



TESIS - PM092315

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
UPT PERPUSTAKAAN INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH
NOPEMBER (ITS) SURABAYA DENGAN METODE
*BALANCED SCORECARD***

AMALIA HERLINA
NRP 9110201404

DOSEN PEMBIMBING:
Maria Anityasari, ST, M.E., Ph.D

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2014



THESIS - PM092315

**DEVELOPING THE BALANCED SCORECARD SYSTEM
OF PERFORMANCE MEASUREMENT FOR INSTITUT
TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS) SURABAYA
CENTRAL LIBRARY**

**AMALIA HERLINA
NRP 9110201404**

**SUPERVISOR
Maria Anityasari, ST, M.E., Ph.D**

**TECHNOLOGY MANAGEMENT MASTER DEGREE PROGRAM
INFORMATION TECHNOLOGY
POSTGRADUATE PROGRAM**

SEPULUH NOPEMBER TECHNOLOGY INSTITUTE
SURABAYA
2014

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA UPT PERPUSTAKAAN INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS) SURABAYA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Nama Mahasiswa : Amalia Herlina
NRP : 9110201404
Pembimbing : Maria Anityasari, ST, M.E, Ph.D

ABSTRAK

Guna mendukung tercapainya *international recognition* bagi ITS Surabaya, UPT Perpustakaan ITS melakukan berbagai perubahan dalam pelaksanaan tugas utamanya sebagai “jantung perguruan tinggi”, terutama untuk peningkatan kinerjanya. Perubahan ini juga menjadi dasar bagi UPT Perpustakaan ITS untuk membenahi diri menjadi sebuah perpustakaan yang berstandar *world class university library*. Untuk mengetahui keberhasilan upaya di atas, dirancang sebuah sistem pengukuran kinerja (SPK), yang berisi indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan pencapaian visi dan misi, dan juga dapat menggambarkan kinerja UPT Perpustakaan ITS secara komprehensif.

SPK yang dirancang ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Pemilihan metode BSC juga memperhatikan faktor eksternal yaitu perkembangan implementasi SPK yang digunakan di lingkungan perpustakaan perguruan tinggi internasional. Metode BSC ini menerjemahkan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan ke dalam rangkaian tujuan strategis (*obyektif*) dan *key performance indicator* (KPI) yang merupakan ukuran keberhasilan yang tertuang dalam empat perspektif BSC yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Pembobotan KPI dilakukan dengan AHP. Pengolahan kuisioner perbandingan berpasangan dilakukan dengan bantuan *software Expert Choice*.

Penelitian ini menghasilkan 41 KPI yang membangun model sistem pengukuran kinerja UPT Perpustakaan ITS. 19 KPI di antaranya adalah KPI baru yang mengandung unsur khas *world class university library*. Implementasi SPK dengan BSC ini menghasilkan nilai kinerja *customer perspective* adalah 0,403; *internal business process perspective* adalah 0,056; *learning & growth perspective* adalah 0,096; dan kinerja *financia perspective* adalah 0,012. Nilai kinerja UPT Perpustakaan ITS secara keseluruhan adalah 0,566.

Penelitian ini juga menghasilkan KPI *Data Dictionary*, dan *Strategy Map* bagi UPT Perpustakaan ITS. Untuk membantu penyampaian hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* digunakan *traffic light system*. Analisa dilakukan pada hasil implementasi model, KPI Kelompok Merah, KPI Baru dan hubungan kinerja dengan model BSC untuk perpustakaan perguruan tinggi dari Reid (2011).

Kata Kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Kinerja Perpustakaan Perguruan Tinggi, AHP.

DEVELOPING THE BALANCED SCORECARD SYSTEM OF PERFORMANCE MEASUREMENT FOR INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS) SURABAYA CENTRAL LIBRARY

Student Name : Amalia Herlina
NRP : 9110201404
Supervisor : Maria Anityasari, ST, M.E, Ph.D

ABSTRACT

To contribute the achievement of international recognition for ITS Surabaya, ITS Central Library perform various transformation to become a world class university library. To determine the success of those efforts, the library designed a performance measurement system, which contains performance indicators to measure progress in achieving its vision and mission, and also to illustrate it performance comprehensively.

The Balanced Scorecard (BSC) performance measurement system selected to be applied. BSC translated the vision, mission and strategies into a series of objectives and key performance indicator (KPI). It is measure of success, that is contained in the four BSC perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. AHP method applied to weight the KPI. The questionnaire of pairwise comparisons to weight the KPI processed with the help of Expert Choice software.

This research resulted 41 KPI, that build models of performance measurement systems of ITS Central Library, including 19 KPI which are new that contain typical elements of a world class university library. The implementation of BSC performance measurement system model, generates customer perspective performance is 0.403; internal business process perspective is 0.056; learning and growth perspective is 0.096; and financial performance perspective is 0.012. Overall, the performance of ITS Central Library is 0.566.

This research also generates KPI Data Dictionary, and the Strategy Map for ITS Central Library. The traffic light system used to explaining the performance measurement results for stakeholders . The analysis performed on the results of the model implementation, KPI in the red group of traffic light system, and the relationship of new KPI performance with the BSC models for college libraries (Reid, 2011).

Key words: performance measurement systems, Balanced Scorecard for non profit organization, University library performace indicator, world class university library.

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA UPT PERPUSTAKAAN INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS) SURABAYA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

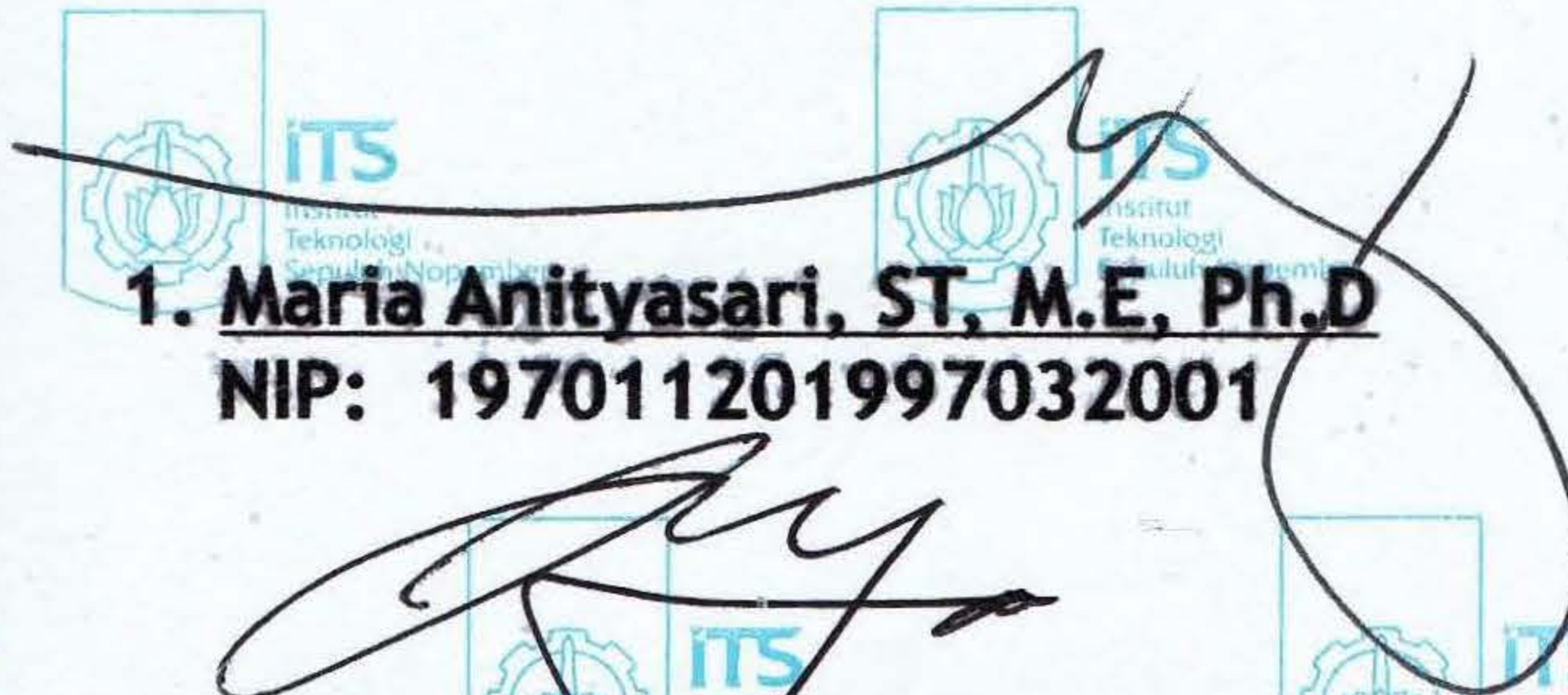
Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

AMALIA HERLINA
NRP. 9110201404

Tanggal Ujian : 8 Juli 2014
Periode Wisuda : September 2014


Disetujui oleh :


1. Maria Anityasari, ST, M.E, Ph.D
NIP: 197011201997032001

(Pembimbing)


2. Prof. Dr. Ir. Suparno, MSIE
NIP: 194807101976031002

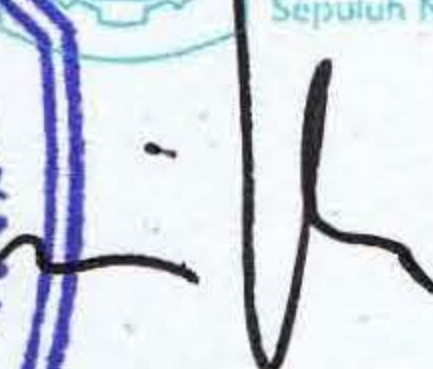
(Penguji)


3. Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.
NIP: 196310081990021001

(Penguji)



Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, M.T.
NIP. 19640405 199002 1 001

KATA PENGANTAR

Segala Puji ke hadirat Allah SWT atas rahmat, bimbingan dan hidayah-Nya, sehingga proposal tesis yang berjudul **“Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya dengan Metode *Balanced Scorecard*”** ini dapat diselesaikan. Proposal ini diajukan sebagai bagian dari tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya bidang keahlian Manajemen Industri.

Penulis menghaturkan terimakasih yang dalam atas dukungan yang diberikan pada penulis dari berbagai pihak khususnya kepada:

1. Kedua orang tua saya, guru-guru saya yang memberi kesempatan, membuka jalan dan menjadikan saya sebagai orang yang berpengetahuan. Semoga rahmat Allah SWT selalu terlimpah untuk mereka.
2. Ibu Maria Anityasari, ST, M.E., Ph.D selaku dosen pembimbing, yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya dalam penelitian ini. Dari beliau, untuk pertamakalinya, saya belajar bagaimana menjadi seorang profesional.
3. Bapak Drs. Mansur Sutedjo selaku Kepala UPT Perpustakaan ITS beserta seluruh staf dan pustakawan.
4. Ibu Prof. Dr. Yulinah T, MAppSc selaku Koordinator Program Studi atas kesabaran dan pengertiannya bagaikan seorang ibu memahami kekurangan setiap anaknya.
5. Bapak Prof. Dr. Ir. Suparno, MSIE dan Bapak Ir. Bambang Syairudin, MT selaku dosen penguji yang banyak memberi masukan untuk penyempurnaan arah penelitian ini.
6. Bapak Dr. Yoseph Jangkung Karyantoro, MBA, selaku Ketua STIKOM periode 2007-2011 atas kesempatan yang diberikan kepada penulis. Terimakasih Bapak tercinta, karena telah memberikan tantangan terus menerus untuk peningkatan kualitas diri penulis. Semangatmu akan terus membimbing kehidupan saya.
7. Suami, *my dear prince* dan *princess*, terimakasih atas pengertian dan dukungannya. Semua yang Mama lakukan untuk masa depan kita bersama.
8. Semua staff di MMT – ITS, tak terkecuali Mas Dimas almarhum yang telah banyak membantu penulis di MMT– ITS.

Penulis menyadari masih ada yang harus disempurnakan dalam penelitian ini. Saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Surabaya, 27 Juni 2014

Penulis
Amalia Herlina

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR LAMPIRAN	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR FORMULA	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	5
1.5.1. Batasan Penelitian	5
1.5.2. Asumsi Penelitian.....	5
1.6. Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Perpustakaan Perguruan Tinggi	7
2.2. Visi, Misi, Strategi dan Obyektif	10
2.2.1. Visi	10
2.2.2. Misi	11
2.2.3. Strategi.....	11
2.2.4. Obyektif	12
2.3. Pengukuran Kinerja.....	12
2.4. Metode-metode Pengukuran Kinerja Perpustakaan	13
2.4.1. Data Statistik sebagai Indikator Kinerja Perpustakaan.....	13
2.4.2. ISO 11620-2008	14
2.4.3. Balanced Scorecard (BSC)	14
2.4.3.1. Konsep Dasar BSC	14
2.4.3.2. Implementasi BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi.....	16
2.4.3.3. Implementasi BSC pada University of Virginia (UVa) Library	19
2.4.3.4. Implementasi BSC pada Bond University Library.....	21
2.4.4. Perbandingan Antar Metode	25
2.5. Key Performance Indicator (KPI)	26
2.6. Peta strategi (<i>Strategy Map</i>).....	28
2.7. Analytc Hierarchy Process (AHP)	30
2.8. Critical Review.....	34

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

37

3.1	Studi Pendahuluan	38
3.1.1	Wawancara	38
3.1.2	Studi Literatur.....	38
3.2	Perumusan Masalah, Penetapan Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	39
3.3	Perumusan Visi, Misi dan Strategi	39
3.4	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	39
3.4.1	Penetapan Sistem Pengkodean	40
3.4.2	Penetapan Tujuan Strategis (Obyektif)	40
3.4.3	Pemilihan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	40
3.4.4	Penetapan Target KPI	40
3.4.5	Penyusunan <i>KPI Data Dictionary</i>	41
3.4.6	Penetapan <i>Traffic Light System</i> untuk KPI	41
3.4.7	Pembobotan.....	41
3.5	Penyusunan Peta Strategi (<i>Strategic Map</i>).....	42
3.6	Implementasi SPK UPT Perpustakaan ITS dan Analisa Hasil	42
3.7	Kesimpulan dan Saran	43

BAB 4 HASIL PENELITIAN

45

4.1.	Gambaran Umum UPT Perpustakaan ITS	45
4.2.	Perumusan Visi, Misi dan Strategi	51
4.3.	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK).....	57
4.3.1.	Penetapan Sistem Pengkodean Variabel.....	57
4.3.2.	Penetapan Tujuan Strategis (Obyektif)	58
4.3.3.	Pemilihan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	59
4.3.4.	Penetapan Target untuk <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	62
4.3.5.	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) <i>Data Dictionary</i>	74
4.3.6.	<i>Traffic Light System</i> untuk Masing-masing KPI	76
4.3.7.	Pembobotan Perspektif, Strategi, Obyektif dan KPI	77
4.4.	Penyusunan Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>)	86

BAB 5 IMPLEMENTASI MODEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA (SPK) & ANALISA HASIL PENGUKURAN KINERJA.....89

5.1.	Proses Implementasi	89
5.2.	Analisa Hasil Pengukuran Kinerja.....	98
5.3.	Analisa KPI Bertanda Merah	104
5.4.	Analisa KPI Baru Pendukung Upaya Menunju <i>World Class University Library</i>	108

5.5.	Implementasi Konsep Komponen dan Parameter <i>World Class University Library</i> (Wijayanti, 2001) pada KPI untuk UPT Perpustakaan ITS.....	113
5.6	Analisa Hubungan Kinerja Perspektif dengan Model BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi (Reid, 2011).....	115

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	117
-----------------------------------	------------

6.1.	Kesimpulan	117
6.2.	Saran	118

DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	123
BIOGRAFI PENULIS	157

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Konsep Komponen dan Parameter Standar <i>World Class University Library</i> dari Perpustakaan Universitas Indonesia	9
Tabel 2. 2	Metrik BSC pada Uva Library	20
Tabel 2. 3	<i>Customer Perspective Objectives</i> Bond University Library	22
Tabel 2. 4	<i>Internal Business Perspective Objectives</i> Bond Library	23
Tabel 2. 5	<i>Innovation and Learning Perspective Objectives</i> Bond Library	24
Tabel 2. 6	<i>Financial Perspective Objectives</i> Bond Library	24
Tabel 2. 7	Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja	25
Tabel 2. 8	Keunggulan dan Kelemahan Metode AHP	32
Tabel 2. 9	Skala Banding Berpasangan.....	33
Tabel 2. 10	<i>Critical Review</i>	35
Tabel 4. 1	Alokasi Dana Mulai Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2013	47
Tabel 4. 2	Perubahan Visi dan Misi UPT Perpustakaan ITS.....	52
Tabel 4. 3	Tujuan Eksisting dan Strategi UPT Perpustakaan ITS	56
Tabel 4. 4	Obyektif UPT Perpustakaan ITS	58
Tabel 4. 5	KPI Untuk Masing-masing Obyektif.....	60
Tabel 4. 6	KPI Kelompok A dan KPI Kelompok B.....	64
Tabel 4. 7	KPI Kelompok C	65
Tabel 4. 8	KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada <i>Customer Perspective</i>	67
Tabel 4. 9	KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada <i>Internal Business Process Perspective</i>	69
Tabel 4. 10	KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada <i>Learning and Growth Perspective</i>	71
Tabel 4. 11	KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada <i>Financial Perspective</i>	73
Tabel 4. 12	Pembobotan Pespektif dan Strategi.....	79
Tabel 4. 13	Pembobotan Obyektif dan KPI	80
Tabel 5. 1	Hasil Survey Tingkat Kepuasan Pemustaka.....	90
Tabel 5. 2	Hasil Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan ITS.....	93
Tabel 5. 3	Rekap Nilai Kinerja UPT Perpustakaan ITS.....	97
Tabel 5. 4	Kelompok KPI Bertanda Hijau	101
Tabel 5. 5	Kelompok KPI Bertanda Kuning	102
Tabel 5. 6	Kelompok KPI Bertanda Merah	103
Tabel 5. 7	Data Lengkap KPI Bertanda Merah	105
Tabel 5. 8	KPI Bertanda Merah Non KPI Baru	106
Tabel 5. 9	Implementasi Konsep dan Parameter <i>World Class University Library</i> (Wijayanti, 2001) pada KPI untuk UPT Perpustakaan ITS.....	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Umum <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan dan Norton, 1996)...	16
Gambar 2.2	BSC untuk Sektor Publik dan Non Profit Organisasi (Niven, 2003)	17
Gambar 2.3	BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi (Reid, 2011).....	18
Gambar 2.4	KPI Data Dictionary (Niven, 2003)	28
Gambar 2.5	Peta strategi untuk mengukur <i>outcomes</i> dari <i>academic library's information literacy</i> program di Portland State University Bielavitz (2010)	30
Gambar 3.1	Ringkasan Penelitian	37
Gambar 4.1	Struktur Organisasi UPT Perpustakaan ITS (Sutedjo, 2012)	46
Gambar 4.2	Contoh Tampilan Statistik Layanan Sampoerna Corner pada Laporan Tahunan UPT Perpustakaan ITS (Sutedjo, 2012)	50
Gambar 4.3	Kerangka Berpikir BSC pada Perumusan Misi, Strategi, Obyektif dan KPI	53
Gambar 4.4	<i>KPI Data Dictionary</i>	76
Gambar 4.5	Tampilan Layar Pengolahan AHP dengan Expert Choice.....	78
Gambar 4.6	<i>Strategic Map</i> UPT Perpustakaan ITS	87
Gambar 5.1	Grafik Nilai Kinerja UPT Perpustakaan ITS	97
Gambar 5.2	Grafik Jumlah KPI dalam Masing-masing Kelompok <i>Traffic Light</i>	99
Gambar 5.3	Pengelompokkan KPI Tiap Perspektif Berdasarkan Tanda <i>Traffic Light</i>	99

DAFTAR FORMULA

Formula 5.1	Rumus untuk mencari nilai capaian relatif KPI dengan <i>polarity Higher is better</i>	91
Formula 5.2	Rumus untuk mencari nilai capaian relatif KPI dengan <i>polarity Lower is better</i>	91
Formula 5.3	Rumus untuk mencari nilai absolut KPI dengan <i>polarity Higher is better</i>	92
Formula 5.4	Rumus untuk mencari nilai absolut KPI dengan <i>polarity Lower is better</i>	92

DAFTAR FORMULA

Formula 5.1	Rumus untuk mencari nilai capaian relatif KPI dengan <i>polarity Higher is better</i>	91
Formula 5.2	Rumus untuk mencari nilai capaian relatif KPI dengan <i>polarity Lower is better</i>	91
Formula 5.3	Rumus untuk mencari nilai absolut KPI dengan <i>polarity Higher is better</i>	92
Formula 5.4	Rumus untuk mencari nilai absolut KPI dengan <i>polarity Lower is better</i>	92

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi penelitian.

1.1. Latar Belakang

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan ITS merupakan sebuah perpustakaan perguruan tinggi yang bernaung pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS) sebagai lembaga induknya. Keberadaan perpustakaan di perguruan tinggi ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi (Sutedjo, 2011). Saat ini, pemerintah mengharapkan perguruan tinggi besar di Indonesia tidak terkecuali ITS, dapat terus melakukan peningkatan kualitas sehingga sejajar dengan perguruan tinggi lain di Asia bahkan di dunia (*international recognition*). Untuk itu, *international recognition* ditetapkan sebagai salah satu dari tiga sasaran utama pada Rencana Strategis ITS (Renstra ITS) tahun 2008–2017. Rencana strategi ini selanjutnya menjadi *road map* yang diikuti seluruh sivitas akademik ITS, Biro dan UPT di lingkungan ITS tak terkecuali UPT Perpustakaan ITS.

Guna mendukung tercapainya *international recognition* bagi ITS, UPT Perpustakaan ITS melakukan berbagai pembenahan dalam pelaksanaan tugas utamanya sebagai “jantung perguruan tinggi”, terutama untuk peningkatan kinerjanya. Upaya pembenahan ini dimulai dengan melakukan perubahan terhadap visi, misi dan tujuan eksisting UPT Perpustakaan ITS, sehingga sesuai untuk mendukung tercapainya *international recognition* bagi lembaga induknya. Perubahan ini juga dimaksudkan untuk menjadi dasar bagi UPT Perpustakaan ITS untuk membenahi diri menjadi sebuah perpustakaan yang berstandar *world class university library*.

Untuk mengetahui keberhasilan upaya di atas, UPT Perpustakaan ITS merancang sebuah sistem pengukuran kinerja (SPK), yang berisi indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur sejauhmana keberhasilan pencapaian visi dan misi, dan juga dapat menggambarkan kinerja UPT Perpustakaan ITS secara komprehensif. Saat ini, untuk mengukur kinerjanya, UPT Perpustakaan ITS hanya menggunakan data-data statistik yang dikumpulkan dan disajikan dalam bentuk Laporan Tahunan UPT Perpustakaan ITS dan dilaporkan kepada Rektor ITS. Bentuk SPK yang demikian, dirasakan masih kurang untuk dapat menggambarkan performa UPT Perpustakaan ITS dalam upaya mewujudkan visi dan misi.

Penelitian ini dilakukan untuk merancang sebuah SPK bagi UPT Perpustakaan ITS. Guna memenuhi kebutuhan di atas, dan berdasarkan hasil studi literatur untuk mencari metode SPK yang sesuai, maka ditetapkan bahwa SPK yang akan dirancang dalam penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Pemilihan metode BSC juga memperhatikan faktor eksternal yaitu perkembangan implementasi SPK yang digunakan di lingkungan perpustakaan perguruan tinggi internasional. Saat ini, implementasi BSC bagi perpustakaan perguruan tinggi, mulai banyak diimplementasikan sebagai SPK modern bagi perpustakaan menggantikan pengukuran kinerja tradisional yang hanya berupa data statistik.

BSC pada awalnya hanya digunakan untuk *profit organization* saja namun pada perkembangannya saat ini telah diimplementasikan di *non profit organization*, termasuk perpustakaan perguruan tinggi. Implementasi BSC digunakan untuk mengukur apakah kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi telah sesuai untuk upaya mewujudkan (*aligned*) visi dan misi organisasi. BSC juga mampu menyajikan performa kinerja organisasi dengan cara yang cepat dan komprehensif (Self, 2003). Metode ini menerjemahkan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan ke dalam rangkaian tujuan strategis (obyektif) dan *key performance indicator* (KPI) yang merupakan ukuran keberhasilan yang tertuang dalam empat perspektif BSC yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Implementasi BSC juga fleksibel, karena dapat diintegrasikan bersama dengan SPK lain seperti TQM dan model perbaikan terus menerus lainnya (Reid, 2011). Fleksibilitas ini menjadi pertimbangan penting mengingat perpustakaan perguruan tinggi telah memiliki standar SPK yang telah lebih dahulu dikenal yaitu ISO 11628:2008 (standar internasional) atau Standar Nasional Indonesia SNI 7330:2009 (standar nasional) untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi.

Penggunaan metode BSC sebagai SPK telah diimplementasikan di University of Virginia dan juga diterapkan di Bond University Library, Australia. Berbagai manfaat dan perubahan telah terjadi pada kedua perpustakaan setelah implementasi tersebut. Di Indonesia, berdasarkan proses *searching* artikel pada www.google.com, dengan kata kunci “*balanced scorecard* untuk perpustakaan”, diketahui belum terdapat perpustakaan yang telah menerapkan metode ini sebagai sistem pengukuran kinerjanya.

Selain melakukan perubahan visi dan misi eksisting, UPT Perpustakaan ITS juga merumuskan strategi untuk menggantikan tujuan eksisting. Proses ini dilanjutkan dengan penetapan obyektif. Untuk melakukan pengukuran kinerja di UPT Perpustakaan ITS berdasarkan BSC, terlebih dahulu ditentukan *key performance indicators* (KPI) yang diturunkan dari obyektif tersebut. Selanjutnya untuk mengetahui prioritas masing-masing variabel (perspektif BSC, strategi, obyektif dan KPI) dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) berdasarkan masukan dari pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS.

Output pengukuran kinerja ini akan memberikan informasi tentang kinerja UPT Perpustakaan ITS dalam mewujudkan visi dan misi, ditinjau dari masing-masing perspektif dan nilai kinerja organisasi secara keseluruhan. Informasi tersebut akan membantu UPT Perpustakaan ITS untuk mengkomunikasikan kinerjanya kepada *stakeholders* khususnya lembaga induk. Selain itu, informasi ini akan menjadi *road map* untuk melanjutkan upaya mencapai keberhasilan visi dan misi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja bagi UPT Perpustakaan ITS yang mendukung upaya pembenahan diri menjadi sebuah perpustakaan yang berstandar *world class university library*, yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Menentukan *key performance indicator* (KPI) berdasarkan metode *Balanced Scorecard* (BSC), yang dapat digunakan pada sistem pengukuran kinerja (SPK) UPT Perpustakaan ITS sebagai indikator keberhasilan upaya pembenahan diri menjadi sebuah perpustakaan yang berstandar *world class university library*.
- 2) Melakukan uji implementasi model SPK yang dirancang dan melakukan analisa terhadap hasil implementasi tersebut.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat diperoleh beberapa manfaat yaitu:

- 1) Membantu UPT Perpustakaan ITS untuk mengukur kinerjanya dalam upaya pembenahan diri menjadi sebuah perpustakaan yang berstandar *world class university library*, sesuai dengan perhitungan pada metode BSC.
- 2) Membantu UPT Perpustakaan ITS untuk mengkomunikasikan kinerjanya kepada *stakeholder*, khususnya upaya mendukung pencapaian *international recognition* bagi ITS.
- 3) Memberikan masukan tentang aspek-aspek yang perlu diperhatikan untuk peningkatan kinerja UPT Perpustakaan ITS.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1. Batasan Penelitian

Agar penelitian yang dilakukan dapat terfokus pada tujuannya, maka pelaksanaan penelitian ini dibatasi pada beberapa hal antara lain:

- 1) Dalam penelitian ini tidak dilakukan analisa SWOT tersendiri untuk melakukan peninjauan kembali terhadap visi, misi dan tujuan eksisting UPT Perpustakaan ITS (mengikuti analisa SWOT dalam Renstra ITS).
- 2) Untuk melakukan pengukuran tentang tingkat kepuasan pemustaka dan karyawan, dilakukan pengambilan sampel terbatas terhadap 30 responden.
- 3) Capaian ditentukan berdasarkan hasil kinerja UPT Perpustakaan ITS sampai bulan Mei 2014.
- 4) Target ditentukan untuk operasional tahun 2015, mengingat tingkat kesiapan pelaksanaan kegiatan di UPT Perpustakaan ITS.

1.5.2. Asumsi Penelitian

Terdapat beberapa asumsi yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini. Asumsi tersebut antara lain:

- 1) Target tahun 2015 untuk KPI-KPI tertentu diasumsikan sebesar 10% dari *baseline* berdasarkan masukan dari pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS
- 2) Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen diasumsikan sama dengan rata-rata tingkat kepuasan pemustaka dari kategori mahasiswa, mahasiswa internasional dan karyawan.

1.6. Sistematika Penulisan

○ BAB 1. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi penelitian.

○ BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang dapat digunakan untuk menunjang penelitian ini. Selain itu juga akan dipaparkan tentang beberapa metode dan implementasi sistem pengukuran kinerja untuk perpustakaan perguruan tinggi.

○ BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tahapan-tahapan yang akan diselesaikan dalam penelitian untuk mencapai hasil yang menjadi tujuan penelitian.

○ BAB 4. HASIL PENELITIAN

Bab ini memaparkan tentang hasil penelitian yang dilakukan di UPT Perpustakaan ITS.

○ BAB 5. IMPLEMENTASI MODEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA (SPK) DAN ANALISA DATA HASIL PENGUKURAN KINERJA

Bab ini berisi paparan implementasi model SPK dan analisa data hasil pengukuran kinerja.

○ BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang diharapkan akan menjadi masukan bagi UPT Perpustakaan ITS dan akan menjadi acuan bagi penelitian berikutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang dapat digunakan untuk menunjang penelitian meliputi konsep Perpustakaan Perguruan Tinggi, teori dasar *Balanced Scorecard (BSC)*, serta *Analytical Hierarchical Process (AHP)*. Selain itu juga akan dipaparkan tentang beberapa metode dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan BSC yang digunakan di perpustakaan perguruan tinggi.

2.1. Perpustakaan Perguruan Tinggi

Untuk menyusun sebuah sistem pengukuran kinerja untuk perpustakaan perguruan tinggi perlu dipahami tujuan keberadaan dan fungsi perpustakaan bagi lembaga induknya. Menurut Basuki (1993), keberadaan perpustakaan perguruan tinggi mempunyai tujuan penting yaitu:

- 1) Memenuhi keperluan informasi masyarakat perguruan tinggi, lazimnya staf pengajar dan mahasiswa. Sering pula mencakup tenaga kerja administrasi perguruan tinggi.
- 2) Menyediakan bahan pustaka (referensi) pada semua tingkatan akademis, artinya mulai dari mahasiswa tahun pertama hingga ke mahasiswa pasca sarjana dan pengajar.
- 3) Menyediakan ruangan belajar bagi pemakai perpustakaan.
- 4) Menyediakan jasa peminjaman yang tepat guna bagi berbagai jenis pemakai.
- 5) Menyediakan jasa informasi aktif yang tidak saja terbatas pada lingkungan perguruan tinggi juga lembaga industri lokal.

Agar tujuan tersebut dapat tercapai, perpustakaan perguruan tinggi harus menjalankan fungsinya dengan baik. Perpustakaan perguruan tinggi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) **Fungsi Edukasi.** Perpustakaan merupakan sumber belajar para sivitas akademika, oleh karena itu koleksi yang disediakan adalah koleksi yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran, pengorganisasian bahan pembelajaran setiap program studi, koleksi tentang strategi belajar mengajar dan materi pendukung pelaksanaan evaluasi pembelajaran.
- 2) **Fungsi Informasi.** Perpustakaan merupakan sumber informasi yang mudah diakses oleh pencari dan pengguna informasi.
- 3) **Fungsi Riset.** Perpustakaan mempersembahkan bahan-bahan primer dan sekunder yang paling mutakhir sebagai bahan untuk melakukan penelitian dan pengkajian ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- 4) **Fungsi Rekreasi.** Perpustakaan harus menyediakan koleksi rekreatif yang bermakna untuk membangun dan mengembangkan kreativitas, minat dan daya inovasi pengguna perpustakaan.
- 5) **Fungsi Publikasi.** Perpustakaan selayaknya juga membantu melakukan publikasi karya yang dihasilkan oleh warga perguruan tingginya yakni sivitas akademika dan staf non-akademik.
- 6) **Fungsi Deposit.** Perpustakaan menjadi pusat deposit untuk seluruh karya dan pengetahuan yang dihasilkan oleh warga perguruan tingginya.
- 7) **Fungsi Interpretasi.** Perpustakaan sudah seharusnya melakukan kajian dan memberikan nilai tambah terhadap sumber-sumber informasi yang dimilikinya untuk membantu pengguna dalam melakukan dharmanya.

Menjawab harapan pemerintah terhadap perguruan tinggi agar mencapai *international recognition*, perpustakaan perguruan tinggi melakukan perubahan-perubahan untuk menjadi sebuah *world class university library*. Komponen dan parameter sebuah *world class university library* dipaparkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Konsep Komponen dan Parameter Standar *World Class University Library* dari Perpustakaan Universitas Indonesia

Komponen	Parameter
<p>A. KOLEKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jumlah bahan perpustakaan ◦ Ratio jumlah buku dengan sivitas akademik ◦ Jumlah <i>on-line database</i> yang dilanggan/dapat diakses ◦ Memiliki akses terhadap <i>e-book</i> ◦ Pengadaan buku per-tahun ◦ Menyimpan seluruh karya sivitas akademik 	<p>> 1.000.000 eksemplar 1:100 > 300 <i>databases</i> > 10.000 judul Maksimum 100.000 eksemplar > 90%</p>
<p>B. LAYANAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jam buka per minggu ◦ Waktu layanan ◦ Penelusuran literatur yang dilakukan oleh lebih dari 4 pakar subyek atau 4 orang <i>resource person</i> ◦ <i>Information literacy/skills training</i> 	<p>> 80 jam Senin – Minggu Ada Ada</p>
<p>C. FASILITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Jumlah komputer di perpustakaan untuk akses informasi dan sebagai PC kerja sivitas akademik ◦ Jumlah tempat duduk ◦ Kamar belajar khusus (<i>study carrel</i>) untuk mahasiswa Pascasarjana dan peneliti ◦ Ruang diskusi ◦ <i>Bandwidth</i> 	<p>1 pc utk 10 siswa 1 kursi untuk 90 siswa Rata-rata 25 ruang Rata-rata 10 Rata-rata > 30 Mbps</p>
<p>D. KRITERIA PUSTAKAWAN PROFESIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Sarjana ◦ Magister ◦ Doktor 	<p>Rata-rata 40% dari total staf Perpustakaan Rata-rata 30% dari total staf Perpustakaan Rata-rata 10% dari total staf Perpustakaan</p>
<p>E. DANA PER TAHUN</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Anggaran perpustakaan untuk pembelian bahan perpustakaan ◦ Anggaran perpustakaan untuk pembelian buku ◦ Anggaran untuk langganan sumber informasi elektronik (<i>e-databases, e-journals</i> dan <i>e-book</i>) ◦ Anggaran operasional 	<p>Rata-rata setara dengan > Rp 25.000.000.000,- Rata-rata setara dengan > Rp 20.000.000.000,- Rata-rata setara dengan > Rp 6.000.000.000,- Rata-rata setara dengan > Rp 5.000.000.000,-</p>
<p>F. KERJASAMA INTERNATIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Keanggotaan jaringan kerjasama berskala internasional 	<p>Anggota aktif</p>

Sumber: Wijayanti (2001)

2.2. Visi, Misi, Strategi dan Obyektif

Perancangan sistem pengukuran kinerja (SPK) dengan *Balanced Scorecard* (BSC) membutuhkan visi, misi, strategi dan obyektif dari sebuah organisasi. Jika sebuah organisasi belum mempunyai keempat komponen tersebut, maka komponen tersebut perlu untuk dirumuskan terlebih dahulu. Namun sebaliknya, jika komponen tersebut sudah tersedia maka perlu dilakukan peninjauan kembali terhadap keempat komponen tersebut. Peninjauan kembali meliputi ke-*update-an* komponen tersebut dan relevansi dengan kebutuhan saat ini.

2.2.1. Visi

Menurut Niven (2003), Perumusan visi dilakukan oleh eksekutif dengan pandangan yang luas dan mempunyai *high-level thinking*. Pemimpin yang karismatik seringkali memiliki kemampuan tersebut dan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi ke semua karyawan. Visi didefinisikan sebagai tujuan inti yang harus dicapai oleh sebuah organisasi. Dalam upaya mencapai visi, sebuah organisasi akan dihadapkan pada tantangan-tantangan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut. Visi juga merupakan tarikan masa depan yang diyakini oleh sebuah organisasi dan menjadi arah dalam pelaksanaan kinerja organisasi. Visi dapat menjadi kompas yang akan memberikan titik terang pada kondisi yang tidak menentu (*uncertainty*) dalam sebuah pelaksanaan organisasi. Selanjutnya, menurut Niven (2003), sebuah visi yang baik adalah:

- 1) menggunakan kalimat sederhana namun penuh makna yang jelas
- 2) memberikan inspirasi perubahan
- 3) merupakan pemikian jangka panjang (10 tahun bahkan lebih)
- 4) merupakan hal yang rasional bukan khayalan
- 5) mudah dimengerti dan dikomunikasikan

2.2.2. Misi

Niven (2003) menjelaskan bahwa misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Berbeda dengan pernyataan visi yang lebih abstrak, misi harus berisi gambaran tentang keadaan yang diinginkan dan memberikan dasar untuk merumuskan strategi dan obyektif. Misi dapat mengubah cara organisasi melakukan bisnis. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi.

Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta kadang kala memberikan pula keterangan tentang bagaimana cara lembaga bekerja. Sebuah misi yang kuat membantu memberikan bentuk untuk masa depan yang seringkali abstrak yang ada di depan kita. Misi dapat menginspirasi setiap karyawan dan pemangku kepentingan untuk menguji batasan kemampuan untuk menjadi lebih baik. Menurut Peter Senge dalam Niven (2003) misi menerjemahkan pemanfaatan waktu, tenaga, dan sumber daya ke dalam kalimat yang lebih jelas untuk mewujudkan visi.

2.2.3. Strategi

Strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan sebab akibat, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan jika maka (Kaplan & Norton, 1996). Menurut Wikipedia, strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat. Selanjutnya Siagian (2004) menyatakan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar

yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Selanjutnya menurut Niven (2003) strategi sebenarnya adalah inti dari *Balanced Scorecard* (BSC). *Scorecard* pada BSC merupakan alat untuk menerjemahkan strategi menjadi aksi melalui perancangan obyektif dan *key performance indicator* (KPI). BSC menyediakan kerangka kerja untuk sebuah organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditentukan. Perancangan pengukuran kinerja dengan BSC yang baik akan menggambarkan strategi dengan jelas, melalui komponen-komponen yang diturunkan dari strategi tersebut, yang diterjemahkan dalam obyektif dan ukuran-ukuran kinerja yang jelas sesuai dengan empat perspektif BSC.

2.2.4. Obyektif

Menurut Niven (2003), obyektif merupakan sebuah pernyataan singkat yang menggambarkan tentang hal tertentu yang harus dilakukan dengan baik dalam rangka melaksanakan strategi. Obyektif sering dimulai dengan kata kerja seperti "meningkat," "mengurangi", "meningkatkan", "mencapai," dan sejenisnya. Secara sederhana, obyektif digambarkan sebagai sebuah jembatan yang menghubungkan antara strategi dengan KPI.

Tujuan strategis merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun. Dalam perancangan sistem pengukuran kinerja dengan BSC, obyektif ini diterjemahkan ke dalam KPI-KPI yang merupakan indikator keberhasilan obyektif tersebut.

2.3. Pengukuran Kinerja

Menurut Purnomowati (2006) definisi kinerja perpustakaan adalah efektivitas jasa yang disediakan oleh perpustakaan dan efisiensi sumber daya yang

dialokasikan dan digunakan untuk menyiapkan jasa tersebut. Pengukuran kinerja perpustakaan penting dilakukan karena dalam pelaksanaan kegiatannya sehari-hari, Kepala Perpustakaan sering kali dihadapkan pada kebutuhan untuk memberikan jawaban indikasi tentang *added value* yang dapat diberikan oleh perpustakaan dan layanan untuk *stakeholder*. Untuk itu diperlukan pengukuran kinerja yang merupakan metode untuk menerangkan tentang keefektifitasan perpustakaan dan menentukan *added value* perpustakaan tersebut (Matthews, 2007).

Menurut Salmubi (2011). Untuk berproses menjadi sebuah *world class university library*, terdapat dua syarat fundamental yang harus dipenuhi yaitu (1) kedudukan atau posisi perpustakaan dalam struktur organisasi universitas dan (2) ketersediaan anggaran perpustakaan yang memadai. Selain kedua syarat fundamental diatas, perpustakaan perguruan tinggi harus menjamin ketersediaan dan pelaksanaan sejumlah faktor internal yang berhubungan dengan penyelenggaraan perpustakaan, salah satunya adalah penilaian kinerja perpustakaan

2.4. Metode-metode Pengukuran Kinerja Perpustakaan

2.4.1. Data Statistik sebagai Indikator Kinerja Perpustakaan

Data statistik merupakan modal dasar dalam pengukuran indikator kinerja. Kumpulan data-data statistik sebagai indikator kinerja perpustakaan, biasanya dikumpulkan dan disajikan dalam bentuk tabel dan atau grafik sederhana. Data-data statistik yang dikumpulkan tersebut umumnya difokuskan pada pengukuran *input* dan *output* serta jarang menghubungkan-hubungkan data yang satu dengan lainnya (Purnomowati, 2006). Menurut Cribb dan Hogan (2003), perpustakaan memang mencatat beberapa indikator kinerja, namun sebagian besar indikator tersebut hanya berupa data kumulatif seperti jumlah koleksi, jumlah pengunjung, jumlah peminjam, jumlah pegawai dan lain sebagainya. Data tersebut memang berguna untuk menjawab pertanyaan “*are we doing things right?*” namun kurang berguna untuk menjawab pertanyaan “*are we doing the right things?*” sebagai upaya mencapai tujuan.

2.4.2. ISO 11620-2008

ISO 11620:2008: *Information and Documentation – Library Performance Indicators* (sebelumnya ISO 11620:1998) merupakan salah satu acuan standar kualitas yang dapat digunakan oleh perpustakaan perguruan tinggi (Indikator ISO 11620:2008 dapat dilihat pada Lampiran 1). Pengelompokan indikator kinerja dalam ISO 11620:2008 mengikuti pendekatan pada *Balanced Scorecard* (BSC) yang membagi indikator kinerja kedalam empat area pengukuran yaitu:

- 1) Koleksi, akses, dan infrastruktur, yang menyajikan indikator kinerja yang mengukur kecukupan dan ketersediaan sumber daya perpustakaan dan layanan (misalnya staf, judul, akses *workstation* oleh pengguna)
- 2) Penggunaan (*use*), yang menyajikan indikator kinerja yang mengukur penggunaan *library resources* dan layanan (pinjaman bahan, *download* koleksi elektronik, dan penggunaan fasilitas);
- 3) Efisiensi, yang menyajikan indikator kinerja yang mengukur efisiensi sumber daya dan layanan (misalnya biaya per pinjaman, sesi sumber daya elektronik atau *men-download*, waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh atau proses dokumen)
- 4) Potensi dan pengembangan, yang menyediakan indikator kinerja yang mengukur investasi perpustakaan untuk layanan dan sumber daya serta kemampuan perpustakaan untuk mendapatkan dana yang cukup untuk pembangunan (misalnya persentase pengeluaran untuk sumber daya elektronik dan keikutsertaan staf dalam pelatihan).

2.4.3. *Balanced Scorecard* (BSC)

2.4.3.1. Konsep Dasar BSC

BSC adalah sebuah sistem pengukuran kinerja modern. Pertama kali diajukan pada tahun 1992 dalam sebuah artikel di *Harvard Business Review* oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton, sebagai perbaikan terhadap pengukuran kinerja yang hanya berpusat pada kinerja keuangan saja. Kaplan dan Norton

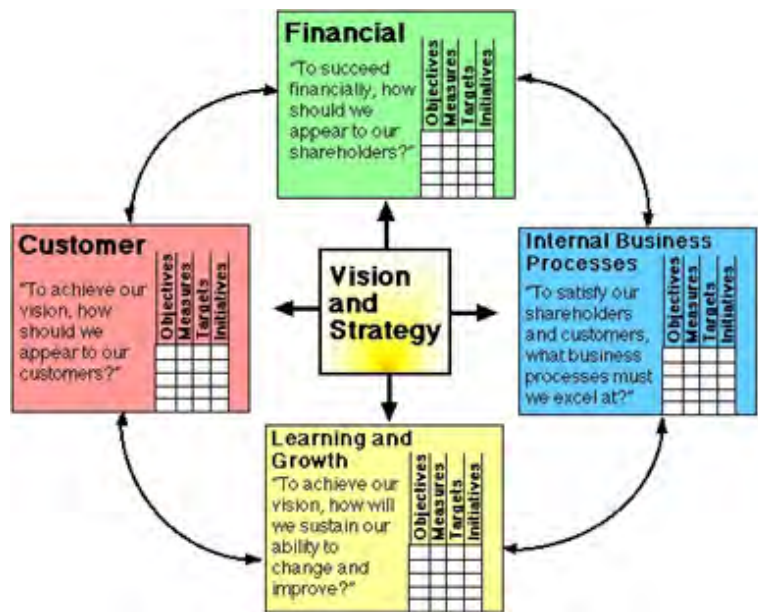
(1996) menganggap pengukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk mengukur apakah perusahaan itu sudah cukup berhasil atau tidak. Lebih-lebih lagi dalam bisnis yang berbasis *knowledge* dan banyak sisi *intangible*-nya. Pemusatan perhatian pada kinerja keuangan hanya akan membuat perusahaan memperhatikan rencana jangka pendeknya saja.

BSC digunakan untuk menyelesaikan proses manajemen yang penting yaitu:

- 1) Menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi
- 2) Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran dan ukuran strategis
- 3) Perencanaan, penentuan strategi dan penetapan target
- 4) Meningkatkan *strategic feedback* dan pembelajaran

BSC melakukan pengukuran kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis dan pertumbuhan (*financial, customer, internal business processes dan learning and growth perspective*). Keempat perspektif ini harus dijabarkan dalam sebuah metrik yang memuat sasaran yang ingin dicapai, bagaimana dan apa yang perlu diukur, apa targetnya, dan apa tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai hal tersebut (Kaplan dan Norton, 1996).

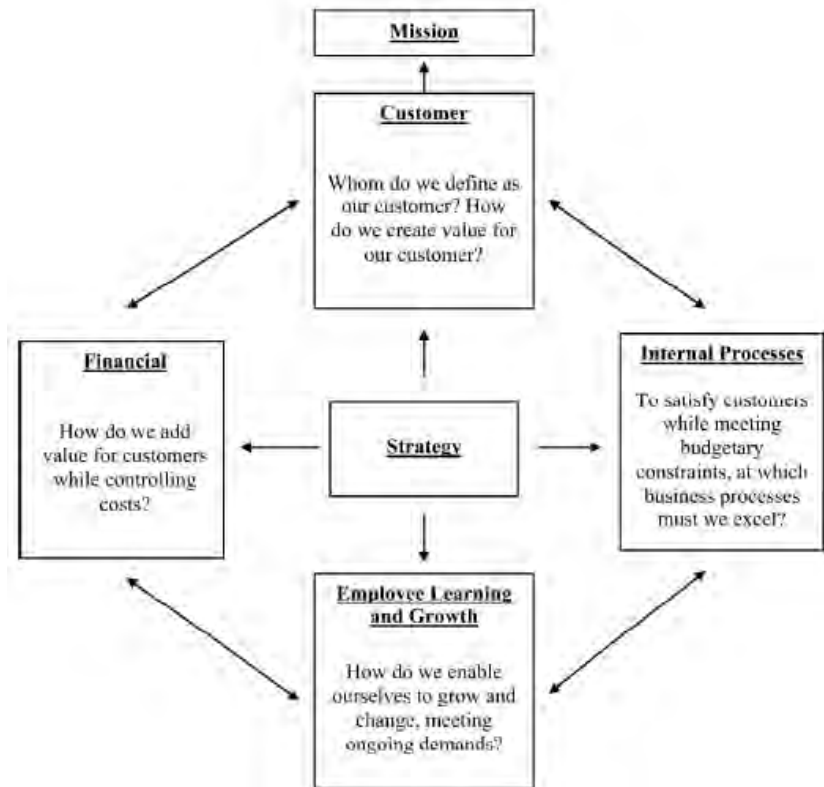
BSC menerjemahkan misi dan strategi organisasi menjadi tujuan yang *tangible* dan terukur. Ukuran tersebut mewakili keseimbangan antara ukuran external untuk *shareholders* dan *customers*, dan ukuran internal dari proses bisnis yang penting, inovasi serta *learning and growth*. Ukuran dalam BSC juga menunjukkan pengukuran *outcome*, yang merupakan hasil dari usaha masa lalu dan ukuran untuk melakukan kinerja di masa depan. Keseimbangan juga dinyatakan dengan berjalan beriringan antara semua ukuran hasil yang dicapai oleh perusahaan pada masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Hubungan antar perspektif BSC digambarkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Model Umum Balanced Scorecard (Kaplan dan Norton, 1996)

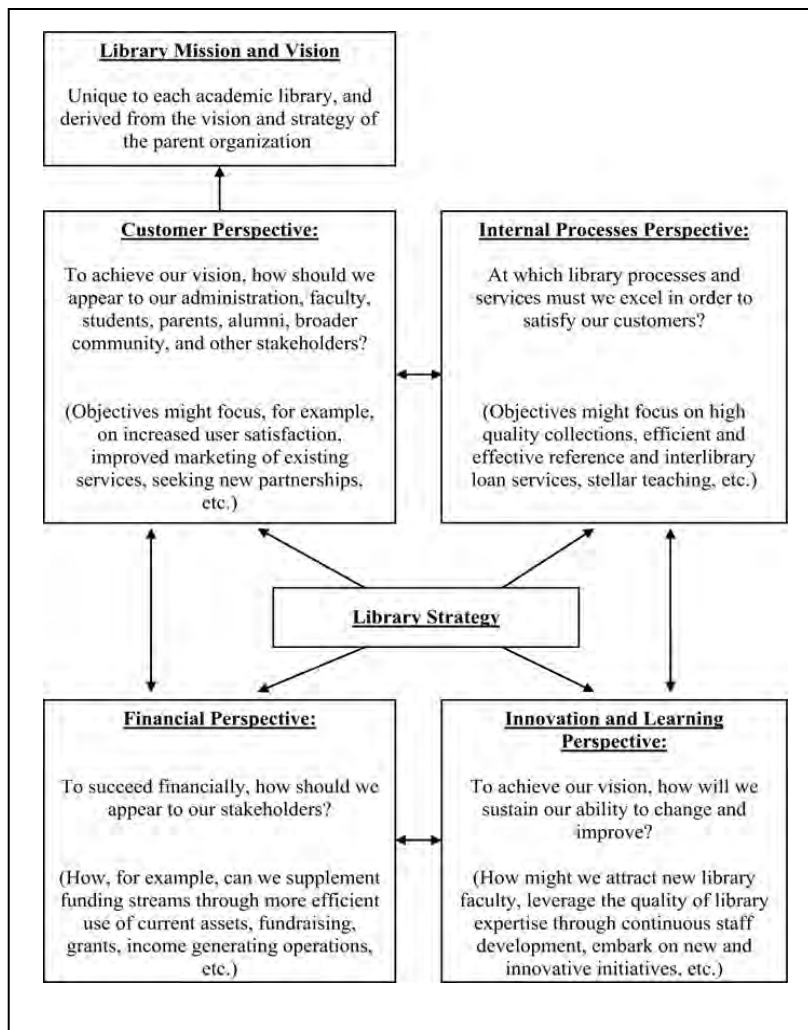
2.4.3.2. Implementasi BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi

Walaupun pada awalnya, metode *Balanced Scorecard* (BSC) diperuntukkan bagi organisasi profit, pada perkembangannya BSC telah terbukti berhasil diimplementasikan sebagai sistem pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah maupun lembaga-lembaga di sektor nirlaba termasuk perpustakaan perguruan tinggi. Namun demikian diperlukan penyesuaian khususnya pada perspektif finansial dimana pada organisasi non profit, keuntungan finansial bukanlah tujuan utama. Secara umum, implementasi BSC pada organisasi non profit dapat dilakukan dengan pendekatan sesuai dengan pendapat Niven (2003) yang disajikan pada Gambar 2.2 dibawah ini:



Gambar 2. 2 BSC untuk Sektor Publik dan Non Profit Organisasi (Niven, 2003)

Bagi perpustakaan perguruan tinggi, BSC dapat digunakan untuk menyelaraskan faktor keuangan dengan faktor lain seperti *stakeholders*, sumber daya manusia, dan proses internal. Implementasi BSC di perpustakaan memungkinkan perpustakaan untuk fokus pada cara-cara yang efisien untuk menghasilkan layanan berkualitas tinggi. BSC harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga agar implementasinya menjadi sukses. Pada Gambar 2.3, menunjukkan bagaimana menerjemahkan perspektif BSC pada perpustakaan perguruan tinggi (Reid, 2011).



Gambar 2. 3 BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi (Reid, 2011)

Sesuai dengan model ini *customer perspective* berada dekat dengan visi. *Financial perspective* terkait langsung dengan *customer perspective* dan *learning and growth perspective*. Sedangkan *internal business processes perspective* terkait langsung dengan *customer perspective* dan *learning and growth perspective*. Hubungan arah panah menunjukkan timbal balik antar perspektif. BSC menerjemahkan kinerja perpustakaan perguruan tinggi melalui empat perspektif yaitu:

1) *Customer perspective*

Lingkup kinerja pada perspektif ini meliputi perpustakaan untuk memberikan nilai tambah bagi pemustaka.

2) *Internal business processes perspective*

Lingkup kinerja pada perspektif ini meliputi pelaksanaan proses kerja perpustakaan untuk memberikan nilai tambah bagi pemustaka.

3) *Learning and growth perspective*

Dalam perspektif ini pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan organisasi menjadi bahasan utama.

4) *Financial perspective*

Bahasan dalam perspektif ini meliputi perolehan dan pengolahan dana untuk menunjang kinerja perpustakaan.

Reid (2011) menyebutkan bahwa implementasi BSC pada perpustakaan perguruan tinggi dapat digunakan untuk:

- 1) Menyediakan alat ukur yang kreatif untuk *men-support* peran penting perpustakaan perguruan tinggi bagi lembaga induknya
- 2) Alat bantu dalam proses *assessment* dan akreditasi
- 3) Mendorong penggunaan kontrol internal untuk membangun lingkungan yang beretika.
- 4) Meningkatkan produktivitas.
- 5) Meningkatkan kesadaran pelanggan dan *stakeholder* akan keterkaitan secara langsung antara tujuan perpustakaan dan *financial input* serta menunjukkan akuntabilitas.
- 6) Membantu memberikan alasan kuat untuk meningkatkan pendanaan dari lembaga induknya

2.4.3.3. Implementasi BSC pada University of Virginia (UVa) Library

University of Virginia (www.virginia.edu), merupakan sebuah “*public research university*” yang berlokasi di Charlottesville, Virginia, Amerika Serikat.

Universitas ini berdiri pada saat pemerintahan Presiden Thomas Jefferson dan mulai beroperasi pada tahun 1819. Awal tahun 2001, UVa Library memulai implementasi BSC untuk mengukur kinerja perpustakaan. Sebelumnya, Uva Library melakukan pengukuran kinerja perpustakaan dengan cara mengambil data-data statistik yang juga digunakan untuk pengambilan keputusan. Namun demikian, jumlah data yang begitu banyak membuat Uva Library sulit untuk menentukan data mana yang dapat memberikan informasi yang tepat. Beberapa keuntungan yang diperoleh dari implementasi BSC di Uva Library yaitu:

- 1) Dapat menentukan data yang tepat untuk menggambarkan kinerja
- 2) Terwujud keseimbangan pada pengumpulan data statistik bukan hanya data tentang *library resources* dan *user service* saja namun juga tentang finansial, proses bisnis internal dan visi masa depan yang ingin diraih.
- 3) Dapat ditentukan target yang menjadi kunci sukses suatu indikator.
- 4) Diperoleh gambaran kinerja organisasi dengan cara yang cepat dan komprehensif sehingga dapat diketahui kegiatan yang telah berjalan dengan baik atau sebaliknya.
- 5) Dapat membandingkan nilai kinerja perpustakaan dari tahun ke tahun sehingga dapat diketahui bagaimana kinerja dari masing-masing perspektif (meningkat (*improving*), *declining*, atau *over time*)

Tabel 2. 2 Metrik BSC pada Uva Library

Focus	Strategic Objectives	Measures
User perspective: How well is the library meeting the needs of our users?	Goal 1. Provide excellent service to users of the University of Virginia Library. Goal 2. Educate users in the skills necessary to fulfill their information needs Goal 3. Develop high quality collections that reflect the needs of the Library's users and support the University's mission Goal 4. Provide convenient and timely access to the Library's collections	- Student, Faculty Overall Satisfaction - Instruction Satisfaction - Circulation of new monographs - Use of special collection - Turaround time of request - # of recalls placed per Yr

Tabel 2.2 Metrik BSC pada Uva Library (lanjutan)

Focus	Strategic Objectives	Measures
Internal process perspective: How do the library's internal processes function to efficiently deliver library collections and services?	<p>Goal 1. Acquire, create, organize, preserve and deliver information resources in a timely, efficient, and accurate manner</p> <p>Goal 2. Operate in the most innovative, efficient, and effective way possible</p> <p>Goal 3. Continuously identify, review, and improve the processes that have the greatest impact</p> <p>Goal 4. Provide facilities that promote staff productivity, encourage library use and ensure top quality services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processing time for routine cases - Turnaround time for re-shelving - Internal communication rating - Usability ratings on websites - Processes improvement - Internal service rating by staff - Reliability of servers and equipment
Finance perspective: how well are the library's finances managed to achieve our mission?	<p>Goal 1. Increase the financial base through private donations, other external support, and increased institutional support</p> <p>Goal 2. Provide resources and services that have a high ratio of value to cost</p> <p>Goal 3. Maintain sufficient levels of investment to remain a top-flight academic library</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % of non Institutional monies - Libraries expenses as a % of Univ - Amount of unrestricted development receipts - Unit cost of electronic serials, online databases, and ILL transactions
Learning/growth perspective: how well is the library positioned to expand our organizational capacity by creating an environment supportive of continuous personal and organizational development?	<p>Goal 1. Foster learning among its employees to encourage creativity, cooperation, and innovation</p> <p>Goal 2. Recruit, develop, and retain productive, highly qualified staff</p> <p>Goal 3. Develop an innovative and effective infrastructure to support library services and various initiatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impact of training - Job satisfaction of employees - Retention rate of employees - Salary comparables to peers - Diversity of staff - Electronic materials expenditures - ARL Index Ranking - Funding fram R&D - Culture of assesment succes

Sumber: Management Information Service University of Virginia Library, 2009

2.4.3.4. Implementasi BSC pada Bond University Library

Bond University berlokasi di Robina, Gold Coast, Queensland, Australia (<http://www.bond.edu.au>). Implementasi BSC pada Bond University Library terkait dengan pengembangan BSC di lembaga induknya, namun memiliki tujuan,

sasaran dan ukuran yang berbeda yang disesuaikan dengan bidang tanggungjawab masing-masing. BSC digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan strategis untuk semua *stakeholders* dan memastikan keselarasan antara rencana strategis perpustakaan dan universitas.

Bond University Library menginginkan sebuah sistem manajemen strategis holistik dengan menggunakan BSC dengan *framework* yang terkait dengan BSC universitas. Selama ini, Bond University Library telah mengumpulkan sejumlah besar data statistik sebagai alat pengukuran kinerja. Namun, data-data tersebut hanya berguna untuk menjawab pertanyaan “*are we doing things right?*” namun tidak cukup membantu dalam menjawab pertanyaan “*are we doing the right things*”. Setelah melalui beberapa proses, Bond University Library menghasilkan *scorecard* yang ditampilkan dalam metrik dibawah:

1) *The Customer Perspectives*

Tujuan utama perpustakaan adalah memberikan pelayanan pada pengguna. Untuk itu, *customer perspectives* ditempatkan di bagian atas BSC di Bond University Library. Tujuannya agar perpustakaan dapat fokus menjamin kepuasan pelanggan melalui pemanfaatan sumber daya, layanan dan fasilitas, komunikasi yang efektif dan kolaborasi dengan staf akademik, memastikan kesadaran pelanggan akan kualitas, relevansi dan kesesuaian sumber daya informasi yang diberikan.

Tabel 2. 3 *Customer Perspective Objectives* Bond University Library

Objectives	Measures	Targets
To support teaching, learning and research needs of customers	Customer satisfaction as measured by the Customer Surveys; suggestion box comments, focus groups and other input from various customer groups	Improve
To enhance communication and collaboration with the academic staff and students	Comments and suggestions received	Maintain
To ensure customers’ awareness of the quality, relevance and appropriateness of information resources	Number of irritants or gaps between expectations reported	Monitor and reduce

Tabel 2.3 *Customer Perspective Objectives* Bond University Library (lanjutan)

Objectives	Measures	Targets
To enhance the Library's contribution to the University's marketing, recruitment and Alumni activities	Library staff representation on University-wide groups; Library staff understanding of university's strategic directions University community's awareness of the value the Library adds to their activities	Maintain or Increase

Sumber: Cribb and Hogan (2003)

2) *Internal Business Perspective*

Obyektif pada *internal business perspective* meliputi tujuan mencapai perbaikan terus-menerus pada layanan, fasilitas dan sumber daya, untuk meningkatkan ketersediaan bahan pustaka dan untuk memastikan *cost effective* pada perencanaan dan pelaksanaan program literasi informasi bagi sivitas akademik Bond University.

Tabel 2. 4 *Internal Business Perspective Objectives* Bond Library

Objectives	Measures	Targets
To achieve continuous improvement of services, facilities and resources	- Shelving turnaround times - Response time to customer requests for information - Percentage of unfilled document delivery requests - Percentage of all staff costs spent on acquisition and processing of library resources	Reduce
To improve new product and service development	Number of new products, new publications and services Introduced	Increase
To improve availability of course materials	Percentage of required and recommended readings available on the shelves as measured by Materials Availability survey	Increase
To ensure cost-effective planning and implementation of information skills programs	- Number of formal training hours per library staff member - Number of attendees per staff member	Reduce Increase

Sumber: Cribb and Hogan (2003)

3) *Innovation and Learning Perspective*

Perspektif ini difokuskan pada kemampuan perpustakaan melakukan perubahan dan memperbaiki untuk mengatasi tantangan masa. *Alignment* tujuan perpustakaan dengan tujuan universitas menghasilkan matrik berikut:

Tabel 2. 5 *Innovation and Learning Perspective Objectives* Bond Library

Objectives	Measures	Targets
To recruit, motivate and develop the highest quality library staff	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage of library budget spent on staff development - Staff satisfaction index in staff perception survey - Number of cross-trained or multiskilled staff 	Increase
To provide information skills training for academic staff and students	<ul style="list-style-type: none"> - Quality of student assignments produced as reported by academic staff - Number of research publications; - Number of successful research grants 	Increase
To provide library and information resources and facilities to enhance staff and student achievement	Library budget as a percentage of the University's budget	Maintain or Increase

Sumber: Cribb and Hogan (2003)

4) *Financial Perspective*

Fokus utama dari *financial perspective* adalah untuk memastikan efektivitas sumber daya yang dialokasikan untuk pengadaan sumber belajar, fasilitas dan layanan perpustakaan, sumber daya manusia dan sebagainya.

Tabel 2. 6 *Financial Perspective Objectives* Bond Library

Objectives	Measures	Targets
To ensure library resources are allocated in a cost-effective way	Acquisitions expenditure as a percentage of staff costs	Increase
To improve value for money spent on library resources	<ul style="list-style-type: none"> - Number of active borrowers - Percentage of new purchased items used within one year of acquisition - Performance of vendors and suppliers 	Increase

Tabel 2. 6 *Financial Perspective Objectives* Bond Library (lanjutan)

Objectives	Measures	Targets
To increase income from non-University sources	Income from sources other than the University	Increase
To maximize asset utilisation	More efficient and effective use of facilities, space, services, systems and resources as measured by various usage studies and statistics	Increase

Sumber: Cribb and Hogan (2003)

Implementasi BSC di Bond University Library telah mengartikulasikan *what, why, how* dan *how well*, aspek-aspek pada rencana strategis perpustakaan dan bagaimana rencana ini melengkapi dan mendukung rencana strategis Universitas. BSC mampu menggambarkan secara ringkas bagaimana empat perspektif yang berbeda dari perpustakaan yaitu *customer/stakeholder*, staf dan kapasitas, proses keuangan dan internal, dikerahkan untuk mencapai visi perpustakaan dan akhirnya misi universitas. BSC di Bond University Library menyediakan sistem manajemen kinerja yang seimbang untuk melacak kemajuan terhadap rencana strategis dan mengidentifikasi isu-isu yang muncul.

2.4.4. Perbandingan Antar Metode

Berdasarkan beberapa metode sistem pengukuran kinerja yang telah diuraikan di atas, dapat dibuat perbandingan sebagai berikut:

Tabel 2. 7 Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja

Metode Pengukuran Kinerja	Kelebihan	Kekurangan
Pengukuran kinerja tradisional perpustakaan (data statistik)	<ul style="list-style-type: none"> - Hanya berupa data statistik - Bersifat umum, sederhana - <i>Well known</i> - Merupakan dasar dari pengukuran kinerja modern 	<ul style="list-style-type: none"> - Difokuskan pada pengukuran <i>input</i> dan <i>output</i> serta jarang menghubungkan data yang satu dengan lainnya.

Tabel 2. 7 Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja (lanjutan)

Metode Pengukuran Kinerja	Kelebihan	Kekurangan
Pengukuran kinerja tradisional perpustakaan (data statistik)		- Tidak dapat menggambarkan efisiensi, efektifitas atau dampak jasa yang disediakan Kurang berguna untuk menjawab pertanyaan “ <i>are we doing the right things</i> ” sebagai upaya mencapai tujuan.
ISO 11620:2008 : Information and Documentation – Library Performance Indicators	<ul style="list-style-type: none"> - Merupakan standard internasional - Digunakan sebagai acuan akreditasi perpustakaan pada lembaga internasional - Berisi indikator-indikator kinerja yang disesuaikan dengan pelaksanaan kegiatan perpustakaan - Memuat <i>standard operational prosedur</i> (SOP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak semua indikator kinerja sesuai dengan pelaksanaan kegiatan perpustakaan di Indonesia - Memerlukan banyak waktu, tenaga dan dana untuk sosialisasi, diskusi, uji coba, dan studi implementasi. - Tidak dapat mengukur kinerja pencapaian Visi dan Misi organisasi
Balanced Scorecard (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> - Menerjemahkan visi, misi menjadi aksi - Memberikan nilai pencapaian kinerja - Mengukur kinerja secara komprehensif - Berisi indikator yang diturunkan dan sesuai dengan visi, misi perpustakaan - Mudah diimplementasikan bersama standar kualitas perpustakaan seperti ISO 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak mencakup SOP - Belum banyak diimplementasikan di perpustakaan di Indonesia - Membutuhkan waktu, tenaga dan biaya untuk sosialisasi

2.5. Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) atau indikator kinerja utama adalah ukuran finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan untuk menilai keadaan kini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-

aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti BSC.

KPI berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, KPI, tolak ukur, target, serta kerangka waktu. Sebagai contoh: "meningkatkan pendapatan rata-rata per pelanggan dari 10 ribu ke 15 ribu rupiah pada akhir tahun 2008". Dalam contoh ini, 'pendapatan rata-rata per pelanggan' adalah suatu KPI. Pemilihan indikator adalah hal yang paling sulit dilaksanakan. Oleh karena itu, perlu adanya batasan-batasan atau kriteria yang dapat membantu dalam menentukan pilihan. Hal utama yang perlu dipertimbangkan dalam hal ini adalah visi, misi, tujuan dan sasaran perpustakaan.

Purnomowati (2006) menyebutkan enam kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan indikator yang sesuai untuk sebuah perpustakaan yaitu:

- 1) Indikator hendaknya memenuhi kebutuhan informasi perpustakaan.
- 2) Indikator hendaknya valid dan *reliabel* yaitu benar-benar mengukur apa yang ingin diukur dengan cermat.
- 3) Indikator hendaknya praktis, yaitu cukup mudah dan cepat dikerjakan, juga efektif dari segi biaya.
- 4) Indikator hendaknya dapat memberikan gambaran utuh secara keseluruhan, tetapi cukup ringkas untuk digunakan.
- 5) Indikator hendaknya dapat diinterpretasikan dan ditindaklanjuti oleh staf. Hindari mengukur hal-hal yang tidak dapat kita ubah/tingkatkan
- 6) Indikator hendaknya dapat diperbandingkan.

Dalam Niven (2003) dijelaskan bahwa kesamaan persepsi terhadap masing-masing KPI merupakan hal yang harus diperhatikan. Untuk itu diperlukan KPI *Data Dictionary* yang akan menjadi pedoman dalam memahami dan melaksanakan kegiatan sesuai KPI tersebut. KPI *Data Dictionary* terdiri dari empat bagian utama. Bagian pertama berisi tentang informasi umum sebuah KPI,

bagian kedua berisi informasi karakteristik KPI, bagian ketiga berisi penjelasan spesifik tentang bagaimana menghitung kinerja KPI, bagian keempat berisi informasi kinerja dan kegiatan yang terkait dengan sebuah KPI. Contoh KPI *Data Dictionary* ditampilkan pada Gambar 2.4.

Perspective: Customer	Measure Number/Name: C01/Customer Satisfaction	Owner: L. Hess
Strategy: Expand program offerings		Objective: Increase Satisfaction with Programs
Description: Customer Satisfaction measures the percentage of surveyed customers stating they are satisfied with our current service offerings. Satisfaction is judged using a number of criteria, including: access to services, timeliness, and overall quality. We feel that only by ensuring current customers are satisfied will we be able to expand our offerings.		
Lag/Lead: Lag	Frequency: Quarterly	Unit Type: Percentage
Polarity: High values are good		
Formula: Number of quarterly survey respondents who feel satisfied with current access, timeliness, and quality of our services divided by the total number of surveys received.		
Data Source: Data for this measure is provided by our survey company, "SST." Each quarter they perform a random survey of our customers and provide the results electronically to us. Data is contained in the form of MS Excel spreadsheets (CUST SURVEY.xls, lines 14 and 15). Data is available the 10th business day following the end of each quarter.		
Data Quality: High — received automatically from third party vendor		Data Collector: S. Commons
Baseline: Our most recent data received from SST indicates a Customer Satisfaction percentage of 59%		Target: Q1 2001: 65% Q2 2001: 68% Q3 2001: 72% Q4 2001: 75%
Target Rationale: Achieving customer satisfaction is critical to our strategy of service expansion. The quarterly increases we're targeting are higher than in past years but reflect our increased focus on satisfaction		Initiatives: 1. Transportation services for targeted customers 2. Customer management software program implementation 3. Customer Service Training

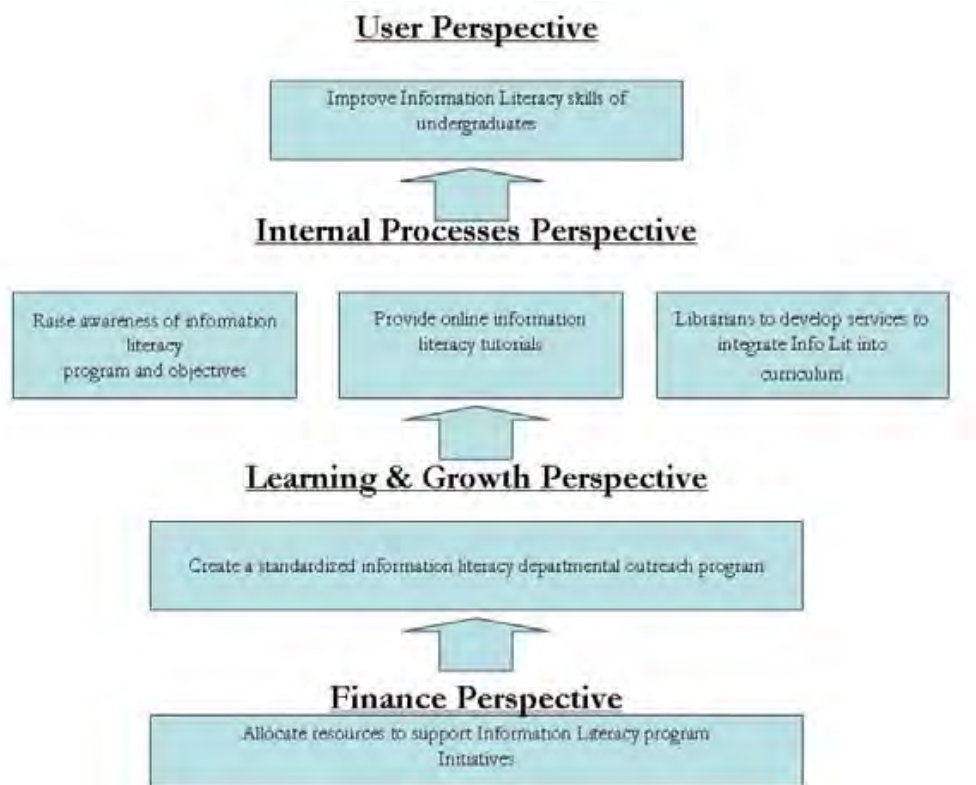
Gambar 2. 4 KPI *Data Dictionary* (Niven, 2003)

2.6. Peta strategi (*Strategy Map*)

Menurut Kaplan & Norton (1996) *strategy map* menggambarkan hubungan sebab akibat antara masing-masing obyektif dari BSC. *Strategy map* berfungsi untuk melengkapi “*the missing link*” antara formulasi strategi dan pelaksanaan strategi. Peta strategi yang baik menjelaskan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai visi, dalam urutan yang logis. Peta strategi merupakan suatu *dashboard* (*panel instrument*) yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi.

Peta strategi yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) pertama kali ditujukan pada organisasi profit sehingga hubungan empat perspektif dalam BSC digambarkan dalam sebuah hirarki bertingkat dimana hirarki paling atas merupakan perspektif *financial*, disusul *customer*, *internal business process* dan hirarki terbawah adalah perspektif *learning and growth*. Konsep ini sesuai dengan tujuan utama dari organisasi profit yaitu memperoleh keuntungan finansial sebanyak-banyaknya. Sehingga semua usaha dan strategi perusahaan berujung pada usaha mendapatkan keuntungan.

Peta yang dikembangkan untuk organisasi profit tidak sesuai untuk perpustakaan perguruan tinggi. Perpustakaan perguruan tinggi bukan merupakan organisasi profit karena tujuan utama organisasi ini bukan untuk memperoleh keuntungan finansial. Peta strategi pada perpustakaan perguruan tinggi digunakan untuk menceritakan bagaimana perpustakaan memberikan kontribusi terhadap pemustaka. Contoh peta strategi untuk perpustakaan perguruan tinggi adalah peta strategi yang dikembangkan oleh Bielavitz (2010) untuk mengukur *outcomes* dari *academic library's information literacy program di Portland State University Library*. Peta strategi tersebut digambarkan pada Gambar 2.5.



Gambar 2. 5 Peta strategi untuk mengukur *outcomes* dari *academic library's information literacy program* di Portland State University Bielavitz (2010)

2.7. Analytic Hierarchy Process (AHP)

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode yang luwes dan lengkap, mampu menyediakan bagi kelompok dan perorangan, dengan menggabungkan baik faktor kualitatif maupun kuantitatif dalam proses pengambilan keputusan. Prosesnya adalah dengan mengidentifikasi, memahami, dan menilai interaksi-interaksi dari suatu sistem sebagai satu keseluruhan (Saaty, 1993). Ciri khas penggunaan AHP terutama untuk merancang suatu keadaan yang kompleks atau tidak terkerangka, kedalam komponen-komponennya. Kemudian mengatur bagian-bagian dari komponen tersebut atau variabel-variabelnya kedalam bentuk hirarki, memberi bobot verbal/bobot numerik pada variabel yang dianggap penting dengan cara membandingkan secara

berpasangan. Sintesis dilakukan terhadap pendapat seorang *expert* untuk menentukan variable mana yang memiliki prioritas tertinggi yang akan keluar sebagai hasil analisis, baik dalam penilaian relatif maupun penilaian secara absolut. Fleksibel dan efektivitas dari kerangka kinerja hirarki AHP akan menuntun pada keputusan yang diinginkan karena semua bagian dengan hirarki saling berhubungan, sangat mudah untuk melihat bagaimana suatu perubahan dalam satu faktor akan memberikan pengaruh bagi faktor yang lain.

Sebelum menggunakan metode AHP perlu diperhatikan aksioma-aksioma yang dimiliki oleh model AHP. Aksioma adalah sesuatu yang tidak dapat dibantah kebenarannya atau yang pasti terjadi. Ada 4 aksioma yang dimiliki model (Saaty, 1993) yaitu :

1) *Reciprocal Comparison*

Pengambil keputusan harus dapat membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensi tersebut harus memenuhi syarat resiprokal, misal jika A lebih disukai dari B dengan skala X maka B lebih disukai dari A dengan skala $1/x$

2) *Homogeneity*

Preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain, elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Misal kelereng dan anggur dapat dibandingkan jika kriteria pembandingnya adalah bentuk, ukuran, dan beratnya, tidak dapat dibandingkan bila kriterianya adalah rasa.

3) *Independence*

Preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa criteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada, melainkan oleh obyektif secara keseluruhan. Pola ketergantungan dalam model AHP searah keatas, artinya perbandingan antar elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi oleh elemen-elemen dalam level diatasnya.

4) *Expectations*

Tujuan pengambilan keputusan struktur hirarki diasumsikan lengkap. Jika tidak dipenuhi pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria, sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

Tabel 2. 8 Keunggulan dan Kelemahan Metode AHP

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none">- Struktur yang berhierarki sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih sampai pada sub-sub kriteria yang paling dalam.- Memperhitungkan validitas sampai batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.- Memperhitungkan daya tahan atau ketahanan <i>output</i> analisis sensitivitas pengambilan keputusan.	<ul style="list-style-type: none">- Ketergantungan model AHP pada input utamanya yang berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli.- Model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.- Merupakan metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk

Dalam AHP terdapat langkah-langkah dan proses AHP yang harus dilakukan tahap demi tahap. Langkah-langkah dan proses tersebut adalah sebagai berikut

- 1) Mendefinisikan permasalahan dan penentuan tujuan. Jika AHP digunakan untuk memilih alternatif atau menyusun prioritas alternatif, pada tahap ini dilakukan pengembangan alternatif.
- 2) Menyusun masalah kedalam hierarki sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terukur.
- 3) Penyusunan prioritas untuk tiap elemen masalah pada hierarki. Proses ini menghasilkan bobot atau kontribusi elemen terhadap pencapaian tujuan sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas penanganan. Prioritas dihasilkan dari suatu matriks perbandingan berpasangan antara seluruh elemen pada tingkat hierarki yang sama.

- 4) Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap tingkat hierarki.

Prioritas untuk masing-masing variabel ditentukan oleh seorang *expert* melalui kuisisioner yang berisi matriks perbandingan berpasangan. Pada matrik ini digunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen atas elemen yang lain. Dalam model AHP digunakan bilangan 1-9 yang dianggap cukup mewakili persepsi manusia. Skala banding berpasangan ini dapat dilihat pada Tabel 2.10. Sedangkan langkah-langkah mengisi matriks perbandingan berpasangan AHP adalah sebagai berikut:

- 1) Pengambilan data dari obyek yang diteliti dilanjutkan dengan menghitung data dari bobot perbandingan berpasangan responden dengan metode perbandingan berpasangan AHP berdasar hasil kuisisioner.
- 2) Menghitung rata-rata rasio konsistensi dari masing-masing responden.
- 3) Pengolahan dengan metode mengisi matriks perbandingan berpasangan AHP
- 4) Setelah dilakukan pengolahan tersebut, maka dapat disimpulkan konsistensi untuk mencari nilai beta (b).

Tabel 2. 9 Skala Banding Berpasangan

Nilai Skala	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua perspektif memberikan sumbangan yang sama besarnya terhadap pencapaian tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lainnya	Pengalaman & pertimbangan sedikit mendukung satu perspektif atas yang lain.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman & pertimbangan dengan kuat mendukung satu perspektif atas yang lain.

Tabel 2. 9 Skala Banding Berpasangan (lanjutan)

Nilai Skala	Definisi	Penjelasan
7	Satu elemen jelas lebih penting dari yang lainnya	Satu perspektif dengan kuat didukung dan dominasinya telah terlihat dalam praktek.
9	Satu elemen mutlak lebih penting dari elemen lainnya	Bukti yang mendukung perspektif yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan yang tinggi.
2,4,6,8	Nilai tengah diantara kedua pertimbangan	Nilai-nilai diantara pertimbangan diatas.

Sumber: Saaty, 1993

2.8. *Critical Review*

Penelitian tentang metode BSC untuk perpustakaan perguruan tinggi telah dilakukan dan diimplementasikan di beberapa perguruan tinggi di manca negara. Namun demikian, penelitian sejenis belum pernah dilakukan di Indonesia. Tabel 2.10 berisi *critical review* tentang beberapa penelitian yang pernah dilakukan serta penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Tabel 2. 10 *Critical Review*

No	Pengaruh dan Tahun Terbit	Topik Penelitian/Implementasi			Metode	Lokasi
		Judul	Latar Belakang	Fokus		
1.	Self, James (2003)	<i>From Values to Metrics: Implementation of The Balanced Scorecard at University Library</i>	Pengembangan budaya penilaian kinerja di perpustakaan	Identifikasi visi dan misi perpustakaan Empat perfektif BSC	BSC	University of Virginia Library
2.	Cribb, Gulcin; Hogan, Chris (2003)	<i>Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication</i>	Penyusunan rencana strategis perpus → dengan organisasi induknya Identifikasi ukuran kinerja yang menghubungkan BSC perpustakaan dgn BSC universitas.	Meng- artikulasikan <i>what, why, how and how well</i> aspek-aspek pada rencana strategis perpustakaan untuk mendukung rencana startegis universitas	BSC	Bond University Library, Australia
3.	Bielavitz, Tom (2009)	<i>The Balanced Scorecard: A Systemic Model for Evaluation and Assessment of Learning Outcomes</i>	Implementasi BSC untuk mengukur <i>outcome</i> perpustakaan	Evaluasi pada program literasi informasi perpustakaan untuk mendukung pembelajaran	BSC, Libqual+	Portland State University Library

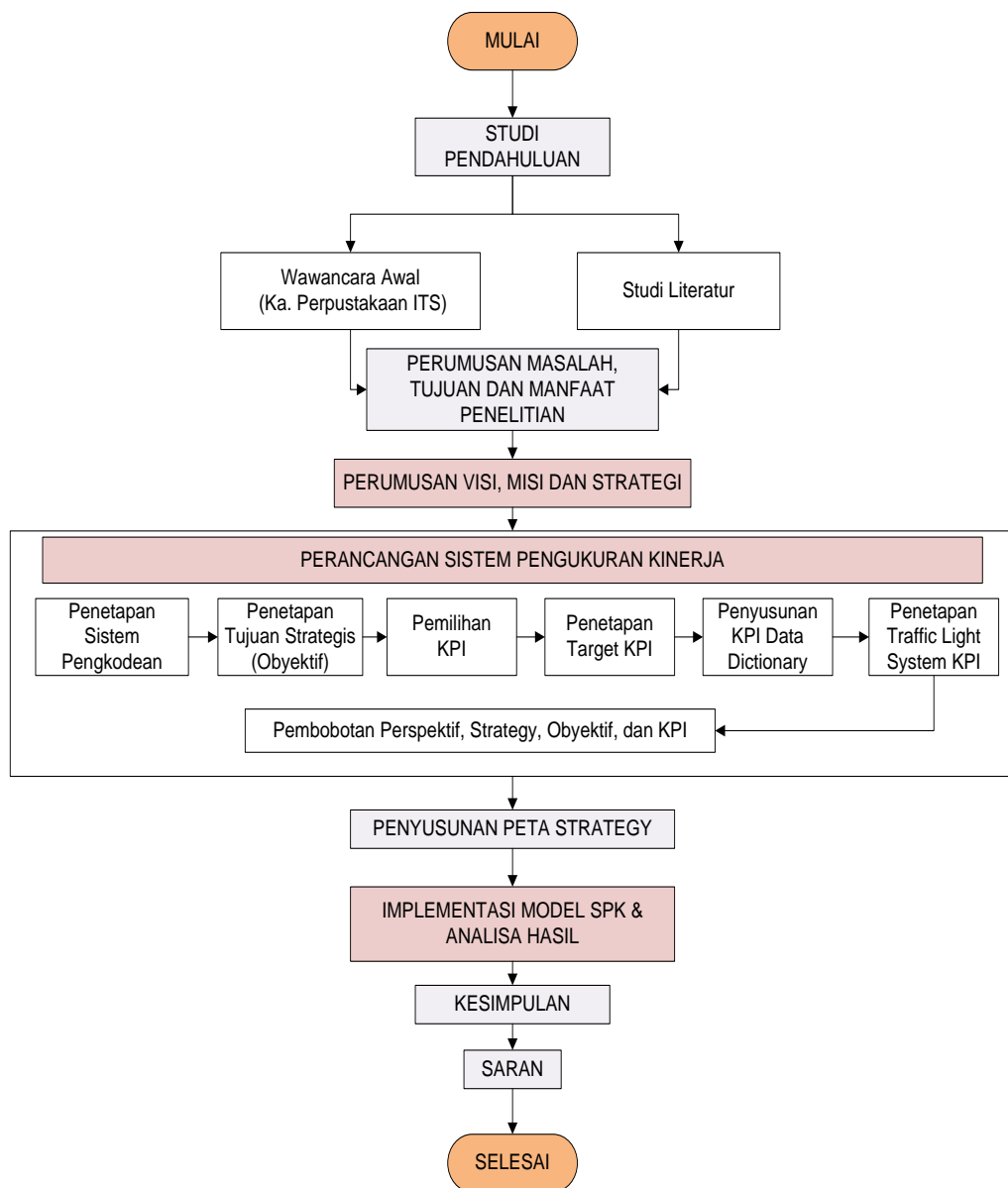
Tabel 2. 10 *Critical Review* (lanjutan)

No	Pengaruh dan Tahun Terbit	Topik Penelitian/Implementasi			Metode	Lokasi
		Judul	Latar Belakang	Fokus		
4.	Carlotta del Sordo et al. / (2012)	<i>Assessing Global Performance in Universities: an Application of Balanced Scorecard</i>	Implementasi BSC untuk mengukur performa universitas di Italia	Evaluasi kinerja universitas untuk dikomunikasi pada <i>stakeholders</i>	BSC	University of Bologna,
5.	Herlina, Amalia (2014)	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan ITS Surabaya Dengan Metode Balanced Scorecard	Implementasi BSC pada non profit organisasi yaitu perpustakaan perguruan tinggi	Perancangan SPK dengan BSC yang dapat digunakan bersama dengan SPK eksisting	BSC, AHP	UPT Perpus ITS Surabaya

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian. Ringkasan penelitian ditampilkan dalam *flow chart* pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Ringkasan Penelitian

3.1 Studi Pendahuluan

3.1.1 Wawancara

Studi pendahuluan meliputi kegiatan wawancara dan studi literatur. Kegiatan wawancara merupakan langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan kepada Kepala Unit Pelayanan Teknis (UPT) Perpustakaan ITS Bapak Drs. Mansur Sutedjo untuk memperoleh informasi tentang kondisi yang dihadapi oleh perpustakaan, khususnya tentang implementasi sistem pengukuran kinerja (SPK) di UPT Perpustakaan ITS, tanggungjawab yang dihadapi perpustakaan, serta kebutuhan dan harapan tentang SPK di UPT Perpustakaan ITS. Berdasarkan hasil wawancara selanjutnya dirumuskan permasalahan penelitian.

3.1.2 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk menentukan teori dan konsep serta acuan standar kinerja yang relevan untuk digunakan menyelesaikan permasalahan dalam penelitian. Studi literatur ini juga dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang profil lokasi penelitian serta SPK eksisting yang digunakan saat ini. Dari hasil studi literatur ini bersama-sama dengan pihak manajemen diputuskan untuk melakukan perancangan sebuah SPK dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Selanjutnya studi literatur dilakukan untuk melakukan perubahan pada visi dan misi UPT Perpustakaan ITS agar sesuai untuk upaya pembenahan menuju standard *world class university library* sebagai bagian dari upaya meraih *international recognition bagi ITS*. Studi literatur juga dilakukan untuk menentukan strategi dan obyektif, serta untuk menentukan *key performance indicator* (KPI) yang tepat untuk mengukur performa UPT Perpustakaan ITS. Hasil *benchmarking* yang pernah dilakukan oleh staf UPT Perpustakaan ITS terhadap beberapa perpustakaan di dalam maupun di luar negeri juga digunakan pada proses ini untuk menambah wawasan tentang peran perpustakaan perguruan tinggi memberikan kontribusinya kepada *stakeholder*.

3.2 Perumusan Masalah, Penetapan Tujuan dan Manfaat Penelitian

Perumusan masalah bertujuan untuk menentukan permasalahan apa yang akan diselesaikan dengan adanya penelitian ini. Sedangkan tujuan dan manfaat penelitian harus ditetapkan dengan jelas, sehingga akan memberikan arah yang tetap agar terwujud keberhasilan penelitian. Hasil penelitian ini akan membantu UPT Perpustakaan ITS memiliki SPK yang sesuai, yang akan mendukung upaya pembenahan yang dilakukan. Selain itu, penelitian ini dapat memberi kontribusi pada bidang ilmu Manajemen khususnya Manajemen Perpustakaan Perguruan Tinggi.

3.3 Perumusan Visi, Misi dan Strategi

Bersama-sama dengan pihak manajemen, tahap ini dilakukan untuk merumuskan visi dan misi UPT Perpustakaan ITS yang baru. Tujuannya untuk menyempurnakan visi dan misi yang telah ada agar sesuai dengan upaya untuk membenahi diri menjadi perpustakaan yang berstandar *world class university library*. Upaya ini juga merupakan bentuk dukungan UPT Perpustakaan ITS bagi lembaga induknya untuk mencapai *international recognition*.

Setelah visi dan misi selesai dirumuskan, selanjutnya ditetapkan strategi yang diturunkan dari misi. Pada kondisi eksisting, UPT Perpustakaan ITS memiliki beberapa tujuan yang merupakan pernyataan strategi. Agar maksud tersebut tersajikan lebih jelas, maka Tujuan eksisting diganti dengan Strategi. Perumusan visi, misi dan strategi dilakukan melalui proses diskusi dengan pihak manajemen dan didasari dari hasil studi literatur dan mengikuti kerangka berpikir *Balanced Scorecard* (BSC).

3.4 Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

SPK yang dirancang dalam penelitian ini didasarkan pada kerangka berfikir BSC. Sesuai dengan metode ini, perumusan tujuan strategis (obyektif) perlu dilakukan terlebih dahulu.

3.4.1 Penetapan Sistem Pengkodean

Untuk memudahkan identifikasi, maka disusun sebuah sistem pengkodean yang unik untuk masing-masing strategi, obyektif dan *key performance indicator* (KPI). Kode yang digunakan menunjukkan *link* mulai dari perspektif sampai KPI.

3.4.2 Penetapan Tujuan Strategis (Obyektif)

Pada tahap ini ditetapkan obyektif yang diturunkan dari masing-masing strategi yang telah ada. Obyektif ini merupakan penjabaran dari strategi. Penetapan obyektif ini dilakukan dengan mengikuti kerangka berpikir BSC. Oleh karena itu setelah, semua obyektif ditetapkan maka dilakukan proses identifikasi dan pengelompokan ke dalam empat perspektif BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Langkah selanjutnya adalah menentukan KPI untuk masing-masing obyektif. Keberhasilan suatu obyektif ini ditentukan dari nilai yang diperoleh masing-masing KPI. Secara sederhana dapat digambarkan bahwa obyektif merupakan suatu instrumen yang menjembatani antara strategi dengan KPI.

3.4.3 Pemilihan Key Performance Indicator (KPI)

KPI merupakan ukuran keberhasilan dari masing-masing obyektif yang telah ditetapkan. Pemilihan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. KPI yang ditetapkan harus spesifik dan dapat diukur sehingga dapat ditentukan target yang pasti dan tepat untuk menggambarkan kinerja organisasi. Alternatif-alternatif KPI dimunculkan dari hasil studi literatur, sedangkan proses pemilihan KPI dilakukan melalui diskusi dengan pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS.

3.4.4 Penetapan Target KPI

Penetapan target KPI dilakukan untuk memberikan titik pencapaian yang merupakan tolak ukur untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai. Penetapan target dilakukan bersama-sama dengan pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS, berdasarkan hasil eksisting yang dicapai tahun 2013

sebagai *baseline*. Target ditetapkan untuk tahun 2015. Penetapan target ini juga memperhatikan hasil studi literatur tentang standar pelayanan perpustakaan perguruan tinggi internasional. Yang terpenting adalah, penetapan target ini harus realistis, artinya target ditentukan sesuai dengan kemampuan UPT Perpustakaan ITS mewujudkan target tersebut secara realistis. Untuk KPI baru yang tidak mempunyai *baseline*, target ditentukan dengan validasi pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS. Selanjutnya, untuk menghitung nilai kinerja diperlukan data hasil capaian eksisting yang dihitung sampai dengan capaian bulan Mei 2014. Perbandingan antara target dan capaian akan menghasilkan nilai kinerja bagi masing-masing KPI.

3.4.5 Penyusunan KPI *Data Dictionary*

Pada tahap ini disusun KPI *Data Dictionary* untuk masing-masing KPI. Penyusunan KPI *Data Dictionary* ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang masing-masing KPI. KPI *Data Dictionary* juga akan menjadi pedoman dalam memahami sebuah KPI tersebut. Dengan demikian dapat diminimalisasi perbedaan persepsi dalam memahami sebuah KPI.

3.4.6 Penetapan *Traffic Light System* untuk KPI

Pada tahap ini dilakukan penetapan ketentuan untuk *Traffic Light System*. *Traffic light system* ini digunakan untuk memberikan keterangan pada hasil pencapaian target masing-masing KPI. Kategori indikator pada *traffic light system* ditetapkan oleh pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS.

3.4.7 Pembobotan

Proses pembobotan dilakukan terhadap empat perspektif BSC, strategi, obyektif dan KPI dengan tujuan untuk mengetahui bobot bagi masing-masing instrumen tersebut. Berdasarkan bobot tersebut dapat dibandingkan prioritas instrumen yang satu dengan instrumen yang lain. Prioritas tersebut

mengambarkan tingkat kepentingan dan nilai pengaruhnya terhadap upaya pencapaian visi UPT Perpustakaan ITS. Proses pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yang bersumber dari masukan pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS, melalui kuisisioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Contoh kuisisioner berpasangan dapat dilihat pada Lampiran 7. Selanjutnya, untuk memudahkan perhitungan dalam proses AHP, digunakan *software* pendukung yaitu Expert Choice.

3.5 Penyusunan Peta Strategi (*Strategic Map*)

Strategic map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat masing-masing obyektif untuk tiap perspektif. Hubungan sebab akibat yang digambarkan menunjukkan bahwa pencapaian suatu obyektif akan berpengaruh pada pencapaian obyektif lainnya. Dengan peta strategi ini suatu organisasi dapat mengatur kinerja organisasinya untuk tetap dalam kebijakan yang telah ditentukan sesuai dengan peta strategi yang ada.

Peta strategi pada organisasi non profit berbeda dengan peta strategi pada organisasi profit. Pada penelitian ini dilakukan penyusunan peta strategi untuk non profit organisasi dimana *customer perspective* berada pada hirarki paling atas.

3.6 Implementasi SPK UPT Perpustakaan ITS dan Analisa Hasil

Setelah semua tahapan pada perancangan sistem pengukuran kinerja dilakukan maka tahap selanjutnya adalah melakukan implementasi model SPK yang telah dirancang. Pada tahap ini dilakukan perbandingan antara capaian sampai dengan bulan Mei 2014 dengan target tahun 2015 yang telah ditetapkan untuk masing-masing KPI. Perbandingan tersebut akan menghasilkan nilai relatif dan juga nilai absolut.

Dari proses ini akan diketahui keberhasilan pencapaian target dari masing-masing KPI berdasarkan capaian sampai bulan Mei 2015. Selanjutnya, akan diketahui nilai kinerja organisasi pada masing-masing perspektif BSC serta nilai kinerja organisasi secara keseluruhan. Nilai kinerja ini akan memberikan informasi tentang performa UPT Perpustakaan ITS dalam mencapai visi.

Selanjutnya dilakukan analisa terhadap hasil implementasi tersebut. Dengan analisa dan interpretasi data akan diperoleh informasi tentang kinerja masing-masing KPI, kinerja organisasi berdasarkan masing-masing perspektif serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil analisa dan interpretasi data ini akan memberikan gambaran tentang perbaikan yang perlu dilakukan untuk peningkatan kinerja organisasi.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah menarik kesimpulan terhadap seluruh proses penelitian. Selanjutnya berdasarkan hasil yang diperoleh diberikan saran-saran, khususnya untuk keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja pada UPT Perpustakaan ITS, serta saran-saran untuk perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain kedua hal tersebut, akan diberikan pula usulan topik untuk penelitian selanjutnya.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

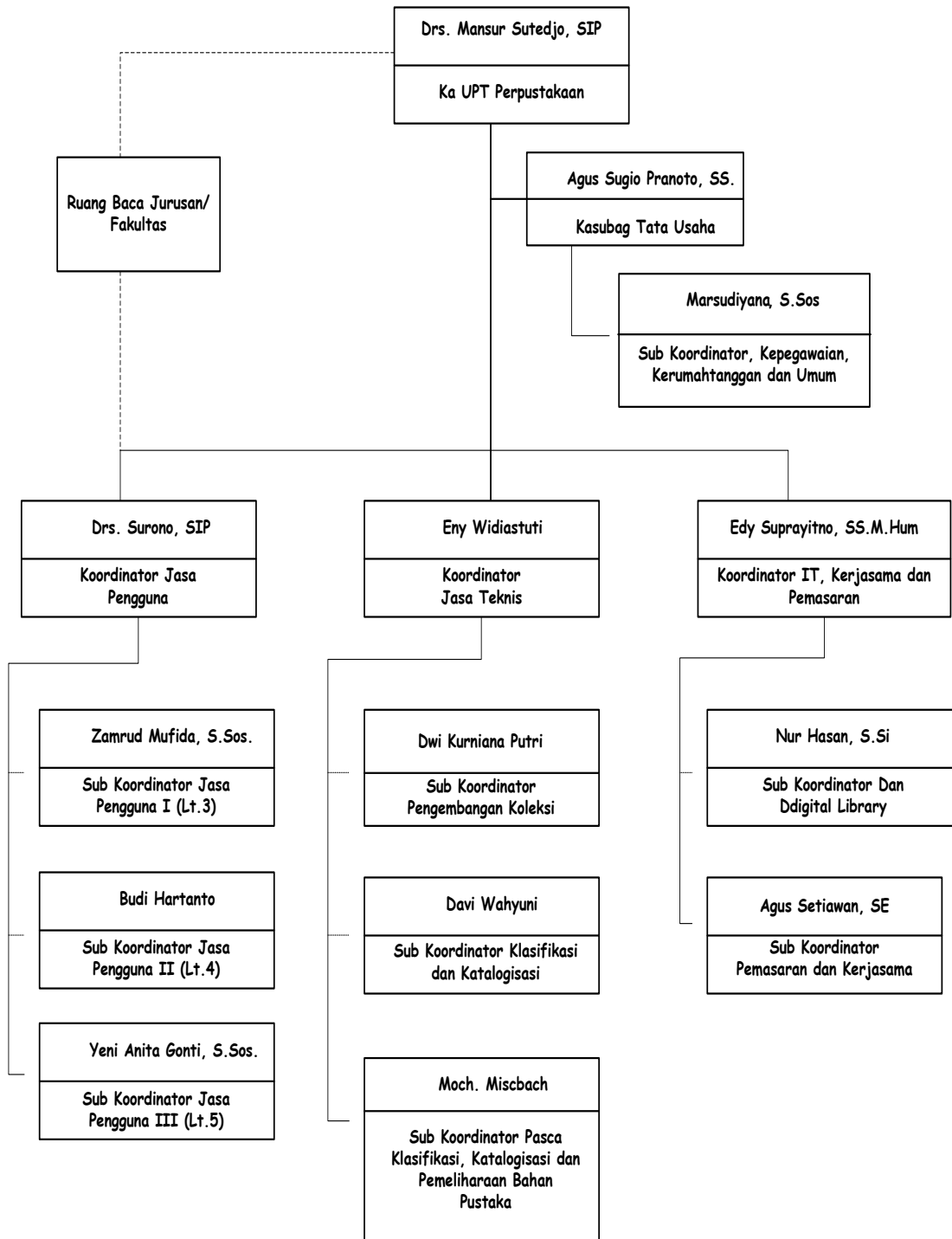
HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dipaparkan tentang hasil penelitian meliputi gambaran umum lokasi penelitian, perumusan visi, misi, strategi, proses perancangan sistem pengukuran kinerja (SPK), penetapan obyektif dan pemilihan *key performance indicator* (KPI), proses pembobotan dan pembuatan peta strategi (*strategic map*) untuk UPT Perpustakaan ITS, sesuai dengan kerangka berpikir *Balanced Scorecard* (BSC).

4.1. Gambaran Umum UPT Perpustakaan ITS

UPT Perpustakaan ITS menempati gedung seluas 7500 m² dan terdiri dari enam lantai. Pemustaka berasal dari sivitas akademika ITS, juga terbuka bagi pengguna dari luar ITS. Staf Perpustakaan dan Pustakawan UPT Perpustakaan ITS yang bertugas berjumlah 41 orang. Sejumlah 5 orang pustakawan dan 1 orang staf non pustakawan staf UPT Perpustakaan ITS telah terpilih sebagai staf dan pustakawan berprestasi, baik di internal perpustakaan dan di lingkungan ITS Surabaya maupun di tingkat nasional. Struktur organisasi UPT Perpustakaan ITS ditampilkan pada Gambar 4.1.

Proses pengadaan buku di UPT Perpustakaan ITS dilakukan melalui pembelian, pelaksanaan lelang dan hadiah. Selanjutnya dari hasil pengadaan dilakukan proses pengolahan yaitu suatu kegiatan yang meliputi pemberian subyek dokumen, nomer klasifikasi, *input* data bibliografi ke *database* Perpustakaan (SPITS), pelabelan, pemberian *magnetic strip* dan penyampulan, pembuatan daftar pustaka baru dan mengirim ke layanan pengguna untuk dipamerkan (2 minggu) dan dipinjamkan. Secara rata-rata setiap bulan UPT Perpustakaan ITS berhasil melakukan pengolahan bahan pustaka tercetak sejumlah 500 judul 524 eksemplar.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi UPT Perpustakaan ITS (Sutedjo, 2012)

UPT Perpustakaan ITS membutuhkan dana yang digunakan untuk pengadaan koleksi, pengadaan fasilitas untuk pengguna, operasional sehari-hari dan lain sebagainya. Dana yang digunakan oleh UPT Perpustakaan berasal dari berbagai sumber baik antara lain dari lembaga induk dan dana swadaya perpustakaan sendiri. Dana swadaya perpustakaan dihasilkan dari pendapatan sewa ruangan. UPT Perpustakaan ITS juga menerima dana dari denda keterlambatan peminjaman. Berbeda dengan karakteristik pendapatan yang seharusnya ditingkatkan, perolehan biaya denda ini diupayakan untuk selalu diturunkan. Tabel 4.1, berisi data alokasi dana mulai tahun 2010 sampai dengan tahun 2013.

Tabel 4. 1 Alokasi Dana Mulai Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2013

No.	Sumber Dana	2010	2011	2012	2013
1.	SPP/DPP	250.000.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)	250.000.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)	215.000.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)	210.429.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)
2	IKOMA	-	-		-
3	DIK	-	-		-
4	Dana Masyarakat	180.000.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)	167.784.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)	193.860.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)	152.500.000 (Pendidikan + Ke rumah Tangga)
5	DIP (APBN)	3.100.000.000 (Pengadaan buku impor 365 jt, buku lokal 135 jt dan 2,6 M e-journal)	-	450.000.000 (Pengadaan buku bhs Ind. 150 juta & e-journal 300 juta (springer, pro quest science, enviro Complete)	-
6	IPT/IO	337.500.000 (Pengadaan berbagai fasilitas perpus: café hotspot, Wifi, Kursi Ergo dll)	353.000.000 (Renovasi Ruang Koleksi dan Layanan Lt.5, AC, Kursi Ergo, bangku beton)	353.325.000 (Renovasi Ruang Biblioteca Lt. 2, AC, LCD Projector dan Conference System Lt.2)	Tahun 2012 352.544.000 Tahun 2013 180.000.000 (Renovsai Ruang Seminar, IT, Kursi, Mushalla dll)
7	TPSDP	-	-		-
8	INHERENT	-	-		-
9	PNBP-SPI/BOPTN	1.850.000.000 (belanja buku impor)	3.925.000.000 (pengadaan buku impor 1,3 M dan e-journal 2,625 M)	3.800.000.000 (pengadaan buku impor 1.3 M dan e-journal 2.5 M)	4.300.000.000 (pengadaan buku impor 1,3 M dan e-journal 3 M)

Tabel 4. 1 Alokasi Dana Mulai Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2013
(lanjutan)

No.	Sumber Dana	2010	2011	2012	2013
10.	Tambahan Dana PNBPN			76.000.000 (Kebersamaan, pengembangan SDM, publish 3000 judul karya ilmiah ke digilib)	68.371.600 (kebersamaan, pengembangan SDM, publish 3000 judul karya ilmiah ke digilib)
J U M L A H		5.717.500.000	4.695.784.000	5.138.185.000	5.263.844.300

Sumber: Sutedjo, 2013

Untuk mendukung ITS Surabaya berproses menjadi sebuah *world class university*, UPT Perpustakaan ITS melakukan beberapa upaya yaitu:

- 1) Berusaha memenuhi standar Perpustakaan Perguruan Tinggi yang dianjurkan oleh DIKTI, khususnya dalam hal ketersediaan bahan pustaka di banding jumlah pemustaka (1:15). Saat ini perbandingan koleksi UPT Perpustakaan ITS dengan pemustaka adalah **1 : 5,353** (satu mahasiswa baru tersedia 5 judul buku, perhitungan ini sudah termasuk buku TA/Tesis/Disertasi).
- 2) Meningkatkan jumlah koleksi tercetak maupun *e-journal*.
- 3) Memberikan layanan dan fasilitas yang mendukung pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi termasuk pemanfaatan teknologi informasi.
- 4) Melakukan perbaikan ruangan perpustakaan untuk memberikan kenyamanan yang lebih pada pengguna untuk mendukung proses belajar.
- 5) Meningkatkan sosialisasi *e-journal* agar informasi dapat dimanfaatkan se-optimal mungkin sehingga lahir karya ilmiah baru baik melalui riset, pengabdian masyarakat dan lainnya, agar predikat *world class university* dapat segera tercapai.
- 6) Meningkatkan implementasi digital library dengan menambah judul karya ilmiah yang di *upload* ke dalam digilib.its.ac.id.

- 7) Meningkatkan pemanfaatan akses *digital library* yang terkait langsung dengan penilaian webometrics. Saat ini, ITS Repository menempati peringkat nasional ke-1 dan peringkat dunia turun ke-19 untuk bulan Januari 2013. Pada bulan Juli 2013 peringkat nasional ke-1 sedangkan peringkat dunia bergeser turun ke-27.

Untuk mengukur kinerjanya, UPT Perpustakaan ITS telah menentukan beberapa indikator kinerja. Menurut Sutedjo (2011), indikator kinerja UPT Perpustakaan ITS ini merupakan hasil luaran dari pelaksanaan program kerja yang telah disusun untuk mewujudkan visi dan misi. Penggunaan indikator kinerja juga dimaksudkan untuk menggambarkan ketermanfaatan UPT Perpustakaan ITS. Indikator kinerja ini disajikan dalam bentuk catatan-catatan statistik yang antara lain berisi data jumlah koleksi yang dibaca, jumlah peminjam dan koleksi yang dipinjam, jumlah pengunjung dan jumlah pemakai internet. Data-data tersebut dikelompokkan berdasarkan urutan bulan dalam satu tahun.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan Kepala UPT Perpustakaan ITS, Sutedjo (2013) menyampaikan bahwa indikator kinerja yang digunakan UPT Perpustakaan ITS belum mengikuti salah satu standar SPK perpustakaan perguruan tinggi (baik ISO maupun SNI) karena beberapa hal antara lain:

- 1) Tidak semua indikator kinerja pada ISO 11620:2008 tersebut sesuai dan dapat di implementasikan di UPT Perpustakaan ITS. Demikian pula jika ingin melaksanakan SNI 7330:2009. Sebagai contoh, salah satu persyaratan SNI menyatakan bahwa kepala perpustakaan menjadi anggota senat akademik perguruan tinggi. Hal ini dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan SNI tersebut.
- 2) Pengelompokan indikator dalam ISO 11620:2008 mengikuti pendekatan dalam *Balanced Scorecard* (BSC).
- 3) Standar tersebut di atas merupakan standar kualitas yang hanya fokus pada *customer satisfaction* saja, bukan pada ukuran keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi.

- 4) Belum tersedia sumber daya yang cukup baik waktu, tenaga dan biaya untuk melakukan implementasi standar tersebut di UPT Perpustakaan ITS serta belum ada rencana untuk melakukan sertifikasi internasional atau akreditasi nasional perpustakaan dalam waktu dekat.

Indikator Kinerja UPT Perpustakaan ITS yang digunakan saat ini secara garis besar terkait dengan tiga hal pokok dalam perpustakaan yaitu (1) Koleksi, (2) Pelayanan perpustakaan, (3) Pengguna perpustakaan. Indikator tersebut berisi kumpulan data statistik dari Bagian Jasa Pengguna dan Bagian Kerjasama, Pemasaran dan IT, yang menunjukkan jumlah pengunjung, pemakai internet, koleksi dibaca, peminjam dan koleksi dipinjam setiap bulan mulai Januari sampai Desember. Selanjutnya data tersebut disajikan dalam bentuk tabel seperti contoh pada Gambar 4.2 berikut :

Tabel 5.1
Statistik layanan Sampoerna Corner 2012

BULAN	PENGUNJUNG	PEMAKAI INTERNET	KOLEKSI DIBACA	PEMINJAM	KOLEKSI DIPINJAM
Januari	249	57	64	6	9
Pebruari	258	11	82	22	45
Maret	251	73	97	18	40
April	255	22	48	21	38
Mei	238	10	54	18	29
Juni	188	22	72	16	35
Juli	83	44	15	3	6
Agustus	45	10	10	3	4
September	187	155	39	16	19
Oktober	299	219	47	38	38
Nopember	279	205	42	28	28
Desember	217	231	26	16	23
JUMLAH	2.549	1.159	596	205	314

Gambar 4. 2 Contoh Tampilan Statistik Layanan Sampoerna Corner pada Laporan Tahunan UPT Perpustakaan ITS (Sutedjo, 2012)

Indikator kinerja UPT Perpustakaan ITS yang tercantum pada Laporan Tahunan UPT Perpustakaan ITS tahun 2013, sebagai berikut:

1) **Indikator Kinerja Jasa Pengguna 1 (Lantai 3).**

Berisi data statistik dari empat jenis layanan yang berada di lantai 3 yaitu Layanan Sampoerna Coner, Layanan IDIS ITS-World Bank, Layanan Majalah/Jurnal, Layanan Referensi.

2) **Indikator Kinerja Jasa Pengguna 2 (lantai 4).**

Berisi data statistik dari empat jenis layanan yang berada di lantai 4 yaitu Layanan *Reserve* (buku Tandon), Layanan Tugas Akhir, Layanan Karya ITS Surabaya, Layanan Audio Visual.

3) **Indikator Kinerja Jasa Pengguna 3 (lantai 5).**

Berisi data statistik dari dua jenis layanan yang berada di lantai 5 yaitu Layanan Buku Teks (Sirkulasi), Layanan PLN Corner (Pahlawan Corner).

4) **Indikator Kinerja *Digital Library*.**

Berisi data statistik kunjungan pengguna ke digilib.its.ac.id yang disajikan dalam periode bulanan selama lima tahun terakhir. Data lain yang disajikan sebagai indikator kinerja *digital library* adalah kedudukan *digital library* ITS atau ITS Surabaya Repository, baik tingkat nasional maupun dunia.

5) **Indikator Kinerja E-Journal yang dilanggan.**

Berisi data statistik pemanfaatan *e-journal* yang dilanggan oleh UPT Perpustakaan ITS.

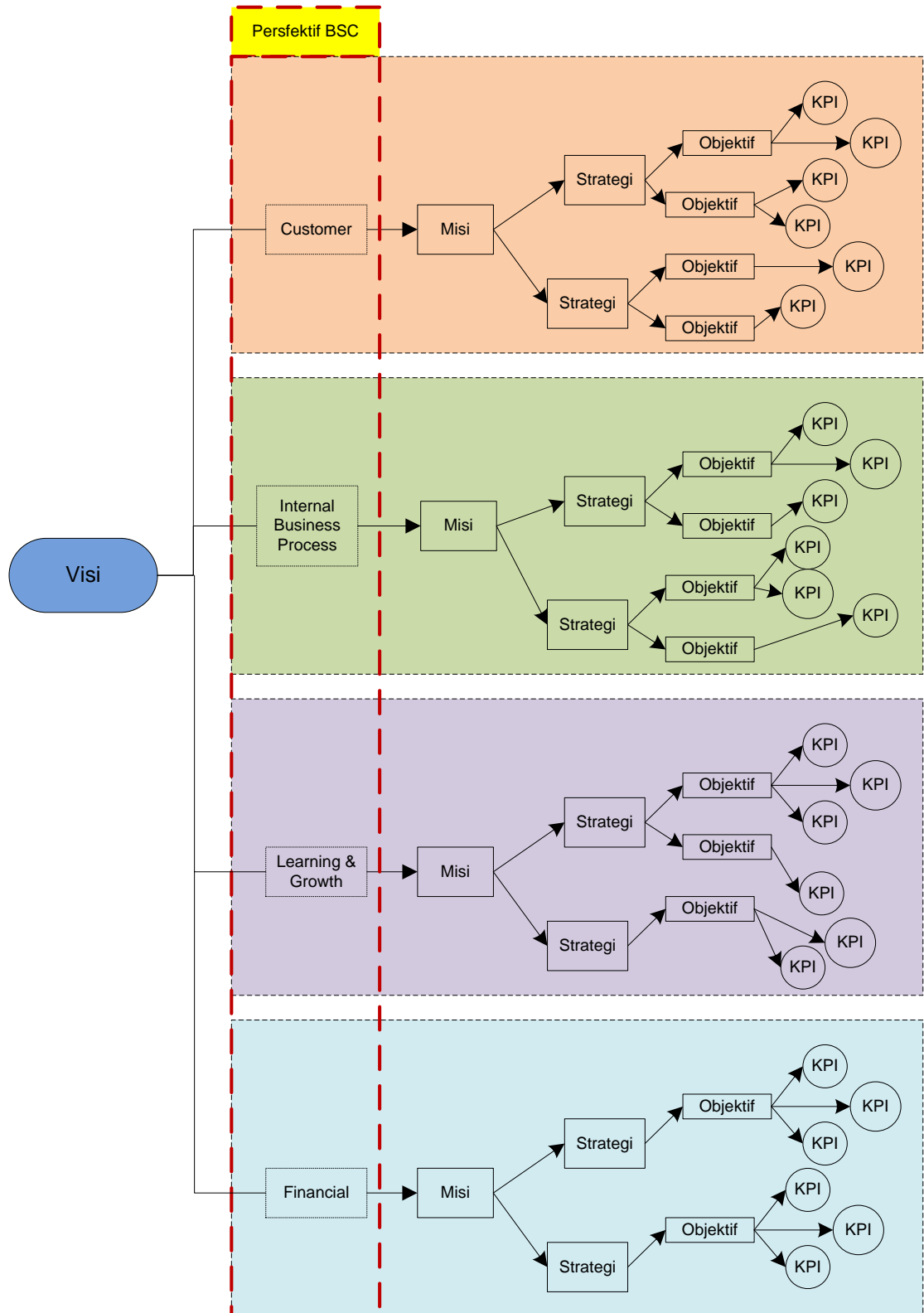
4.2. Perumusan Visi, Misi dan Strategi

Untuk mendukung upaya pembenahan diri menuju perpustakaan berstandar *world class university library*, sebagai bagian dari upaya ITS mencapai *international recognition*, bersama-sama dengan pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS dilakukan kegiatan peninjauan kembali visi, misi dan tujuan eksisting. Setelah melalui beberapa studi literatur dan diskusi, pihak manajemen menetapkan visi, misi dan strategi yang baru yang sesuai dengan kebutuhan yang dipaparkan di atas. Visi UPT Perpustakaan ITS yang baru ditampilkan pada Tabel 4.2, yang berisi perbandingan antara visi eksisting dan visi yang baru.

Selanjutnya, proses yang sama juga dilakukan dalam merumuskan misi. Pada tahap ini, implementasi kerangka berpikir *Balanced Scorecard* (BSC) mulai diterapkan dengan lebih jelas. Pihak manajemen memutuskan untuk merumuskan misi sejumlah empat butir. Jumlah ini disesuaikan dengan jumlah perspektif BSC, di mana pada masing-masing butir misi terkandung satu perspektif BSC. Misi UPT Perpustakaan yang baru, disajikan pada Tabel 4.2. Pada tabel tersebut juga disertakan misi eksisting untuk memperjelas perubahan yang dilakukan. Pada proses selanjutnya yaitu perumusan strategi, obyektif dan KPI, BSC juga akan digunakan sebagai kerangka berpikir agar hubungan masing-masing instrumen dapat terlihat dengan lebih jelas. Kerangka berpikir BSC pada misi, strategi, tujuan strategis (obyektif) sampai dengan KPI digambarkan pada Gambar 4.3.

Tabel 4. 2 Perubahan Visi dan Misi UPT Perpustakaan ITS

VISI EKSISTING	VISI BARU
Perpustakaan sebagai Pusat Sumber Belajar atau <i>Learning Resource Center</i> dengan fasilitas dan jasa berbasis teknologi informasi	Menjadi pusat sumber belajar (<i>learning resources center</i>) berstandar internasional yang mendukung secara aktif pelaksanaan tridharma perguruan tinggi ITS Surabaya
MISI EKSISTING	MISI BARU
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan informasi dalam berbagai bentuk yang relevan dengan bidang studi di ITS 2. Mengorganisasi informasi agar mudah ditemukan kembali 3. Mendistribusikan informasi secara efektif dan efisien kepada pemustaka 4. Mewujudkan SIM Perpustakaan, layanan terintegrasi dengan Ruang Baca Jurusan/Fakultas ataupun unit lain yang terkait 5. Menyediakan fasilitas dan jasa berbasis teknologi informasi 6. Mengelola sumberdaya perpustakaan sehingga misi di atas dapat dicapai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memenuhi keperluan pemustaka terhadap informasi yang menunjang kurikulum, penelitian dan pengabdian pada masyarakat 2. Melaksanakan kegiatan perpustakaan mengacu pada standar perpustakaan internasional, secara efektif dan efisien, guna memberikan pelayanan prima bagi <i>stakeholders</i> 3. Meningkatkan kontribusi perpustakaan melalui pengembangan profesionalitas sumber daya manusia (SDM) perpustakaan dan organisasi 4. Mengelola sumberdaya finansial untuk pelaksanaan tugas dan tanggungjawab perpustakaan



Gambar 4. 3 Kerangka Berpikir BSC pada Perumusan Misi, Strategi, Obyektif dan KPI

Selain visi dan misi eksisting, UPT Perpustakaan ITS mempunyai tujuan yang di dalamnya terkandung pernyataan strategi. Agar kandungan strategi dalam *statement* tujuan tersebut menjadi lebih jelas, maka kata “Tujuan” yang digunakan saat ini diganti dengan kata “Strategi”. Tidak berbeda dengan proses penyusunan visi dan misi, dalam perumusan strategi ini bersama dengan pihak manajemen juga dilakukan studi literatur dan diskusi. Untuk melengkapi wawasan tentang kegiatan pelaksanaan tugas perpustakaan sebagai jantung perguruan tinggi, digunakan hasil *benchmarking* yang pernah dilakukan oleh staf UPT Perpustakaan ITS ke beberapa perpustakaan perguruan tinggi di Asia Tenggara sebagai referensi penunjang. Strategi baru yang menggantikan Tujuan eksisting ditampilkan pada Tabel 4.3. Pelaksanaan studi literatur, diskusi dan hasil *benchmarking* juga akan digunakan pada proses penetapan obyektif dan KPI yang akan dilakukan. Beberapa aspek penting yang merupakan hasil *benchmarking* tersebut antara lain:

- 1) Perpustakaan tetap menyediakan pelayanan umum perpustakaan (*traditional library service*) - dapat disebut sebagai “*high-touch*”- antara lain meliputi informasi umum perpustakaan, katalog, pelayanan referensi, sirkulasi, buku tandon dan peminjaman antar perpustakaan (*inter library loan*).
- 2) Untuk menjawab kebutuhan informasi pemustaka di era digital ini, perpustakaan harus kaya akan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi – dapat disebut sebagai “*high-tech*”- yang antara lain menyediakan *high-speednetwork*, serta komputer untuk pemustaka dalam berbagai spesifikasi sesuai dengan kebutuhan pemustaka.
- 3) Perpustakaan menyediakan *hardware*, *software* dan *support* yang berkualitas untuk mendukung proses akses informasi, misalnya lab multimedia yang terintegrasi dalam satu ruang, disertai staf yang siap memandu untuk memberikan pelatihan tentang akses informasi.
- 4) Perpustakaan menyediakan *software* pendukung proses akademik misalnya MS Office update terbaru, Adobe dan lain-lain.

- 5) Perpustakaan memberikan wadah untuk komunitas virtual bagi pemustaka untuk dapat berdiskusi di dunia maya (*library community*).
- 6) Perpustakaan menyediakan tempat untuk *collaborative learning* dan *work spaces*.
- 7) Pustakawan berperan aktif dalam proses pencarian dan temu kembali informasi, memproduksi dan memberikan interpretasi informasi, mengemas dan menyajikan kembali informasi dalam berbagai bentuk dan media untuk mendukung proses akademik.
- 8) Perpustakaan aktif bekerjasama dengan fakultas dan program studi, tidak hanya dalam hal penyediaan sumber informasi melainkan untuk menjadi pusat untuk penulisan karya ilmiah, pusat *learning communities* dan juga dapat menjadi pusat informasi jenjang karir bagi mahasiswa.
- 9) Pustakawan berperan aktif sebagai “*partner*” pemustaka dalam proses akademik, aktif dalam pengembangan diri dan peningkatan kompetensi serta profesionalisme melalui keikutsertaan pada lembaga profesi pustakawan baik pada tingkat lokal, nasional maupun internasional

Tabel 4. 3 Tujuan Eksisting dan Strategi UPT Perpustakaan ITS

TUJUAN EKSTING	STRATEGI
<p>1. Menunjang kurikulum dengan menyediakan informasi dan bahan pustaka yang memadai untuk mahasiswa dan dosen, sehingga program akademik dapat dilaksanakan secara efektif</p> <p>2. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif untuk mengelola informasi sehingga pustaka dapat mengakses berbagai jenis koleksi secara lebih luas</p> <p>3. Memberi informasi kepada pustaka agar dapat memanfaatkan koleksi secara efektif dan efisien baik melalui: brosur, leaflet, internet, pendidikan pustaka dan lain-lain dengan menekankan pentingnya konsep pembelajaran sepanjang hayat (<i>long life education</i>)</p> <p>4. Membantu melestarikan karya ilmiah sivitas akademika seperti, tugas akhir, skripsi, tesis, disertasi, prosiding dan lain-lain</p> <p>5. Berpartisipasi aktif dalam komunitas perpustakaan dan institusi pendidikan yang lebih luas melalui program pengembangan berkelanjutan, seminar, lokakarya, pelatihan, konferensi dan lain-lain, dan kegiatan antar perpustakaan dan terus mengembangkan sistem jaringan baik secara internal, regional, nasional maupun internasional</p> <p>6. Mengembangkan koneksi dengan semua Ruang Baca Jurusan/Fakultas/ Lembaga dengan memanfaatkan jaringan kampus sehingga <i>resource sharing</i> dapat dicapai</p>	<p>1. Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat (Kode: SC.1)</p> <p>2. Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai <i>partner</i> akademik (Kode: SC.2)</p> <p>3. Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien (Kode: SI.1)</p> <p>4. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok perpustakaan (Kode: SI.2)</p> <p>5. Meningkatkan kontribusi perpustakaan untuk pencapaian reputasi internasional ITS (Kode: SI.3)</p> <p>6. Menciptakan iklim kerja yang kondusif (Kode: SL.1)</p> <p>7. Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan (Kode: SL.2)</p> <p>8. Meningkatkan partisipasi aktif staf perpustakaan pada kegiatan profesionalisme perpustakaan (Kode: SL3)</p> <p>9. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran (Kode: SF.1)</p> <p>10. Mengelola dana swadaya untuk pengembangan perpustakaan (Kode: SF.2)</p>

4.3. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)

Perancangan SPK untuk UPT Perpustakaan ITS menggunakan metode BSC yang terdiri dari beberapa tahapan yang harus dilaksanakan. Tahapan tersebut dimulai dari penetapan tujuan strategis (obyektif), dilanjutkan dengan pemilihan KPI dan penetapan target untuk masing-masing KPI. Untuk menentukan bobot dan prioritas masing-masing variabel dalam upaya pencapaian visi, maka dilakukan proses pembobotan dengan menggunakan metode *Analytical Hirarkhi Process* (AHP).

4.3.1. Penetapan Sistem Pengkodean Variabel

Untuk memudahkan identifikasi, maka disusun sebuah sistem pengkodean yang unik untuk masing-masing strategi, obyektif dan KPI. Kode yang digunakan menunjukkan *link* mulai dari perspektif sampai KPI. Sistem pengkodean variabel disusun sebagai berikut:

1) Pengkodean untuk strategy adalah:

- Strategi pada *customer perspektif* = SC
- Strategi pada *internal business process perspektif* = SI
- Strategi pada *learning and growth perspektif* = SL
- Strategi pada *financial perspektif* = SF

2) Pengkodean untuk obyektif seperti contoh berikut:

- Contoh kode obyektif = OC.1.1 Meningkatkan Jumlah Judul Koleksi Perpustakaan menuju standar *world class university library*
- Keterangan:

<u>O</u>	<u>C</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
Singkatan dari Obyektif	Singkatan dari Perspektif	Nomer Strategi pada Perspektif di atasnya	Nomer Obyektif pada Strategi di atasnya

3) Pengkodean untuk KPI seperti contoh berikut:

- Contoh kode KPI = C1.1.1 Jumlah Judul Koleksi Buku
- Keterangan:

<u>C</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
Singkatan dari Perspektif	Nomer Strategi pada Perspektif di atasnya	Nomer Obyektif pada Strategi di atasnya	Nomer KPI pada obyektif di atasnya

4.3.2. Penetapan Tujuan Strategis (Obyektif)

Setelah strategi untuk UPT Perpustakaan ITS selesai dirumuskan, pihak manajemen melaksanakan proses selanjutnya yaitu penetapan tujuan strategis (obyektif). Obyektif merupakan rencana jangka pendek yang berisi *action plan* yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Obyektif diturunkan dari visi, misi dan strategi UPT Perpustakaan ITS yang telah ditetapkan. Secara sederhana obyektif dapat dijelaskan sebagai jembatan antara strategi dan indikator pencapaian kinerja yang umumnya disebut KPI yang akan ditentukan kemudian. Obyektif yang telah dirumuskan diidentifikasi dan dikelompokkan kedalam empat perspektif BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Obyektif yang telah dirumuskan ditampilkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Obyektif UPT Perpustakaan ITS

PERSPEKTIF	KODE OBYEKTIF	OBYEKTIF
Customer	OC.1.1	Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju standard <i>world class university library</i>
	OC.2.1	Meningkatkan literasi informasi (<i>information literacy</i>) pemustaka untuk memanfaatkan sumber informasi
	OC.2.2	Menyediakan jasa penelusuran literatur oleh tim ahli
	OC.2.3	Menyediakan ruang belajar khusus
	OC.2.4	Meningkatkan kualitas perpustakaan (persepsi pengguna)

Tabel 4.4. Obyektif UPT Perpustakaan ITS (lanjutan)

PERSPEKTIF	KODE OBYEKTIF	OBYEKTIF
Internal Business Process	OI.1.1	Meningkatkan pengolahan koleksi sesuai standard internasional katalogisasi dan klasifikasi
	OI.1.2	Meningkatkan pelestarian koleksi <i>repository</i> ITS (<i>Grey Literature</i>)
	OI.1.3	Meningkatkan ketepatan waktu pelayanan
	OI.1.4	Implementasi SOP ISO 11620 pada pelayanan
	OI.2.1	Menambah fitur akses informasi pada <i>Digital library</i>
	OI.2.2	Memanfaatkan TIK sebagai sarana promosi perpustakaan
	OI.2.3	Penambahan <i>bandwidth</i> untuk kelancaran akses informasi
Learning and Growth	OI.3.1	Meningkatkan pencapaian ranking <i>Webometric</i>
	OL.1.1	Meningkatkan kepuasan kerja pustakawan dan tenaga perpustakaan
	OL.2.1	Meningkatkan wawasan dan kemampuan komunikasi SDM untuk peningkatan pelayanan prima
	OL.2.2	Meningkatkan implementasi motto kerja ITS CAK
	OL.3.1	Mengikuti jaringan kerjasama perpustakaan berskala internasional
	OL.3.2	Melakukan kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (PPM)
Financial	OL.3.3	Meningkatkan jumlah produksi publikasi ilmiah pustakawan
	OF.1.1	Penggunaan secara efektif dan efisien alokasi dana dari lembaga induk
	OF.2.1	Meningkatkan alokasi dana Swadaya Masyarakat untuk kegiatan pengembangan SDM
	OF.2.2	Meningkatkan perolehan dana hibah untuk pengembangan perpustakaan (diutamakan SDM)
	OF.2.3	Meningkatkan jumlah dana <i>private donation</i> dari penelitian dosen untuk pengadaan <i>current collection</i>

4.3.3. Pemilihan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pada kerangka berfikir BSC, evaluasi kinerja ditentukan dari pencapaian masing-masing obyektif. Untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pencapaian tersebut, maka harus ditentukan *key performance indicator* (KPI) untuk setiap obyektif. KPI ini merupakan indikator atau ukuran pencapaian obyektif yang akan menggambarkan berhasil tidaknya pencapaian sebuah obyektif. Untuk itu, penentuan KPI ini harus relevan dengan obyektif yang ada. Pemilihan KPI dilakukan berdasarkan hasil studi literatur dan diskusi dengan pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS.

Nilai kinerja suatu KPI merupakan tolok ukur keberhasilan sebuah obyektif. Untuk memperjelas ukuran pencapaian kinerja, satu obyektif dapat memiliki lebih dari satu KPI. Namun tidak menutup kemungkinan jika satu obyektif hanya memiliki satu KPI saja. Kondisi tersebut dapat terjadi jika dengan satu KPI saja ukuran kinerja suatu obyektif telah jelas. Dengan demikian, bukan suatu keharusan satu obyektif tersebut memiliki lebih dari satu KPI. Pada Tabel 4.5 ditampilkan KPI masing-masing obyektif yang dipilih untuk sistem pengukuran kinerja UPT Perpustakaan ITS.

Tabel 4. 5 KPI untuk Masing-masing Obyektif

PERSPEKTIF	KODE STRATEGI	KODE OBYEKTIF	KODE KPI	KPI
Customer	SC.1	OC.1.1	C1.1.1	Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>)
			C1.1.2	Jumlah database <i>e-book</i>
			C1.1.3	Jumlah database <i>e-journal</i>
			C1.1.4	Jumlah klipng Teknologi Tepat Guna (TTG) untuk menunjang PPM
	SC.2	OC.2.1	C2.1.1	Jumlah kunjungan ke perpustakaan (pertahun)
			C2.1.2	Jumlah koleksi terpinjam
			C2.1.3	Total Hit pada <i>digital library</i>
			C2.1.4	Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i>
		OC.2.2	C2.2.1	Jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi (judul)
		OC.2.3	C2.3.1	Jumlah <i>Study Carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti
		OC.2.4	C2.4.1	Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa
			C2.4.2	Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional
			C2.4.3	Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen
			C2.4.4	Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan

Tabel 4.5 KPI Untuk Masing-masing Obyektif (lanjutan)

PERSPEKTIF	KODE STRATEGI	KODE OBYEKTIF	KODE KPI	KPI	
Internal Business Process	SI.1	OI.1.1	I1.1.1	Jumlah koleksi tersajikan per bulan (judul)	
		OI.1.2	I1.2.1	Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terkoleksi (berdasarkan jenis koleksi)	
			I1.2.2	Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terdigitalisasi per bulan (judul)	
		OI.1.3	I1.3.1	Waktu aktivasi <i>user digital library</i>	
		OI.1.4	I1.4.1	Prosentase progress implementasi SOP ISO 11620	
	SI.2	OI.2.1	I2.1.1	Jumlah fitur baru terimplementasi	
		OI.2.2	I2.2.1	Total Hit pada <i>website</i> perpustakaan	
			I2.2.2	Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan	
			I2.2.3	Total Hit pada blog <i>Library Community</i>	
	OI.2.3	I2.3.1	<i>Bandwidth</i> tersedia (Mbps)		
	SI.3	OI.3.1	I3.1.1	Peringkat <i>Webometric</i> tingkat internasional	
	Learning and Growth	SL.1	OL.1.1	L1.1.1	Tingkat kepuasan kerja karyawan
		SL.2	OL.2.1	L2.1.1	Jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding/magang
				L2.1.2	Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan
L2.1.3				Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan	
OL.2.2		L2.2.1	Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara		
		L2.2.2	Jumlah pustakawan berprestasi		
SL.3		OL.3.1	L3.1.1	Jumlah kerjasama internasional diikuti	
		OL.3.2	L3.2.1	Jumlah kegiatan PPM terlaksana	
		OL.3.3	L3.3.1	Jumlah publikasi di media nasional	
L3.3.2			Jumlah publikasi di media internasional		
Finance	SF.1	OF.1.1	F1.1.1	Prosentase deviasi anggaran	
			F1.1.2	Unit <i>cost e-journal</i>	
	SF.2	OF.2.1	F2.1.1	Jumlah dana Swadaya Masyarakat yang di terima	
			OF.2.2	F2.2.1	Jumlah kegiatan hibah yang diajukan
				F2.2.2	Jumlah dana hibah yang diterima
			OF.2.3	F2.3.1	Jumlah <i>private donation</i> yang diterima

4.3.4. Penetapan Target untuk *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah melakukan pemilihan *key performance indicator* (KPI), langkah selanjutnya adalah menentukan target. Penentuan target ini merupakan suatu aspek yang tidak kalah penting saat melakukan pengukuran kinerja karena nilai keberhasilan kinerja organisasi diperoleh dari perbandingan antara pencapaian yang telah dilakukan dengan target. SPK UPT Perpustakaan ITS yang akan disusun juga memerlukan target yang harus ditentukan untuk masing-masing KPI. Penentuan target ini didasarkan pada data historis yang ada untuk masing-masing obyektif sebagai *baseline*. Namun jika data historis tidak ditemukan maka target ditentukan berdasarkan studi literatur maupun perbandingan kondisi perpustakaan perguruan tinggi lain dengan kondisi di UPT Perpustakaan ITS. Penentuan target untuk masing-masing KPI, ditentukan berdasarkan masukan dari Kepala UPT Perpustakaan ITS.

Terdapat beberapa kendala pada proses penentuan target ini yang disebabkan oleh keragu-raguan pihak manajemen tentang kemampuan untuk mewujudkan target. Hal ini menyebabkan proses penentuan target berjalan cukup lama, dan melalui proses tarik ulur untuk memperoleh titik temu. Kendala lain yang ditemui adalah minimnya referensi tentang standar sebuah *world class university library*. Berdasarkan studi literatur pada Pedoman Pelaksanaan Perpustakaan Perguruan tinggi (Direktorat Jendral Perguruan Tinggi Republik Indonesia, 1994), hanya dapat diketahui dengan jelas tentang jumlah dana yang disarankan untuk dialokasikan kepada perpustakaan yaitu 5% dari total anggaran lembaga induk. Standar lain yang cukup jelas adalah jumlah rasio koleksi buku terhadap pemustaka yaitu 1:15 (Direktorat Jendral Perguruan Tinggi Republik Indonesia, 1994)

Selain kendala di atas, terdapat juga kendala lain yaitu terbatasnya pengetahuan dan pemahaman pihak manajemen terhadap metode sistem pengukuran kinerja modern seperti BSC. Untuk itu diperlukan diskusi yang lebih dalam baik untuk pemilihan KPI juga untuk penentuan target. Berdasarkan gambaran kondisi tersebut, maka pada perancangan SPK ini target ditetapkan pada hal-hal yang mungkin dilakukan untuk tahun 2015 saja. Namun demikian diharapkan, seiring dengan semakin meningkatnya pemahaman tentang metode

BSC, serta pemahaman tentang kemampuan organisasi, penentuan target untuk masing-masing KPI akan lebih mudah dilakukan.

Untuk mengetahui lebih jelas dasar penetapan target, masing-masing KPI, dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok. Pengelompokan ini perlu dilakukan agar hasil pengukuran kinerja dapat dianalisa dengan tepat sesuai dengan kondisi sebenarnya. Dengan demikian diharapkan dapat dirumuskan masukan-masukan yang tepat untuk perbaikan kinerja UPT Perpustakaan ITS. Kelompok KPI ini terdiri dari KPI Kelompok A, KPI Kelompok B dan KPI Kelompok C. Selanjutnya untuk KPI Kelompok C dibedakan menjadi dua kelompok yaitu kelompok KPI Kelompok C1, dan KPI Kelompok C2. Penjelasan untuk masing-masing kelompok KPI tersebut yaitu:

- 1) **KPI Kelompok A** (lihat Tabel 4.6), adalah KPI dengan target untuk tahun 2015 ditentukan berdasarkan masukan dari pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS dengan tingkat kepastian kemampuan pencapaian target lebih tinggi dari tingkat kepastian kemampuan target untuk kelompok KPI Kelompok B. Sedangkan untuk capaian 2014, merupakan data capaian sampai dengan bulan Mei 2014.
- 2) **KPI Kelompok B** (lihat Tabel 4.6), adalah KPI dengan target pada 2015 ditetapkan hanya 10% dari *baseline*. Target ini merupakan target sementara yang digunakan untuk penelitian ini. Pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS belum menetapkan target yang sebenarnya, karena diperlukan perumusan yang standar untuk perhitungan target bagi KPI-KPI ini. Rumusan standar ini direncanakan akan didiskusikan menjelang penyusunan Laporan Tahunan UPT Perpustakaan ITS 2014.
- 3) **KPI Kelompok C** (lihat Tabel 4.7), adalah indikator kinerja yang belum pernah digunakan oleh UPT Perpustakaan ITS sebelumnya. KPI ini memperkuat upaya UPT Perpustakaan ITS membenahi diri menjadi *world class university library* untuk mendukung lembaga induk mencapai *international recognition*. KPI pada kelompok ini belum memiliki *baseline* kecuali KPI Prosentase progress implementasi SOP ISO 11620 (Kode: I1.4.1, yang sudah mempunyai *baseline* sebanyak 10% dan Target untuk tahun 2015 untuk KPI-KPI ini ditentukan oleh pihak manajemen

UPT Perpustakaan ITS. Selanjutnya KPI baru ini, dikelompokkan menjadi dua kelompok yang berbeda yaitu:

- a. **KPI Kelompok C1** (lihat Tabel 4.7), yaitu KPI yang belum mempunyai capaian tahun 2014. Hal ini terjadi karena pelaksanaan kegiatan pada KPI tersebut belum pernah dilakukan.
- b. **KPI Kelompok C2** (lihat Tabel 4.7), yaitu KPI yang mana capaian tahun 2014 ditentukan berdasarkan hasil survey. KPI kelompok ini terdiri dari KPI yang mengukur tingkat kepuasan yaitu KPI Tingkat Kepuasan Pemustaka dan KPI Tingkat Kepuasan Karyawan UPT Perpustakaan ITS.

Tabel 4. 6 KPI Kelompok A dan KPI Kelompok B

PERSPEKTIF	KPI Kelompok A	KPI Kelompok B
Customer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>) (Kode: C1.1.1) 2. Jumlah database <i>e-book</i> (Kode: C1.1.2) 3. Jumlah database <i>e-journal</i> (Kode: C1.1.3) 4. Jumlah klipng Teknologi Tepat Guna (TTG) untuk menunjang PPM (Kode: C1.1.4) 5. Jumlah koleksi terpinjam (Kode: C2.1.2) 6. Total Hit pada <i>digital library</i> (Kode: C2.1.3) 7. Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i> (Kode: C2.1.4) 8. Jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi (judul) (Kode: C2.2.1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah kunjungan ke perpustakaan (per tahun) (Kode: C2.1.1)

Tabel 4.6 KPI Kelompok A dan KPI Kelompok B (lanjutan)

PERSPEKTIF	KPI Kelompok A	KPI Kelompok B
Internal Business Process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah koleksi tersajikan per bulan (judul) (Kode: I1.1.1) 2. Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terkoleksi (berdasarkan jenis koleksi) (Kode: I1.2.1) 3. Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terdigitalisasi per bulan (judul) (Kode: I1.2.2) 4. Waktu aktivasi <i>user digital library</i> (Kode: I1.3.1) 5. Jumlah fitur baru terimplementasi (Kode: I2.1.1) 6. Total Hit pada <i>website</i> perpustakaan (Kode I2.2.1) 7. <i>Bandwidth</i> tersedia (Mbps) (Kode: I2.3.1) 8. Peringkat <i>Webometric</i> tingkat internasional (Kode: I3.1.1) 	
Learning & Growth	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding/magang (Kode: L2.1.1) 2. Jumlah pustakawan berprestasi (Kode: L2.2.2) 	
Finance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosentase deviasi anggaran (Kode: F1.1.1) 2. Unit <i>cost e-journal</i> (Kode: F1.1.2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah dana Swadaya Masyarakat yang di terima (Kode: F2.1.1)

Tabel 4. 7 KPI Kelompok C

PERSPEKTIF	KPI Kelompok C	
	KPI C1	KPI C2
Customer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah <i>Study Carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti (Kode: C2.3.1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa (Kode: C2.4.1) 2. Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional (Kode: C2.4.2) 3. Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen (Kode: C2.4.3) 4. Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan (Kode: C2.4.4)

Tabel 4.7 KPI Kelompok C (lanjutan)

PERSPEKTIF	KPI Kelompok C	
	KPI C1	KPI C2
Internal Business Process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosentase progress implementasi SOP ISO 11620 (Kode: I1.4.1) 2. Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan (Kode: I2.2.2) 3. Total Hit pada blog <i>Library Community</i> (Kode: I2.2.3) 	
Learning and Growth	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan (Kode: L2.1.2) 2. Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan (Kode: L2.1.3) 3. Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara (Kode: L2.2.1) 4. Jumlah kerjasama internasional diikuti (Kode: L3.1.1) 5. Jumlah kegiatan PPM terlaksana (Kode: L3.2.1) 6. Jumlah publikasi di media nasional (Kode: L3.3.1) 7. Jumlah publikasi di media internasional (Kode: L3.3.2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kepuasan kerja karyawan (Kode: L1.1.1)
Finance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah kegiatan hibah yang diajukan (Kode: F2.21) 2. Jumlah dana hibah yang diterima (Kode:F2.2.2) 3. Jumlah <i>private donation</i> yang diterima (Kode: F2.3.1) 	

KPI-KPI untuk masing-masing obyektif, hubungan antar obyektif dengan strategi, hubungan strategi dengan misi, dan misi dengan perspektif disajikan pada Tabel 4.8, Tabel 4.9, Tabel 4.10 dan Tabel 4.11. Pada tabel yang sama juga ditampilkan Baseline tahun 2013, capaian sampai dengan bulan Mei 2014 dan target 2015 yang ditetapkan untuk masing-masing KPI pada empat perspektif BSC.

Tabel 4. 8 KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada *Customer Perspective*

CP. Customer Perspective						
M1. Memenuhi keperluan pemustaka terhadap informasi yang menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat						
Strategi & Obyektif		KPI		Baseline 2013	Capaian 2014	Target 2015
SC1.		Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat				
OC.1.1	Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju <i>standard world class university library</i>	C1.1.1	Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>)	39.331	39.516	42.781
		C1.1.2	Jumlah database <i>e-book</i>	1	1	2
		C1.1.3	Jumlah database <i>e-journal</i>	20	22	25
		C1.1.4	Jumlah kliping Teknologi Tepat Guna (TTG) untuk menunjang PPM (judul artikel)	343	198	378
SC2.		Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai <i>partner akademik</i>				
OC.2.1	Meningkatkan literasi informasi (<i>information literacy</i>) pemustaka untuk memanfaatkan sumber informasi	C2.1.1	Jumlah kunjungan ke perpustakaan (pertahun)	580.589	243.811	638.648
		C2.1.2	Jumlah koleksi terpinjam	47.915	30.053	52.707
		C2.1.3	Total Hit pada <i>digital library</i>	360.754	527.700	396.829
		C2.1.4	Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i>	669.867	200.089	736.854
OC.2.2	Menyediakan jasa penelusuran literatur oleh tim ahli	C2.2.1	Jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi (judul)	140	88	154
OC.2.3	Menyediakan ruang belajar khusus	C2.3.1	Jumlah <i>Study Carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti	N/A	0	10

Tabel 4.8 KPI,Obyektif, Strategi dan Misi pada *Customer Perspective* (lanjutan)

CP. Customer Perspective						
M1. Memenuhi keperluan pemustaka terhadap informasi yang menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat						
Strategi &Obyektif		KPI		Baseline 2013	Capaian 2014	Target 2015
OC.2.4	Meningkatkan kualitas perpustakaan (persepsi pengguna)	C2.4.1	Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa	N/A	2,70	3,25
		C2.4.2	Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional	N/A	2,70	3,25
		C2.4.3	Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen	N/A	2,70	3,25
		C2.4.4	Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan	N/A	2,70	3,25

Tabel 4. 9 KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada *Internal Business Process Perspective*

IP. Internal Process Business Perspective							
M2. Melaksanakan kegiatan perpustakaan mengacu pada standar perpustakaan internasional, secara efektif dan efisien, guna memberikan pelayanan prima bagi stakeholders							
Strategi & Obyektif		KPI			Baseline 2013	Capaian 2014	Target 2015
SI1.	Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien						
OI.1.1	Meningkatkan pengolahan koleksi sesuai standard internasional katalogisasi dan klasifikasi	I1.1.1	Jumlah koleksi tersajikan per bulan (judul)	500	500	760	
OI.1.2	Meningkatkan pelestarian koleksi <i>repository</i> ITS (<i>Grey Literature</i>)	I1.2.1	Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terkoleksi (berdasarkan jenis koleksi)	81%	81%	95%	
		I1.2.2	Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terdigitalisasi per bulan (judul)	3.000	3.000	4000	
OI.1.3	Meningkatkan ketepatan waktu pelayanan	I1.3.1	Waktu aktivasi <i>user digital library</i>	5	5	2	
OI.1.4	Implementasi SOP ISO 11620 pada pelayanan	I1.4.1	Prosentase progress implementasi SOP ISO 11620	10%	10%	25%	
SI2.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok perpustakaan						
OI.2.1	Menambah fitur akses informasi pada <i>Digital library</i>	I2.1.1	Jumlah fitur baru terimplementasi	N/A	N/A	1	
OI.2.2	Memanfaatkan TIK sebagai sarana promosi perpustakaan	I2.2.1	Total Hit pada <i>website</i> perpustakaan	3.600	5.500	10.000	
		I2.2.2	Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan	N/A	N/A	1.500	
		I2.2.3	Total Hit pada blog <i>Library Community</i>	N/A	N/A	1.500	

Tabel 4.9 KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada *Internal Business Process Perspective* (lanjutan)

IP. Internal Process Business Perspective						
M2. Melaksanakan kegiatan perpustakaan mengacu pada standar perpustakaan internasional, secara efektif dan efisien, guna memberikan pelayanan prima bagi stakeholders						
Strategi &Obyektif		KPI		Baseline 2013	Capaian 2014	Target 2015
OI.2.3	Penambahan <i>bandwidth</i> untuk kelancaran akses informasi	I2.3.1	<i>Bandwidth</i> tersedia	130 Mbps	130 Mbps	150 Mbps
SI3.	Meningkatkan kontribusi perpustakaan untuk pencapaian reputasi internasional (<i>international recognition</i>) ITS					
OI.3.1	Meningkatkan pencapaian ranking <i>Webometric</i>	I3.3.1	Target peringkat <i>Webometric</i> tingkat internasional	27	24	10

Tabel 4. 10 KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada *Learning and Growth Perspective*

LP. Learning & Growth Perspective						
M3. Meningkatkan kontribusi perpustakaan melalui pengembangan profesionalitas sumber daya manusia (SDM) perpustakaan dan organisasi						
Strategi &Obyektif		KPI		Baseline 2013	Capaian 2014	Target 2015
SL1.	Menciptakan iklim kerja yang kondusif					
OL.1.1	Meningkatkan kepuasan kerja pustakawan dan tenaga perpustakaan	L1.1.1	Tingkat kepuasan kerja karyawan	N/A	3,24	3,70
SL2.	Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan					
OL.2.1	Meningkatkan wawasan dan kemampuan komunikasi SDM untuk peningkatan pelayanan prima	L2.1.1	Jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding/magang	16	9	22
		L2.1.2	Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan	N/A	N/A	80
		L2.1.3	Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan	N/A	425	450
OL.2.2	Meningkatkan implementasi motto kerja ITS CAK	L2.2.1	Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara	1	1	4
		L2.2.2	Jumlah pustakawan berprestasi	4	4	7

Tabel 4. 110 KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada *Learning and Growth Perspective* (lanjutan)

LP. Learning & Growth Perspective						
M3. Meningkatkan kontribusi perpustakaan melalui pengembangan profesionalitas sumber daya manusia (SDM) perpustakaan dan organisasi						
Strategi & Obyektif		KPI		Baseline 2013	Capaian 2014	Target 2015
SL3.	Meningkatkan partisipasi aktif staf perpustakaan pada kegiatan profesionalisme perpustakaan					
OL3.1	Mengikuti jaringan kerjasama perpustakaan berskala internasional	I3.1.1	Jumlah kerjasama internasional diikuti	N/A	N/A	1
OL3.2	Melakukan kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (PPM)	I3.2.1	Jumlah kegiatan PPM terlaksana	N/A	N/A	2
OL3.3	Meningkatkan jumlah produksi publikasi ilmiah pustakawan	I3.2.1	Jumlah publikasi di media nasional	N/A	N/A	1
		I3.2.2	Jumlah publikasi di media internasional	N/A	N/A	1

Tabel 4. 11 KPI, Obyektif, Strategi dan Misi pada *Financial Perspective*

FP. Financial Perspective							
M4. Mengelola sumberdaya finansial untuk pelaksanaan tugas dan tanggungjawab perpustakaan							
Strategi &Obyektif			KPI		Baseline 2013	Capaian 2014	Target 2015
SF1.	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran						
OF.1.1	Penggunaan secara efektif dan efisien alokasi dana dari lembaga induk	F1.1.1	Prosentase deviasi anggaran	86%	22%	0%	
		F1.1.2	Unit <i>cost e-journal</i> (Rp)	4.480	15.000	2.000	
SF2.	Mengelola dana swadaya untuk pengembangan perpustakaan						
OF.2.1	Meningkatkan alokasi dana swadaya untuk kegiatan pengembangan SDM	F2.1.1	Jumlah dana swadaya masyarakat yang di terima	152.500.000	83jt	167.750.000	
OF.2.2	Meningkatkan perolehan dana hibah untuk pengembangan perpustakaan (diutamakan SDM)	F2.2.1	Jumlah kegiatan hibah yang diajukan	N/A	N/A	1	
		F2.2.2	Jumlah dana hibah yang diterima	N/A	N/A	40jt	
OF.2.3	Meningkatkan jumlah dana <i>private donation</i> dari penelitian dosen untuk pengadaan <i>current collection</i>	F2.3.1	Jumlah <i>private donation</i> yang diterima	N/A	N/A	25jt	

4.3.5. *Key Performance Indicator (KPI) Data Dictionary*

Untuk memberikan keterangan yang jelas bagi masing-masing KPI, selanjutnya disusun *KPI Data Dictionary* untuk masing-masing KPI mengikuti format dalam Niven (2003). Penyusunan *KPI Data Dictionary* ini dilakukan bersama-sama dengan pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS. *KPI Data Dictionary* ini akan membantu pihak manajemen dalam mengkomunikasikan kandungan materi pada masing-masing KPI kepada *stakeholders*. *KPI Data Dictionary* terdiri dari empat *basic section*. *Section* pertama berisi tentang informasi umum KPI meliputi nama KPI dan kode, serta instrumen-instrumen yang menjadi *up-line* KPI tersebut. *Section* kedua berisi karakteristik dari KPI, *section* ketiga berisi formula dan spesifikasi KPI sedangkan *section* keempat berisi yang berisi informasi tentang hubungan KPI dengan upaya pencapaian visi serta nilai kepentingannya. Contoh *KPI Data Dictionary* dapat dilihat pada Gambar 4.4, sedangkan *KPI Data Dictionary* selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 2..

Basic section pada *KPI Data Dictionary* ini mempunyai beberapa bagian yang memberikan penjelasan detail tentang masing-masing KPI, yaitu:

- a) **Perspektif**. Bagian ini memuat informasi tentang Perspektif yang menjadi *up-line* dari KPI tersebut.
- b) **KPI**. Bagian ini memuat informasi nama KPI.
- c) **Kode**. Bagian ini memuat informasi Kode KPI.
- d) **Strategi**. Bagian ini memuat informasi tentang strategi yang menjadi *up-line* dari KPI tersebut.
- e) **Obyektif**. Bagian ini memuat informasi tentang obyektif yang menjadi *up-line* dari KPI tersebut.
- f) **Deskripsi KPI**. Bagian ini memuat deskripsi tentang KPI.
- g) **Frekuensi**. Bagian ini memuat informasi tentang waktu pengambilan data KPI.
- h) **Unit**. Bagian ini memuat informasi tentang satuan dari KPI.

- i) **Polarity.** Bagian ini memuat informasi tentang arah penilaian suatu KPI meliputi dua macam pilihan untuk jenis pencapaian target KPI yaitu *higher is better* atau *lower is better*.
 - o ***Higher is better***, menunjukkan semakin tinggi pencapaian, indikasinya semakin baik dan *score* semakin tinggi
 - o ***Lower is better***, menunjukkan semakin rendah pencapaian, indikasinya semakin baik dan *score* semakin tinggi
- j) **Rumus Nilai Capaian Relatif.** Bagian ini memuat informasi tentang rumus perhitungan kinerja KPI yang membandingkan antara capaian 2014 dan target 2015 dikalikan dengan total bobot KPI.
- k) **Rumus Nilai Absolut.** Bagian ini memuat informasi tentang rumus perhitungan kinerja KPI yang membandingkan antara capaian 2014 dan target 2015 dikalikan 100%
- l) **Sumber Data.** Bagian ini memuat informasi tentang sumber data KPI diperoleh
- m) ***Person in Charge (PIC)*.** Bagian ini memuat informasi tentang staf/pustakawan yang bertanggungjawab dalam pengumpulan dan pengolahan data untuk sebuah KPI.
- n) **Kualitas Data.** Bagian ini memuat informasi tingkat kualitas data yang diperoleh terkait dengan kemudahan dan tingkat validitas data KPI.
- o) ***Baseline*.** Bagian ini memuat informasi tentang pencapaian target KPI pada satu periode sebelumnya (dalam penelitian ini adalah tahun 2013).
- p) **Target.** Bagian ini memuat informasi tentang target yang akan dicapai untuk masing-masing KPI (dalam penelitian ini adalah tahun 2015).
- q) ***Target Rationale*.** Bagian ini memuat informasi tentang pengaruh keberhasilan KPI terhadap usaha pencapaian visi.
- r) ***Initiative*.** Bagian ini memuat informasi tentang program atau kegiatan yang mungkin dilakukan sebagai upaya untuk mencapai target.

Perspektif: Customer		KPI: Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>)	Kode: C1.1.1
Strategi: Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat		Obyektif: Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju standard <i>world class university library</i>	
Deskripsi KPI: Penghitungan jumlah koleksi buku teks berdasarkan judul. Buku teks yang dihitung yaitu buku teks yang berada pada koleksi umum di lantai 5 dan koleksi reserve di lantai 4.			
Frekuensi: Tahunan		Unit: Judul	
Polarity: Higher is better	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$	
Sumber Data: Data pengadaan koleksi dari Bagian Pengadaan		PIC: Marsudiyana	
Kualitas data: High Quality — berdasarkan pada dokumen pengadaan koleksi buku teks per tahun			
Baseline: Capaian tahun 2013 – 39.331 judul		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Keberhasilan pencapaian target dari KPI ini akan mempengaruhi upaya pembenahan diri • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,090 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Keberhasilan pelaksanaan lelang 2. Peningkatan alokasi dana swadaya untuk pengadaan koleksi 3. Peningkatan <i>private donation</i> 	

Gambar 4. 4 KPI Data Dictionary

4.3.6. Traffic Light System untuk Masing-masing KPI

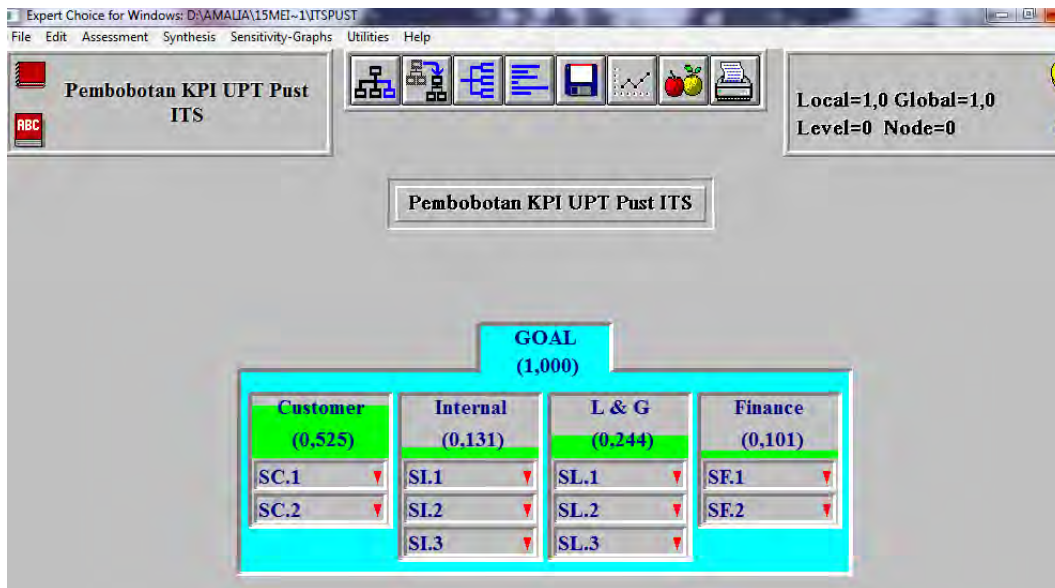
Traffic Light System digunakan untuk memberikan keterangan pada hasil pencapai target masing-masing KPI, yang dihitung sesuai formula yang telah ditentukan untuk KPI tersebut. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda yang akan memudahkan pihak manajemen untuk mengetahui apakah sebuah KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *traffic light system* ini juga akan membantu kegiatan *sharing* informasi tentang kinerja UPT Perpustakaan ITS kepada stakeholders. Indikator dari *traffic light system* yang ditetapkan oleh

pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS ini direpresentasikan dengan beberapa warna yaitu:

- **Warna hijau.** Warna hijau digunakan saat *achievement* target KPI mencapai nilai 80%-100%. *Achievement* dengan nilai tersebut mengindikasikan bahwa target KPI telah tercapai dengan baik.
- **Warna kuning.** Warna kuning digunakan saat *achievement* target KPI mencapai nilai 40%-79%. *Achievement* dengan nilai tersebut mengindikasikan bahwa target KPI belum tercapai secara maksimal meskipun nilai sudah mendekati target. Untuk itu diperlukan *review* untuk mengetahui penyebabnya, sehingga dapat dilakukan upaya-upaya perbaikan.
- **Warna merah.** Warna merah digunakan saat *achievement* target KPI mencapai nilai 0-39%. *Achievement* dengan nilai tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pada KPI tersebut pencapaiannya berada dibawah target yang telah ditetapkan. Untuk itu perlu segera dilakukan *review* untuk mengetahui penyebabnya, sehingga dapat dilakukan upaya-upaya perbaikan.

4.3.7. Pembobotan Perspektif, Strategi, Obyektif dan KPI

Sebelum melakukan pengukuran kinerja berdasarkan rancangan yang telah dilakukan, perlu dilakukan pembobotan untuk masing-masing perspektif, strategi, obyektif serta KPI. Pembobotan ini diperlukan karena masing-masing perspektif, strategi, obyektif serta KPI ini tidak memiliki tingkat kepentingan yang sama. Untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing instrumen tersebut, maka dilakukan pembobotan dengan kaidah perbandingan berpasangan AHP dengan bantuan software *Expert Choice* (Lihat Gambar 4.5). Penentuan bobot pada perbandingan berpasangan didasarkan pada hasil diskusi dengan pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS. Pada prinsipnya, semakin tinggi prioritas maka bobot akan menjadi semakin tinggi. Proses pembobotan ini melalui beberapa iterasi untuk mencapai nilai rasio konsistensi harus 10 persen atau kurang.



Gambar 4. 5 Tampilan Layar Pengolahan AHP dengan *Expert Choice*

Output dari proses pembobotan ini akan menjadi bobot dan nilai pengkali pada sistem pengukuran kinerja. Hasil pengolahan AHP dengan Expert Choice dapat dilihat pada Lampiran 3, sedangkan hasil pembobotan untuk masing-masing perspektif dan strategi disajikan pada Tabel 4.12. Pada tabel tersebut juga dilakukan perhitungan untuk menentukan total bobot bagi masing-masing strategi. Total bobot bagi masing-masing strategi diperoleh dengan cara mengalikan bobot perspektif dengan bobot strategi. Dengan demikian secara global, seluruh strategi tersebut bernilai 1. Selanjutnya operasi yang sama akan dilakukan untuk mencari total bobot obyektif dan total bobot KPI. Total bobot obyektif diperoleh dengan cara mengalikan total bobot strategi dengan bobot masing-masing obyektif. Sedangkan untuk memperoleh total bobot KPI, maka dilakukan operasi hitung dengan cara mengalikan total bobot obyektif dengan bobot masing-masing KPI. Bobot obyektif, total bobot obyektif, bobot KPI dan total bobot KPI ditampilkan pada tabel 4.13

Tabel 4. 12 Pembobotan Pespektif dan Strategi

PERSPEKTIF	BOBOT	STRATEGI		BOBOT STRATEGI	TOTAL BOBOT STRATEGI
1		2			3
CUSTOMER	0,525	SC.1	Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat	0,667	0,350
		SC.2	Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai <i>partner</i> akademik	0,333	0,175
IBP	0,131	SI.1	Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien	0,249	0,033
		SI.2	Memfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok perpustakaan	0,157	0,021
		SI.3	Meningkatkan kontribusi perpustakaan untuk pencapaian reputasi internasional ITS	0,594	0,078
LG	0,244	SL.1	Menciptakan iklim kerja yang kondusif	0,105	0,026
		SL.2	Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan	0,637	0,155
		SL.3	Meningkatkan partisipasi aktif staf perpustakaan pada kegiatan profesionalisme perpustakaan	0,258	0,063
FINANCE	0,101	SF.1	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran	0,667	0,067
		SF.2	Mengelola perolehan dana dari swadaya masyarakat untuk pengembangan perpustakaan	0,333	0,034
	1,001			TOTAL	1,00

Tabel 4. 13 Pembobotan Obyektif dan KPI

TOTAL BOBOT STRATEGI	OBJEKTIF	BOBOT OBJEKTIF	TOTAL BOBOT OBJEKTIF	KPI		TOTAL BOBOT KPI
3	4		5	6		7
SC.1 0,35	OC.1.1 Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju standard <i>world class university library</i>	1	0,35	C1.1.1 Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>)	0,257	0,090
				C1.1.2 Jumlah database <i>e-book</i>	0,11	0,039
				C1.1.3 Jumlah database <i>e-journal</i>	0,571	0,200
				C1.1.4 Jumlah klipng Teknologi Tepat Guna (TTG) untuk menunjang PPM	0,062	0,022
				Total	1	
SC.2 0,175	OC.2.1 Meningkatkan literasi informasi (<i>information literacy</i>) pemustaka untuk memanfaatkan sumber informasi	0,565	0,115	C2.1.1 Jumlah kunjungan ke perpustakaan (pertahun)	0,483	0,055
				C2.1.2 Jumlah koleksi terpinjam	0,101	0,012
				C2.1.3 Total Hit pada <i>digital library</i>	0,141	0,016
				C2.1.4 Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i>	0,276	0,032
				Total	1	
	OC.2.2 Menyediakan jasa penelusuran literatur oleh tim ahli	0,122	0,021	C2.2.1 Jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi (judul)	1	0,021
				Total	1	
	OC.2.3 Menyediakan ruang belajar khusus	0,073	0,013	C2.3.1 Jumlah <i>Study Carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti	1	0,013
				Total	1	

Tabel 4.13 Pembobotan Obyektif dan KPI (lanjutan)

TOTAL BOBOT STRATEGI	OBJEKTIF	BOBOT OBJEKTIF	TOTAL BOBOT OBJEKTIF	KPI	TOTAL BOBOT KPI	
3	4		5	6	7	
	OC.2.4 Meningkatkan kualitas perpustakaan (persepsi pengguna)	0,24	0,042	C2.4.1 Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa	0,504	0,021
				C2.4.2 Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional	0,267	0,011
				C2.4.3 Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen	0,129	0,005
				C2.4.4 Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan	0,1	0,004
				Total	1	
SI.1 0,033	OI.1.1 Meningkatkan pengolahan koleksi sesuai standard internasional katalogisasi dan klasifikasi	0,173	0,006	II.1.1 Jumlah koleksi tersajikan per bulan (judul)	1	0,006
				Total	1	
	OI.1.2 Meningkatkan pelestarian koleksi <i>repository</i> ITS (<i>Grey Literature</i>)	0,254	0,008	II.2.1 Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terkoleksi (berdasarkan jenis koleksi)	0,667	0,006
				II.2.2 Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terdigitalisasi per bulan (judul)	0,333	0,003
				Total	1	

Tabel 4.13 Pembobotan Obyektif dan KPI (lanjutan)

TOTAL BOBOT STRATEGI	OBJEKTIF	BOBOT OBJEKTIF	TOTAL BOBOT OBJEKTIF	KPI		TOTAL BOBOT KPI
3	4	5	6	7		
	OL1.3 Meningkatkan ketepatan waktu pelayanan	0,479	0,016	I1.3.1 Waktu aktivasi <i>user digital library</i>	1	0,016
				Total		1
	OL1.4 Implementasi SOP ISO 11620 pada pelayanan	0,095	0,003	I1.4.1 Prosentase progress implementasi SOP ISO 11620	1	0,003
				Total		1
SI.2 0,021	OL2.1 Menambah fitur akses informasi pada <i>Digital library</i>	0,637	0,013	I2.1.1 Jumlah fitur baru terimplementasi	1	0,013
				Total		1
	OL2.2 Memanfaatkan TIK sebagai sarana promosi perpustakaan	0,105	0,002	I2.2.1 Total Hit pada <i>website</i> perpustakaan	0,637	0,001
				I2.2.2 Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan	0,258	0,001
				I2.2.3 Total Hit pada blog <i>Library Community</i>	0,105	0
	Total		1			
	OL2.3 Penambahan <i>bandwidth</i> untuk kelancaran akses informasi	0,258	0,005	I2.3.1 <i>Bandwidth</i> tersedia	1	0,005
Total				1		

Tabel 4.13 Pembobotan Obyektif dan KPI (lanjutan)

TOTAL BOBOT STRATEGI	OBJEKTIF	BOBOT OBJEKTIF	TOTAL BOBOT OBJEKTIF	KPI			TOTAL BOBOT KPI
3	4			5	6	7	
SL.3 0,078	OL.3.1 Meningkatkan pencapaian ranking <i>Webometric</i>	1	0,078	I3.1.1 Peringkat <i>Webometric</i> tingkat internasional	1	0,078	
				Total			1
SL.1 0,026	OL.1.1 Meningkatkan kepuasan kerja pustakawan dan tenaga perpustakaan	1,000	0,026	L1.1.1 Tingkat kepuasan kerja karyawan	1,000	0,026	
				Total			1,00
SL.2 0,155	OL.2.1 Meningkatkan wawasan dan kemampuan komunikasi SDM untuk peningkatan pelayanan prima	0,750	0,117	L2.1.1 Jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding/magang	0,392	0,046	
				L2.1.2 Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan	0,278	0,032	
				L2.1.3 Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan	0,330	0,038	
				Total			1,00

Tabel 4.13 Pembobotan Obyektif dan KPI (lanjutan)

TOTAL BOBOT STRATEGI	OBJEKTIF	BOBOT OBJEKTIF	TOTAL BOBOT OBJEKTIF	KPI	TOTAL BOBOT KPI	
3	4		5	6	7	
	OL.2.2 Meningkatkan implementasi motto kerja ITS CAK	0,250	0,039	L2.2.1 Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara	0,333	0,013
				L2.2.2 Jumlah pustakawan berprestasi	0,667	0,026
				Total	1,00	
SL.3 0,063	OL.3.1 Mengikuti jaringan kerjasama perpustakaan berskala internasional	0,637	0,040	L3.1.1 Jumlah kerjasama internasional diikuti	1,000	0,040
				Total	1,00	
	OL.3.2 Melakukan kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (PPM)	0,105	0,007	L3.2.1 Jumlah kegiatan PPM terlaksana	1,000	0,007
				Total	1,00	
	OL.3.3 Meningkatkan jumlah produksi publikasi ilmiah pustakawan	0,258	0,016	L3.3.1 Jumlah publikasi di media nasional	0,250	0,004
				L3.3.2 Jumlah publikasi di media internasional	0,750	0,012
				Total	1,00	

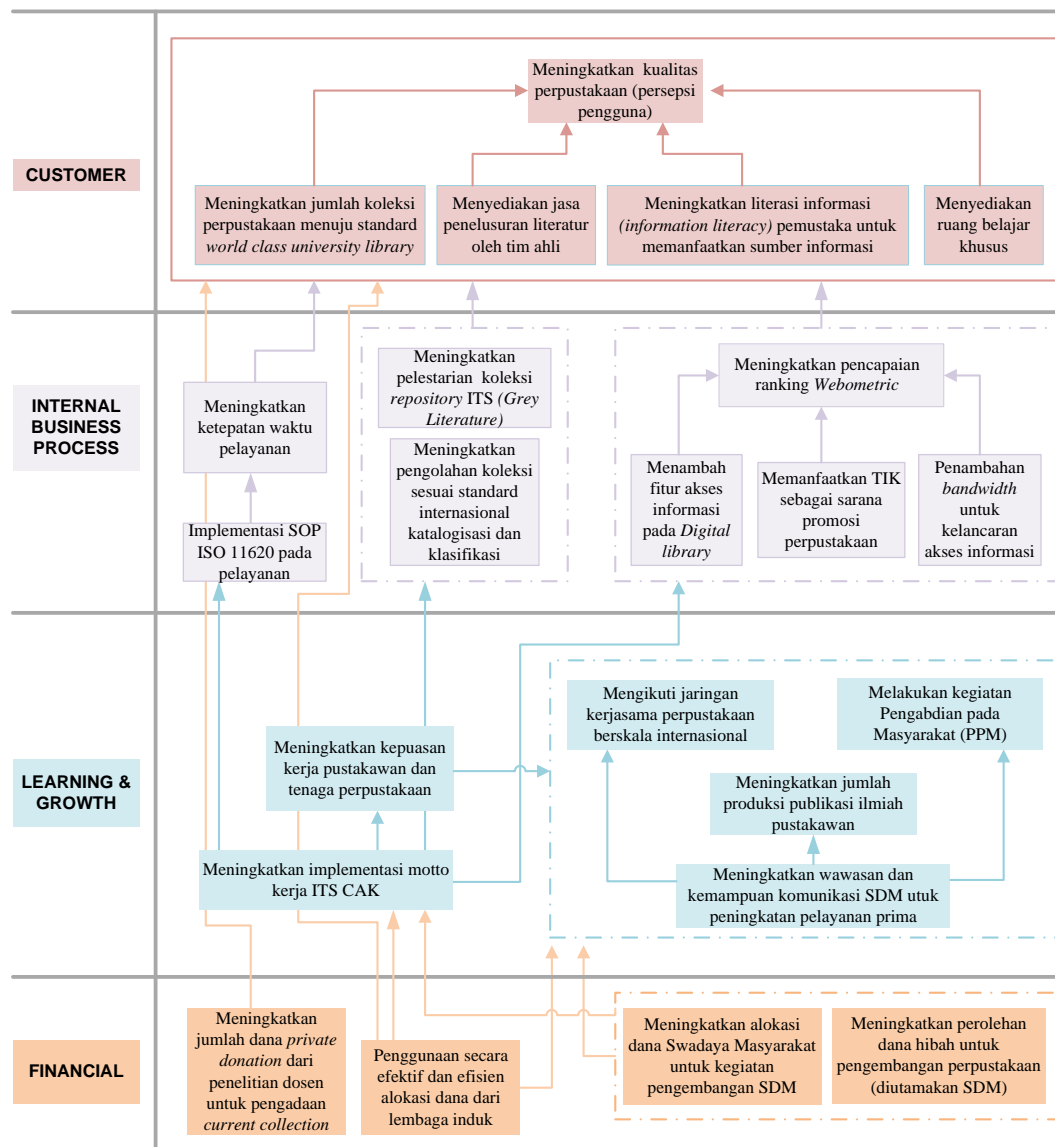
Tabel 4.13 Pembobotan Obyektif dan KPI (lanjutan)

TOTAL BOBOT STRATEGI	OBJEKTIF	BOBOT OBJEKTIF	TOTAL BOBOT OBJEKTIF	KPI	TOTAL BOBOT KPI	
3	4		5	6	7	
SF.1 0,067	OF.1.1 Penggunaan secara efektif dan efisien alokasi dana dari lembaga induk	1,000	0,067	F1.1.1 Prosentase deviasi anggaran	0,333	0,022
				F1.1.2 Unit cost <i>e-journal</i>	0,667	0,045
				Total	1,00	
SF.2 0,034	OF.2.1 Meningkatkan alokasi dana Swadaya Masyarakat untuk kegiatan pengembangan SDM	0,226	0,008	F2.1.1 Jumlah dana yang di terima	1,000	0,008
				Total	1,00	
	OF.2.2 Meningkatkan perolehan dana hibah untuk pengembangan perpustakaan (diutamakan SDM)	0,674	0,023	F2.2.1 Jumlah kegiatan hibah yang diajukan	0,750	0,017
				F2.2.2 Jumlah dana hibah yang diterima	0,250	0,006
				Total	1,00	
	OF.2.3 Meningkatkan jumlah dana <i>private donation</i> dari penelitian dosen untuk pengadaan <i>current collection</i>	0,101	0,003	F2.3.1 Jumlah <i>private donation</i> yang diterima	1,000	0,003
	TOTAL			1,0	1,0	

4.4. Penyusunan Peta Strategi (*Strategy Map*)

Pada tahap perancangan sistem pengukuran kinerja (SPK) yang dilakukan pada penelitian ini, pembobotan semua instrumen merupakan proses terakhir. Sebelum melakukan implementasi model SPK, maka dilakukan penyusunan Peta Strategi (*Strategy Map*). *Strategic map* ini digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing obyektif untuk tiap perspektif. Berbeda dengan *strategy map* untuk organisasi profit dimana tujuan utama pelaksanaan kegiatan adalah untuk mencapai keuntungan finansial, maka untuk organisasi non profit khususnya perpustakaan perguruan tinggi, sesuai dengan model BSC Niven (2003), *customer perspective* ditempatkan pada posisi paling dekat dengan visi dan misi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa hirarki pertama adalah *customer perspective* menggantikan keuntungan finansial seperti tujuan pada organisasi profit.

Seperti telah diuraikan pada sub bab 2.6, peta strategi untuk organisasi profit tidak sesuai untuk perpustakaan perguruan tinggi karena perpustakaan perguruan tinggi bukan merupakan organisasi profit. Peta strategi pada perpustakaan perguruan tinggi digunakan untuk menceritakan bagaimana perpustakaan memberikan kontribusi terhadap pemustaka. Berdasarkan karakteristik tersebut peta strategi untuk UPT Perpustakaan ITS dibuat berdasarkan pengembangan dari peta strategi yang dikembangkan oleh Bielavitz (2010) untuk mengukur *outcomes* dari *academic library's information literacy program* di Portland State University Library. Peta strategi untuk UPT Perpustakaan ITS ditampilkan pada Gambar 4.1, dimana perspektif teratas adalah *customer perspective*. Hirarki terbawah adalah *financial perspective*, yang menunjang *learning and growth perspective*. Selanjutnya hirarki diatas *learning and growth perspective* adalah *internal business process perspective*.



Gambar 4. 6 *Strategic Map* UPT Perpustakaan ITS

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 5

IMPLEMENTASI MODEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA (SPK) & ANALISA HASIL PENGUKURAN KINERJA

Proses perancangan sistem pengukuran kinerja (SPK) yang dipaparkan pada Bab IV, menghasilkan model SPK *Balanced Scorecard* (BSC) untuk UPT Perpustakaan ITS. Pada bagian ini dipaparkan proses implementasi model SPK tersebut dan analisa terhadap hasil pengukuran kinerja.

5.1. Proses Implementasi

Penelitian ini menghasilkan sebuah model SPK bagi UPT Perpustakaan ITS dengan menggunakan metode BSC, yang proses perancangannya telah dipaparkan pada Bab IV. Selanjutnya model tersebut diimplementasikan untuk mengukur kinerja UPT Perpustakaan ITS. Pengukuran kinerja tersebut meliputi pengukuran kinerja masing-masing KPI yang akan menghasilkan nilai kinerja dari empat perspektif BSC (*customer, internal business process, learning and growth* dan *financial perspective*), serta nilai kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan capaian tahun 2014 dengan target 2015 dari tiap KPI.

Sebelum melaksanakan proses perhitungan, perlu diketahui terlebih dahulu data capaian tahun 2014 bagi KPI kelompok C2, yang terdiri dari KPI-KPI tentang tingkat kepuasan pemustaka maupun karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pemustaka dilakukan survey melalui kuisioner kepada empat kelompok responden yaitu mahasiswa, mahasiswa asing, karyawan, dan dosen. Kecuali untuk kelompok dosen, survey di atas dilakukan terhadap 30 orang responden pada tiap kelompok, yang dipilih secara *purposive (purposive sample)*. Sedangkan untuk kelompok dosen, pelaksanaan survey dibatalkan karena faktor

ketidaksiapan responden. Kuisisioner kepuasan pemustaka dapat dilihat pada Lampiran 4.

Berdasarkan pengolahan data hasil survey, diperoleh tingkat kepuasan yang berbeda untuk masing-masing kelompok responden (Lihat Tabel 5.1). Namun demikian, karena terkendala pengumpulan data kepuasan dari kategori dosen, maka seluruh tingkat kepuasan pemustaka diasumsikan sama, yaitu **2,70** (nilai maksimal = 4). Nilai ini diperoleh dari nilai rata-rata hasil survey kepuasan pemustaka kategori mahasiswa, mahasiswa international dan karyawan. Nilai rata-rata tingkat kepuasan pemustaka ini selanjutnya menjadi capaian tahun 2014 untuk KPI C2.4.1- Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa, KPI C2.4.2- Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional, KPI C2.4.3- Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen, KPI C2.4.4- Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan.

Tabel 5. 1 Hasil Survey Tingkat Kepuasan Pemustaka

Kategori	Tingkat Kepuasan
Mahasiswa	2,91
Mahasiswa Internasional	2,83
Karyawan	2,40
Nilai rata-rata	2,70

Perolehan data melalui survey, juga dilakukan untuk mencari capaian tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja karyawan diperoleh dari hasil survey kepada 30 responden yang merupakan karyawan UPT Perpustakaan ITS yang dipilih berdasarkan *purposive sample*. Dari survey ini diketahui bahwa nilai kepuasan kerja karyawan UPT Perpustakaan ITS adalah **3,24** (nilai maksimal = 4). Tingkat kepuasan kerja karyawan ini selanjutnya menjadi data capaian tahun 2014 untuk KPI L1.1.1- Tingkat kepuasan kerja karyawan. Kuisisioner tingkat kepuasan karyawan ini dapat dilihat pada Lampiran 5.

Setelah penentuan capaian untuk KPI kelompok C2 selesai dilakukan, maka proses pengukuran kinerja menggunakan model SPK BSC ini dapat dimulai. Perhitungan dilakukan dengan cara membandingkan capaian 2014 dengan target 2015, yang menghasilkan dua jenis nilai yaitu nilai capaian relatif dan nilai absolut. Nilai capaian relatif merupakan nilai yang dihasilkan dari perbandingan capaian 2014 dengan target 2015 kemudian di kalikan dengan total bobot KPI, sedangkan nilai absolut dihasilkan dari perbandingan capaian 2014 dengan target 2015 dikalikan 100%. Nilai capaian relatif digunakan untuk mengetahui nilai kinerja pada tiap perspektif dan nilai kinerja organisasi secara keseluruhan, sedangkan nilai absolut digunakan untuk mengetahui tingkat capaian kinerja pada masing-masing KPI.

Rumus untuk menghitung nilai capaian relatif dan nilai absolut disesuaikan dengan *polarity* dari masing-masing KPI, yaitu *higher is better* atau *lower is better*. Seperti uraian pada KPI *Data Dictionary* dalam Bab IV, maka rumus untuk mencari nilai capaian relatif KPI dengan *polarity higher is better* adalah:

$$\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI} \dots\dots\dots (5.1)$$

Sedangkan rumus untuk mencari nilai capaian relatif KPI dengan *polarity lower is better* adalah:

$$\frac{\sum \text{Target 2015}}{\sum \text{Capaian 2014}} \times \text{Total Bobot KPI} \dots\dots\dots (5.2)$$

Selanjutnya, rumus untuk mencari nilai absolut KPI dengan *polarity higher is better* adalah:

$$\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\% \dots\dots\dots (5.3)$$

Sedangkan rumus untuk mencari nilai absolut KPI dengan *polarity lower is better* adalah:

$$\frac{\sum \text{Target 2015}}{\sum \text{Capaian 2014}} \times 100\% \dots\dots\dots (5.4)$$

Setelah diketahui seluruh nilai capaian relatif dan absolut tiap KPI, selanjutnya dilakukan implementasi *traffic light system* pada KPI-KPI tersebut. Penentuan tanda *traffic light* ini ditentukan berdasarkan nilai absolut. Ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen UPT Perpustakaan ITS untuk tanda *traffic light* KPI yaitu:

- Warna hijau, jika *achievement* target KPI mencapai nilai 80%-100%.
- Warna kuning, jika *achievement* target KPI mencapai nilai 40%-79%.
- Warna merah, jika *achievement* target KPI mencapai nilai 0-39%.

Hasil pengukuran kinerja selengkapya disajikan pada Tabel 5.2.

Tabel 5. 2 Hasil Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan ITS

PERSPEKTIF	KPI	TOTAL KPI TERBOBOT		Periode		Total Capaian		Traffic Light	Polarity	
		Target 2015	Capaian 2014	Relatif	Absolut					
Customer 0,525	C1.1.1	Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>)	0,257	0,090	42.781	39.516	0,083	92,37%	●	Higher is Better
	C1.1.2	Jumlah database <i>e-book</i>	0,110	0,039	2	1	0,019	50,00%	●	Higher is Better
	C1.1.3	Jumlah database <i>e-journal</i>	0,571	0,200	25	22	0,176	88,00%	●	Higher is Better
	C1.1.4	Jumlah klipring Teknologi Tepat Guna (TTG) untuk menunjang PPM	0,062	0,022	378	198	0,011	52,38%	●	Higher is Better
	C2.1.1	Jumlah kunjungan ke perpustakaan (pertahun)	0,483	0,055	638.648	343.811	0,030	53,83%	●	Higher is Better
	C2.1.2	Jumlah koleksi terpinjam	0,101	0,012	52.707	30.053	0,007	57,02%	●	Higher is Better
	C2.1.3	Total Hit pada <i>digital library</i>	0,141	0,016	396.829	527.700	0,021	132,98%	●	Higher is Better
	C2.1.4	Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i>	0,276	0,032	736.854	200.089	0,009	27,15%	●	Higher is Better
	C2.2.1	Jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi (judul)	1,000	0,021	154	88	0,012	57,14%	●	Higher is Better
	C2.3.1*	Jumlah <i>Study Carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti	1,000	0,013	10	-	0	0	●	Higher is Better

Tabel 5.2 Hasil Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan ITS (Lanjutan)

PERSPEKTIF	KPI		TOTAL KPI TERBOBOT	Periode		Total Capaian		Traffic Light	Scoring System
				Target 2015	Capaian 2014	Relative	Absolute		
	C2.4.1 *	Tingkatkepuasan pemustaka kategori mahasiswa	0,504	0,021	3,25	2,70	0,018	83,08%	Higher is Better
	C2.4.2 *	Tingkatkepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional	0,267	0,011	3,25	2,70	0,009	83,08%	Higher is Better
	C2.4.3 *	Tingkatkepuasan pemustaka kategori dosen	0,129	0,005	3,25	2,70	0,004	83,08%	Higher is Better
	C2.4.4 *	Tingkatkepuasan pemustaka kategori karyawan	0,100	0,004	3,25	2,70	0,003	83,08%	Higher is Better
Total Capaian CP				0,541			0,403	67,37%	
Internal Business Process 0.131	II.1.1	Jumlah koleksi tersajikan per bulan (judul)	1,000	0,006	760	500	0,004	65,79%	Higher is Better
	II.2.1	Jumlah Grey Literature ITS terkoleksi (berdasarkan jenis koleksi)	0,667	0,006	95%	81%	0,005	85,26%	Higher is Better
	II.2.2	Jumlah Grey Literature ITS terdigitalisasi per bulan (judul)	0,333	0,003	4.000	3.000	0,002	75,00%	Higher is Better
	II.3.1	Waktu aktivasi user digital library	1,000	0,016	2	5	0,006	40,00%	Lower is Better
II.4.1 *	Prosentase progress implementasi SOP ISO 11620	1,000	0,003	25%	10%	0,001	40,00%	Higher is Better	

Tabel 5.2 Hasil Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan ITS (Lanjutan)

PERSPEKTIF	KPI	TOTAL KPI TERBOBOT	Periode		Total Capaian		Traffic Light	Scoring System
			Target 2015	Capaian 2014	Relative	Absolute		
	I2.1.1	Jumlah fitur baru terimplementasi	1,000	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better
	I2.2.1	Total Hit pada <i>website</i> perpustakaan	0,637	5.500	0,001	55,00%	●	Higher is Better
	I2.2.2 *	Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan	0,258	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better
	I2.2.3 *	Total Hit pada blog <i>Library Community</i>	0,105	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better
	I2.3.1	<i>Bandwidth</i> tersedia (Mbps)	1,000	130	0,005	86,67%	●	Higher is Better
	I3.1.1	Target peningkatan <i>Webometric</i> tingkat internasional	1,000	24	0,032	42%	●	Lower is better
	Total Capaian IBP			0,131		0,056	44,49%	
	L1.1.1 *	Tingkat kepuasan kerja karyawan	1,000	3,70	0,026	87,57%	●	Higher is Better
	L2.1.1	Jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding magang	0,392	22	0,046	40,91%	●	Higher is Better
	L2.1.2 *	Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan	0,278	80	0,032	0,00%	●	Higher is Better
L2.1.3 *	Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan	0,330	450	0,038	94,44%	●	Higher is Better	
L2.2.1 *	Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara	0,333	4	0,013	25,00%	●	Higher is Better	
L2.2.2	Jumlah pustakawan beprestasi	0,667	7	0,026	57,14%	●	Higher is Better	
Learning and Growth 0,244								

Tabel 5.2 Hasil Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan ITS (Lanjutan)

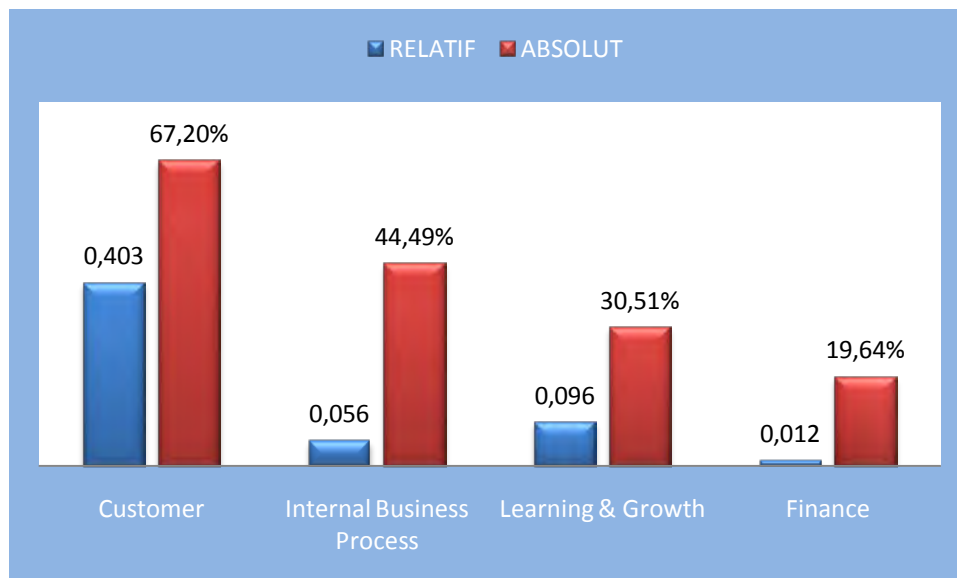
PERSPEKTIF	KPI		TOTAL KPI TERBOBOT	Periode		Total Capaian		Traffic Light	Scoring System	
				Target 2015	Capaian 2014	Relative	Absolute			
L3.1.1 *	Jumlah kerjasama internasional diikuti	1,000	0,040	1	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better	
	Jumlah kegiatan PPM terlaksana	1,000	0,007	2	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better	
	Jumlah publikasi di media nasional	0,250	0,004	1	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better	
	Jumlah publikasi di media internasional	0,750	0,012	1	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better	
Total Capaian LGP			0,244			0,096	30,51%			
Finance 0,101	F1.1.1	Prosentase deviasi anggaran	0,333	0,022	2%	22%	0,002	9,09%	●	Lower is Better
	F1.1.2	Unit <i>cost e-journal</i>	0,667	0,045	2.000	15.000	0,006	13,33%	●	Lower is Better
	F2.1.1	Jumlah dana Swadaya Masyarakat yang diterima	1,000	0,008	167.750.000	83jt	0,004	49,48%	●	Higher is Better
	F2.2.1 *	Jumlah kegiatan hibah yang diajukan	0,750	0,017	1	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better
	F2.2.2 *	Jumlah dana hibah yang diterima	0,250	0,006	40.000.000	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better
	F2.3.1 *	Jumlah <i>private donation</i> yang diterima	1,000	0,003	25.000.000	-	0,000	0,00%	●	Higher is Better
Total Capaian FP			0,101			0,012	11,98%			
TOTAL SKOR KINERJA			1,0			0,566				

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang disajikan pada Tabel 5.2 di atas, diketahui nilai kinerja masing-masing perspektif dan nilai kinerja UPT Perpustakaan ITS secara keseluruhan. Rekap nilai kinerja masing-masing perspektif dan nilai kinerja organisasi ditampilkan pada Tabel 5.3 berikut ini:

Tabel 5. 3 Rekap Nilai Kinerja UPT Perpustakaan ITS

PERSPEKTIF	BOBOT	TOTAL CAPAIAN	
		RELATIF	ABSOLUT
Customer	0,525	0,403	67,20%
Internal Business Process	0,131	0,056	44,49%
Learning & Growth	0,244	0,096	30,51%
Finance	0,101	0,012	19,64%
Total		0,566	40,46%

Rekap nilai kinerja UPT Perpustakaan ITS dalam grafik sebagai berikut:



Gambar 5. 1 Grafik Nilai Kinerja UPT Perpustakaan ITS

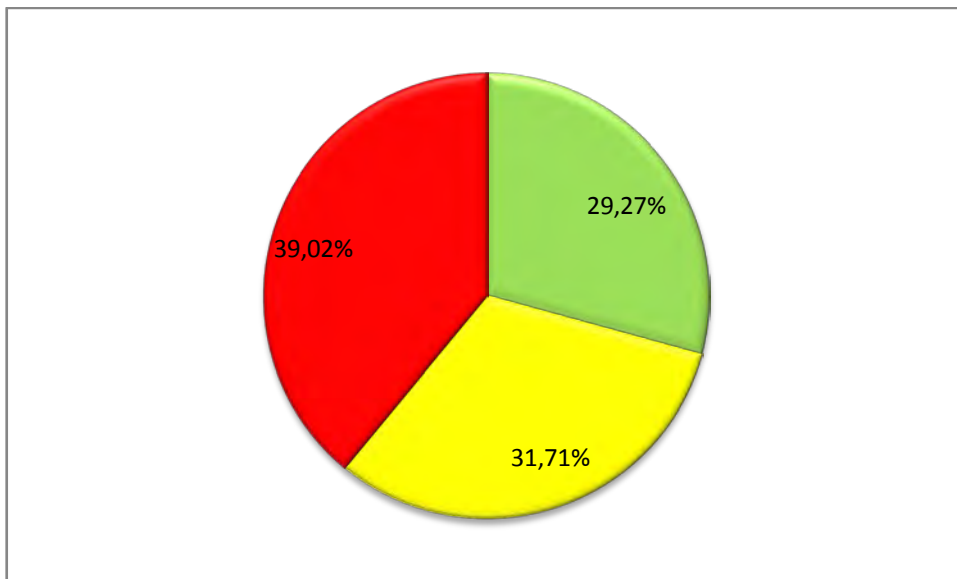
Dari hasil perhitungan kinerja di atas dapat diketahui bahwa, nilai kinerja *customer perspective* adalah **0,403**; *internal business process perspective* adalah **0,056**; *learning & growth perspective* adalah **0,096**; dan kinerja *finance perspective* adalah **0,012**. Penjumlahan nilai keempat perspektif tersebut menghasilkan nilai kinerja UPT Perpustakaan ITS secara keseluruhan, yaitu **0,566**. Dengan demikian performa kinerja UPT Perpustakaan ITS dalam pencapaian misi baru mencapai 56,6% dari nilai kinerja maksimal yaitu 100%.

Berdasarkan rekap nilai kinerja UPT Perpustakaan ITS, dapat diketahui bahwa *customer perspective* memperoleh nilai yang lebih tinggi dari tiga perspektif yang lain, *learning and growth perspective* menempati urutan kedua, *internal business perspective* menempati urutan ketiga dan *financial perspective* menempati urutan keempat. Hal ini menggambarkan bahwa kepentingan *customer* menjadi prioritas utama untuk diwujudkan tanpa mengurangi kepentingan perspektif yang lain.

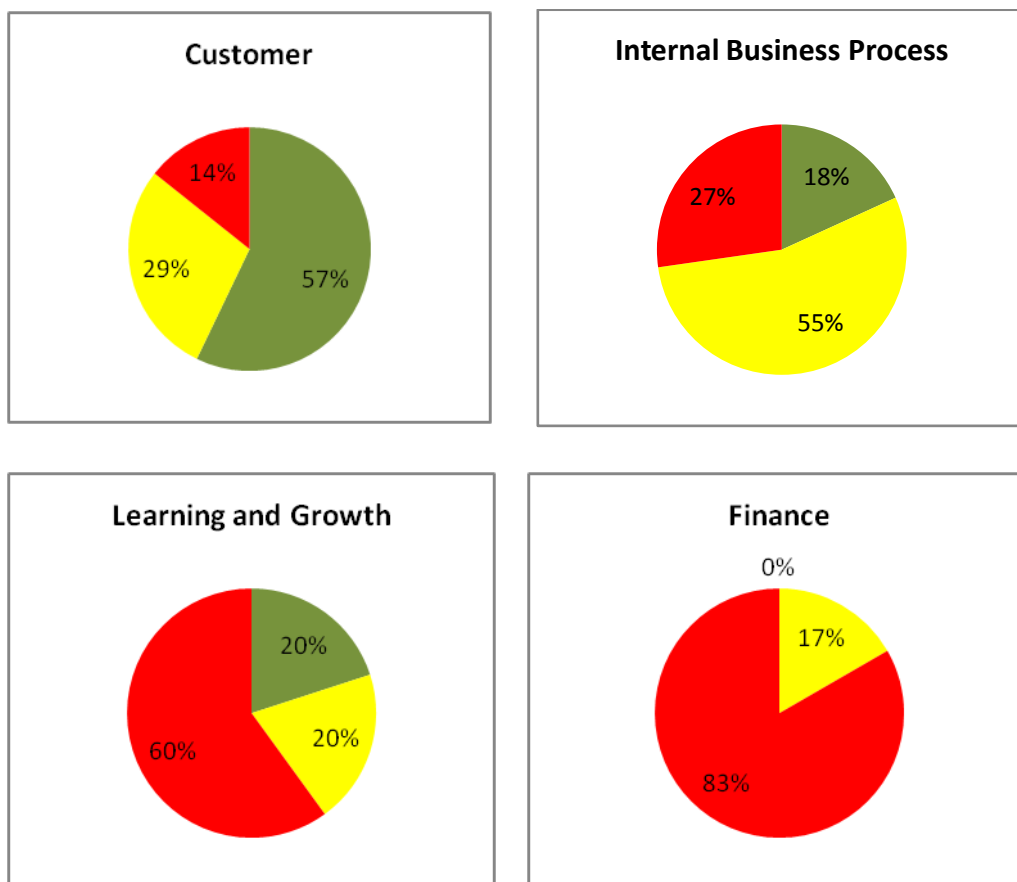
Selanjutnya, jika ditinjau dari nilai absolut, *customer perspective* kinerjanya telah melebihi nilai 50% yaitu (66,21%), sedangkan nilai capaian pada *internal business perspective* (44,49%) cukup baik (warna kuning), namun demikian nilai capaian tersebut masih perlu ditingkatkan. Sebaliknya pada *learning and growth perspective* nilai kinerjanya masih rendah (30,51), demikian juga pada *financial perspective* (19,64).

5.2. Analisa Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah diketahui nilai kinerja masing-masing KPI, selanjutnya dilakukan analisa terhadap hasil pengukuran kinerja tersebut. Untuk itu, masing-masing KPI di kelompokkan berdasarkan tanda *traffic light* yang diperoleh. Pengelompokan KPI ini disajikan pada Grafik 5.2 dan Grafik 5.3



Gambar 5. 2 Grafik Jumlah KPI dalam Masing-masing Kelompok *Traffic Light*



Gambar 5. 3 Pengelompokkan KPI Tiap Perspektif Berdasarkan Tanda *Traffic Light*

Berdasarkan grafik di atas, diketahui bahwa pada *customer perspective* jumlah KPI yang bertanda hijau mencapai 57%. Data ini memberikan informasi bahwa sebanyak 57% KPI pada perspektif ini sudah mempunyai kinerja yang baik dengan capaian target KPI di atas 80%. Kondisi kinerja pada perspektif ini perlu dipertahankan. Untuk KPI bertanda kuning yang jumlahnya mencapai 29% dan KPI merah yang mencapai 14%, perlu dilakukan evaluasi agar kinerja dapat ditingkatkan.

Pada *internal business process perspective* jumlah KPI yang bertanda hijau hanya mencapai 18%. Kinerja pada perspektif ini di dominasi KPI kuning sebesar 55%, yang berarti nilai capaian target KPI antara 40%-79%. Dengan demikian, kondisi kinerja pada perspektif ini perlu ditingkatkan. Hal yang perlu memperoleh perhatian lebih adalah jumlah KPI merah yang cukup besar pada perspektif ini yaitu 27%. Untuk itu, perlu dilakukan evaluasi agar kinerja dapat ditingkatkan.

Pada *learning and growth perspective*, terdapat kesamaan jumlah KPI yang bertanda hijau dan KPI kuning yaitu sebesar 20%. Dengan demikian, KPI merah mempunyai jumlah yang dominan pada perspektif ini (60%). Kondisi ini menggambarkan bahwa capaian kinerja pada perspektif masih kurang dan perlu untuk segera diperbaiki sehingga kinerja dapat ditingkatkan.

Pada *financial perspective*, jumlah KPI merah mendominasi dengan angka yang cukup tinggi yaitu 83%, sedangkan sisanya adalah KPI berwarna kuning. Pada perspektif ini tidak terdapat KPI Hijau. Walaupun *financial perspective* bukanlah tujuan utama dalam organisasi non profit seperti UPT Perpustakaan ITS, namun demikian kinerja yang buruk pada perspektif ini akan mempengaruhi kinerja pada perspektif yang lain. Untuk itu perlu segera dilakukan perbaikan sehingga kinerja dapat ditingkatkan.

Selanjutnya, pada Tabel 5.4 disajikan KPI-KPI yang bertanda hijau, sedangkan KPI dengan tanda kuning dikelompokkan pada Tabel 5.5, dan KPI yang mempunyai tanda merah dikelompokkan pada Tabel 5.6.

Tabel 5. 4 Kelompok KPI Bertanda Hijau

PERSPEKTIF	KPI		
Customer	1	C1.1.1	Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>)
	2	C1.1.2	Jumlah database <i>e-book</i>
	3	C1.1.3	Jumlah database <i>e-journal</i>
	4	C2.1.3	Total Hit pada <i>digital library</i>
	5	C2.4.1 *	Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa
	6	C2.4.2 *	Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional
	7	C2.4.3 *	Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen
	8	C2.4.4 *	Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan
Jumlah			8
Internal Business Process	1	I1.2.1	Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terkoleksi (berdasarkan jenis koleksi)
	2	I2.3.1	<i>Bandwidth</i> tersedia (Mbps)
Jumlah			2
Learning and Growth	1	L1.1.1 *	Tingkat kepuasan kerja karyawan
	2	L2.1.3 *	Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan
Jumlah			2
Finance	N/A		
Jumlah KPI Bertanda Hijau			12

Berdasarkan Tabel 5.4 diketahui bahwa total KPI bertanda hijau adalah 12 KPI. Pada *customer perspective* jumlah KPI bertanda hijau adalah 8 KPI, pada *internal business process perspective* berjumlah 2 KPI, *learning and growth perspective* berjumlah 2 KPI, sedangkan pada *financial perspective* tidak terdapat KPI bertanda hijau.

Tabel 5. 5 Kelompok KPI Bertanda Kuning

PERSPEKTIF	KPI		
Customer	1	C1.1.4	Jumlah klipng Teknologi Tepat Guna (TTG) untuk menunjang PPM
	2	C2.1.1	Jumlah kunjungan ke perpustakaan (pertahun)
	3	C2.1.2	Jumlah koleksi terpinjam
	4	C2.2.1	Jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi (judul)
	Jumlah		
Internal Business Process	1	II.1.1	Jumlah koleksi tersajikan per bulan (judul)
	2	II.2.2	Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terdigitalisasi per bulan (judul)
	3	II.3.1	Waktu aktivasi <i>user digital library</i>
	4	II.4.1 *	Prosentase progress implementasi SOP ISO 11620
	5	I2.2.1	Total Hit pada <i>website</i> perpustakaan
	6	I3.1.1	Peringkat <i>Webometric</i> tingkat internasional
Jumlah			6
Learning and Growth	1	L2.1.1	Jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding/magang
	2	L2.2.2	Jumlah pustakawan berprestasi
	Jumlah		
Finance	1	F2.1.1	Jumlah dana Swadaya Masyarakat yang di terima
	Jumlah		
Jumlah KPI Bertanda Kuning			13

Berdasarkan Tabel 5.5 diketahui bahwa total KPI bertanda kuning adalah 13 KPI. Pada *customer perspective* jumlah KPI bertanda hijau adalah 4 KPI, pada *internal business process perspective* berjumlah 6 KPI, *learning and growth perspective* berjumlah 2 KPI, sedangkan pada *financial perspective* berjumlah 1 KPI.

Tabel 5. 6 Kelompok KPI Bertanda Merah

PERSPEKTIF	KPI		
Customer	1	C2.1.4	Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i>
	2	C2.3.1 *	Jumlah <i>Study Carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti
	Jumlah		
Internal Business Process	1	I2.1.1	Jumlah fitur baru terimplementasi
	2	I2.2.2 *	Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan
	3	I2.2.3 *	Total Hit pada blog <i>Library Community</i>
	Jumlah		
Learning and Growth	1	L2.1.2 *	Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan
	2	L2.2.1 *	Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara
	3	L3.1.1 *	Jumlah kerjasama internasional diikuti
	4	L3.2.1 *	Jumlah kegiatan PPM terlaksana
	5	L3.3.1 *	Jumlah publikasi di media nasional
	6	L3.3.2 *	Jumlah publikasi di media internasional
	Jumlah		
Finance	1	F1.1.1	Prosentase deviasi anggaran
	2	F1.1.2	Unit <i>cost e-journal</i>
	3	F2.2.1 *	Jumlah kegiatan hibah yang diajukan
	4	F2.2.2 *	Jumlah dana hibah yang diterima
	5	F2.3.1 *	Jumlah <i>private donation</i> yang diterima
	Jumlah		
Jumlah KPI Bertanda Merah			16

Berdasarkan Tabel 5.6 diketahui bahwa total KPI bertanda merah adalah 16 KPI. Pada *customer perspective* jumlah KPI bertanda hijau adalah 2 KPI, pada *internal business process perspective* berjumlah 3 KPI, *learning and growth perspective* berjumlah 6 KPI, sedangkan pada *financial perspective* berjumlah 5 KPI.

5.3. Analisa KPI Bertanda Merah

Niven (2003) menjelaskan, untuk KPI yang kinerjanya berada dibawah target perlu segera dilakukan review. Agar analisa untuk KPI ini menjadi lebih fokus maka, analisa untuk KPI yang kinerjanya berada diatas target atau sama dengan target dapat dilewatkan. Dalam SPK untuk UPT Perpustakaan ITS ini KPI yang termasuk dalam kategori KPI yang kinerjanya berada di atas target adalah KPI bertanda hijau, sedangkan KPI sesuai dengan target di asumsikan sebagai KPI bertanda kuning, sedangkan KPI dibawah target adalah KPI bertanda merah. Untuk itu, review lebih dalam akan dilakukan pada KPI-KPI dengan tanda merah.

KPI dengan warna merah, memiliki total capaian antara 0-39%. Pencapaian tersebut berada dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera. Namun demikian, diperlukan analisa lebih dalam bagi masing-masing KPI dengan warna merah untuk mencari penyebabnya agar dapat diberikan solusi yang tepat untuk perbaikan. Menurut Niven (2003), peninjauan kembali untuk KPI ini tidak hanya sebatas menjawab pertanyaan mengapa total capaian KPI tersebut berada dibawah target, namun perlu pendalaman lebih lanjut dengan mengajukan beberapa pertanyaan tambahan antara lain:

- Bagaimana target untuk KPI tersebut?
- Kegiatan apa saja yang dilakukan terkait dengan KPI tersebut?
- Bagaimana pelaksanaan kegiatan pada KPI tersebut?

Karena pada SPK untuk UPT Perpustakaan ITS ini terdapat beberapa KPI baru, maka diperlukan pertanyaan tambahan mengenai status KPI tersebut. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut maka pada Tabel 5.7 disajikan kembali data KPI bertanda merah.

Tabel 5. 7 Data Lengkap KPI Bertanda Merah

PERSPEKTIF	KPI		TOTAL KPI TERBOBOT	Periode		Total Capaian		Polarity
				Target 2015	Capaian 2014	Relative	Absolute	
Customer	C2.1.4	Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i>	0,276	736.854	200.089	0,009	27,15%	<i>Higher is Better</i>
	C2.3.1 *	Jumlah <i>Study Carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti	1,000	10	-	0	0	<i>Higher is Better</i>
Internal Business Process	I2.1.1	Jumlah fitur baru terimplementasi	1,000	1	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	I2.2.2 *	Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan	0,258	1.500	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	I2.2.3 *	Total Hit pada blog <i>Library Community</i>	0,105	1.500	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	L2.1.2 *	Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan	0,278	80	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
Learning and Growth	L2.2.1 *	Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara	0,333	4	1	0,003	25,00%	<i>Higher is Better</i>
	L3.1.1 *	Jumlah kerjasama internasional diikuti	1,000	1	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	L3.2.1 *	Jumlah kegiatan PPM terlaksana	1,000	2	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	L3.3.1 *	Jumlah publikasi di media nasional	0,250	1	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	L3.3.2 *	Jumlah publikasi di media internasional	0,750	1	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	F1.1.1	Presentase deviasi anggaran	0,333	2%	22%	0,002	9,09%	<i>Lower is Better</i>
Financial	F1.1.2	Unit <i>cost e-journal</i>	0,667	2.000	15.000	0,006	13,33%	<i>Lower is Better</i>
	F2.2.1 *	Jumlah kegiatan hibah yang diajukan	0,750	1	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	F2.2.2 *	Jumlah dana hibah yang diterima	0,250	40jt	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>
	F2.3.1 *	Jumlah <i>private donation</i> yang diterima	1,000	25jt	-	0,000	0,00%	<i>Higher is Better</i>

Jika meninjau data KPI bertanda merah di atas dapat diketahui bahwa dari 16 KPI bertanda merah, 12 diantaranya adalah KPI baru. KPI ini dibedakan dengan tanda bintang (*) pada kode KPI. Pada kenyataannya KPI baru ini telah mempunyai target pada tahun 2015, namun tidak mempunyai data capaian pada tahun 2014. Perbandingan antara capaian 2014 dan target 2015 akan menghasilkan nilai nol pada total capaian relatif dan nilai absolut. Nilai absolut ini membuat KPI-KPI tersebut bertanda merah. Memperhatikan hal tersebut, tanda merah pada KPI baru sementara ini dapat diabaikan. Namun demikian terdapat KPI bertanda merah tapi tidak tergolong pada KPI baru. KPI pada kelompok ini ditampilkan pada Tabel 5.8 berikut:

Tabel 5. 8 KPI Bertanda Merah Non KPI Baru

PERSPEKTIF	KPI		Periode		Total Capaian	
			Target 2015	Capaian 2014	Relative	Absolute
Customer	C2.1.4	Jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i>	736.854	200.089	0,009	27,15%
Internal Process	I2.1.1	Jumlah fitur baru terimplementasi	1	-	0,000	0,00%
Finance	F1.1.1	Prosentase deviasi anggaran	2%	22%	0,002	9,09%
	F1.1.2	Unit cost <i>e-journal</i>	2.000	15.000	0,006	13,33%

Dalam Tabel 5.8 diatas, diketahui KPI bertanda merah yang bukan KPI baru. KPI yang termasuk dalam kelompok tersebut adalah:

1) KPI C2.1.4 Jumlah Pemanfaatan *e-journal*

Polarity untuk KPI C2.1.4- Jumlah pemanfaatan *e-journal* adalah *Higher is Better* yang berarti semakin banyak *e-journal* dimanfaatkan maka nilai KPI akan menjadi semakin baik. Target untuk KPI ini ditetapkan berdasarkan hitungan efisiensi biaya pengadaan yaitu Rp 2.000,- per judul *e-journal* dilanggan. Meskipun target ditetapkan berdasarkan hitungan biaya, namun KPI ini merupakan indikator keberhasilan obyektif OC.2.1- Meningkatkan literasi informasi pemustaka. Asumsi yang digunakan untuk KPI ini adalah semakin banyak *e-journal* dimanfaatkan,

maka semakin banyak pemustaka yang memperoleh tambahan ilmu, baik untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian masyarakat.

Nilai capaian pada KPI ini menunjukkan bahwa UPT Perpustakaan ITS harus melakukan evaluasi untuk mencari solusi agar nilai kinerjanya menjadi lebih baik. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan promosi untuk meningkatkan pemanfaatan *e-journal* bagi civitas akademik. Dengan demikian pengadaan *e-journal* akan menghasilkan *outcome* yang diharapkan.

2) **KPI I2.1.1 Jumlah Fitur Baru Terimplementasi**

KPI ini merupakan indikator keberhasilan obyektif OI.2.1 Menambah fitur akses informasi pada *Digital Library*. UPT Perpustakaan ITS menargetkan akan menambah satu fitur baru pada digilib.its.ac.id yaitu *mobile access repository*. Rencana ini sebenarnya telah mulai dilaksanakan pada tahun 2014, namun belum berhasil diimplementasikan karena kendala sumber daya manusia (SDM) yang saat ini sedang menempuh pendidikan S2. Kendala SDM ini merupakan kendala terbesar mengingat UPT Perpustakaan ITS hanya memiliki satu orang SDM yang mempunyai kemampuan di bidang IT. Idealnya untuk mengatasi masalah ini, perlu dilakukan rekrutmen tenaga IT. Namun demikian rencana penambahan SDM ini harus melalui birokrasi dengan lembaga induk. Untuk itu diperlukan kemampuan pihak manajemen untuk menjelaskan kebutuhan tersebut kepada lembaga induk. Selain itu, kemampuan manajemen SDM juga akan sangat berpengaruh untuk mengatasi kendala ini sehingga target 2015 dapat tercapai.

3) **KPI F1.1.1 Prosentase Deviasi Anggaran**

Polarity untuk KPI ini adalah *lower is better*, yang artinya semakin sedikit deviasi maka kinerja KPI tersebut semakin baik. Pada tahun 2013 yang lalu, deviasi anggaran mencapai 82%. Hal ini terjadi karena adanya kegagalan lelang untuk pengadaan buku teks berbahasa Inggris dan langganan *e-journal*. Kegagalan ini terjadi karena adanya kesalahpahaman antara UPT Perpustakaan ITS dengan BPK ITS dalam hal penyelenggaraan

pelelangan. Hal tersebut menjadi pengalaman buruk yang harus diantisipasi agar tidak terjadi lagi. Untuk itu diperlukan keaktifan UPT Perpustakaan ITS, khususnya keterlibatan dalam pelaksanaan lelang sesuai dengan prosedur yang ditetapkan lembaga induk.

Pada tahun 2014 ini, kendala tersebut telah dapat diselesaikan. Deviasi anggaran sampai dengan Bulan Mei 2014 adalah 22%. Namun demikian, karena target 2015 adalah 2% maka KPI ini masuk dalam kelompok KPI bertanda merah. Untuk itu diperlukan pengawasan terhadap penggunaan anggaran agar sesuai dengan rencana namun tetap efektif dan efisien.

4) KPI F1.1.2 Unit Cost *E-journal*

Polarity untuk KPI ini adalah *lower is better*, yang artinya semakin sedikit unit *cost e-journal* maka kinerja KPI tersebut semakin baik. UPT Perpustakaan ITS menganggarkan dana sebesar 3,5 milyar untuk pengadaan *e-journal*. Jumlah tersebut akan menjadi nilai yang berat jika jumlah akses pemantauan tidak maksimal. Saat ini *unit cost e-journal* mencapai Rp 15.000,- per judul. Untuk mencapai target unit cost di tahun 2015 perlu dilakukan kegiatan seperti penjelasan pada KPI C2.1.4 Jumlah pemanfaatan *e-journal* di atas.

5.4. Analisa KPI Baru Pendukung Upaya Menuju *World Class University Library*

Seperti telah dijelaskan pada Bab IV, pada SPK untuk UPT Perpustakaan ITS ini terdapat 19 KPI Baru yang masuk pada kelompok KPI C. KPI ini merupakan KPI baru yang ditetapkan untuk memperkuat upaya UPT Perpustakaan ITS membenahi diri menjadi *world class university library* untuk mendukung lembaga induk mencapai *international recognition*. KPI yang termasuk pada kelompok ini adalah:

1) KPI C2.3.1- Jumlah *Study Carrel* Untuk Mahasiswa Pasca Sarjana dan Peneliti

Study Carrel adalah kamar belajar khusus yang disediakan perpustakaan untuk memenuhi kebutuhan ruang belajar pribadi di perpustakaan. Di perpustakaan universitas terkemuka dunia keberadaan ruang ini bukanlah sesuatu yang asing. Ketersedian *Study Carrel* di UPT Perpustakaan ITS untuk peneliti dan mahasiswa pasca sarjana akan mengantarkan UPT Perpustakaan ITS menjadi perpustakaan yang menyediakan fasilitas sesuai dengan standar perpustakaan universitas tingkat internasional.

Berdasarkan kondisi di atas, keberhasilan pengadaan *Study Carrel* di UPT Perpustakaan ITS dipilih menjadi salah satu KPI yang menguatkan upaya menuju *world class university library*. Keberhasilan pencapaian target pada KPI ini sangat membutuhkan dukungan finansial. Untuk itu diperlukan kemampuan pihak manajemen ber-komunikasi dengan lembaga induk dalam hal pendanaan.

2) KPI Tentang Tingkat Kepuasan Pemustaka

Yang termasuk dalam KPI Tingkat Kepuasan Pemustaka adalah KPI C2.4.1- Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa, KPI C2.4.2- Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional, KPI C2.4.3- Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen dan KPI: C2.4.4- Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan. Tingkat kepuasan pemustaka ini adalah hal penting yang harus diukur secara berkala oleh UPT Perpustakaan ITS untuk mendapatkan *feedback* terhadap pelayanan yang diberikan. Hasil survey yang dilakukan menunjukkan nilai yang cukup baik yaitu 2,70 dari nilai maksimal= 4. Kondisi ini perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan. Untuk mengetahui secara detail tingkat kepuasan pemustaka UPT Perpustakaan ITS perlu melakukan penelitian khusus tentang hal tersebut.

3) **KPI I1.4.1- Prosentase Progress Implementasi SOP ISO 11620**

Walaupun saat ini UPT Perpustakaan ITS belum membutuhkan pengakuan standar kualitas ISO 11620, namun standar operasional prosedur (SOP) pada ISO 11620 baik diimplementasikan dalam pelaksanaan kinerja sehari-hari. ISO 11620 merupakan standar kualitas internasional untuk perpustakaan. Dengan demikian jika suatu perpustakaan memutuskan untuk melakukan implementasi ISO, maka pelaksanaan kerjanya akan mengikuti standar internasional. Namun, implementasi ISO ini bukanlah suatu hal yang mudah dilakukan. Diperlukan dukungan dari lembaga induk dan juga dukungan dari staf UPT Perpustakaan ITS untuk kesuksesan implementasinya. Beberapa organisasi meminta jasa konsultan khusus untuk memperoleh sertifikat ISO dengan biaya yang cukup besar. Implementasi ISO 11620 merupakan salah satu KPI baru untuk mencapai upaya perubahan menuju *world class university library*. Walaupun belum ada kebutuhan akan pengakuan standar kualitas dari ISO, namun tidak ada salahnya UPT Perpustakaan mengadopsi . SOP ISO untuk peningkatan kualitas kerjanya.

4) **KPI I2.2.2- Jumlah *Follower* Pada Jejaring Sosial Perpustakaan**

Sebuah *world class university library* adalah perpustakaan perguruan tinggi yang aktif berkomunikasi dengan pemustaka. Di era informasi saat ini, hal tersebut bukanlah suatu kendala. Komunikasi antara perpustakaan dengan pemustaka seharusnya terjadi terus menerus selama 24 jam 7 hari. Untuk mewujudkan kondisi tersebut, UPT Perpustakaan ITS perlu meningkatkan keaktifan di jejaring sosial yang akan menyapa langsung pemustaka. Jejaring sosial ini juga dapat menjadi sarana promosi bagi UPT Perpustakaan ITS.

5) **KPI I2.2.3- Total Hit pada blog *Library Community***

UPT Perpustakaan ITS seharusnya dapat memberikan fasilitas sebagai tempat diskusi dan *sharing* ilmu pengetahuan bagi penggunanya. Fasilitas ini tidak hanya diberikan dalam bentuk *offline*, namun juga dalam bentuk *online*.

Untuk itu UPT Perpustakaan ITS seharusnya mengembangkan sebuah blog, yang memberikan wadah bagi *Library community* untuk *sharing* dan berdiskusi secara visual. Upaya ini menjadi salah satu KPI yang perlu ada untuk mewujudkan perubahan menjadi sebuah *world class university library*. Indikator keberhasilan blog *library community* ini adalah total hit terhadap blog tersebut dengan *polarity higher is better*.

6) KPI Tentang Kemampuan Berbahasa Inggris

Yang termasuk dalam kelompok ini adalah KPI L2.1.2- Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan dan KPI L2.1.3- Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan. Kedua KPI ini mutlak harus digunakan untuk mendukung upaya menuju *world class university library*. Untuk mencapai target yang ditetapkan untuk KPI ini diperlukan kedisiplinan yang tinggi dalam upaya peningkatan kemampuan berbahasa Inggris.

7) KPI L2.2.1- Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara

Faktor penting untuk mencapai keberhasilan mewujudkan visi organisasi adalah bagaimana manajemen sumber daya manusia (SDM) pada organisasi tersebut. Pemantapan motto ITS CAK merupakan kegiatan positif yang harus ditingkatkan sebagai salah satu upaya meningkatkan kualitas SDM di UPT Perpustakaan ITS. Selain itu, kegiatan ini dapat menjadi wadah komunikasi bagi pihak manajemen dan staf, khususnya untuk mendukung keberhasilan dalam proses implementasi sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* (BSC).

8) KPI L3.1.1- Jumlah kerjasama internasional diikuti

UPT Perpustakaan ITS dituntut untuk selalu mengembangkan kapasitas organisasi termasuk kemampuan kerjasama tingkat internasional. Diharapkan keanggotaan UPT Perpustakaan ITS dalam kerjasama internasional dapat meningkatkan wawasan sebagai bagian dari upaya meningkatkan peran perpustakaan dan kualitas pelayanan bagi pemustaka.

9) KPI L3.2.1- Jumlah kegiatan PPM terlaksana

Kegiatan pengabdian pada masyarakat (PPM) merupakan bentuk peningkatan kapasitas profesionalisme pustakawan UPT Perpustakaan ITS. Peningkatan profesionalisme ini diharapkan akan membawa dampak positif pada kesadaran memberikan pelayanan terbaik bagi pemustaka.

10) KPI Tentang Publikasi Ilmiah pustakawan

Yang termasuk dalam kelompok KPI adalah KPI- L3.3.1 Jumlah publikasi di media nasional dan KPI L3.3.2- Jumlah publikasi di media internasional. Tidak jauh berbeda dengan maksud pemilihan KPI L3.2.1 di atas, kedua KPI ini diharapkan akan meningkatkan profesionalisme pustakawan UPT Perpustakaan ITS. Publikasi ilmiah di media nasional juga akan menjadi sarana promosi bagi UPT Perpustakaan ITS khususnya pustakawan. Keberhasilan pustakawan menembus media internasional tentunya akan memberikan nilai tambah yang sangat besar bagi reputasi UPT Perpustakaan ITS dan juga ITS Surabaya. juga membawa dampak positif pada kesadaran memberikan pelayanan terbaik bagi pemustaka.

11) KPI L1.1.1- Tingkat kepuasan kerja karyawan

Tingkat kepuasan kerja karyawan yang baik akan menciptakan iklim kerja yang kondusif di UPT Perpustakaan ITS. Dari kondisi kerja yang demikian diharapkan muncul kesadaran yang tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik (*service excellent*) bagi pemustaka. Selain itu, diharapkan akan muncul ide-ide kreatif yang akan meningkatkan kualitas pelayanan UPT Perpustakaan ITS khususnya untuk mendukung upaya pembenahan menuju *world class university library*.

12) KPI F2.21- Jumlah kegiatan hibah yang diajukan

Pengajuan proposal kegiatan hibah yang dapat dilakukan oleh UPT Perpustakaan ITS merupakan salah satu indikator nyata keaktifan pustakawan untuk meningkatkan profesionalitas diri. Selain itu, pengajuan

hibah akan membawa pustakawan UPT Perpustakaan ITS keluar dari kotak rutinitas kerja sehari-hari dalam wilayah operasional. Tantangan baru ini sangat diperlukan oleh pustakawan dalam menyongsong tantangan menuju *world class university library*.

13) KPI F2.2.2- Jumlah dana hibah yang diterima dan KPI F2.3.1- Jumlah *private donation* yang diterima

Untuk mencapai standar sebagai *world class university library* dibutuhkan pendanaan yang lebih dari sekedar menjalankan tugas sebagai perpustakaan perguruan tinggi biasa. Jika pemenuhan kebutuhan tersebut dibebankan hanya kepada lembaga induk maka akan terasa memberatkan. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan dari UPT Perpustakaan untuk dapat menambah pendanaan dari sumber lain. Diharapkan dengan adanya dua indikator kinerja ini, keaktifan untuk memperoleh dana tambahan untuk pengembangan perpustakaan dapat terpacu.

5.5. Implementasi Konsep Komponen dan Parameter *World Class University Library* (Wijayanti, 2001) pada KPI untuk UPT Perpustakaan ITS

Konsep komponen dan parameter sebuah *world class university library* telah diutarakan oleh Wijayanti (2001). Konsep ini merupakan salah satu referensi yang digunakan untuk menentukan KPI-KPI khas *world class university library* yang diimplementasikan pada SPK UPT Perpustakaan ITS. Beberapa KPI yang merupakan implementasi langsung konsep tersebut beserta perbandingan Target 2015 dengan parameter disajikan pada Tabel 5.9. Pada tabel tersebut juga ditampilkan perbandingan capaian (baik Baseline 2013 dan Capaian 2014) dengan parameter *world class university library*.

Tabel 5. 9 Implementasi Konsep Komponen dan Parameter *World Class University Library* (Wijayanti, 2001) pada KPI untuk UPT Perpustakaan ITS

Komponen	Parameter	KPI ITS Lib		Target/ Parameter (%)	Catatan
		Kode KPI	Target 2015		
A. KOLEKSI					
° Jumlah bahan perpustakaan	> 1.000.000 eks	N/A	N/A	N/A	Th 2013 ± 183.070 eks
° Ratio jumlah buku dengan sivitas akademik	1:100	C1.1.1	42.781	N/A	Th 2013 = 1:5 (5%)
° Jumlah <i>on-line database</i> yang dilanggan/dapat diakses	> 300 <i>databases</i>	C1.1.3	25	8,33%	Th 2014: 22 (7,33%)
° Memiliki akses terhadap <i>e-book</i>	> 10.000 judul	C1.1.2	2	0,02%	Th 2014= 1 (0,01%)
° Pengadaan buku per-tahun	Maks. 100.000 eksemplar	N/A	N/A	N/A	Th 2014 ± 1500 eks (1,50%)
° Menyimpan seluruh karya sivitas akademik	> 90%	I1.2.1	1	105,56%	Th 2014 = 81%
		I1.2.2	4.000	-	-
B. LAYANAN					
° Jam buka per minggu	> 80 jam	N/A	N/A	N/A	th 2014: ± 55 jam (68,75%)
° Waktu layanan	Senin – Minggu	N/A	N/A	N/A	Th 2014: Senin -Sabtu (85,71%)
° Penelusuran literatur yang dilakukan oleh lebihdari 4 pakar subyek atau 4 orang <i>resource person</i>	Ada	C2.2.1	154	-	Th 2014: Pelayanan tersedia namun belum ada tim khusus
° <i>Information literacy/skills training</i>	Ada	C2.1.1	638.648	-	Kegiatan <i>Information Literacy</i> di fokuskan untuk peningkatan
		C2.1.2	52.707	-	kunjungan ke perpustakaan dan
		C2.1.3	396.829	-	pemanfaatan digilib dan
		C2.1.4	736.854	-	<i>e-journal</i>
C. FASILITAS					
° Jumlah komputer di perpustakaan untuk akses informasi dan sebagai PC kerja sivitas akademik	1 pc utk 10 siswa	N/A	N/A	N/A	
° Jumlah tempat duduk	1 kursi untuk 90 siswa	N/A	N/A	N/A	
° Kamar belajar khusus (<i>study carrel</i>) untuk mahasiswa Pascasarjana dan peneliti	Rata-rata 25 ruang	C2.3.1	10	40,00%	
° Ruang diskusi	Rata-rata 10	N/A	N/A	N/A	Th 2014= 13 lokasi (130%)
° <i>Bandwidth</i>	Rata-rata > 30 Mbps	I2.3.1	150Mbps	500,00%	
D. KRITERIA PUSTAKAWAN PROFESIONAL					
° Sarjana	Rata-rata 40% dari total staf Perpustakaan	N/A	N/A	N/A	Th 2013= 14 (34,15%)
° Magister	Rata-rata 30% dari total staf Perpustakaan	N/A	N/A	N/A	Th 2013= 2 (4,88%)
° Doktor	Rata-rata 10% dari total staf Perpustakaan	N/A	N/A	N/A	
E. DANA PER TAHUN					
° Anggaran perpustakaan untuk pembelian bahan perpustakaan	Rata-rata setara dengan > Rp 25.000.000.000,-	N/A	N/A	N/A	Th 2013= 4.300.000.000 (17,20%)
° Anggaran perpustakaan untuk pembelian buku	Rata-rata setara dengan > Rp 20.000.000.000,-	N/A	N/A	N/A	Th 2013= 1.300.000.000 (5,20%)
° Anggaran untuk langganan sumber informasi elektronik (<i>e-databases, e-journals</i> dan <i>e-book</i>)	Rata-rata setara dengan > Rp 6.000.000.000,-	N/A	N/A	N/A	Th 2013= 3.000.000.000 (12,00%)
° Anggaran operasional	Rata-rata setara dengan > Rp 5.000.000.000,-	N/A	N/A	N/A	Th 2013= 963.844.600 (19,28%)
F. KERJASAMA INTERNATIONAL					
° Keanggotaan jaringan kerjasama berskala internasional	Anggota aktif	L3.1.1	1	-	

5.6. Analisa Hubungan Kinerja Perspektif dengan Model BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi (Reid, 2011)

Dalam rumus untuk mencari nilai capaian relatif dan nilai absolut, diketahui bahwa nilai kinerja tersebut dipengaruhi oleh total bobot KPI yang merupakan turunan dari bobot perspektif. Dengan demikian, data hasil pengukuran kinerja di atas sekaligus memberikan gambaran tentang urutan tingkat kepentingan masing-masing perspektif. Urutan ini menunjukkan bahwa *customer perspective* menjadi prioritas utama dalam mewujudkan visi UPT Perpustakaan ITS. Namun demikian bukan berarti hanya *customer perspective* saja yang harus menjadi fokus dalam proses bisnis di UPT Perpustakaan ITS, karena keempat perspektif dalam BSC saling berhubungan membentuk sebuah *framework* seperti yang digambarkan dalam model BSC Reid (2011) pada sub bab 2.4.3.2. Fokus pada keempat perspektif dalam BSC harus seimbang. Dengan demikian proses bisnis dapat berjalan dengan kinerja terbaik untuk mewujudkan visi.

Pada organisasi profit, mencapai keuntungan finansial merupakan tujuan utama, sebaliknya pada organisasi non profit upaya untuk memenuhi kebutuhan *customer* adalah yang utama. Namun demikian, tidak ada sebuah organisasi yang dapat sukses beroperasi untuk memenuhi kebutuhan *customer*-nya jika tidak ada dukungan finansial. Oleh karena itu baik *customer perspective* maupun *financial perspective* serta dua perspektif yang lain harus memperoleh fokus yang seimbang.

Hubungan antar perspektif BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi digambarkan dengan panah bolak-balik. Pada model BSC untuk perpustakaan perguruan tinggi, *financial perspective* terkait langsung dengan *customer perspective* dan *learning and growth perspective*. Artinya jika kinerja *financial perspective*, tidak baik, maka akan mempengaruhi kedua perspektif tersebut. Sebaliknya jika pada *customer perspective* dan *learning and growth perspective* kinerjanya kurang baik, maka akan mempengaruhi pencapaian pada *financial perspective*.

Hubungan timbal balik antar perspektif sangat terasa dalam pelaksanaan kegiatan di UPT Perpustakaan ITS. Sebagai contoh, saat perpustakaan menerima aliran dana dari lembaga induk untuk peningkatan kualitas layanan bagi customer, maka seyogyanya tujuan tersebut harus diwujudkan. Apabila perwujudan tersebut tidak sesuai dengan target, maka aliran dana dapat terhenti. Demikian pula dengan hubungan antar perspektif yang lain.

Apabila kita perhatikan lebih jauh, *financial perspective* tidak terkait langsung dengan *internal business process perspective*. *Financial perspective* terkait dengan *learning and growth perspective*, dimana perspektif inilah yang menjadi jembatan antara *financial perspective* dan *internal business process perspektif*. Bagi UPT Perpustakaan ITS, pelaksanaan kinerja pada *internal business process perspektif* sangat dipengaruhi oleh *learning and growth perspective* (khususnya tentang kualitas sumberdaya manusia). Secara sederhana dapat di logikan bahwa sebaik apapun sistem kerja, jika sumberdaya manusianya tidak memenuhi standar maka sistem tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Selanjutnya jika sistem tidak berjalan dengan baik maka akan mempengaruhi pelayanan pada customer. Pelayanan pada customer merupakan inti dari *customer perspective*. Jika memperhatikan nilai kinerja masing-masing perspektif di atas, kinerja yang tidak baik pada *customer perspective* akan membawa dampak yang cukup signifikan pada kinerja pencapaian visi.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran yang dapat menjadi masukan bagi pengembangan UPT Perpustakaan ITS dan bagi penelitian selanjutnya.

6.1. Kesimpulan

Pada Bab 1 telah dijelaskan bahwa terdapat dua tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu (1) untuk menentukan *key performance indicator* (KPI) berdasarkan metode *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mendukung upaya perubahan menjadi *world class university library* dan (2) melakukan uji implementasi model SPK yang dirancang dan melakukan analisa terhadap hasil implementasi tersebut. metode *Balanced Scorecard* (BSC). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu:

- 1) Untuk menggambarkan kinerja UPT Perpustakaan ITS secara komprehensif dibutuhkan 41 KPI yang diturunkan dari obyektif dari empat perpectif BSC. Jumlah KPI ini melebihi jumlah KPI yang disarankan untuk sistem penilaian kinerja, namun mengingat implementasi BSC di UPT Perpustakaan ITS merupakan sesuatu yang baru, maka jumlah KPI ini sesuai dengan kebutuhan untuk menggambarkan kinerja organisasi yang selama ini hanya ditampilkan dengan data statistik.
- 2) Untuk mendukung upaya menuju *world class university library* dibutuhkan KPI-KPI yang menggambarkan kinerja dari upaya tersebut. Untuk itu tersedia 19 KPI baru yang mengandung ke-khas-an *world class university library* yang sebelumnya belum pernah digunakan di UPT Perpustakaan ITS. KPI baru tersebut akan digunakan sebagai KPI mengukur keberhasilan upaya di atas.
- 3) Nilai kinerja pada KPI-KPI tersebut menggambarkan tingkat keberhasilan upaya untuk mewujudkan visi dan misi UPT Perpustakaan ITS. Nilai kinerja yang paling baik terjadi pada *customer perspective* yaitu 0,403, selanjutnya

learning and growth perspective (nilai= 0,244), menempati urutan kedua, *internal business perspective* (0,131) menempati urutan ketiga dan *financial perspective* (0,101), menempati urutan keempat.

- 4) Perancangan SPK dengan BSC mampu memunculkan indikator kinerja yang jelas untuk mendukung upaya UPT Perpustakaan ITS melakukan pembenahan untuk menjadi *world class university library* untuk mendukung lembaga induk mencapai *internasional recognition*.
- 5) Dari hasil pengukuran kinerja dan penggunaan *traffic light system* dapat diketahui dengan lebih jelas dan lebih cepat dengan KPI-KPI yang kinerjanya berada di bawah target. Dengan demikian fokus peninjauan kembali untuk KPI-KPI ini dapat segera dilakukan agar kinerja dapat ditingkatkan.
- 6) KPI-KPI yang mengukur nilai kepuasan baikkepuasan pemustaka maupun kepuasan kerja karyawan masuk dalam KPI berwarna hijau. Hal ini dapat menjadi pemicu semangat untuk terus meningkatkan pelayanan.
- 7) Penggunaan *traffic light system* pada SPK ini membuat hasil pengukuran kinerja menjadi lebih menarik dengan pembuatan grafik-grafik yang akan membantu penjelasan kinerja UPT Perpustakaan ITS kepada *stakeholder*

6.2. Saran

Dari kesimpulan di atas dapat diketahui manfaat implementasi SPK dengan BSC di UPT Perpustakaan ITS. Berdasarkan hal tersebut terdapat beberapa saran untuk implementasi SPK dengan BSC maupun untuk penelitian selanjutnya.

- 1) Untuk implementasi SPK dengan BSC, perlu dibentuk sebuah tim khusus yang menangani kegiatan tersebut. Tim ini diperlukan untuk perancangan KPI dan pemantauan kegiatan.
- 2) Untuk keberhasilan implementasi, maka sangat diperlukan dukungan penuh dari pihak manajemen baik pada saat perancangan terutama pada saat implementasi

- 3) Agar tingkat kepuasan pemustaka dapat terukur dengan baik, diperlukan penelitian khusus untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut.
- 4) Metode SPK dengan BSC merupakan metode SPK baru untuk perpustakaan perguruan tinggi. Untuk itu diperlukan sesi khusus untuk *sharing* dan diskusi mengenai implementasi ini. Kegiatan ini dilakukan untuk memberikan informasi kepada *stakeholder*.
- 5) Melihat dari pencapaian kinerja secara keseluruhan yang baru mencapai 56,6%, UPT Perpustakaan ITS harus lebih meningkatkan produktivitas. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengatur ulang *job desk* untuk masing-masing SDM. Beban kerja masing-masing SDM juga perlu diperhatikan sehingga tidak terjadi ketidakseimbangan beban kerja.
- 6) Kegiatan digitalisasi koleksi berada dalam kelompok KPI berwarna kuning. Untuk meningkatkan nilai pencapaian, beberapa hal dapat dilakukan pada KPI ini, salah satunya adalah meningkatkan kerjasama dengan ruang baca untuk proses digitalisasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

- Basuki, S., (1993), *Pengantar Ilmu Perpustakaan*, Gramedia, Jakarta.
- Bielavitz, T., (2010), "The Balanced Scorecard: A Systematic Model for Evaluation and Assessment of Learning Outcomes?", *Evidence Based Library and Information Practice*, Vol.5 No.2, diakses 7 September 2013, (<http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/EBLIP/article/view/6928>).
- Cribb, G., dan Hogan, C., (2003), "Balanced Scorecard: linking strategic planning to Measurement and Communication", *Proceedings of 24th IATUL Conference, 2 - 5 June 2003.*, Ankara: International Association of Scientific and Technological University Libraries.. diakses 12 September 2013 (<http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1617&context=iatul>).
- Direktorat Jendral Perguruan Tinggi Republik Indonesia, (1994)., *Buku Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Dikti, Jakarta.
- International Organization for Standardization, (2008), *British Standard ISO 11620: 2008 Information and Documentation - Library Performance Indicators* (2nd ed.). ISO Copyright Office, Geneva.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, (2002), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ketiga. Balai Pustaka, Jakarta.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P., (1996), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Lynch, R. L., dan Cross, K. F., (1993), *Handbook of Cost Management*, 3rd edition, Warren Gorham Lamont, New York.
- Management Information Service University of Virginia Library., (2009), "2007-09 Balanced Scorecard Metrics", University of Virginia, diakses 10 September 2013 (<http://www2.lib.virginia.edu/bsc/metrics/all0708.html#user>)
- Matthews, J. R (2007), *The Evaluation and Mesurement of Library Service*. Libraries Unlimited, Westport.
- Niven, P., (2003), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Purnomowati, S., (2006), "Mengukur Kinerja Perpustakaan", Baca: Jurnal Dokumentasi, Informasi dan Perpustakaan, Vol.3-4 hal. 61-67.
- Reid, M., (2011). "Is The Balanced Scorecard Right for Academic Libraries?", *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 24, Issue 2, 85-95.

- Saaty, T. L., (1993), *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- Salmubi, (2011), “Perpustakaan Universitas Indonesia menuju ‘World Class University Library’”, Perpustakaan Universitas Indonesia, diakses 28 Oktober 2013, (<http://152.118.24.150/files/Salmubi.pdf>)
- Sardoa, C. D., (2012), “Assessing Global Performance in Universities: an Application of Balanced Scorecard”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Vol. 46, Hal. 4793 – 4797.
- Self, J. (2003). “From Values to Metrics: Implementation of The Balanced Scorecard at a University Library”. *Performance Measurement and Metrics*, Vol.4, Issue 2, Hal.57-63.
- Sholihah, Maratus. ,(2013), *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja ITS IO dengan Menggunakan Balanced Scorecard*, Tugas Akhir, ITS Surabaya, Surabaya.
- Sulistyo, B., (1993), *Pengantar Ilmu Perpustakaan*. Gramedia, Jakarta.
- Suparmo, P., (2012), “Mengagas Kualitas Perpustakaan Perguruan Tinggi”. *Visi Pustaka*, Vol.14, No.3 Desember 2012.
- Surajati, Bagus., (2012), *Perancangan Kinerja di Penyiaran Stasiun TV dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Stasiun Pertelevisian SBO TV Surabaya*, Tugas Akhir, ITS Surabaya, Surabaya.
- Sutedjo, M., (2011), *Laporan Tahunan UPT Perpustakaan ITS Tahun 2011*, Perpustakaan ITS, Surabaya.
- Sutedjo, M., (2012), *Laporan Tahunan UPT Perpustakaan ITS Tahun 2012*. UPT Perpustakaan ITS, Surabaya.
- Titisari, M. A. (n.d.), *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada PDAM Lumajang Dengan Balanced Scorecard*, Tesis Master, ITS Surabaya, Surabaya.
- Wijayanti, L. (2001, Juni). Dari Depok Meraih Dunia. (C. Naibaho, Penyunt.) *Serat: Buletin Perpustakaan Universitas Indonesia* , 1 (1), hal. 3-8.

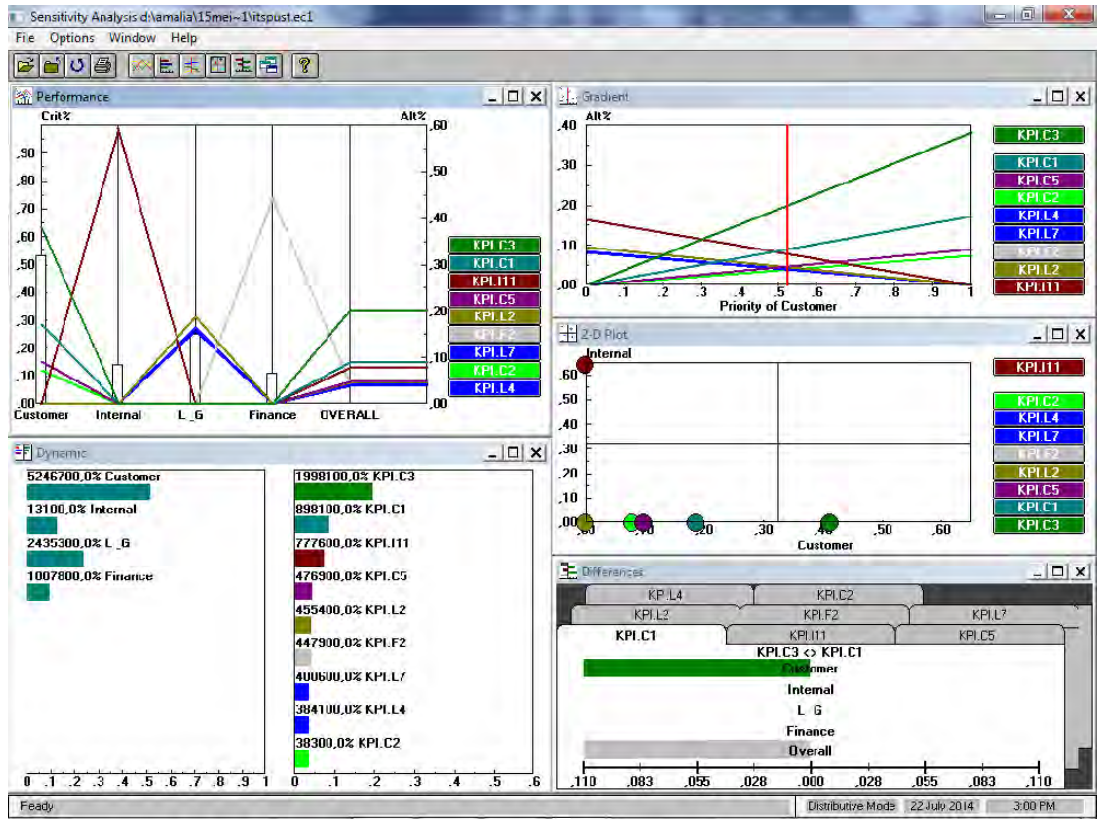
BIOGRAFI PENULIS



Penulis lahir pada tanggal 18 Oktober 1976, adalah istri dari Dody Heral Ardiansyah dan ibu dari 2 orang anak bernama Rasikha Alifah Hernanda dan Tartilo Iqro' Hijriah. Penulis adalah putri pertama dari tiga orang bersaudara, yang menyelesaikan pendidikan tinggi mulai dari jenjang D3 di Program Studi Teknisi Perpustakaan (PSTP) FISIP UNAIR tahun 1997, menyelesaikan jenjang S1 di Jurusan Ilmu Informasi dan Perpustakaan (IIP) FISIP UNAIR tahun 2010, dan pada tahun 2011 melanjutkan studi S2 di Magister Manajemen Teknologi ITS jurusan Manajemen Industri. Penulis memulai karirnya sebagai pustakawan di Ruang Baca Teknik Industri (RBTI) ITS Surabaya pada tahun 1997. Pada tahun 2000, penulis berkarya di STIKOM Surabaya. Selama berkarya di STIKOM Surabaya, penulis pernah menjabat sebagai Kepala Bagian Perpustakaan (2007) dan Kepala Bagian Administrasi Umum (2009). Selain tetap konsisten untuk pengembangan dunia Ilmu Informasi dan Perpustakaan, saat ini penulis adalah ibu rumah tangga yang mengelola bisnis. Penulis dapat dihubungi melalui email di amalia.herlina@yahoo.co.id.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 29 Indikator Kinerja Perpustakaan Berdasarkan ISO 11620-1998	123
Lampiran 2. KPI <i>Data Dictionary</i>	125
Lampiran 3. Hasil Pengolahan AHP dengan Expert Choice	145
Lampiran 4. Kuisisioner Kepuasan Pemustaka	152
Lampiran 5. Kuisisioner Kepuasan Pemustaka Mahasiswa Internasional	153
Lampiran 6. Kuisisioner Kepuasan Kerja Karyawan	154
Lampiran 7. Contoh Kuisisioner Perbandingan Berpasangan	156



Lampiran 2. KPI Data Dictionary

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Jumlah judul koleksi buku (<i>titles availability</i>)		Kode: C1.1.1
Strategi: Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat			Obyektif: Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju standard <i>world class university librar</i>	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah koleksi buku teks berdasarkan judul. Buku teks yang dihitung yaitu buku teks yang berada pada koleksi umum di lantai 5 dan koleksi reserve di lantai 4.				
Frekuensi: Tahunan			Unit: Judul	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$	
Sumber Data: Data pengadaan koleksi dari Bagian Pengadaan			PIC: Marsudiyana	
Kualitas data: <i>High Quality</i>				
Baseline: Capaian tahun 2013			Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target dari KPI ini akan mendukung upaya menuju standar <i>world class university library</i> dengan target: 1 pemustaka:15 judul • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,090 			Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Keberhasilan pelaksanaan lelang 2. Peningkatan alokasi dana swadaya untuk pengadaan koleksi 3. Peningkatan <i>private donation</i> 	

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Jumlah database <i>e-book</i>		Kode: C1.1.2
Strategi: Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat			Obyektif: Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju standard <i>world class university librar</i>	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah database <i>e-book</i> yang dilanggan dengan asumsi menghitung koleksi <i>e-book</i> yang legal dari segi hak cipta. Koleksi ini akan menjadi koleksi di <i>digital librar</i> . Koleksi <i>e-book</i> yang diperoleh non langganan tidak dapat dihitung dalam KPI ini				
Frekuensi: Tahunan			Unit: Database	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$	
Sumber Data: Data pengadaan koleksi dari Bagian Pengadaan			PIC: Marsudiyana	
Kualitas data: <i>High Quality</i>				
Baseline: Capaian tahun 2013			Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target dari KPI ini akan mendukung upaya menuju standar <i>world class university library</i> dengan target. • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,039 			Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jumlah database <i>e-book</i> dari penerbit buku , terkemuka seperti McGraw Hill, John Wiley dll 	

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Jumlah database <i>e-journal</i>	Kode: C1.1.3
Strategi: Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat		Obyektif: Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju standard <i>world class university library</i>	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah database <i>e-journal</i> yang dilanggan termasuk sub <i>database</i> didalamnya. Jika dalam <i>database</i> terdapat database e-book maka database tersebut akan dihitung di C1.1.2			
Frekuensi: Tahunan		Unit: Database	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data pengadaan koleksi dari Bagian Pengadaan		PIC: Marsudiyana	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: • 2015 = Capaian 2014 + prediksi	
Target Rationale: • Pencapaian target dari KPI ini akan mendukung upaya menuju standar <i>world class university library</i> dengan target. • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,200		Inisiatif: 1. Menambah jumlah database <i>e-journal</i> 2. Diutamakan jurnal yang akan mendukung penelitian bidang kelautan, permukiman dan energi yang berwawasan lingkungan	

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Jumlah klipng teknologi tepat guna (TTG) untuk menunjang PPM	Kode: C1.1.4
Strategi: Menyediakan bahan pustaka untuk menunjang kurikulum, penelitian dan pegabdian pada masyarakat		Obyektif: Meningkatkan jumlah koleksi perpustakaan menuju standard <i>world class university library</i>	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah judul klipng teknologi tepat guna untuk menunjang PPM yang dilakukan Bagian Referensi. Topik di fokuskan pada teknologi tepat guna bidang kelautan, pemukiman dan <i>eco-green</i>			
Frekuensi: Tahunan		Unit: Judul	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data judul klipng dari Bagian Referensi		PIC: Reini Ariani	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: • 2015 = Capaian 2014 + prediksi	
Target Rationale: • Pencapaian target KPI ini akan mendukung kegiatan pengabdian pada masyarakat • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,062		Inisiatif: 1. Menambah topik artikel 2. Meningkatkan promosi keberadaan klipng TTG untuk meningkatkan pemanfaatan	

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Jumlah kunjungan ke perpustakaan (pertahun)	Kode: C2.1.1
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan literasi informasi (<i>information literacy</i>) pemustaka untuk memanfaatkan sumber informasi	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah kunjungan ke perpustakaan berdasarkan <i>counter</i> di pintu masuk perpustakaan			
Frekuensi: Tahunan		Unit: Orang	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data jumlah kunjungan dari bagian Teknologi Informasi		PIC: Dewi Eka Agustina	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini merupakan salah satu bentuk ketermanfaatan perpustakaan. • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,055 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi perpustakaan 2. Meningkatkan kerjasama dengan prodi untuk meningkatkan kunjungan 3. Meningkatkan kepuasan pemustaka 4. Survey lebih detil tentang tujuan kunjungan 	

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Jumlah koleksi terpinjam	Kode: C2.1.2
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan literasi informasi (<i>information literacy</i>) pemustaka untuk memanfaatkan sumber informasi	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah koleksi terpinjam (untuk seluruh koleksi yang dapat di sirkulasikan)			
Frekuensi: Tahunan		Unit: eksemplar	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data jumlah peminjaman Dari Bagian Pelayanan		PIC: Surono	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini merupakan salah satu bentuk ketermanfaatan perpustakaan. • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,012 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi perpustakaan 2. Meningkatkan kerjasama dengan dosen untuk pemanfaatan koleksi 	

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Total Hit pada <i>digital library</i>	Kode: C2.1.3
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan literasi informasi (<i>information literacy</i>) pemustaka untuk memanfaatkan sumber informasi	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan total hit <i>digital library</i>			
Frekuensi: Tahunan		Unit: hit	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$	
Sumber Data: Data hit <i>digital library</i> dari Bagian Teknologi informasi		PIC: Eko Budi Rahardjo	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini akan meningkatkan peringkat <i>webometrics</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,016 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi digilib 2. Menambah fitur baru 3. Menambah user <i>digilib</i> 	

Perspektif: <i>Customer</i>		KPI: Jumlah Pemanfaatan <i>e-journal</i>	Kode: C2.1.4
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan literasi informasi (<i>information literacy</i>) pemustaka untuk memanfaatkan sumber informasi	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah pemanfaatan <i>e-journal</i> .			
Frekuensi: Tahunan		Unit: hit	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$	
Sumber Data: Data hit <i>e-journal</i> dari Bagian Teknologi Informasi		PIC: Taufiq Rachmanu	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pemanfaatan juga akan berpengaruh pada KPI F.1.1.2 Unit Cost <i>e-journal</i> • Pencapaian target ini akan meningkatkan peringkat <i>webometrics</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,032 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah <i>database e-journal</i> 2. Meningkatkan promosi <i>e-journal</i> 	

Perspektif: <i>Customer</i>	KPI: Jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi	Kode: C2.2.1
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Menyediakan jasa penelusuran literatur oleh tim ahli
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah permintaan penelusuran jasa literatur terpenuhi		
Frekuensi: Tahunan		Unit: Jumlah permintaan
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data jumlah permintaan penelusuran jasa literatur dari Bagian Referensi		PIC: Reni Ariani
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini wujud pelayanan pustakawan secara profesional • Mendukung upaya <i>mewujudkan world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,021 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah promosi tentang layanan 2. Menambah jumlah tenaga profesional 3. Meningkatkan kapasitas pustakawan

Perspektif: <i>Customer</i>	KPI: Jumlah <i>study carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti	Kode: C2.3.1
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Menyediakan ruang belajar khusus
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah <i>study carrel</i> untuk mahasiswa pasca sarjana dan peneliti		
Frekuensi: Tahunan		Unit: Jumlah ruang
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data jumlah penyediaan fasilitas dari Bagian Tata Usaha		PIC: Agus Sugio Pranoto
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini wujud pelayanan perpustakaan profesional untuk memberikan ruang belajar khusus • Mendukung upaya <i>mewujudkan world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,013 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah promosi tentang fasilitas 2. Meningkatkan pendanaan fasilitas

Perspektif: <i>Customer</i>	KPI: Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional	Kode: C2.4.1
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan Kualitas Perpustakaan (Persepsi Pengguna)
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan rata-rata tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa per tahun terhadap layanan perpustakaan secara umum. Perhitungan kepuasan untuk layanan khusus tidak termasuk dalam KPI ini		
Frekuensi: Semester		Unit: Index kepuasan
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Survey tingkat kepuasan pemustaka Bagian Pelayanan		PIC: Astuti Nur Qomariyah
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini merupakan <i>feed back</i> untuk peningkatan pelayanan perpustakaan • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,021 		Inisiatif: 1. Melakukan survey secara berkala

Perspektif: <i>Customer</i>	KPI: Tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional	Kode: C2.4.2
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan Kualitas Perpustakaan (Persepsi Pengguna)
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan rata-rata tingkat kepuasan pemustaka kategori mahasiswa internasional per tahun terhadap layanan perpustakaan secara umum. Perhitungan kepuasan untuk layanan khusus tidak termasuk dalam KPI ini		
Frekuensi: Semester		Unit: Index kepuasan
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Survey tingkat kepuasan pemustaka dari Bagian Pelayanan		PIC: Astuti Nur Qomariyah
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Perhitungan KPI ini merupakan feed back</i> untuk peningkatan pelayanan perpustakaan • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,021 		Inisiatif: 1. Melakukan survey secara berkala

Perspektif: <i>Customer</i>	KPI: Tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen	Kode: C2.4.3
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan Kualitas Perpustakaan (Persepsi Pengguna)
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan rata-rata tingkat kepuasan pemustaka kategori dosen per tahun terhadap layanan perpustakaan secara umum. Perhitungan kepuasan untuk layanan khusus tidak termasuk dalam KPI ini		
Frekuensi: Semester		Unit: Index kepuasan
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Survey tingkat kepuasan pemustaka dari Bagian Pelayanan		PIC: Astuti Nur Qomariyah
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini merupakan <i>feed back</i> untuk peningkatan pelayanan perpustakaan • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,005 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan survey secara berkala 	

Perspektif: <i>Customer</i>	KPI: Tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan	Kode: C2.4.4
Strategi: Meningkatkan pemanfaatan perpustakaan sebagai partner akademik		Obyektif: Meningkatkan Kualitas Perpustakaan (Persepsi Pengguna)
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan rata-rata tingkat kepuasan pemustaka kategori karyawan per tahun terhadap layanan perpustakaan secara umum. Perhitungan kepuasan untuk layanan khusus tidak termasuk dalam KPI ini		
Frekuensi: Semester		Unit: Index kepuasan
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Survey tingkat kepuasan pemustaka dari Bagian Pelayanan		PIC: Astuti Nur Qomariyah
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini merupakan <i>feed back</i> untuk peningkatan pelayanan perpustakaan • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,004 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>survey</i> secara berkala 	

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>	KPI: Jumlah koleksi tersajikan per bulan	Kode: II.1.1
Strategi: Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien	Obyektif: Meningkatkan pengolahan koleksi sesuai standard internasional katalogisasi dan klasifikasi	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan rata-rata jumlah koleksi tersajikan per bulan		
Frekuensi: Bulanan		Unit: Judul
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data hasil pengolahan koleksi dari Bagian Pengolahan		PIC: Zamrud Mufida
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target koleksi ini akan meningkatkan jumlah koleksi • Merupakan implementasi SOP internasional • Membutuhkan ketepatan dan kecepatan pengolahan koleksi • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,006 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah tenaga pengolahan 2. Memperhatikan tingkat efektifitas dan efisiensi kerja 	

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>	KPI: Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terkoleksi (berdasarkan jenis koleksi)	Kode: II.2.1
Strategi: Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien	Obyektif: Meningkatkan pelestarian koleksi repository ITS (<i>Grey Literature</i>)	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terkoleksi. <i>Grey Literature</i> adalah karya ilmiah asli dari ITS		
Frekuensi: Semester		Unit: Jenis
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data pengadaan koleksi dari Bagian Pengadaan		PIC: Moch. Misbach
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini merupakan maksimalisasi fungsi deposit perpustakaan • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,006 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerjasama dengan prodi, sekretariat dan LPPM untuk pengumpulan <i>Grey Literature</i> ITS 	

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>	KPI: Jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terdigitalisasi per bulan (judul)	Kode: II.2.2
Strategi: Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien		Obyektif: Meningkatkan pelestarian koleksi repository ITS (<i>Grey Literature</i>)
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah <i>Grey Literature</i> ITS terdigitalisasi sampai dengan <i>up-load</i> ke digilib		
Frekuensi: Bulanan		Unit: Jenis
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data pengolahan koleksi dari Bagian Pengolahan		PIC: Tondo Indra Nyata
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Pencapaian target KPI ini merupakan maksimalisasi fungsi deposit perpustakaan Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,003 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan efektivitas kerja SDM perpustakaan untuk proses digitalisasi Menambah fasilitas <i>scanner</i> Meningkatkan training terhadap petugas ruang baca untuk proses digitalisasi

Perspektif: Internal Business Process	KPI: Waktu aktivasi user <i>digital library</i>	Kode: II.3.1
Strategi: Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien		Obyektif: Meningkatkan ketepatan waktu pelayanan
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan waktu aktivasi user <i>digital library</i>		
Frekuensi: Harian		Unit: user
Polarity: <i>Lower is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Target 2015}}{\sum \text{Capaian 2014}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Target 2015}}{\sum \text{Capaian 2014}} \times 100\%$
Sumber Data: Data aktivasi dari bagian Teknologi informasi		PIC: Tondo Indra Nyata
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Pencapaian target KPI ini akan meningkatkan akses digilib Berpengaruh pada peningkatan <i>webometric</i> Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,016 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan efektivitas kerja SDM perpustakaan untuk proses aktivasi user

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>	KPI: Prosentase progress implementasi ISO 11620	Kode: I1.4.1
Strategi: Melaksanakan tugas pokok perpustakaan (pengadaan, pengolahan, pelayanan dan pelestarian bahan pustaka) secara efektif dan efisien		Obyektif: Implementasi SOP ISO 11620 pada pelayanan
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan progress implementasi SOP ISO 11620 pada pelayanan		
Frekuensi: Bulanan		Unit: Persen
Sumber Data: Pengelolaan Dokumen implementasi ISO dari Bagian Pelayanan		PIC: Davi Wahyuni
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini merupakan implementasi standar internasional • Mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,003 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kedisiplinan pelaksanaan ISO dan pengarsipan dokumen terkait

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>	KPI: Jumlah fitur baru digilib terimplentasi	Kode: I2.1.1
Strategi: Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok		Obyektif: Menambah fitur akses informasi pada Digital Library
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan progress implementasi fitur baru digilib		
Frekuensi: Bulanan		Unit: Persen
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data progress implementasi Bagian Teknologi Informasi		PIC: Nur Hasan
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPlini akan meningkatkan fasilitas akses informasi • Mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,003 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kedisiplinan pencapaian target 2. Meningkatkan kapasitas SDM untuk pelaksanaan implementasi

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>		KPI: Total Hit pada Website Perpustakaan	Kode: I2.2.1
Strategi: Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok		Obyektif: Memanfaatkan TIK sebagai sarana promosi perpustakaan	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan total hit pada website perpustakaan			
Frekuensi: Harian		Unit: Hit	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data total hit dari Bagian Kerjasama		PIC: Yeni Anita Gonti	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,001 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan current informasi pada <i>website</i> perpustakaan 2. Meningkatkan promosi <i>website</i> perpustakaan 	

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>		KPI: Jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan	Kode: I2.2.2
Strategi: Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok		Obyektif: Memanfaatkan TIK sebagai sarana promosi perpustakaan	
Deskripsi KPI: Penghitungan jumlah <i>follower</i> pada jejaring sosial perpustakaan			
Frekuensi: Harian		Unit: Hit	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data total hit dari Bagian Kerjasama		PIC: Yeni Anita Gonti	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,001 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki akun aktif jejaring sosial 2. Meningkatkan <i>current informasi</i> pada jejaring sosial perpustakaan 3. Meningkatkan promosi sosial perpustakaan perpustakaan 	

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>		KPI: Total hit pada blog <i>library community</i>	Kode: I2.2.3
Strategi: Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok		Obyektif: Memanfaatkan TIK sebagai sarana promosi perpustakaan	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan total hit pada blog <i>library community</i>			
Frekuensi: Harian		Unit: Hit	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$	
Sumber Data: Data total hit dari Bagian Kerjasama		PIC: Yeni Anita Gonti	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,0002 		Inisiatif: 1. Membangun dan mengelola blog <i>library community</i>	

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>		KPI: Penambahan <i>bandwidth</i> untuk kelancaran akses informasi	Kode: I2.3.1
Strategi: Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok		Obyektif: Memanfaatkan TIK sebagai sarana promosi perpustakaan	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan penghitungan jumlah ketersediaan <i>bandwidth</i> untuk kelancaran akses informasi			
Frekuensi: Tahunan		Unit: Mbps	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$	
Sumber Data: Data lebar <i>bandwidth</i> dari ITS		PIC: Edy Suprayitno	
Kualitas data: <i>High Quality</i>			
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,005 		Inisiatif: 1. Meningkatkan informasi perkembangan perpustakaan dan trend pada stakeholder khususnya lembaga induk	

Perspektif: <i>Internal Business Process</i>	KPI: Target Peringkat <i>webometric</i> tingkat internasional	Kode: I3.1.1
Strategi: Meningkatkan kontribusi perpustakaan untuk pencapaian reputasi internasional ITS		Obyektif: Meningkatkan pencapaian ranking Webometric
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan upaya pencapaian peringkat <i>webometric</i> tingkat internasional. Angka kecil untuk peringkat webometric adalah lebih baik. Contoh: Peringkat 1 lebih baik daripada peringkat 17.		
Frekuensi: Tahunan		Unit: Rangkaing
Polarity: <i>Lower is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum Target\ 2015}{\sum Capaian\ 2014} \times Total\ Bobot\ KPI$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum Target\ 2015}{\sum Capaian\ 2014} \times 100\%$
Sumber Data: Data peringkat <i>webometrics</i> dari lembaga pengelola		PIC: Edy Suprayitno
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Pencapaian target KPI ini mendukung upaya <i>world class university library</i> Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,078 		Inisiatif: 1. Meningkatkan promosi komponen <i>webometric</i>

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	Kode: L1.1.1
Strategi: Menciptakan iklim kerja yang kondusif		Obyektif: Meningkatkan kepuasan kerja pustakawan dan tenaga perpustakaan
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan perhitungan tingkat kepuasan kerja karyawan per tahun		
Frekuensi: Tahunan		Unit: Index kepuasan
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum Capaian\ 2014}{\sum Target\ 2015} \times Total\ Bobot\ KPI$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum Capaian\ 2014}{\sum Target\ 2015} \times 100\%$
Sumber Data: Survey kepuasan kerja karyawan		PIC: Astuti Nur Qomariyah
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Pencapaian target KPI ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan <i>service excellent</i> Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,026 		Inisiatif: 1. Menciptakan iklim kerja yang kondusif

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding/magang	Kode: L2.1.1
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan	Obyektif: Meningkatkan wawasan dan kemampuan komunikasi SDM untuk peningkatan pelayanan prima	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan perhitungan jumlah SDM mengikuti seminar dan studi banding/magang		
Frekuensi: Tahunan		Unit: orang
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kepegawaian Bagian Tata Usaha	PIC: Agus Sugio Pranoto	
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan <i>service excellent</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,046 	Inisiatif: 1. Meningkatkan pendanaan pengembangan SDM	

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan	Kode: L2.1.2
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan	Obyektif: Meningkatkan wawasan dan kemampuan komunikasi SDM untuk peningkatan pelayanan prima	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan pemantauan nilai rata-rata kemampuan bahasa Inggris tenaga perpustakaan		
Frekuensi: Tahunan		Unit: Nilai Kemampuan
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kepegawaian Bagian Tata Usaha	PIC: Agus Sugio Pranoto	
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini diharapkan akan meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris <i>service excellent</i> pada <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,032 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendanaan pengembangan SDM 2. Meningkatkan kegiatan belajar bahasa Inggris 	

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Nilai rata-rata TOEFL Pustakawan	Kode: L2.1.2
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan	Obyektif: Meningkatkan wawasan dan kemampuan komunikasi SDM untuk peningkatan pelayanan prima	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan pemantauan nilai rata-rata TOEFL Pustakawan		
Frekuensi: Tahunan	Unit: Nilai TOEFL	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kepegawaian Bagian Tata Usaha	PIC: Agus Sugio Pranoto	
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini diharapkan akan meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris dan <i>service excellent</i> • Mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,038 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendanaan pengembangan SDM 2. Meningkatkan kegiatan belajar bahasa Inggris 3. Mengikutsertakan karyawan pada ujian TOEFL di UPT BAHASA ITS 	

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Jumlah kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara	Kode: L2.2.1
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan	Obyektif: Meningkatkan implementasi motto kerja ITS CAK	
Deskripsi KPI: KPI ini merupakan pemantauan penyelenggaraan kegiatan pemantapan motto ITS CAK terselenggara		
Frekuensi: Tahunan	Unit: orang	
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kepegawaian Bagian Tata Usaha	PIC: Agus Sugio Pranoto	
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan <i>service excellent</i> • Mendukung <i>world class university library</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,013 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan kegiatan training internal 2. Menyelenggarakan outbond 3. Menyelenggarakan rapat rutin sebagai wadah komunikasi karyawan 	

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Jumlah pustakawan berprestasi	Kode: L2.2.2
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan		Obyektif: Meningkatkan implementasi motto kerja ITS CAK
Deskripsi KPI: Penghitungan jumlah pustakawan berprestasi		
Frekuensi: Tahunan		Unit: orang
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Absolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kepegawaian Bagian Tata Usaha		PIC: Agus Sugio Pranoto
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan produktivitas dan <i>service excellent</i> Mendukung <i>world class university library</i> Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,013 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pendanaan untuk pengembangan SDM Meningkatkan iklim kerja kondusif

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Jumlah kerjasama internasional diikuti	Kode: L3.1.1
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan		Obyektif: Mengikuti jaringan kerjasama perpustakaan berskala internasional
Deskripsi KPI: KPI ini memantau jumlah kerjasama internasional diikuti		
Frekuensi: Tahunan		Unit: jumlah kerjasama
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Absolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kerjasama Bagian Kerjasama		PIC: Edy Suprayitno
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Pencapaian target KPI ini akan meningkatkan produktivitas dan <i>service excellent</i> Mendukung <i>world class university library</i> Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,040 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pendanaan untuk pengembangan SDM Meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Jumlah kegiatan PPM terlaksana	Kode: L3.2.1
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan	Obyektif: Melakukan kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (PPM)	
Deskripsi KPI: KPI ini memantau jumlah kegiatan PPM dari pustakawan terlaksana		
Frekuensi: Tahunan		Unit: judul
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kerjasama Bagian Kerjasama		PIC: Edy Suprayitno
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan <i>service excellent</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,007 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendanaan untuk PPM 	

Perspektif: <i>Learning and Growth</i>	KPI: Jumlah publikasi di media nasional	Kode: L3.3.1
Strategi: Meningkatkan kompetensi pustakawan (<i>hard skills</i> maupun <i>soft skills</i>) dan staf perpustakaan	Obyektif: Meningkatkan jumlah produksi publikasi ilmiah pustakawan	
Deskripsi KPI: KPI ini memantau jumlah publikasi di media nasional		
Frekuensi: Tahunan		Unit: judul
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data kerjasama Bagian Kerjasama		PIC: Edy Suprayitno
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013	Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi 	
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target KPI ini akan meningkatkan produktivitas dan <i>service excellent</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,004 	Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendanaan untuk pengembangan SDM 	

Perspektif: <i>Financial</i>		KPI: Prosentase deviasi anggaran		Kode: F1.1.1	
Strategi: Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran			Obyektif: Penggunaan secara efektif dan efisien alokasi dana dari lembaga induk		
Deskripsi KPI: KPI ini bertujuan untuk memantau upaya minimalisasi prosentase deviasi anggaran					
Frekuensi: Tahunan			Unit: persen		
Polarity: <i>Lower is better</i>		Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum Target\ 2015}{\sum Capaian\ 2014} \times Total\ Bobot\ KPI$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum Target\ 2015}{\sum Capaian\ 2014} \times 100\%$	
Sumber Data: Data kerjasama Bagian Tata Usaha				PIC: Agus Sugio Pranoto	
Kualitas data: <i>High Quality</i>					
Baseline: Capaian tahun 2013			Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi 		
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Pencapaian target KPI ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan penggunaan anggaran dari <i>stakeholder</i> Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,022 			Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan efektifitas dan efisiensi anggaran 		

Perspektif: <i>Financial</i>		KPI: Unit cost <i>e-journal</i>		Kode: F1.1.2	
Strategi: Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran			Obyektif: Penggunaan secara efektif dan efisien alokasi dana dari lembaga induk		
Deskripsi KPI: KPI ini bertujuan untuk memantau unit cost <i>e-journal</i>					
Frekuensi: Tahunan			Unit: rupiah/ judul <i>e-journal</i>		
Polarity: <i>Lower is better</i>		Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum Target\ 2015}{\sum Capaian\ 2014} \times Total\ Bobot\ KPI$		Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum Target\ 2015}{\sum Capaian\ 2014} \times 100\%$	
Sumber Data: Data penggunaan <i>e-journal</i> dari Bagian Teknologi Informasi				PIC: Edy Suprayitno	
Kualitas data: <i>High Quality</i>					
Baseline: Capaian tahun 2013			Target: <ul style="list-style-type: none"> 2015 = Capaian 2014 + prediksi 		
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> Pencapaian target KPI ini diharapkan akan meningkatkan kepercayaan penggunaan anggaran dari <i>stakeholder</i> Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,045 			Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pemanfaatan <i>e-journal</i> 		

Perspektif: <i>Financial</i>	KPI: Jumlah dana swadaya yang diterima	Kode: F2.1.1
Strategi: Mengelola perolehan dana dari swadaya masyarakat untuk pengembangan perpustakaan		Obyektif: Meningkatkan alokasi dana Swadaya Masyarakat untuk kegiatan pengembangan SDM
Deskripsi KPI: KPI ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah dana swadaya yang diterima		
Frekuensi: Tahunan		Unit: rupiah
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data penerimaan dana swadaya		PIC: Agus Sugio Pranoto, Davi Wahyuni
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target dari KPI ini meningkatkan kepercayaan penggunaan anggaran dari <i>stakeholder</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,008 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi penggunaan ruangan 2. Meningkatkan pendapatan dari sewa ruangan lantai 1

Perspektif: <i>Financial</i>	KPI: Jumlah kegiatan hibah yang diajukan	Kode: F2.2.1
Strategi: Mengelola perolehan dana dari swadaya masyarakat untuk pengembangan perpustakaan		Obyektif: Meningkatkan perolehan dana hibah untuk pengembangan perpustakaan (diutamakan SDM)
Deskripsi KPI: KPI ini bertujuan untuk meningkatkan pengajuan proposal kegiatan hibah baik hibah internal maupun dari lembaga non ITS dari dalam dan luar negeri		
Frekuensi: Tahunan		Unit: jumlah proposal
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data pengajuan hibah		PIC: Edy Suprayitmo
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target dari KPI ini meningkatkan kapasitas dan produktivitas SDM • Akan meningkatkan kepercayaan penggunaan anggaran dari <i>stakeholder</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan training penulisan ilmiah bagi pustakawan 2. Meningkatkan komunikasi dengan penentu kebijakan

0,017		
Perspektif: <i>Financial</i>	KPI: Jumlah dana hibah yang diterima	Kode: F2.2.2
Strategi: Mengelola perolehan dana dari swadaya masyarakat untuk pengembangan perpustakaan		Obyektif: Meningkatkan perolehan dana hibah untuk pengembangan perpustakaan (diutamakan SDM)
Deskripsi KPI: KPI ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah dana hibah yang diterima		
Frekuensi: Tahunan		Unit: rupiah
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data penerimaan dana hibah		PIC: Agus Sugio Pranoto
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target dari KPI ini meningkatkan kapasitas dan produktivitas SDM • Akan meningkatkn kepercayaan penggunaan anggaran dari <i>stakeholder</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 0,006 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan training penulisan ilmiah bagi pustakawan 2. Meningkatkan komunikasi dengan penentu kebijakan

Perspektif: <i>Financial</i>	KPI: Jumlah <i>private donation</i> yang diterima	Kode: F2.3.1
Strategi: Mengelola perolehan dana dari swadaya masyarakat untuk pengembangan perpustakaan		Obyektif: Meningkatkan perolehan dana hibah untuk pengembangan perpustakaan (diutamakan SDM)
Deskripsi KPI: KPI ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah <i>private donation</i> yang diterima. <i>Private donation</i> yang diharapkan berasal dari penelitian dan pelaksanaan PPM civitas akademik ITS		
Frekuensi: Tahunan		Unit: rupiah
Polarity: <i>Higher is better</i>	Rumus Nilai Capaian Relatif: $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times \text{Total Bobot KPI}$	Rumus Nilai Abosolut $\frac{\sum \text{Capaian 2014}}{\sum \text{Target 2015}} \times 100\%$
Sumber Data: Data penerimaan dana swadaya		PIC: Agus Sugio Pranoto,
Kualitas data: <i>High Quality</i>		
Baseline: Capaian tahun 2013		Target: <ul style="list-style-type: none"> • 2015 = Capaian 2014 + prediksi
Target Rationale: <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target dari KPI ini meningkatkan kapasitas dan produktivitas SDM • Akan meningkatkn kepercayaan penggunaan anggaran dari <i>stakeholder</i> • Pengaruh KPI kepada pencapaian visi sebesar: 		Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan komunikasi dengan penentu kebijakan

0,003	
-------	--