan referensi atau perbandingan bagi penelitian berikutnya dan diharapkan dapat memberikan landasan untuk penelitian dan pengembangan serta dijadikan pedoman dalam strategi meningkatkan kinerja untuk organisasi publik terutama perguruan tinggi.
2. Kegunaan praktis adalah dapat memberikan masukan atau informasi bagi STEM Akamigas dalam pengambilan keputusan atau kebijakan pada masa yang akan datang. Kebijakan yang diambil tersebut pada akhirnya ditujukan untuk peningkatan kinerja STEM Akamigas.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi (Wibowo, 2010:1). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2002:14).

Menurut Mahsun (2009:25), “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategic planning suatu organisasi”.

Menurut Dwiyanto (1995:26), mengusulkan setidaknya-tidaknya ada lima indikator untuk menilai kinerja organisasi publik, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, resposivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan efisiensi tetapi diperluas sehingga mencakup efektivitas pelayanan seperti seberapa besar pelayanan public itu memiliki hasil yang diharapkan. Kualitas layanan berkaitan dengan kepuasan masyarakat terhadap layanan. Responsivitas menyangkut ukuran kinerja yang secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, keselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan

masyarakat merupakan ukuran indikator ini. Sementara itu tanggung jawab menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi telah sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar, baik yang implisit maupun eksplisit, apakah prosedur administrasi yang ada dalam organisasi mampu menjawab dinamika yang terjadi dalam masyarakat merupakan ukuran konkret indikator ini. Sedangkan akuntabilitas menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi itu tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Menurut Peraturan Pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah, menyatakan bahwa "Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Dari beberapa pendapat di atas, maka definisi kinerja pada penelitian ini adalah gambaran hasil kerja mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan 4 dimensi, diantaranya: 1) Dimensi perspektif keuangan, melakukan kegiatan untuk meningkatkan pendapatan dan tingkat pencapaian target yang sudah ditetapkan dengan cara penggunaan dana yang akuntabel; 2) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), perhatian dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia untuk menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholder*; 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal bussines perspective*), kemampuan untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan; 4) Perspektif pelanggan, pelayanan yang dilakukan kepada pengguna jasa.

## 2. *Balanced Scorecard*

Menurut Hansen & Mowen (2003 : 114) *balanced scorecard* merupakan salah satu teknik pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek keuangan namun juga non keuangan. *Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan misi suatu organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja sebagai pengukuran dan sistem manajemen strategis. Jika visi dan misi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas kemudian dikomunikasikan kepada tiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplematasikannya agar visi dan strategi organisasi tersebut tercapai.

Kaelani (2010:154) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* memberikan gabungan ukuran input, output dan *outcome* melalui perspektif-perspektif yang dipilih. *Balanced scorecard* dirancang untuk memudahkan menjelaskan strategi, artinya menerjemahkan strategi menjadi berbagai sasaran pada peta strategi dan ukuran kinerja *balanced scorecard* digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Ukuran kinerja pada *balanced scorecard* berfungsi untuk menerjemahkan sasaran dan strategi yang telah ditentukan.

Pengertian *balanced scorecard* berdasarkan kata-kata yang terdapat padanya, yaitu "*balanced*" dan "*scorecard*". *Scorecard* atau kartu skor dapat diartikan sebagai kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja. Untuk mencatat hasil sebuah kinerja tentunya memerlukan proses pengukuran. Hasil pengukuran tersebut nantinya akan digunakan sebagai alat pengendalian. *Balanced* atau seimbang berarti terdapat keseimbangan di antara sekian banyak

elemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Keseimbangan tersebut meliputi:

- a. Keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan,
- b. Keseimbangan antara ukuran internal--dari proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan--dan ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan,
- c. Keseimbangan antara ukuran outcome yang merupakan hasil dari kinerja masa lampau dan ukuran yang mendorong kinerja masa depan,
- d. Keseimbangan antara ukuran yang bersifat objektif atas outcome dan ukuran yang bersifat subjektif atas pendorong kinerja.

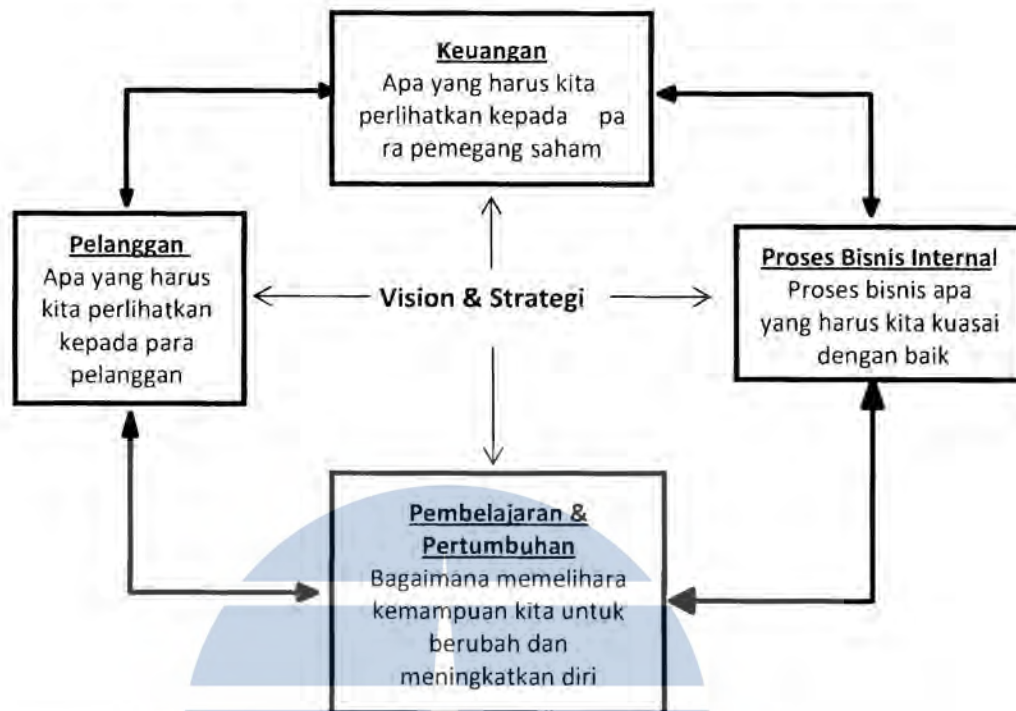
*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dalam memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis perusahaan. Dengan metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* diharapkan akan mampu menjembatani antara strategi bisnis perusahaan dengan indikator kinerja yang ada, mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi, mengkomunikasikan strategi ke perusahaan, menyelaraskan berbagai tujuan masing-masing departemen dengan strategi perusahaan, mengaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dengan anggaran tahunan, dan mendapatkan *feedback* yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi. Kaplan dan Norton (1996:18) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis

internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada saat ini dan akan datang dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Pendekatan *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

- a. Apa yang harus kita perlihatkan kepada para pemegang saham? (Perspektif keuangan)
- b. Apa yang harus kita perlihatkan kepada para pelanggan? (Perspektif pelanggan)
- c. Proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik? (Perspektif bisnis internal)
- d. Bagaimana memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri? (Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)



Keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada diagram berikut:



Gambar 2.1 Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton, 1996:54

Selain itu, *balanced scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi

*Balanced scorecard* merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan. Bahkan pada proses implementasinya, *balanced scorecard* berevolusi dari hanya berupa sistem pengukuran kinerja, menjadi system manajemen strategi. Sehingga *balanced scorecard* bukan hanya sistem pengukuran, melainkan juga merupakan management sistem yang membantu suatu organisasi untuk mengekspresikan dan menjelaskan misi dan strateginya sehingga lebih mudah diterima oleh seluruh karyawan. *balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. Manajemen strategi tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategi kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategi yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategi tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategi dalam sistem manajemen strategi kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategi kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategi tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Komprehensif, *balanced scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan

strategi, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Koheren, *balanced scorecard* mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategi yang menghasilkan sasaran strategi yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personil dimotivasi untuk mencari inisiatif strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategi di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekkoherenan sasaran strategi yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

Seimbang, keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran sasaran strategi di keempat perspektif.

Terukur, keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategi ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategi di perspektif keuangan maupun sasaran strategi di perspektif non-keuangan. Dengan *balanced scorecard* sasaran-sasaran strategi yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategi di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategi di perspektif non-keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang. Namun setiap sistem tetap ada kelemahannya, demikian juga *balanced scorecard*. Kelemahan *balanced scorecard* antara lain:

- a. *Balanced scorecard* belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
- b. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.

- c. Belum adanya standar ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*.
- d. Lebih secara efektif mengukur implementasi strategi daripada mengukur penentuan strategi.
- e. Meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran manajemen yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasi perusahaan. Efektivitas kinerja ini dipengaruhi oleh 4 tolok ukur yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui hubungan sebab akibat.

### **3. Perspektif *Balanced Scorecard***

Terdapat empat perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard*, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif tersebut harus memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dan ukuran subjektif yang lunak. Berikut di bawah ini akan diuraikan masing-masing perspektif tersebut.

#### a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* untuk sektor privat menggambarkan mengenai keberhasilan di aspek keuangan apa yang harus diperlihatkan kepada para pemegang saham. Ukuran kinerja keuangan memberikan gambaran mengenai akibat dari tindakan ekonomis yang sudah diambil di masa lalu. Ukuran ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur dengan laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, nilai tambah ekonomis (*economic value added*), pertumbuhan penjualan, atau terciptanya arus kas. Tujuan dan ukuran keuangan memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif yang lain. Penentuan ukuran keuangan dipengaruhi oleh posisi siklus hidup bisnis perusahaan (Kaplan dan Norton 1996, h. 48). Secara umum, terdapat tiga tahap dalam siklus hidup bisnis, yaitu:

##### 1) Bertumbuh (*Growth*)

Bertumbuh merupakan adalah tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk/jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik atau memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. Dengan demikian, perusahaan akan memusatkan segala perhatian dan upaya pada pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk mendukung pertumbuhan/perkembangan ini. Permasalahan yang dihadapi perusahaan

dalam tahap bertumbuh ini adalah perusahaan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Hal ini disebabkan dana yang dikeluarkan untuk melakukan investasi untuk kepentingan masa depan lebih besar dibandingkan dana yang dapat dihasilkan. Ukuran kinerja keuangan pada tahap ini pada umumnya adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*growth rate in revenue/sale*).

## 2) Bertahan (*Sustain*)

Perusahaan yang berada dalam tahap bertahan akan berupaya untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya dan segala aktivitas perusahaan akan ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan yang ada. Investasi yang dilakukan pada umumnya diarahkan untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Dengan demikian, ukuran kinerja keuangan yang dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian investasi modal (*return on capital employed*), atau besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

## 3) Menuai (*Harvest*)

Pada tahap menuai perusahaan telah mencapai titik jenuh atas produk/jasa yang dihasilkannya. Perhatian perusahaan akan dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas

masuk. Investasi akan dibatasi untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, bukan untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Ukuran kinerja keuangan yang dipakai untuk tahap ini biasanya adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*).

Dalam penelitian ini definisi operasional perspektif keuangan yaitu melakukan kegiatan pencapaian target yang sudah ditetapkan dengan cara penggunaan dana yang akuntabel. Dimensi pengukurannya dengan cara mengukur tingkat pencapaian kinerja STEM Akamigas pada LAKIP tahun 2013.

#### b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai apa yang harus kita perlihatkan kepada pelanggan dalam rangka mewujudkan visi kita. Dalam perspektif ini, diidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki perusahaan dan ukuran kinerja di dalam segmen tersebut. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini terdiri dari ukuran generik dan ukuran spesifik. Ukuran generik yang digunakan terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Ukuran spesifik yang digunakan tergantung kepada proposisi nilai yang akan diberikan kepada pelanggan.

Ukuran generik tersebut di atas dapat dikelompokkan dalam suatu mata rantai hubungan sebab-akibat. Kepuasan pelanggan akan



mempengaruhi retensi pelanggan dan akuisi pelanggan. Akuisi pelanggan dan retensi pelanggan akan mempengaruhi profitabilitas pelanggan dan akhirnya akan mempengaruhi pangsa pasar.

Proposisi nilai pelanggan merupakan pernyataan tentang atribut yang diberikan perusahaan kepada produk/jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai tersebut karena merupakan faktor pendorong dari ukuran generik yang telah dijelaskan di atas.

Proposisi nilai pelanggan merupakan sebuah fungsi dari tiga variabel lain (Kaplan dan Norton, 1996:74), yaitu:

- Atribut produk/jasa.
- Hubungan pelanggan, dan
- Citra dan reputasi.

Atribut produk/jasa mencakup fungsionalitas, harga, dan mutu produk/jasa. Dimensi hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi responsivitas dan penyerahan yang menggambarkan mutu dari pengalaman membeli dan dimensi pelayanan purna jual yang menggambarkan perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa. Citra dan reputasi menggambarkan factor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Citra perusahaan dapat dihasilkan dari pengiklanan dan mutu produk/jasa yang diberikan.

Dalam penelitian ini definisi operasional perspektif pelanggan yaitu pelayanan yang dilakukan kepada pengguna jasa. Dimensi

pengukurannya antara lain: tingkat pemenuhan fasilitas pendukung dalam penyelenggaraan pendidikan, tingkat layanan administrasi akademik terhadap mahasiswa, tingkat kepuasan terhadap metode perkuliahan, tingkat ketanggapan pegawai dalam melayani mahasiswa, tingkat kemampuan dan ketrampilan pegawai terhadap pelayanan mahasiswa, tingkat perhatian pegawai terhadap mahasiswa.

### c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik untuk menyenangkan para pemegang saham dan pelanggan kita. Dalam perspektif ini diidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses bisnis yang diidentifikasi tersebut harus memungkinkan perusahaan untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan dan memenuhi harapan keuntungan keuangan kepada pemegang saham.

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini dan menggunakan ukuran yang berfokus pada peningkatan proses bisnis yang ada sedangkan pendekatan *balanced scorecard* akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses penting bagi

tercapainya tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan. Perbedaan lainnya adalah sistem pengukuran tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk/jasa saat ini kepada pelanggan saat ini sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi bisnis ke dalam perspektif proses bisnis internal.

Rantai nilai proses bisnis internal menurut pendekatan *balanced scorecard* terdiri dari tiga bagian, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 1996:96), dengan penjelasan sebagai berikut:

- Inovasi, Pada tahap inovasi dilakukan penilaian dan pengembangan produk/jasa. Perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun pelanggan potensial, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
- Operasi, Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari penerimaan order pelanggan sampai saat produk/jasa dikirimkan pada pelanggan.
- Layanan Purna Jual, Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk/jasanya dalam bentuk layanan setelah transaksi.

Dalam penelitian ini definisi operasional perspektif proses bisnis internal yaitu kemampuan untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan. Dimensi pengukurannya antara lain: tingkat pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya, tingkat kemampuan pegawai untuk mengikuti

perkembangan teknologi (*computer*), tingkat kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, tingkat kedisiplinan pegawai, tingkat keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki STEM Akamigas.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri untuk mewujudkan visi kita. Dalam perspektif ini diidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam rangka menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:127) terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Kapabilitas pegawai. Ada tiga ukuran utama yang berlaku umum, yaitu kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan produktivitas pegawai. Ketiga ukuran tersebut menggambarkan sebuah hubungan sebab akibat. Kepuasan pegawai mempengaruhi retensi pegawai dan produktivitas pegawai dan dipengaruhi oleh kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak.
- 2) Kepuasan pegawai, Sasaran kepuasan pegawai menyatakan bahwa moral pegawai dan kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan hal

yang penting bagi perusahaan. Pegawai yang puas merupakan persyaratan bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan pelayanan pelanggan. Pegawai yang memperoleh nilai tertinggi dalam survey kepuasan kerja cenderung mempunyai pelanggan yang terpuaskan.

Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pegawai dapat meliputi:

- Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif,
- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan,
- Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik,
- Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

3) Retensi pegawai, Tujuan pengukuran retensi pegawai adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pegawai yang memiliki potensi yang baik bagi perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pegawai sehingga setiap kali ada pegawai berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pegawai yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan proses organisasional dan diharapkan kepekaanya terhadap kebutuhan pelanggan. Retensi pegawai pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pegawai yang memegang jabatan penting dalam perusahaan.

4) Produktivitas pegawai, Produktivitas pegawai adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan dari usaha peningkatan moral dan keahlian

pegawai, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan pengukuran produktivitas pegawai adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pegawai dengan jumlah pegawai yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

- 5) Kapabilitas sistem informasi, Kapabilitas sistem informasi memberi dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti mengenai produk/jasa yang diberikan. Sistem informasi yang baik adalah sebuah persyaratan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan proses bisnis secara berkesinambungan. Tolok ukur kinerja ini dapat berupa tingkat ketersediaan informasi umpan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- 6) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keserasian, Aspek motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu dalam perusahaan merupakan sebuah prasyarat yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi pegawai. Tolok ukur yang digunakan dalam kelompok ini adalah:
  - a) Partisipasi pegawai dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dapat didapat dari jumlah saran yang diajukan tiap pegawai dan jumlah saran yang diimplementasikan dan direalisasikan. Jumlah

- saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi, misi dan tujuan perusahaan.
- b) Ukuran peningkatan hasil yang diberikan oleh pegawai misalnya peningkatan mutu dan waktu kerja.
  - c) Ukuran keselarasan antar pegawai dengan perusahaan. Hal ini untuk melihat apakah setiap pegawai telah menyelaraskan tujuannya dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam *balanced scorecard*.

Dalam penelitian ini definisi operasional perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu Perhatian dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia untuk menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder. Dimensi pengukurannya antara lain: tingkat upaya untuk mengembangkan pegawai, tingkat loyalitas pegawai terhadap STEM Akamigas, tingkat hubungan kerja antara sesama pegawai, tingkat kepuasan pegawai terhadap kesejahteraannya, tingkat penilaian pegawai terhadap pimpinannya.

#### **4. *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik/Pemerintahan/Organisasi Nirlaba**

Fokus dan penerapan *balanced scorecard* pada awalnya diperuntukkan untuk sektor yang mencari laba (privat). Namun, belakangan *balanced scorecard* dapat juga diterapkan di pemerintahan dan organisasi nirlaba (sektor publik). Menurut Gaspersz (2006:210) penerapan *balanced scorecard* di organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian. Hal ini disebabkan:

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*) sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama instansi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil keuangan, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholder* pemeliharaan sumber daya kelautan (perikanan, dan lain-lain), tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*), dimana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik sedangkan pada sektor swasta berorientasi pada laba. Sebagaimana tabel dibawah ini yang menggambarkan perbedaan *balanced scorecard* pada sektor swasta dan sektor publik:



**Tabel 2.1 Perbedaan *balanced scorecard* pada sektor swasta dan sektor publik**

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Masyarakat pengguna pelayanan public melihat kita?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder?

(Sumber; Mahmudi, 2010)

Secara umum, semua perspektif *balanced scorecard* yang digunakan untuk sektor privat juga dapat digunakan pada *balanced scorecard* untuk sektor publik. Perbedaan *balanced scorecard* untuk sektor privat dan sektor publik yang utama terletak pada perspektif keuangan. Bagi sektor publik, perspektif keuangan merupakan konstrain dan bukan tujuan. Organisasi sektor publik diharuskan membatasi pengeluarannya sesuai dengan anggaran yang disediakan. Keberhasilan organisasi sektor publik tidak dapat diukur dari seberapa dekat mereka dapat menjaga pengeluarannya sebatas anggaran atau bahkan mereka menahan pengeluarannya agar pengeluaran mereka di bawah anggaran. Keberhasilan organisasi sektor publik seharusnya diukur dari bagaimana mereka menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kebutuhan konstituen (Kaplan dan Norton 1996:180).

## B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

1. Bramantya Bhakti Pranadi (2013), melakukan penelitian dengan judul “Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Sistem pengukuran kinerja Perusahaan ABP (Studi kasus pada Perusahaan Jasa Konsultan). Berdasarkan analisis SWOT perumusan tema strategi yang didapat antara lain memperbaiki dan meningkatkan kemampuan manajemen dan system informasi proses bisnis berbasis web, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mengadakan pelatihan dan pendidikan karyawan secara intensif dan berkelanjutan, serta mengadakan kerjasama lebih agresif dengan berbagai pihak dalam meningkatkan pasar baik diluar negeri maupun dalam negeri. Dalam perancangan *balanced scorecard*, diperlukan suatu rancangan roadmap perusahaan dengan menetapkan visi perusahaan, keyakinan dasar, nilai-nilai dasar, tujuan strategi serta tema strategi yang kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif (perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Marlina (2012), yang berjudul “Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Penyusunan *Starategic Plan* untuk Pengembangan *E-Government* di Kabupaten Bangka. Penelitian ini menyatakan metode *balanced scorecard* dapat diterapkan untuk perencanaan dalam pengembangan *e-Government* di kabupaten Bangka.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Mesak Adianto (2013), yang berjudul “Analisis Kinerja Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten

Nunukan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*". Melalui pendekatan *balanced scorecard* dan berdasarkan hasil pengoahan data dan analisis data serta dengan menggunakan skala likert, maka secara keseluruhan nilai kinerja akhir Bidang Bina Marga DPU kabupaten Nunukan tahun 2012 berada kondisi yang cukup baik (62,42%).

4. Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2010), yang berjudul "Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)". Hasil perbandingan pengukuran LAKIP dengan *balanced scorecard* dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja kegiatan LAKIP dedasarkan pada pencapaian realisasi keuangan dan pengukuran capaian sasaran LAKIP didasarkan pada pencapaian kinerja kegiatan, sedangkan *balanced scorecard* pengukuran kinerja dengan empat perspektif selain memperhatikan aspek keuangan juga memperhatikan aspek non keuangan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Rizsal Effendi (2012), yang berjudul "Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)". Penelitian ini menyimpulkan berdasarkan perspektif keuangan pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel menunjukkan kinerja baik dengan selalu tercapainya target penerimaan. Perspektif pelanggan melalui opini masyarakat, complain dan keluhan masyarakat, dan fasilitas pelayanan menunjukkan kinerja baik. Perspektif proses bisnis internal dinilai dari kedisiplinan kehadiran pegawai, ketepatan penyampaian laporan,

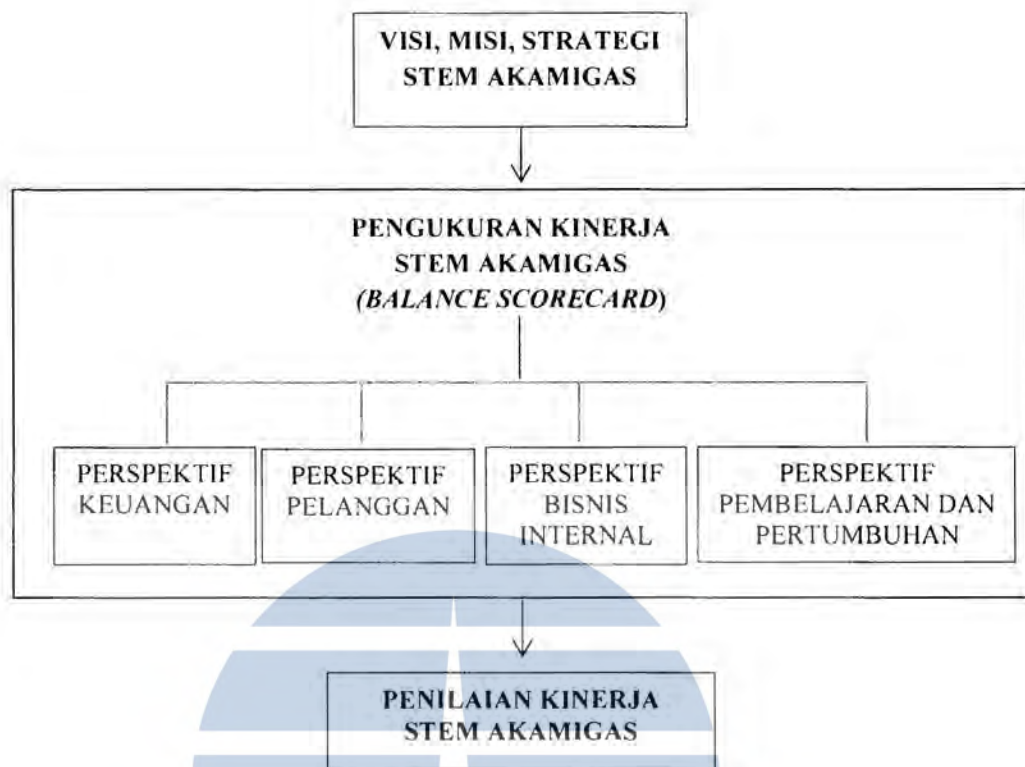
ketaatan pada SOP, dan kinerja pelayanan internal dinilai cukup baik. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menilai dari pola kerja dan motivasi pegawai, dan pendidikan pelatihan pegawai dinilai baik.

Penelitian-penelitian di atas dilakukan pada organisasi profit dan non profit. Salah satu perbedaan mendasar dengan penelitian di atas adalah peneliti melakukan penelitian organisasi publik pada perguruan tinggi milik pemerintah. Selain itu, peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang belum pernah dilakukan sebelumnya di STEM Akamigas. Disamping itu, penelitian ini juga membagi 4 perspektif *balanced scorecard* ke dalam dimensi-dimensi untuk diukur melalui indikator-indikator dari dimesi tersebut.

### **C. Kerangka Berpikir**

Sebelum menyusun *balanced scorecard* terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai dasar perusahaan. Kemudian menerjemahkan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai dasar perusahaan untuk mengukur kinerja STEM Akamigas menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja balance scorecard diukur melalui 4 tolok ukur, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari keempat perspektif tersebut dapat disimpulkan penilaian kinerja STEM Akamigas.

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan kerangka pemikiran secara konseptual pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada STEM Akamigas. Tujuan dari pemilihan studi kasus sebagai desain penelitian adalah untuk mendapatkan banyak perspektif tentang suatu organisasi, situasi, kejadian atau proses pada satu titik waktu atau suatu periode waktu (Cooper dan Schindler, 2006:251).

Peneliti melakukan pengukuran kinerja pada STEM Akamigas menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Untuk itu, peneliti akan menguraikan analisa deskriptif penerapan alat kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*. Analisa deskriptif menguraikan kinerja STEM Akamigas dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang melihat dari beberapa sudut pandang/perspektif seperti perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang didukung oleh data primer dan data sekunder yang didapatkan oleh peneliti. Metode survey yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner kepada mahasiswa dan pegawai STEM Akamigas.

#### B. Unit Penelitian

Unit penelitian adalah di STEM Akamigas yang berkedudukan di Jl. Gajah Mada No. 38, Cepu Jawa Tengah. STEM Akamigas adalah salah satu

satuan kerja dibawah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu tiga bulan, yaitu pada bulan Maret - Mei 2015.

### C. Operasional Variabel

Operasional variabel adalah upaya menerjemahkan sebuah konsep variabel ke dalam beberapa dimensi yang di ukur melalui indikator-indikator. Sebuah variabel harus bisa diwujudkan ke dalam bentuk konkrit sehingga peneliti dapat menyusun instrumen kuesioner guna melakukan pengukuran berdasarkan aspek-aspek atau indikator-indikator yang ada. Setelah didefinisikan, variabel penelitian harus dapat diukur menurut kaidah atau skala pengukuran yang lazim beserta dengan menguji tiap-tiap indikator dan item-item yang disusun. Peneliti mengidentifikasi operasional variable, sebagai berikut:

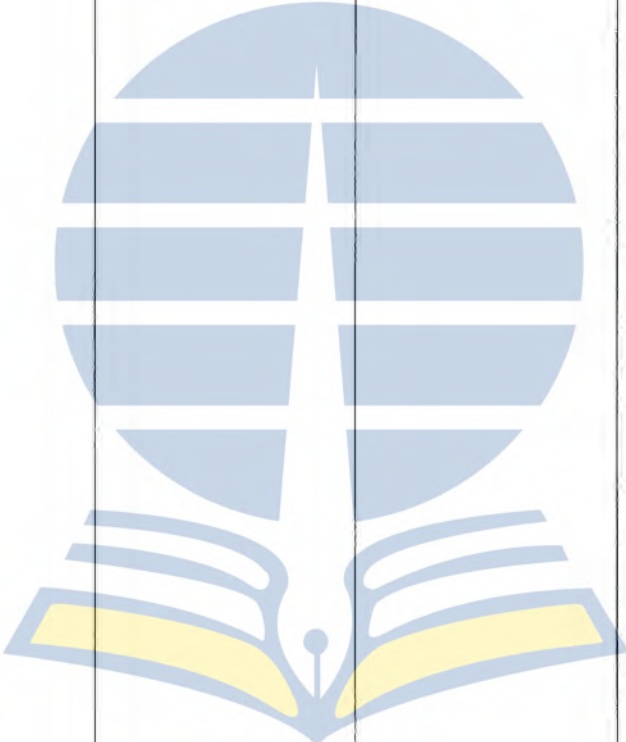
**Tabel. 3.1 Variabel Operasional**

Variabel/ sub variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
<p><b>Perspektif <i>Balanced scorecard</i>, menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif</b></p> <p><b>Sumber: Kaplan dan Norton (1996:22)</b></p>	<p>1. Perspektif keuangan</p> <p>Melakukan kegiatan pencapaian target yang sudah ditetapkan dengan cara penggunaan dana yang akuntabel</p>	<p>- Perencanaan kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p> <p>- Pengukuran kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p> <p>- Palaporan kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p> <p>- Pencapaian kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p>	<p>- Prosentase perencanaan kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p> <p>- Prosentase pengukuran kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p> <p>- Prosentase palaporan kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p> <p>- Prosentase capaian kinerja yang sudah dipenuhi oleh STEM Akamigas</p>

	<p>2. Perspektif pelanggan</p> <p>Pelayanan yang dilakukan kepada pengguna jasa</p>	<p>- <i>Tangibility</i> (tampilan fisik): Ketersediaan perlengkapan dan fasilitas untuk menunjang pendidikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kepuasan dengan kondisi tata ruang kelas</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan kondisi kebersihan, kerapihan, dan kenyamanan ruang kelas</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan ketersediaan toilet/WC yang memadai</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan (perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang kuliah, sarana kegiatan kemahasiswaan)</li> </ul>
		<p>- <i>Realibility</i> (kepercayaan): Kemampuan dan keandalan yang menyediakan pelayanan terpercaya</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kepuasan dengan pelayanan administrasi akademik yang tidak berbelit-belit di STEM Akamigas</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan ketepatan waktu jam mengajar yang diberikan</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan metode perkuliahan yang terdapat di STEM Akamigas</li> <li>- Tingkat kepuasan terhadap pelaksanaan Ospek setiap tahun yang diperuntukkan pada setiap jenjang diploma.</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan bimbingan dan konsultasi dosen</li> </ul>
		<p>- <i>Responsiveness</i> (ketanggapan): Kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara tepat dan cepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kepuasan terhadap prosedur yang cepat dari pegawai STEM Akamigas dalam melakukan pelayanan akademik.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Assurance</i> (kepastian): Kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kepuasan dengan sikap sopan dan ramah pegawai STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan kemampuan dan ketrampilan pegawai STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan pelayanan yang diberikan pegawai STEM Akamigas tanpa adanya pungutan biaya</li> <li>- Tingkat kepuasan karena pegawai STEM Akamigas memberikan pelayanan secara adil kepada semua mahasiswa</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Emphaty</i> (empati): Sikap tegas namun penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kepuasan karena pegawai STEM Akamigas selalu memberi perhatian atas masalah yang dihadapi oleh mahasiswa</li> <li>- Tingkat kepuasan karena para pegawai selalu peduli terhadap keluhan mahasiswa terutama yang berkaitan dengan kinerja STEM Akamigas</li> </ul>
	<p>3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>)</p> <p>Perhatian dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia untuk menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder.</p>	<p>Upaya STEM Akamigas untuk mengembangkan pegawai dan menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kesempatan untuk mengikuti tugas belajar pendidikan formal S1, S2, S3</li> <li>- Tingkat kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada semua pegawai STEM Akamigas</li> <li>- Tingkat kesempatan untuk mengikuti diklat adalah keinginan pegawai sendiri</li> <li>- Tingkat penunjukan pegawai untuk mengikuti diklat oleh pimpinan</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat keterkaitan antara diklat yang diikuti pegawai dengan tugas pokoknya</li> <li>- Tingkat penyelesaian pekerjaan setelah mengikuti diklat</li> <li>- Tingkat kebanggaan menjadi pegawai STEM Akamigas</li> <li>- Tingkat pemahaman terhadap visi dan misi STEM Akamigas</li> <li>- Tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas pokoknya</li> <li>- Tingkat sikap loyal pegawai pada pimpinan</li> <li>- Tingkat upaya menjaga hubungan yang harmonis antara sesama pegawai</li> <li>- Tingkat kemampuan pegawai mewujudkan kinerja yang baik</li> <li>- Tingkat upaya untuk merasa memiliki organisasi STEM Akamigas</li> <li>- Tingkat kepuasan dengan penghasilan yang diterima (gaji dan tunjangan)</li> <li>- Tingkat upaya pimpinan untuk memberi wewenang dan tanggungjawab pegawai untuk menyelesaikan tugas</li> <li>- Tingkat pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat oleh pimpinan</li> <li>- Tingkat penilaian kinerja staf secara obyektif oleh pimpinan</li> <li>- Tingkat hubungan antara pimpinan dan staf</li> <li>- Tingkat kesempatan untuk menyampaikan pendapat/masukan</li> <li>- Tingkat pembagian beban pekerjaan secara proporsional kepada semua staf</li> </ul>
--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tingkat ketanggapan pimpinan terhadap permasalahan yang dihadapi staf</li> <li>-Tingkat upaya pimpinan dalam memberikan arahan dengan baik dan bijaksana</li> <li>-Tingkat ketersediaan peralatan untuk mendukung penyelesaian tugas</li> <li>-Tingkat suasana kerja di STEM Akamigas yang membuat pegawai betah</li> </ul>
	<p>4. Perspektif proses bisnis internal (<i>internal bussines perspective</i>)</p> <p>Kemampuan untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan.</p>	<p>Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan waktu yang telah ditetapkan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tingkat ketersediaan alat tulis kantor yang baik dan memadai</li> <li>-Tingkat penguasaan system komputerisasi pegawai</li> <li>-Tingkat ketersediaan data dan informasi yang akurat</li> <li>-Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target dan waktu</li> <li>-Tingkat kemampuan mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan</li> <li>-Tingkat pemenuhan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya</li> <li>-Tingkat keberadaan pegawai ditempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan</li> <li>-Tingkat pengaruh keterbatasan jumlah pegawai</li> <li>-Tingkat keaktifan dosen dalam melakukan penelitian</li> <li>-Tingkat keaktifan dosen mengikuti forum-forum ilmiah</li> <li>-Tingkat kesesuaian kurikulum dan silabus dengan tuntutan pasar</li> </ul>

#### **D. Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2010:80) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Sedangkan menurut Bintoro (1996: 42) populasi adalah himpunan individu/subjek yang banyak, terbatas atau tidak terbatas.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive sampling method*, yaitu penentuan sampel responden keterkaitan dengan kebutuhan data dari penelitian ini. Menurut Cooper dan Schindler (2006:235) *purposive sampling method* berdasarkan karakteristik yang unik, atau pengalaman, sikap atau persepsi para responden sejalan dengan terbentuknya kategori peserta teoritis atau konseptual pada saat proses wawancara berkembang, periset mencari responden baru untuk mengantisipasi pola baru yang muncul.

Para responden yang dipilih adalah mereka yang menjadi tujuan/sasaran dari kebijakan dan program kegiatan pemerintah. Penentuan jumlah responden dari tiap-tiap profesi didasarkan pada pertimbangan tertentu yakni mereka yang diperkirakan menjadi sasaran utama dari kegiatan. Hal ini sejalan dengan apa yang digambarkan oleh Irawan (2002:11), syarat yang harus dipenuhi apabila mengambil sampel kuota adalah bahwa kita mengetahui ciri-ciri dari setiap sampel yang ada pada suatu wilayah yang akan menjadi representasi penelitian. Apabila strategi sampel ini kita gunakan dalam memilih sampel penelitian maka segala keterbatasan yang dimiliki oleh sampel menjadi keterbatasan penelitian kita. Agar sampel yang diambil dalam penelitian ini dapat mewakili

populasi maka dapat ditentukan jumlah sampel yang dihitung dengan menggunakan rumus *Slovin* (dalam Irawan, 2002) sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

$\alpha$  = selang kepercayaan presisi

Dalam melakukan pengukuran kinerja terhadap STEM Akamigas, teknik sampling yang digunakan, sebagai berikut:

1. Untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam perspektif keuangan, peneliti menggunakan metode pengumpulan data keuangan dari data sekunder.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan/mahasiswa (perspektif pelanggan) di STEM Akamigas, maka penulis menyebarkan kuesioner kepada pelanggan pengguna jasa pendidikan yang berjumlah 670 mahasiswa STEM Akamigas TA 2014/2015 dengan menggunakan sampling, sebagai berikut:

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

$$n = \frac{670}{1 + 670 \times 0,05^2}$$

$$=88$$

Untuk menghindari bias maka peneliti menambahkan 10% jumlah kuesioner yang disebar kepada pelanggan sehingga didapatkan jumlah pelanggan yang akan diberikan kuesioner sebanyak 97 mahasiswa.

3. Untuk tingkat keberhasilan inovasi yang telah dilakukan sebagai perspektif proses internal bisnis, peneliti menyebarkan kuesioner kepada pegawai negeri sipil di STEM Akamigas sejumlah 91 orang (data sampai dengan Maret 2015) dengan menggunakan sampling , sebagai berikut:

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

$$n = \frac{91}{1 + \times 0,05^2}$$

$$= 48$$

Untuk menghindari bias maka peneliti menambahkan 10% jumlah kuesioner yang disebar kepada pegawai sehingga didapatkan jumlah pegawai yang akan diberikan kuesioner sebanyak 53 pegawai.

4. Untuk tingkat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, peneliti menyebarkan kuesioner kepada pegawai negeri sipil di STEM Akamigas, sebagai berikut:

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

$$n = \frac{91}{1 + \times 0,05^2}$$

$$= 48$$

Untuk menghindari bias maka peneliti menambahkan 10% jumlah kuesioner yang disebar kepada pegawai sehingga didapatkan jumlah pegawai yang akan diberikan kuesioner sebanyak 53 pegawai.

## E. Instrumen Penelitian

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah berupa daftar pertanyaan dan pedoman wawancara. Sedangkan dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan, metode pengumpulan data menurut (Sugiyono, 2010:137-146), yaitu :

1. *Interview* (Wawancara), yaitu cara untuk memperoleh data dengan melakukan tanya jawab secara langsung terhadap pihak-pihak yang bersangkutan. Wawancara dilakukan kepada pihak yang dianggap dapat memberikan informasi terkait dengan pengukuran kinerja STEM Akamigas. Dalam hal ini Direktur STEM Akamigas, Pembantu Direktur, Kepala Sub bagian Administrasi Umum dan Keuangan dan kepala Sub bagian Administrasi Akademik.
2. Kuesioner (angket), yaitu pendistribusian kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan tertutup yang sudah ditentukan jawabannya dan akan membantu responden untuk menjawab dengan cepat, dan juga memudahkan penulis dalam melakukan analisis data terhadap seluruh angket yang telah terkumpul.
3. Observasi atau pengamatan, yaitu kegiatan untuk mendapatkan data factual dengan cara mengadakan pengamatan terhadap kondisi fisik, fasilitas, dan perilaku secara langsung terhadap obyek yang berkaitan dengan kinerja STEM Akamigas.

## F. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan pada penelitian ini terdiri dari 2 jenis data, yaitu: data primer dan data sekunder.

1. Data primer, didapatkan melalui metode pengumpulan data langsung. Data primer digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan perspektif pelanggan (kuesioner mahasiswa), perspektif proses bisnis internal (wawancara dengan Direktur STEM Akamigas dan kuesioner pegawai) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kuesioner pegawai). Data primer berupa kuesioner selanjutnya diolah menggunakan instrument skala ordinal. Skala ordinal yaitu skala yang berjenjang dimana jarak antara satu data dengan data lainnya tidak sama dan kepada responden akan diajukan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan alternative jawaban antara lain berupa jawaban: Sangat Puas, Puas, Cukup Puas, Tidak Puas, dan Sangat Tidak Puas dengan skala Likert yang terdiri dari angka 5,4,3,2, dan 1. Menurut Irawan (2007:38), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian, gejala social ini telah ditetapkan secara spesifik oleh seorang peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan menggunakan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi menjabarkan menjadi sub variabel, dan sub variabel dijabarkan sebagai indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan



titik tolak untuk membuat item instrument yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

2. Data sekunder, data yang berkaitan dengan perspetif keuangan berupa penelusuran literature yang bersumber dari dokumen laporan keuangan STEM Akamigas, Penetapan Kinerja, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) STEM Akamigas tahun 2013.

## G. Metode Analisis Data

### 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, sebuah instrumen dikatakan valid apabila mengungkap data dari variabel data yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran validitas yang dimaksud. Arikunto (2006:168).

Analisis validitas butir soal dapat dilakukan dengan teknik *Corrected Item Total Correlation*, yaitu mengorelasikan antara skor item dengan total item, kemudian melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi. Priyatno (2009:167) Nilai korelasi item dengan total item yang dikoreksi dapat dilihat di tabel output SPSS pada kolom *Corrected Item Total Correlation*. Selanjutnya nilai ini kita bandingkan dengan r tabel product moment. Jika nilai koefisiennya positif dan lebih besar dari r tabel product moment, maka item soal tersebut dikatakan valid. Nilai r

tabel dapat dilihat pada tabel statistik ( pada signifikansi 0,05 dan disesuaikan dengan n/jumlah data).

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Arikunto (2006:178) Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keadaan/ konsistensi instrument (kuisisioner) yang digunakan. Untuk mengetahui keadaan kuisisioner digunakan pendekatan pengukuran reliabilitas internal dengan menghitung koefisien *cronbach alpha*. Jika koefisien cronbach alpha lebih besar dari 0,06 maka dinyatakan reliabel

## 2. Teknik Pengolahan Data

Untuk mengukur ke empat perspektif tersebut yakni, kinerja pelanggan, kinerja keuangan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran peneliti menggunakan skala sebagai berikut:

Pengukuran atas kuesioner perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan perspektif pembelajaran peneliti menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada penelitian ini, fenomena social telah ditetapkan peneliti secara spesifik yang selanjutnya disebut variable penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi *indicator variable*. Kemudian indikator tersebut

dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono,2010:93). Dengan menggunakan skala likert skoring jawaban responden yaitu: Sangat Puas, Puas, Cukup Puas, Tidak Puas, dan Sangat Tidak Puas yang terdiri dari angka 5,4,3,2, dan 1 dan data interval 1-4 untuk menunjukkan nilai responden yang diteliti, maka skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu:

**Tabel 3.2. Skala Likert Pengukuran atas Kuesioner**

Interval	Nilai	Kategori
1	4,01-5,00	Sangat baik
2	3,01-4,00	Baik
3	2,01-3,00	Kurang baik
4	1,01-2,00	Sangat kurang baik

- a. Pengukuran perspektif kinerja keuangan dilakukan sesuai pedoman Peraturan Menpan dan RB Nomor 25 tahun 2012, yakni:

**Tabel 3.3. Tingkat Akuntabilitas Kinerja Instansi**

No	Kategori	Nilai Angka	Interprestasi
1	AA	>85-100	Memuaskan
2	A	>75-85	Sangat Baik
3	B	>65-75	Baik, perlu sedikit perbaikan
4	CC	>50-65	Cukup baik (memadai, perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar
5	C	>30-50	Agak kurang, perlu banyak perbaikan, termasuk perubahan yang sangat mendasar
6	D	0-30	Kurang, perlu banyak sekali perbaikan dan perubahan yang sangat mendasar

(Sumber: Peraturan Menpan dan RB Nomor 25 tahun 2012)

Dengan menggunakan skala likert, maka skala pengukuran skoring penilaian LAKIP yang digunakan oleh peneliti yaitu:

**Tabel 3.4. Skala Likert Pengukuran atas Perspektif Keuangan**

Interval	Nilai	Kategori
1	20-40	Sangat kurang baik
2	41-60	Kurang baik
3	61-80	Baik
4	81-100	Sangat baik

### 3. Analisis Data Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, dalam mengurai aspek-aspek yang berkaitan dengan variable penelitian yang meliputi aspek pelanggan, aspek keuangan, aspek proses internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu analisis terhadap data-data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner juga dilakukan oleh peneliti meliputi:

#### a. Kinerja Keuangan

Analisis terhadap kinerja keuangan STEM Akamigas dilakukan melalui hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) STEM Akamigas tahun 2013.

#### b. Kinerja Pelanggan

Analisis terhadap kinerja pelanggan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, dengan menyebarkan kuisisioner kepada 97 mahasiswa yang kuliah di STEM Akamigas. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan dari STEM Akamigas, penulis menggunakan teori *service quality* dari Valerie

Zeithaml/parasuraman dan Berry dalam Supranto (2011:13). Berdasarkan teori ini, lima *variable service quality* yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Tangibility*/tampilan fisik, kualitas layanan yang berupa fisik peralatan, perlengkapan dan fasilitas yang disediakan.
- 2) *Realiability*/Kepercayaan, kemampuan dan keandalan yang menyediakan pelayanan yang terpercaya.
- 3) *Responsiveness*/ketanggapan, kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara tepat dan cepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
- 4) *Assurance*/kepastian, kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
- 5) *Emphaty*/empati, sikap tegas namun penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Selanjutnya untuk pengolahan data, jawaban responden dari kelima *servis quality* di atas akan dikuantitatifkan dengan perhitungan hasil penilaian kepuasan pelanggan dengan menggunakan skala likert dibagi jumlah responden akan menghasilkan nilai rata-rata yang mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh STEM Akamigas.

#### c. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Analisis terhadap kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 53 pegawai STEM Akamigas, yang berisikan pernyataan tentang motivasi dan kesempatan

pengembangan diri pegawai, komitmen pegawai terhadap organisasi, dan kepuasan pegawai.

d. Kinerja Proses Bisnis Internal

Analisis kinerja proses bisnis internal dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada 53 pegawai STEM Akamigas, dimana kuesioner tersebut berisi dua variabel yaitu variabel sarana dan prasarana dan variabel proses yang menggambarkan tentang kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan waktu yang telah ditetapkan.

e. Penilaian Kinerja Akhir Secara Keseluruhan

Untuk menilai kinerja masing-masing tanggapan yang ada dalam *balanced scorecard* maka, maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata (mean). Nilai rata-rata ini didapat dengan menjumlahkan data keseluruhan, kemudian dibagi dengan jumlah responden.

Menurut Sugiyono (2010) untuk menghitung rata-rata dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Me = \frac{\sum x_i}{n}$$

Keterangan:

- Me : Mean (Rata-rata)  
 $\sum$  : Sigma (Jumlah)  
 n : Jumlah perspektif  
 Xi : Nilai maksimal perspektif

Setelah didapat rata-rata kemudian dibandingkan dengan kriteria yang penulis tentukan berdasarkan nilai terendah dengan nilai tertinggi dari hasil perspektif.

Setelah mendapat nilai kinerja masing-masing perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*, Selanjutnya dengan menggunakan skala likert pada interval 1-4 maka nilai kinerja akhir STEM Akamigas dengan menggunakan prosentase dapat tergambar sebagaimana table berikut:

**Tabel 3.5 Nilai Kinerja akhir *Balanced Scorecard***

Interval	Nilai (%)	Kategori
1	20-40	Sangat kurang baik
2	41-60	Kurang baik
3	61-80	Baik
4	81-100	Sangat baik

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Sekolah Tinggi Energi dan Mineral

Bermula dari kekayaan sumber daya alam terutama minyak dan gas bumi (migas) menjadi salah satu sub sektor yang dikelola untuk mewujudkan masyarakat adil makmur. Dalam pengelolaan migas ini sangat kekurangan tenaga profesional yang siap pakai di berbagai tingkat dan jenis keahlian. Perguruan Tinggi dan Sekolah Menengah Kejuruan yang ada saat ini belum mampu menyediakan SDM yang siap pakai.

Direktur Utama PN PERMINA dr. H. Ibnu Sutowo memprakarsai berdirinya Akdemi untuk tenaga menengah. Pada 19 September 1963 dr.H. Ibnu Sutowo, Mayjen Prof. Dr. Moestopo, Ir. Sudarno dan Ir. Sudiono mendirikan Akamedi Perminyakan Permina (APP) di Bandung yang mendapat bantuan tenaga pengajar dan fasilitas laboratorium dari ITB. Jurusan yang dibuka diantaranya Jurusan Eksplorasi, Bor, Produksi, Operasi Pengolahan dan Teknologi Pengolahan.

Setelah penggabungan semua perusahaan minyak dan gas bumi, seperti Perusahaan Tambang Minyak Nasional Republik Indonesia, PERTAMIN, PERMINA dan PERMIGAN menjadi PN PERTAMINA, maka semakin terasa kebutuhan tenaga di bidang migas. Perusahaan minyak di Cepu menjadi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Lapangan (PUSDIKLAP) sebagai bagian dari Lembaga Minyak dan Gas Bumi (LEMIGAS) Jakarta. Penelitian dan Pengembangan berada di Cipulir Jakarta sedangkan Pendidikan dan Pelatihan



berada di Cepu. Cepu dijadikan pusat Pendidikan dan Pelatihan Minyak dan Gas Bumi. Semua lapangan sumur, kilang dan laboratorium serta sarana prasarana yang berada di Cepu diperuntukkan bagi kepentingan pengadaan tenaga perminyakan.

Pada tahun 1966, dikeluarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Minyak dan Gas Bumi Nomor 91/DD Migas/1966 tanggal 24 Oktober 1966 tentang pendirian Akademi Minyak dan Gas Bumi (AMGB) di Cepu. Pendidikan pertama dibuka pada tanggal 7 Februari 1967. Dengan berdirinya AMGB di Cepu maka APP Bandung mengakhiri program berganti dengan tahun 1969 untuk selanjutnya berintegrasikan dengan AMGB yang akhirnya berganti singkatan menjadi AKAMIGAS.

Pada tahun 1967 sampai dengan 1978, AKAMIGAS telah menghasilkan Sarjana Muda Perminyakan sebanyak 728 orang, yang mengabdikan diri di PN PERTAMINA, KPS, dan Departemen Pertambangan dan Energi (Lemigas, Ditjen Migas, PUSDIKLAT Migas).

Setelah dilakukan evaluasi terhadap pola pendidikan akademi di Akamigas maka pola pendidikan yang menghasilkan jenjang pendidikan Sarjana Muda dalam waktu 3 tahun yang terus menerus, maka dianggap perlu adanya perubahan sesuai dengan kebutuhan lapangan. Pola pendidikan yang dipilih adalah pola berjenjang dengan Peraturan Direktur Jenderal Nomor 1/P/DJ/Migas/1977 tanggal 24 Oktober 1977, artinya setiap jenjang diploma dapat ditempuh secara terputus, misalnya seorang yang dipersiapkan hanya untuk tingkat operator maka cukup hanya mengikuti program Diploma I, untuk foreman maka mengikuti program Diploma II, dan untuk supervisor

Diploma III dan IV. Program ini dapat dapat diikuti secara terputus-putus atau secara terus menerus sesuai dengan kebutuhan intansi pengguna jasa pendidikan.

Program pola berjenjang dimulai tahun akademik 1978/1979. Pendidikan poal berjenjang ini pertama kali diterapkan di Indonesia dan mendapat pengakuan khusus dari Pemerintah dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0211/U/1982 tentang Pola Dasar Program Pendidikan Dilpoma Non Gelar. Sesuai dengan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1982, maka AKAMIGAS masuk Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK) yang berada dibawah Departemen Pertambangan dan Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM).

Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna, Akademi Minyak dan Gas Bumi dipandang perlu menetapkan kembali organisasi dan tata kerja Akademi Minyak dan Gas Bumi dengan Surat Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi Nomor 1042 tahun 1999 tanggal 10 Juni 1999.

Kebutuhan masyarakat industri sektor energi dan sumber daya mineral menginginkan agar jenjang pendidikan ditingkatkan sampai Diploma IV, dan tidak hanya di sub sektor migas dan panas bumi tetapi di sektor energi dan sumber daya mineral. Berdasarkan kebutuhan ini Menteri Pertambangan dan Energi menyetujui peningkatan jenjang pendidikan samapai ke Diploma IV dan status AKAMIGAS telah ditingkatkan menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral (STEM) di Tahun 2014 berdasarkan Peraturan Presiden No 47 tahun 2014 tentang Perubahan Akademi Minyak dan Gas Bumi menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral.

## 1. Visi dan Misi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral

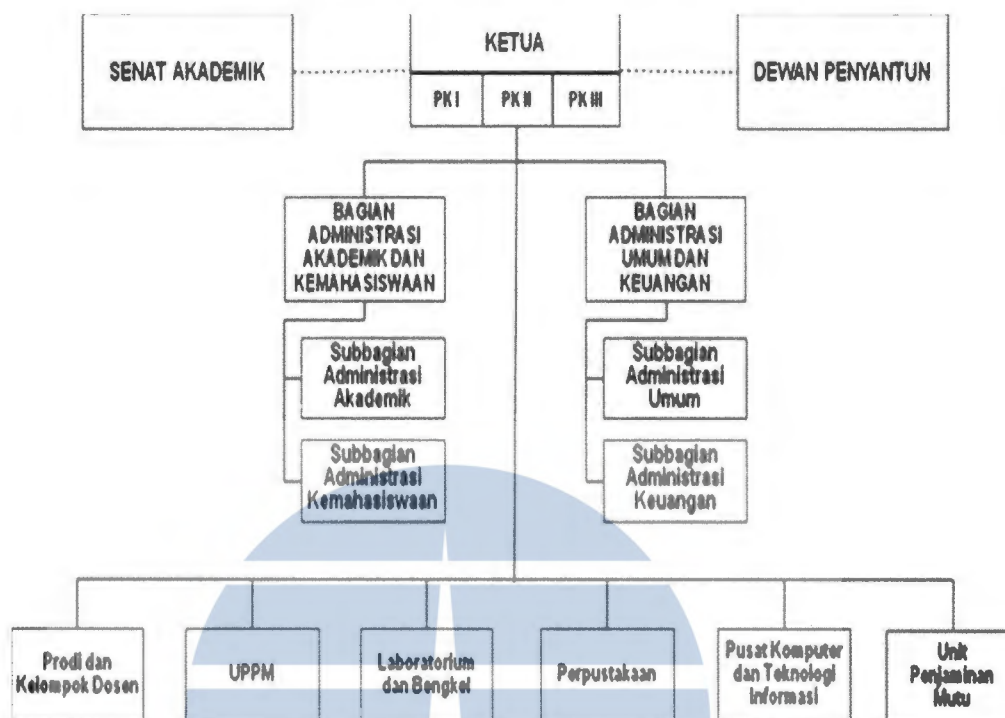
Visi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral adalah “Unggul mewujudkan Sumber Daya Manusia Profesional Sektor ESDM”.

Sedangkan untuk mewujudkan visi tersebut dilaksanakan melalui beberapa Misi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral sebagai berikut:

- a. Melaksanakan Tri Dharma Sekolah Tinggi secara Profesional dan berorientasi pada keunggulan.
- b. Memenuhi kebutuhan SDM yang terampil, ahli, profesional dan berintegritas tinggi serta mampu bersaing dipasar global sektor ESDM.
- c. Mengembangkan pendidikan profesional yang ditujukan pada keahlian disektor ESDM.
- d. Membina kehidupan segenap Civitas Akademika yang sehat, kondusif dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.



## 2. Struktur Organisasi dan Pegawai



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi STEM Akamigas**

Sekolah Tinggi Energi dan Mineral dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden No 47 tahun 2014 tentang Perubahan Akademi Minyak dan Gas bumi menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral. Berdasarkan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No 29 tahun 2014 tentang Organisasi dan tata Kerja Sekolah Tinggi Energi dan Mineral, Sekolah Tinggi Energi dan Mineral yang selanjutnya disebut STEM Akamigas adalah Perguruan Tinggi di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. STEM Akamigas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral. Pembinaan teknis akademik STEM Akamigas dilaksanakan oleh Menteri Pendidikan Tinggi dan Riset Teknologi, sedangkan pelaksanaan operasional sehari-hari pembinaan teknis fungsional

dilakukan oleh Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Energi dan Sumber Daya Mineral.

Organisasi STEM Akamigas terdiri atas:

- a. Senat Akademik;
- b. Pemimpin;
- c. Satuan Pengawas Internal;
- d. Dewan Penyantun.

Senat Akademik sebagaimana dimaksud merupakan unsur penyusun kebijakan yang menjalankan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksanaan kebijakan akademik. Pemimpin dipimpin oleh seorang Ketua yang merupakan unsur pelaksana akademik yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan non akademik dan pengelolaan STEM Akamigas.

Organisasi Pemimpin terdiri atas:

- a. Wakil Ketua;
- b. Bagian;
- c. Program Studi dan kelompok Dosen;
- d. Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat;
- e. Unit Penjaminan mutu;
- f. Unit Laboratorium dan Bengkel;
- g. Perpustakaan; dan
- h. Unit komputer dan Teknologi Informasi.

Wakil ketua berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Ketua.

Wakil Ketua terdiri atas:

- a. Wakil Ketua Bidang Akademik, selanjutnya disebut Wakil Ketua I, mempunyai tugas membantu Ketua dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang pendidikan dan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, program studi, dan kelompok dosen, serta laboratorium dan bengkel.
- b. Wakil Ketua Bidang Administrasi Umum, selanjutnya disebut Wakil Ketua II, mempunyai tugas membantu Ketua dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang sistem penjaminan mutu, computer, dan teknologi informasi, serta mengkoordinasikan kegiatan administrasi umum dan keuangan.
- c. Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan, selanjutnya disebut Wakil Ketua III, mempunyai tugas membantu Ketua dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang perpustakaan, hubungan masyarakat, dan kerja sama serta mengkoordinasikan pembinaan dan pelayanan kesejahteraan mahasiswa.

Bagian sebagaimana dimaksud di atas merupakan unsur pelaksana administrasi STEM Akamigas yang menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh unsur di lingkungan STEM Akamigas. Bagian dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Ketua. Bagian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakil Ketua sesuai dengan bidang tugasnya. Bagian terdiri atas:

- a. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi di bidang akademik dan kemahasiswaan. Bagian ini terdiri atas:

- 1) Subbagian Administrasi Akademik yang mempunyai tugas pengelolaan administrasi akademik;
  - 2) Subbagian Administrasi Kemahasiswaan yang mempunyai tugas Pengelolaan administrasi kemahasiswaan dan kerja sama;
- b. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi di bidang umum dan keuangan.

Bagian ini terdiri atas:

- 1) Subbagian Administrasi Umum yang mempunyai tugas melaksanakan urusan kepegawaian, rumah tangga, pemeliharaan, tata usaha, dan kearsipan serta pengelolaan sarana dan prasarana teknologi informasi.
- 2) Subbagian Administrasi Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana program dan laporan serta pengelolaan keuangan Barang Milik Negara.

Program Studi adalah kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tertentu dalam 1 (satu) jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/atau pendidikan vokasi. Program studi dipimpin oleh seorang Ketua Program Studi yang bertanggung jawab kepada Ketua. Kelompok Dosen merupakan kelompok pendidik profesional dan ilmuwan yang mempunyai tugas melakukan pendidikan dan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai bidang keahlian serta memberikan bimbingan kepada mahasiswa dalam rangka pengembangan penalaran, minat, dan kepribadian mahasiswa dalam proses

pendidikan. Setiap Kelompok Dosen dipimpin oleh seorang pejabat fungsional dosen yang dipilih oleh anggota kelompok dan ditetapkan oleh Ketua.

Unit Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (UPPM) mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan penelitian terapan dan pengabdian kepada masyarakat. UPPM dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Ketua.

Unit Penjamin Mutu mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kegiatan penjaminan mutu STEM Akamigas. Unit Penjamin Mutu dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Ketua.

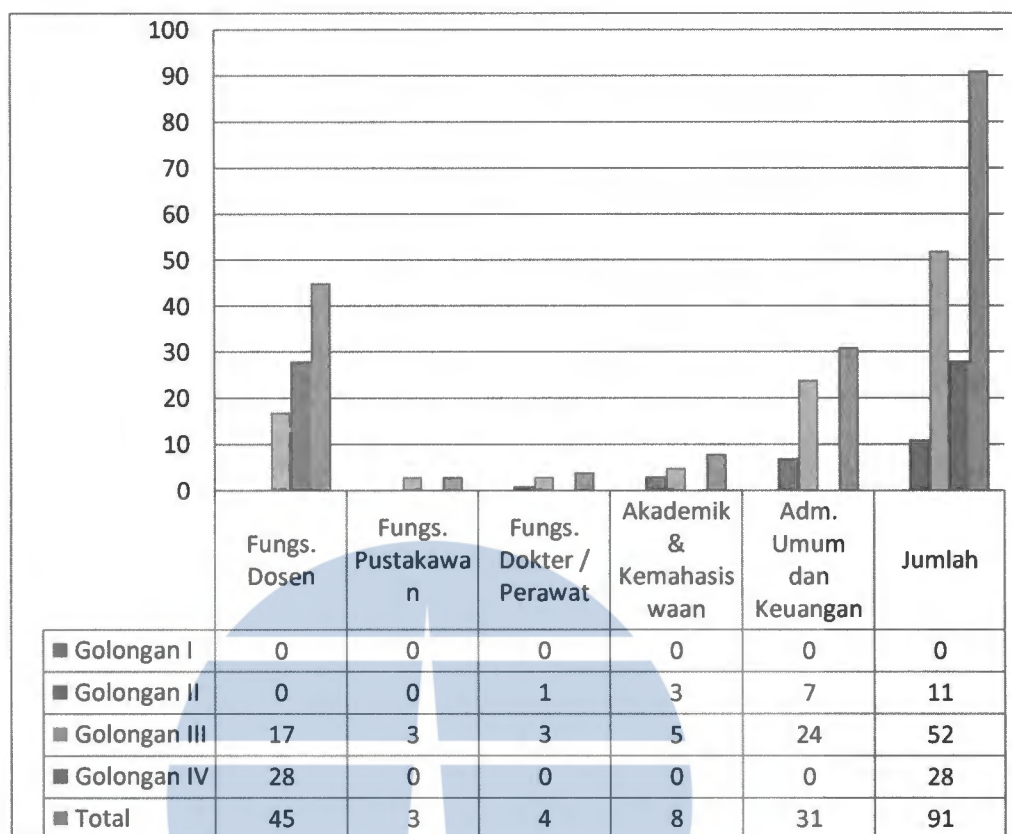
Unit Laboratorium dan Bengkel mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan laboratorium dan bengkel.. Unit Laboratorium dan Bengkel dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Ketua.

Perpustakaan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan perpustakaan. Perpustakaan dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Ketua.

Unit Komputer dan Teknologi Informasi mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan, pemanfaatan, dan pengembangan teknologi dan system informasi. Unit Komputer dan Teknologi Informasi dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Ketua.

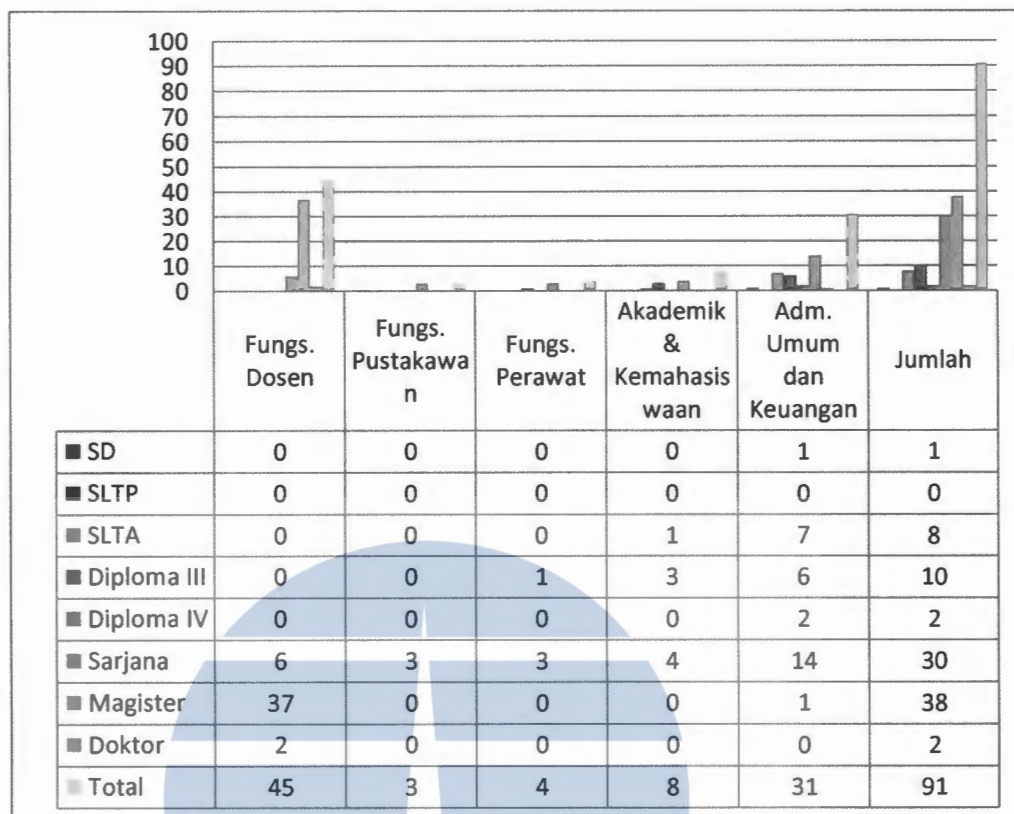
Gambaran pegawai/sumber daya manusia yang dimiliki oleh STEM Akamigas sampai dengan akhir tahun 2014 dapat dilihat pada table sebagai berikut:





**Gambar 4.2 SDM PNS STEM Akamigas Berdasarkan Golongan**

Kekuatan SDM PNS STEM Akamigas berdasarkan golongan mayoritas terkonsentrasi pada golongan III dan IV. Hampir separuh lebih yaitu pada golongan III sebanyak 57 orang (63%) dan terbanyak kedua yaitu pada golongan IV sebanyak 28 orang (31%) (Gambar 4.2) .



**Gambar 4.3 SDM PNS STEM Akamigas Berdasarkan Pendidikan**

Berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir SDM PNS STEM Akamigas, terlihat bahwa pendidikan jenjang Sarjana dan Magister mendominasi. Pendidikan Sarjana sebanyak 30 orang (33%) dan pendidikan Magister sebanyak 38 orang (42%).

### 3. Mahasiswa dan Program Studi STEM Akamigas

Mahasiswa STEM Akamigas terdiri dari berbagai macam perusahaan minyak dan gas bumi dan pegawai negeri sipil, yaitu: PT Pertamina (Persero), PT PGN (Persero), Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, PT Geoservices, PT Karya Bangun Sukses Sejahtera, Putera Sampoerna Foundation, PT Match Energy, HCML-Husky CNOOC Madura Limited, PT Enargasindo Heksa Karya, Perusda Bumi Wiralodra Indramayu, PT Internusa, Vico Indonesia, Pegawai Negeri Sipil dari Pemerintah Kabupaten, Swadaya dan Beasiswa.

**Tabel 4.1 Mahasiswa STEM Akamigas per Unit Asal**

No	Unit Asal	DI	DII	DIII	DIV	Total
1	PT Pertamina (Persero)	120	89	64	16	289
2	PT PGN (Persero)	11	9	10	0	30
3	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	1	1	0	4	6
4	PT Geoservices	1	0	0	0	1
5	PT Karya Bangun Sukses Sejahtera	1	0	0	0	1
6	Putera Sampoerna Foundation	2	1	5	0	8
7	PT Match Energy	0	5	0	0	5
8	HCML-Husky CNOOC Madura Limited	0	2	0	0	2
9	PT Enargasindo Heksa Karya	0	1	0	0	1
10	Perusda Bumi Wiralodra Indramayu	0	0	1	0	1
11	PT Internusa	0	0	0	1	1
12	Vico Indonesia	0	4	2	0	6
13	Pegawai Negeri Sipil dari Pemerintah Kabupaten	11	27	50	37	125
14	Swadaya dan Beasiswa	122	72	0	0	194
<b>Total</b>		<b>269</b>	<b>211</b>	<b>132</b>	<b>58</b>	<b>670</b>

Program studi STEM Akamigas sudah mendapatkan akreditasi dari BAN PT Kementerian Dikti dan Ristek yaitu Program Studi Teknik Produksi Minyak dan Gas Bumi, Teknik Pengolahan Minyak dan Gas Bumi, Teknik Mesin Kilang, Teknik Instrumentasi Kilang, Logistik Minyak dan Gas Bumi, dan Keinspekturan.

**Tabel 4.2 Mahasiswa STEM Akamigas per Program Studi**

No	Unit Asal	DI	DII	DIII	DIV	Total
1	Teknik Produksi Minyak dan Gas Bumi	50	33	11	5	99
2	Teknik Pengolahan Minyak dan Gas Bumi	142	92	54	5	293
3	Teknik Mesin Kilang	18	22	11	10	61
4	Teknik Instrumentasi Kilang	14	10	7	0	31
5	Logistik Minyak dan Gas Bumi	40	42	22	8	112
6	Keinspekturan	5	12	27	30	74
	<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>211</b>	<b>132</b>	<b>58</b>	<b>670</b>



## B. Hasil Penelitian

### 1. Pengujian validitas

Berikut ini adalah hasil uji validitas yang telah dilakukan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas**

No	Instrumen	R hitung	R tabel	Kesimpulan	No	Instrumen	R hitung	R tabel	Kesimpulan
<b>Kepuasan Pelanggan</b>					<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>				
1	A1	0,539	0,1996	VALID	1.	C12	0,771	0,2706	VALID
2	A2	0,326	0,1996	VALID	2.	C13	0,338	0,2706	VALID
3	A3	0,369	0,1996	VALID	3.	C14	0,734	0,2706	VALID
4	A4	0,451	0,1996	VALID	4.	C15	0,663	0,2706	VALID
5	A5	0,617	0,1996	VALID	5.	C16	0,384	0,2706	VALID
6	A6	0,474	0,1996	VALID	6.	C17	0,566	0,2706	VALID
7	A7	0,504	0,1996	VALID	7.	C18	0,544	0,2706	VALID
8	A8	0,358	0,1996	VALID	8.	C19	0,657	0,2706	VALID
9	A9	0,342	0,1996	VALID	9.	C20	0,702	0,2706	VALID
10	A10	0,675	0,1996	VALID	10.	C21	0,767	0,2706	VALID
11	A11	0,552	0,1996	VALID	11.	C22	0,580	0,2706	VALID
12	A12	0,650	0,1996	VALID	12.	C23	0,736	0,2706	VALID
13	A13	0,437	0,1996	VALID	13.	C24	0,794	0,2706	VALID
14	A14	0,592	0,1996	VALID	14.	C25	0,568	0,2706	VALID
15	A15	0,658	0,1996	VALID	15.	C26	0,723	0,2706	VALID
16	A16	0,735	0,1996	VALID	16.	C27	0,751	0,2706	VALID
<b>Proses Bisnis Internal</b>									
1.	B1	0,592	0,2706	VALID	17.	C28	0,666	0,2706	VALID
2.	B2	0,550	0,2706	VALID	18.	C29	0,746	0,2706	VALID
3.	B3	0,393	0,2706	VALID	19.	C30	0,637	0,2706	VALID
4.	B4	0,507	0,2706	VALID	20.	C31	0,729	0,2706	VALID
5.	B5	0,623	0,2706	VALID	21.	C32	0,772	0,2706	VALID
6.	B6	0,589	0,2706	VALID	22.	C33	0,711	0,2706	VALID
7.	B7	0,522	0,2706	VALID	23.	C34	0,607	0,2706	VALID
8.	B8	0,364	0,2706	VALID	24.	C35	0,706	0,2706	VALID
9.	B9	0,567	0,2706	VALID					
10.	B10	0,448	0,2706	VALID					
11.	B11	0,514	0,2706	VALID					
24.	C35	0,706	0,2706	VALID					

Sumber: Hasil Olah Data, 2015

#### a. Uji validitas kepuasan pelanggan

Hasil pengujian pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen dari variabel kepuasan pelanggan memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,1996), nilai  $r$  tabel dapat dilihat pada lampiran tabel  $r$  dengan jumlah data ( $n$ ) = 97 responden. Sedangkan nilai  $r$  hitung pada masing-masing item soal dapat

dilihat pada lampiran output SPSS pada kolom *corrected item-total correlation*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen dari variabel kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

b. Uji validitas variabel proses bisnis internal

Hasil pengujian pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen dari variabel proses bisnis internal memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,2706), nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada lampiran tabel  $r$  dengan jumlah data ( $n$ ) = 53 responden. Sedangkan nilai  $r_{hitung}$  pada masing-masing item soal dapat dilihat pada lampiran output SPSS pada kolom *corrected item-total correlation*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen dari variabel proses bisnis internal dinyatakan valid.

c. Uji validitas variabel pertumbuhan dan pembelajaran

Hasil pengujian pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen dari variabel pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,2706), nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada lampiran tabel  $r$  dengan jumlah data ( $n$ ) = 53 responden. Sedangkan nilai  $r_{hitung}$  pada masing-masing item soal dapat dilihat pada lampiran output SPSS pada kolom *corrected item-total correlation*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen dari variabel pembelajaran dan pertumbuhan dinyatakan valid.

## 2. Pengujian Reliabilitas

Kriteria uji reliabilitas adalah jika koefisien *Cronbach Alpha*  $\geq$  nilai kritis yang ditetapkan (yaitu: sebesar 0,6) maka dapat disimpulkan bahwa *item* pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil pada

Tabel 4.2 dibawah ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dari tiap variabel penelitian memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha*  $\geq 0,6$ , sehingga instrumen-instrumen pada masing-masing variabel penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan di dalam penelitian.

**Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	Kepuasan Pelanggan	0,875	RELIABEL
2.	Proses Bisnis Internal	0,838	RELIABEL
3.	Pembelajaran dan pertumbuhan	0,952	RELIABEL

Sumber: Hasil Olah Data, 2015

### 3. Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tanggapan para pengguna jasa atas layanan yang diberikan oleh STEM Akamigas, peneliti menyebarkan kuesioner kepada mahasiswa STEM Akamigas yang memuat 16 pertanyaan yang dibagi ke dalam 5 (lima) kelompok pertanyaan dimensi mutu pelayanan dalam *service quality*, yaitu:

- a. *Tangibility*, tanggapan responden terhadap tampilan fisik atau kesan ketika responden terhadap penggunaan sarana dan prasarana sebanyak 4 pertanyaan. Ketersediaan perlengkapan dan fasilitas untuk menunjang pendidikan di STEM Akamigas. Skor/nilai pengguna jasa dalam indikator *tangibility* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Tangibility*)**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden					Jumlah	Total Nilai	Rata-rata
		1	2	3	4	5			
1	Kondisi tata ruang kelas STEM Akamigas	3	16	42	32	4	97	309	3,19
2	Kondisi kebersihan, kerapihan, dan kenyamanan ruang kelas	0	10	40	39	8	97	336	3,46
3	Ketersediaan toilet/WC yang memadai	8	32	28	26	3	97	275	2,84
4	Fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan (perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang kuliah, sarana kegiatan kemahasiswaan)	7	18	38	28	6	97	299	3,08
<b>Jumlah Total</b>		18	152	444	500	105	388	1219	3,14
<b>Prosentase (%)</b>		1,48	12,47	36,47	41,02	8,61	100		

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden adalah 1,48% menyatakan sangat tidak puas, 12,47% tidak puas, 36,47% cukup puas, 41,02% puas dan 8,61% sangat puas atas ketersediaan perlengkapan dan fasilitas untuk menunjang pendidikan. Disamping itu ketersediaan toilet/WC yang memadai dan fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan (perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang kuliah, sarana kegiatan kemahasiswaan) mendapatkan tanggapan nilai di bawah rata-rata (3,14). Ketersediaan toilet/WC dianggap kurang memadai terutama tingkat kebersihannya mendapatkan nilai 2,84 atau masuk dalam kategori kurang baik.



- b. *Realibility*, tanggapan responden terhadap kemampuan dan keandalan STEM Akamigas dalam mewujudkan pelayanan yang terpercaya sebanyak 5 pertanyaan. Skor/nilai pengguna jasa dalam indikator *realibility* dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 4.6 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Reliability*)**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden					Jumlah	Total Nilai	Rata-rata
		1	2	3	4	5			
1	Pelayanan administrasi akademik yang tidak berbelit-belit	16	28	36	15	2	97	250	2,58
2	Ketepatan waktu jam mengajar	8	27	33	23	6	97	283	2,92
3	Metode perkuliahan	6	23	40	22	6	97	290	2,99
4	Pelaksanaan Ospek setiap tahun yang diperuntukkan pada setiap jenjang diploma.	27	27	19	17	7	97	241	2,49
5	Bimbingan dan konsultasi dosen	0	12	38	39	8	97	334	3,44
<b>Jumlah Total</b>		57	234	498	464	145	485	1398	2,88
<b>Prosentase (%)</b>		4,08	16,74	35,62	33,19	10,37	100		

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden adalah 4,08% menyatakan sangat tidak puas, 16,74% tidak puas, 35,62% cukup puas, 33,19% puas dan 10,37% sangat puas atas kemampuan dan keandalan STEM Akamigas dalam mewujudkan pelayanan yang terpercaya. Tanggapan responden terhadap kemampuan dan keandalan STEM Akamigas dalam mewujudkan pelayanan yang terpercaya mendapatkan hasil nilai rata-rata 2,88 atau masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil tanggapan pertanyaan tentang ketepatan waktu jam

mengajar dengan nilai 2,92 dan metode perkuliahan dengan nilai 2,99. Tetapi terdapat penilaian dari tanggapan mahasiswa yang dibawah rata-rata perspektif pelanggan (*reliability*) sebesar 2,88 diantaranya pelayanan administrasi akademik yang tidak berbelit-belit dengan nilai 2,58 dan pelaksanaan ospek setiap tahun yang diperuntukkan pada setiap jenjang diploma mendapatkan tanggapan nilai 2,49.

- c. *Responsiveness*, ketanggapan STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan yang cepat sebanyak 1 pertanyaan. Skor/nilai pengguna jasa dalam indikator *responsiveness* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Responsiveness*)**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden					Jumlah	Total Nilai	Rata-rata
		1	2	3	4	5			
1	Prosedur yang cepat dari pegawai STEM Akamigas dalam melakukan pelayanan akademik.	18	21	43	14	1	97	250	2,58
<b>Jumlah Total</b>		18	21	43	14	1	97	250	<b>2,58</b>
<b>Prosentase (%)</b>		7,20	16,80	51,60	22,40	2,00	100		

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden adalah 7,20% menyatakan sangat tidak puas, 16,80% tidak puas, 51,60% cukup puas, 22,40% puas dan 2,00% sangat puas atas ketanggapan STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan cepat. Ketanggapan STEM Akamigas dalam

memberikan pelayanan yang cepat mendapatkan nilai rata-rata 2,58 atau masuk dalam kategori kurang baik.

- d. *Assurance*, tanggapan responden terhadap kemampuan memberikan jaminan layanan yang baik sebanyak 4 pertanyaan. Skor/nilai pengguna jasa dalam indikator *assurance* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Assurance*)**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden					Jumlah	Total Nilai	Rata-rata
		1	2	3	4	5			
1	Sikap sopan dan ramah pegawai STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan	2	18	37	31	9	97	318	3,28
2	Kemampuan dan ketrampilan pegawai STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan	3	27	34	31	2	97	293	3,02
3	Pelayanan yang diberikan pegawai STEM Akamigas tanpa adanya pungutan biaya	2	9	35	41	10	97	339	3,50
4	Pelayanan secara adil kepada semua mahasiswa	7	28	36	24	2	97	277	2,86
<b>Jumlah Total</b>		14	164	426	508	115	388	1227	3,16
<b>Prosentase (%)</b>		1,14	13,37	34,72	41,40	9,37	100		

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden adalah 1,14% menyatakan sangat tidak puas, 13,37% tidak puas, 34,72% cukup puas, 41,40% puas dan 9,37% sangat puas atas kemampuan memberikan jaminan layanan yang baik. Pelayanan secara adil kepada semua mahasiswa mendapatkan tanggapan yang kurang baik dengan nilai 2,58.

- e. *Empathy*, tanggapan responden terhadap kemampuan STEM Akamigas dalam memberikan perhatian yang bersifat individual atau pribadi dalam memahami keinginan konsumen sebanyak 2 pertanyaan. Skor/nilai pengguna jasa dalam indikator *emphathy* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Emphaty*)**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden					Jumlah	Total Nilai	Rata-rata
		1	2	3	4	5			
1	Perhatian atas masalah yang dihadapi oleh mahasiswa	8	24	36	23	6	97	286	2,95
2	Kepedulian terhadap keluhan mahasiswa terutama yang berkaitan dengan kinerja STEM Akamigas	11	26	39	17	4	97	268	2,76
<b>Jumlah Total</b>		19	100	225	160	50	194	554	2,86
<b>Prosentase (%)</b>		3,43	18,05	40,61	28,88	9,03	100		

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden adalah 3,43% menyatakan sangat tidak puas, 18,05% tidak puas, 40,61% cukup puas, 28,88% puas dan 9,03% sangat puas atas kemampuan STEM Akamigas dalam memberikan perhatian yang bersifat individual atau pribadi dalam memahami keinginan konsumen. Dalam perspektif ini nilai rata-rata sebesar 2,86, dapat dilihat dari perhatian atas masalah yang dihadapi oleh mahasiswa dengan nilai 2,95 dan kepedulian pegawai terhadap keluhan mahasiswa terutama yang berkaitan dengan kinerja STEM Akamigas dengan nilai 2,86.

Untuk meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, STEM Akamigas mengalokasikan sebagian besar anggaran untuk belanja modal, diantaranya: pengadaan peralatan laboratorium, renovasi asrama untuk menambah kuota mahasiswa, dan penataan taman-taman. Hal ini untuk memberikan kenyamanan mahasiswa dalam mengikuti program pendidikan. Disamping itu, STEM Akamigas mengadakan pelatihan budaya kerja secara rutin untuk meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa sehingga pegawai bersikap ramah, sopan, jujur, dan menambah kompetensi dan ketrampilan pegawai untuk melayani mahasiswa.

Sejak 2 (dua) tahun terakhir STEM Akamigas membuka penerimaan mahasiswa baru dari jalur umum atau swadaya. Meningkatnya jumlah mahasiswa setiap tahun tidak diimbangi dengan penambahan jumlah pegawai yang setiap tahun berkurang alami karena pensiun dan meninggal dunia. Hal ini menyebabkan pelayanan pegawai yang kurang cepat dan tanggap dalam menghadapi keluhan atau masalah dari mahasiswa.

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan secara keseluruhan dapat dilihat dari tabel dan uraian perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Kepuasan Pelanggan**

Aspek yang diukur	Hasil yang diperoleh	Nilai rata-rata
<i>I.Tangibility</i>	3,14	
<i>II.Realibility</i>	2,88	
<i>III.Responsiveness</i>	2,58	
<i>IV.Assurance</i>	3,16	
<i>V.Emphaty</i>	2,86	
<b>Jumlah Total</b>	14,62	2,92

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 16 soal dan 97 responden didapatkan rata-rata keseluruhannya adalah 2,92. Sedangkan nilai rata-rata keseluruhan 2,92, menurut skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu:

**Tabel 4.11. Skala Likert Pengukuran atas kuesioner**

Interval	Nilai	Kategori
1	4,01-5,00	Sangat baik
2	3,01-4,00	Baik
3	2,01-3,00	Kurang baik
4	1,01-2,00	Sangat kurang baik

Berdasarkan tabel 4.10 aspek yang mendapatkan nilai baik yaitu *tangibility* mendapatkan nilai 3,14 dan *assurance* mendapatkan nilai 3,16, tetapi dari 2 aspek mendapatkan nilai kurang baik yaitu *realibility* mendapatkan nilai 2,88, *responsiveness* mendapatkan nilai 2,58 dan *emphaty* mendapatkan nilai 2,86. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan dalam kategori Kurang Baik.

#### 4. Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukurannya Kinerja berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal antara lain: tingkat pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya, tingkat kemampuan pegawai untuk mengikuti perkembangan teknologi (*computer*), tingkat kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, tingkat kedisiplinan pegawai, tingkat keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki STEM Akamigas.

**Tabel 4.12 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden					Jml	Total Nilai	Rata-rata
		1	2	3	4	5			
1	Alat tulis kantor telah tersedia dengan baik dan memadai	0	11	5	31	6	53	191	3,60
2	Penguasaan sistem komputerisasi	0	17	14	18	4	53	168	3,17
3	Ketersediaan data dan informasi yang akurat untuk pekerjaan	1	22	15	14	1	53	151	2,85
4	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target	3	17	18	12	3	53	154	2,91
5	Kemampuan mengatasi hambatan dan masalah pekerjaan	0	29	11	11	2	53	145	2,74
6	Penempatan pegawai sesuai kompetensi	1	32	10	8	2	53	137	2,58
7	Keberadaan pegawai ditempat kerja sampai pekerjaan selesai	1	21	13	15	3	53	157	2,96
8	Minimnya jumlah pegawai saat ini mempengaruhi kinerja	0	8	7	20	18	53	207	3,91
9	Semua dosen aktif melakukan penelitian	1	13	20	12	7	53	170	3,21
10	Semua dosen aktif mengikuti forum-forum ilmiah	1	13	10	25	4	53	177	3,34
11	Kurikulum dan silabus selalu di-up date sesuai dengan tuntutan pasar	1	9	12	18	13	53	192	3,62
<b>Jumlah Total</b>		9	384	405	736	315	583	1849	3,17
<b>Prosentase (%)</b>		0,49%	20,77%	21,90%	39,81%	17,04%	100		

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden adalah 0,49% menyatakan sangat tidak setuju, 20,77% tidak setuju, 21,90% cukup setuju, 39,81% setuju dan 17,04% sangat setuju atas kemampuan pegawai STEM Akamigas untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 11 soal dan 53 responden didapatkan nilai rata-rata keseluruhan 3,17, menurut skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu:

**Tabel 4.13. Skala Likert Pengukuran atas kuesioner**

Interval	Nilai	Kategori
1	4,01-5,00	Sangat baik
2	3,01-4,00	Baik
3	2,01-3,00	Kurang baik
4	1,01-2,00	Sangat kurang baik

Berdasarkan tabel 4.12 yang mendapatkan tanggapan kurang baik yaitu ketersediaan data dan informasi yang akurat, penyelesaian pekerjaan sesuai target, dan penempatan pegawai sesuai komptensinya, tetapi terdapat tanggapan baik yaitu ketersediaan alat tulis kantor, penguasaan sistem komputerisasi, keaktifan dosen melakukan penelitian, mengikuti forum-forum ilmiah, dan memperbarui kurikulum dan silabus, sedangkan minimnya jumlah pegawai menjadi masalah yang mengganggu kinerja, Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses bisnis internal dalam kategori Baik.

#### 5. Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu perhatian dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia untuk menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder. Dimensi pengukurannya antara lain: tingkat upaya untuk mengembangkan pegawai, tingkat loyalitas pegawai terhadap STEM Akamigas, tingkat hubungan kerja antara sesama pegawai, tingkat kepuasan pegawai terhadap kesejahteraannya, tingkat penilaian pegawai terhadap pimpinannya.



**Tabel 4.14 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden					Jml	Total Nilai	Rata-rata
		1	2	3	4	5			
1	Kesempatan untuk mengikuti tugas belajar pendidikan formal S1,S2,S3	1	6	9	17	20	53	208	3,92
2	Kesempatan untuk mengikuti diklat setiap tahun	1	8	9	19	16	53	200	3,77
3	Mengikuti diklat adalah keinginan pegawai	0	17	14	13	9	53	173	3,26
4	Pimpinan yang menunjuk pegawai untuk mengikuti diklat	1	10	18	20	4	53	175	3,30
5	Diklat yang telah diikuti pegawai berkaitan dengan tugas pokok pegawai	0	14	15	20	4	53	173	3,26
6	Setelah mengikuti diklat, pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	14	23	13	3	53	164	3,09
7	Kebanggaan menjadi pegawai STEM Akamigas	0	2	10	20	21	53	219	4,13
8	Pemahaman tentang visi dan misi	0	22	19	7	5	53	154	2,91
9	Pemahaman tentang tugas pokok pegawai	1	19	15	16	2	53	158	2,98
10	Loyalitas pada pimpinan	1	15	15	17	5	53	169	3,19
11	Menjaga hubungan yang harmonis antara sesama pegawai	0	12	15	18	8	53	181	3,42
12	Kemampuan mewujudkan kinerja yang baik	1	10	21	17	4	53	172	3,25
13	Ikut memiliki organisasi	1	8	22	19	3	53	174	3,28
14	Kepuasan penghasilan yang diterima (gaji dan tunjangan)	2	23	16	10	2	53	146	2,75
15	Pimpinan selalu memberi wewenang dan tanggungjawab pada pegawai untuk menyelesaikan tugas	0	10	13	21	9	53	188	3,55
16	Pimpinan selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	1	9	23	13	7	53	175	3,30

17	Pimpinan selalu melakukan penilaian kinerja staf secara obyektif	1	12	17	17	6	53	174	3,28
18	Hubungan antara pimpinan dan staf terjalin baik	0	8	15	28	2	53	183	3,45
19	Kesempatan untuk menyampaikan pendapat/ masukan	1	8	8	26	10	53	195	3,68
20	Pimpinan telah membagi beban kerja secara proporsional kepada semua staf	1	21	20	10	1	53	148	2,79
21	Pimpinan selalu tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi staf	0	20	18	12	3	53	157	2,96
22	Pimpinan selalu memberikan arahan dengan baik dan bijaksana	0	12	17	21	3	53	174	3,28
23	Penyelesaian tugas didukung oleh peralatan kerja yang memadai	0	11	9	25	8	53	189	3,57
24	Suasana kerja STEM Akamigas saat ini membuat pegawai betah	0	8	18	24	3	53	181	3,42
<b>Jumlah Total</b>		13	598	1137	1692	790	1272	4230	3,33
<b>Prosentase (%)</b>		0.31%	14.14%	26.88%	40.00%	18.68%	100		

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden adalah 0,31% menyatakan sangat tidak setuju, 14,14% tidak setuju, 26,88% cukup setuju, 40,00% setuju dan 18,68% sangat setuju atas perhatian dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia untuk menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 24 soal dan 53 responden didapatkan nilai rata-rata keseluruhan 3,33, menurut skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu:

**Tabel 4.15. Skala Likert Pengukuran atas kuesioner**

Interval	Nilai	Kategori
1	4,01-5,00	Sangat baik
2	3,01-4,00	Baik
3	2,01-3,00	Kurang baik
4	1,01-2,00	Sangat kurang baik

Berdasarkan tabel 4.14 tanggapan yang mendapatkan nilai sangat baik yaitu kebanggaan menjadi pegawai STEM Akamigas, tanggapan yang mendapatkan nilai baik yaitu keinginan pegawai untuk mengikuti pendidikan formal S1, S2, S3, dan menambah kompetensinya dengan mengikuti diklat, hubungan kerja sudah terjalin dengan baik antara pegawai dengan pimpinan dan antar pegawai sehingga menciptakan hubungan yang harmonis dan loyalitas terhadap pimpinannya, tetapi terdapat tanggapan yang kurang baik, yaitu pemahaman tentang visi, misi STEM Akamigas dan tugas pokok pegawai, pembagian kerja yang kurang proporsional dan tanggapan pimpinan atas masalah yang dihadapi pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses bisnis internal dalam kategori Baik.

#### 6. Pengukuran Kinerja dalam perspektif Keuangan

Untuk mengukur keberhasilan perspektif keuangan berdasarkan laporan hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada STEM Akamigas (badan Pendidikan dan Pelatihan Energi dan Sumber Daya Mineral). Nilai yang diperoleh STEM Akamigas adalah 80,18 (Kategori A). Nilai tersebut merupakan akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen

manajemen kinerja yang di evaluasi di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Energi dan Sumber Daya Mineral, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Perencanaan Kinerja, nilai 32,21;
- b. Pengukuran Kinerja, nilai 17,72;
- c. Pelaporan Kinerja, nilai 14,00;
- d. Pencapaian Kinerja, nilai 16,25.

Dalam tahapan siklus bisnis terdapat tahap pertumbuhan, bertahan dan menuai. STEM Akamigas saat ini masih berada dalam tahap pertumbuhan mengingat status sekolah tinggi baru resmi di tahun 2014. Transformasi kelembagaan dari akamigas menjadi STEM Akamigas merupakan momentum untuk memperbaiki sistem kelembagaan secara keseluruhan. Diantara perubahan yang dilakukan oleh STEM Akamigas adalah sistem administrasi keuangan perguruan tinggi dengan pola yang dapat memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, dibentuklah tim untuk mengajukan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyedia barang dan jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

Dengan menggunakan skala likert, maka skala pengukuran skoring penilaian LAKIP yang digunakan oleh peneliti yaitu:

**Tabel 4.16. Skala Likert Pengukuran atas Perspektif Keuangan**

Interval	Nilai	Kategori
1	20-40	Sangat kurang baik
2	41-60	Kurang baik
3	61-80	Baik
4	81-100	Sangat baik

Maka nilai didapatkan hasil pencapaian skor untuk perspektif keuangan STEM Akamigas sebesar 80,18 adalah Baik.

### C. Hasil Perhitungan Penilaian kinerja secara Keseluruhan dengan

#### Pendekatan *Balanced Scorecard*

Penilaian/pengukuran kinerja di STEM Akamigas menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat diketahui bahwa tingkat ketercapaian tujuan organisasi dalam mencapai visi dan misinya masuk dalam kategori baik, ketersediaan sarana dan pembelajaran bagi pegawai dan mahasiswa dalam kategori baik, , tetapi ada beberapa hal yang sebaiknya diperbaiki untuk peningkatan pencapaian kinerja di periode berikutnya, diantara: jumlah pegawai dipenuhi berdasarkan kebutuhannya, penempatan pegawai sesuai bidang kompetensinya, dan pelayanan akademik perlu ditingkatkan.

Hasil perhitungan penilaian kinerja secara keseluruhan dengan pendekatan *balanced scorecard* di STEM Akamigas dapat dijadikan acuan pengukuran kerja institusi. Setelah melakukan perhitungan-perhitungan terhadap kinerja STEM Akamigas melalui 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.17 Pengukuran Kinerja secara Keseluruhan

No	Perspektif	Hasil Penilaian Kinerja	Kategori
1	Pelanggan	2,92 atau 58,4 %	Kurang Baik
2	Proses Bisnis Internal	3,17 atau 63,4 %	Baik
3	Pertumbuhan dan Pembelajaran	3,33 atau 66,6 %	Baik
4	Keuangan	80,18 %	Baik
<b>TOTAL PENILAIAN KINERJA</b>		67,15 %	Baik

Sehingga berdasarkan perhitungan-perhitungan atas 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard* di atas, secara keseluruhan didapatkan kinerja STEM Akamigas adalah sebesar 67,15% dan dikategorikan Baik.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. SIMPULAN

Dari pembahasan pada Bab IV, peneliti menampilkan kinerja STEM Akamigas saat ini berdasarkan kinerja yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menggunakan 4 perspektif yang telah ditentukan yaitu perspektif keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Internal bisnis, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

##### 1. Perspektif Keuangan

Mengacu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 25 Tahun 2012 sebagai dasar pengukuran laporan hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada STEM Akamigas (Badan Pendidikan dan Pelatihan Energi dan Sumber Daya Mineral). Nilai yang diperoleh STEM Akamigas adalah 80,18 (Kategori A/Sangat Baik). Nilai tersebut merupakan akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen manajemen kinerja yang di evaluasi di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Energi dan Sumber Daya Mineral, yaitu: Perencanaan Kinerja, nilai 32,21; Pengukuran Kinerja, nilai 17,72; Pelaporan Kinerja, nilai 14,00; Pencapaian Kinerja, nilai 16,25.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan dilihat dari mutu pelayanan dalam *service quality* yaitu *tangibility* sebesar 3,14,

*reability* sebesar 2,88, *Responsiveness* sebesar 2,58, *Emphaty* sebesar 2,86, maka nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 2,92 dalam kategori Kurang Baik.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal melalui kuesioner yang berisi dua variabel yaitu variabel sarana dan prasarana dan variable proses yang menggambarkan tentang kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan waktu yang telah ditetapkan dengan nilai rata-rata 3,17 dalam kategori Baik.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran secara rata-rata diperoleh hasil 3,33 dalam kategori Baik. Pelatihan-pelatihan sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam pelayanan di STEM Akamigas telah dilakukan setiap tahunnya dan penilaian pegawai secara keseluruhan terhadap kinerja STEM Akamigas adalah Baik.

### 5. Penilaian Kinerja secara Keseluruhan

Setelah melakukan perhitungan-perhitungan terhadap kinerja STEM Akamigas melalui 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, secara keseluruhan didapatkan kinerja STEM Akamigas adalah sebesar 67,15% dengan predikat Baik.



## B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan maka disampaikan pendapat berupa saran yang dapat dijadikan masukan bagi STEM Akamigas dalam peningkatan kualitas layanan sebagai berikut:

1. Pemenuhan ketersediaan toilet/WC yang memadai perlu diperbaiki atau di modernisasi dalam upaya peningkatan pelayanan dan kenyamanan mahasiswa.
2. Pelaksanaan Ospek setiap tahun yang diperuntukkan pada setiap jenjang diploma perlu dikaji tingkat kebutuhan pelaksanaan Ospek yang umumnya dilaksanakan sekali selama kuliah.
3. Pelayanan akademik perlu peningkatan pelayanan prosedur yang cepat dan mudah bagi mahasiswa STEM Akamigas.
4. Peningkatan tindak lanjut atas keluhan atau masalah mahasiswa tentang pelayanan STEM Akamigas.
5. Pemenuhan ketersediaan data dan informasi yang akurat untuk pekerjaan dan pemenuhan sumber daya manusia untuk ditempatkan sesuai kompetensinya untuk mengatasi masalah-masalah, diantaranya: penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai target dan kemampuan mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan.
6. Peningkatan sosialisasi tentang visi dan misi STEM Akamigas dan tugas pokok pegawai perlu dilaksanakan secara periodic.
7. Peningkatan pembagian beban pekerjaan secara proporsional sesuai dengan kompetensi dan penghasilan yang diterima.

8. Secara keseluruhan diharapkan manajemen dapat menerapkan evaluasi kinerja internal dengan pendekatan 4 aspek *balanced scorecard* untuk melihat secara mendetail posisi kinerja STEM Akamigas yang sesungguhnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, Mesak. (2013), *Analisis Kinerja Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, TAPM Magister Manajemen Universitas Terbuka, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi (2006), *Prosedur Penelitian, Suatu Praktek*. Jakarta : Bina Aksara
- Bintoro Tjokroaminoto & Mustapadjaja, A.R, 1996, *Teori dan Strategi Pembangunan Nasional*, Jakarta: Gunung Agung.
- Cooper, Donald R & Schindler, Pamela S. (2006). *Metode Riset Bisnis: Volume I esdisi 9*. New York: McGraw hill/Irwin.
- Dwiyanto, A. (1995). Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik. Makalah disajikan pada *Seminar Kinerja Organisasi Publik* tanggal 20 mei 1995. Yogyakarta: FISIP UGM.
- Effendi, Rizsal (2012), Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel), TAPM Magister Manajemen Universitas Terbuka, Jakarta.
- Firmansyah (2010), *Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)*, TAPM Magister Manajemen Universitas Terbuka, Jakarta.
- Gaspersz, V. (2006), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Hansen, D.R and Mowen, M.M. (2003), *Management Accounting*, sixth edition, America: South\_Western.
- Imelda, R.H.N. (2004). *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Petra 6(2) 106-122.
- Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Irawan, P (2002). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta:FISIP UI.
- Kaplan, Robert S & Norton P. David (1996), *The Balanced Scorecard:Translating Strategy into Action*. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kaelani, N. (2010). *Balanced Scorecard Untuk Reformasi Birokrasi*. Jakarta: prima Pundi Kelana.
- Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/68/Y/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Khatoon, Saira (2014). *Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study*. The International Journal of Business & Management.
- Mahsun, Mohammad (2009), *Model Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta BPFE.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Kedua, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

- Marlina. (2012), *Usulan Penerapan Balanced Scorecard dalam Penyusunan Startegic Plan untuk Pengembangan E-Government di Kabupaten Bangka*, TAPM Magister Manajemen Universitas Terbuka, Jakarta.
- Mulyadi. (2009). *Sistem terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipat ganda kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugraha, Moh, Q (2011), *Materi Pokok Manajemen Stratejik Organisasi Publik*, UT, Jakarta.
- Peraturan Menteri ESDM RI Nomor 29 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Energi dan Mineral
- Peraturan Presiden RI Nomor 47 tahun 2014 tentang Perubahan Akademi Minyak dan Gas Bumi menjadi Sekolah Tinggi Energi dan Mineral.
- Peraturan Pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Menpan dan RB Nomor 25 tahun 2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Prawirosentono, S. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan* BPFE, Yogyakarta.
- Pranadi, B.B. (2013), *Perancangan Balanced Scorecard sebagai Sistem pengukuran kinerja Perusahaan ABP (Studi kasus pada Perusahaan Jasa Konsultan)*, TAPM Magister Manajemen Universitas Terbuka, Jakarta.

Priyatno, Duwi (2006). *Belajar Olah Data dengan SPSS*. Yogyakarta : C.V ANDI OFFSET.

Rangkuti, Freddy (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Seth, A and Oyugi,L,A. (2013). *Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning in Kenya a Case Study of University of Nairobi*. International Journal of Education and Research.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyanto. (2012). *The Metode Penelitian Kuantitatif Kulitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supranto, J. (2011), *Pengukuran kepuasan Pelanggan*; Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

## KATA PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Lembar Kuesioner

Lampiran : 1 (Satu) Berkas

Judul Penelitian : Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*" (studi pada STEM Akamigas)

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tesis di Universitas Terbuka sebagai salah satu syarat tugas akhir pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen (MM), maka saya mohon pada Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab kuesioner yang akan disampaikan.

Pertanyaan yang diajukan ini bukan berasal dari pihak pemerintah atau lembaga yang lain, dan hasil dari kuesioner ini bukan untuk menilai lembaga tempat Bapak/Ibu/saudara ditugaskan, tapi hanya untuk kepentingan penelitian semata. Oleh sebab itu Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu ragu-ragu dalam memberi jawaban dengan sejujurnya. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sangat diharapkan sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Setiap jawaban yang diberikan merupakan suatu bantuan yang berharga bagi penelitian ini.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Cepu, Maret 2015

Hormat Saya,

Ariraya Sulistya S

**KUESIONER PERSPEKTIF PELANGGAN TERHADAP  
LAYANAN STEM AKAMIGAS**

Nomor Responden :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pekerjaan :

Petunjuk memberikan jawaban untuk soal nomor 1 s/d 16:

Pilihlah salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan dengan cara memberikan tanda silang (X).

Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan:

1 = Sangat Tidak Puas

2 = Tidak Puas

3 = Cukup Puas

4 = Puas

5 = Sangat Puas

**PERSPEKTIF KEPUASAN PELANGGAN**

No	Uraian Soal	Persepsi Responden				
		1	2	3	4	5
A	<i>Tangibility</i> : Tampilan fisik					
	1. Apakah anda merasa puas dengan kondisi tata ruang kelas STEM Akamigas					
	2. Apakah anda puas dengan kondisi kebersihan, kerapihan, dan kenyamanan ruang kelas					
	3. Apakah anda merasa puas dengan ketersediaan toilet/WC yang memadai					
	4. Apakah anda puas dengan fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan (perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang kuliah, sarana kegiatan kemahasiswaan)					
B	<i>Reliability</i> : Kepercayaan					
	5. Apakah anda merasa puas dengan pelayanan administrasi akademik yang tidak berbelit-belit di STEM Akamigas					



	6. Apakah anda merasa puas dengan ketepatan waktu jam mengajar yang diberikan oleh STEM Akamigas					
	7. Apakah anda merasa puas dengan metode perkuliahan yang terdapat di STEM Akamigas					
	8. Apakah anda merasa puas terhadap pelaksanaan Ospek setiap tahun yang diperuntukkan pada setiap jenjang diploma.					
	9. Apakah anda merasa puas dengan bimbingan dan konsultasi dosen					
C	<i>Responsiveness</i> : Ketanggapan					
	10. Apakah anda merasa puas terhadap prosedur yang cepat dari pegawai STEM Akamigas dalam melakukan pelayanan akademik.					
D	<i>Assurance</i> : Kepastian					
	11. Apakah anda puas dengan sikap sopan dan ramah pegawai STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan					
	12. Apakah anda puas dengan kemampuan dan ketrampilan pegawai STEM Akamigas dalam memberikan pelayanan					
	13. Apakah anda merasa puas dengan pelayanan yang diberikan pegawai STEM Akamigas tanpa adanya pungutan biaya					
	14. Apakah anda merasa puas karena pegawai STEM Akamigas memberikan pelayanan secara adil kepada semua mahasiswa					
E	<i>Emphaty</i> : empati					
	15. Apakah anda merasa puas karena pegawai STEM Akamigas selalu memberi perhatian atas masalah yang dihadapi oleh mahasiswa					
	16. Apakah anda merasa puas karena para pegawai selalu peduli terhadap keluhan mahasiswa terutama yang berkaitan dengan kinerja STEM Akamigas					

Terima kasih atas partisipasi saudara untuk menjadi responden dalam penelitian ini, semoga bermanfaat bagi semua pihak.

## KUESIONER PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL DAN PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN STEM AKAMIGAS

Nomor Responden :

Jenis Kelamin :

Umur :

Masa Kerja :

Petunjuk memberikan jawaban untuk soal nomor 1 s/d 35:

Pilihlah salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan dengan cara memberikan tanda silang (X).

Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

### PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

No	Uraian Soal	Persepsi Responden				
		1	2	3	4	5
1	Apakah anda setuju bahwa saat ini alat tulis kantor pada STEM Akamigas telah tersedia dengan baik dan memadai					
2	Apakah anda setuju bahwa saat ini pegawai STEM Akamigastelah menguasai sistem komputerisasi					
3	Apakah anda setuju bahwa saat ini STEM Akamigas telah tersedia data dan informasi yang akurat untuk mendukung pekerjaan					
4	Apakah anda setuju bahwa penyelesaian pekerjaan STEM Akamigas telah sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan					
5	Apakah anda setuju bahwa saat ini pegawai selalu mampu mengatasi hambatan dan masalah dalam pekerjaan					

6	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas telah ditempatkan sesuai dengan kompetensinya					
7	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas selalu berada ditempat kerja sampai pekerjaan terselesaikan					
8	Apakah anda setuju minimnya jumlah pegawai saat ini sangat mempengaruhi kinerja STEM Akamigas					
9	Apakah anda setuju semua dosen di STEM Akamigas aktif melakukan penelitian					
10	Apakah anda setuju semua dosen di STEM Akamigas aktif mengikuti forum-forum ilmiah					
11	Apakah anda setuju Kurikulum dan silabus pada STEM Akamigas selalu di-up date sesuai dengan tuntutan pasar					

#### PERSPEKTIF PEMBELAJARANDAN PERTUMBUHAN

No	Uraian Soal	Persepsi Responden				
		1	2	3	4	5
12	Apakah anda setuju bahwa setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti tugas belajar pendidikan formal S1,S2,S3					
13	Apakah anda setuju bahwa kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setiap tahun diberikan kepada semua pegawai STEM Akamigas					
14	Apakah anda setuju untuk mengikuti diklat adalah keinginan pegawai STEM Akamigas sendiri					
15	Apakah anda setuju bahwa saat ini pimpinan yang menunjuk pegawai untuk mengikuti diklat					
16	Apakah anda setuju bahwa diklat yang telah diikuti pegawai STEM Akamigas berkaitan dengan tugas pokok pegawai					
17	Apakah anda setuju bahwa setelah mengikuti diklat, pegawai STEM Akamigas telah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
18	Apakah anda merasa bangga menjadi pegawai STEM Akamigas					
19	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai telah memahami dan mengerti tentang visi dan misi STEM Akamigas					

20	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas telah memahami benar tentang tugas pokok mereka					
21	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas telah bersikap loyal pada pimpinan					
22	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas selalu menjaga hubungan yang harmonis antara sesama pegawai					
23	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas telah mampu mewujudkan kinerja yang baik					
24	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas telah merasa ikut memiliki organisasi					
25	Apakah anda setuju bahwa semua pegawai STEM Akamigas saat ini sudah merasa puas dengan penghasilan yang diterima (gaji dan tunjangan)					
26	Apakah anda setuju bahwa pimpinan selalu memberi wewenang dan tanggungjawab pada pegawai untuk menyelesaikan tugas					
27	Apakah anda setuju bahwa pimpinan selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat					
28	Apakah anda setuju bahwa pimpinan selalu melakukan penilaian kinerja staf secara obyektif					
29	Apakah anda setuju bahwa saat ini hubungan antara pimpinan dan staf terjalin baik					
30	Apakah anda setuju pimpinan selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat/masukan					
31	Apakah anda setuju bahwa pimpinan telah membagi beban kerja secara proporsional kepada semua staf					
32	Apakah anda setuju bahwa pimpinan selalu tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi staf					
33	Apakah anda setuju bahwa pimpinan selalu memberikan arahan dengan baik dan bijaksana					
34	Apakah anda setuju bahwa di STEM Akamigas penyelesaian tugas didukung oleh peralatan kerja yang memadai					

35	Apakah anda setuju bahwa suasana kerja STEM Akamigas saat ini membuat pegawai betah					
----	---	--	--	--	--	--

Terima kasih atas partisipasi saudara untuk menjadi responden dalam penelitian ini, semoga bermanfaat bagi semua pihak.

## Reliability

[DataSet1] D:\Analisa Data\Analisa data tesis ariraya cepu\data validitas reliabilitas A.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	99,0
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	16

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	44,80	75,971	,539	,867
A2	44,52	79,705	,326	,874
A3	45,15	77,305	,369	,874
A4	44,91	75,981	,451	,870
A5	45,42	73,235	,617	,863
A6	45,06	75,238	,474	,869
A7	45,00	75,326	,504	,868
A8	45,51	75,431	,358	,877
A9	44,53	79,388	,342	,874
A10	45,41	72,581	,675	,860
A11	44,71	74,988	,552	,866
A12	44,96	74,082	,650	,862
A13	44,50	77,389	,437	,870
A14	45,13	74,384	,592	,864
A15	45,03	72,304	,658	,861
A16	45,22	71,394	,735	,857

## Reliability

[DataSet2]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	11

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	30,66	36,652	,592	,817
B2	31,19	37,733	,550	,822
B3	31,51	39,947	,393	,834
B4	31,45	37,983	,507	,825
B5	31,62	37,393	,623	,816
B6	31,77	37,871	,589	,819
B7	31,40	37,859	,522	,824
B8	31,08	39,763	,364	,837
B9	31,15	37,131	,567	,820
B10	31,02	38,711	,448	,830
B11	30,74	37,198	,514	,825

## Reliability

[DataSet3]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	24



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C12	75,79	214,091	,771	,948
C13	75,21	226,168	,338	,954
C14	75,66	219,921	,734	,949
C15	75,64	222,004	,663	,950
C16	75,72	226,784	,384	,953
C17	75,89	223,295	,566	,951
C18	74,85	223,938	,544	,951
C19	76,08	218,879	,657	,950
C20	76,00	218,000	,702	,949
C21	75,79	214,629	,767	,948
C22	75,57	220,212	,580	,950
C23	75,74	217,813	,736	,949
C24	75,70	217,638	,794	,948
C25	76,23	221,832	,568	,951
C26	75,43	216,520	,723	,949
C27	75,68	216,184	,751	,948
C28	75,70	217,792	,666	,949
C29	75,53	220,292	,746	,949
C30	75,30	218,446	,637	,950
C31	76,19	219,733	,729	,949
C32	76,02	216,865	,772	,948
C33	75,70	219,176	,711	,949
C34	75,60	219,167	,607	,950
C35	75,57	220,750	,706	,949