



ACADEMIC SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN PADA STMIK BINA MULIA PALU

Hasrul

STMIK Bina Mulia Palu

E-mail: arulamikom@gmail.com

ABSTRAK

Guna menjamin dan meningkatkan kinerja manajemen STMIK Bina Mulia Palu, dalam merealisasikan visi dan misinya, diperlukan sebuah rancangan sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu peneliti mencoba merancang sebuah alat bantu pengukuran kinerja dengan melibatkan indikator kinerja finansial dan non finansial. Proses perancangan alat bantu pengukuran kinerja menggunakan model *Balance Scorecard*, yaitu keseimbangan antara finansial dan non finansial yang didasarkan pada penentuan sasaran strategis dan indikator kinerja utama (IKU) dari masing-masing perspektif *Balance Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam merancang alat bantu pengukuran kinerja digunakan metode penelitian *Action Research* untuk menentukan tahapan-tahapan dalam penelitian. Hasil penelitian adalah sebuah alat bantu pengukuran kinerja yang disebut dengan *Academic Scorecard*.

Kata kunci : *Pengukuran kinerja, Balance Scorecard, sasaran strategis, indikator kinerja utama, Action Research*

1. Pendahuluan

Menurut Prof. Dr. Sofian Effendi¹ globalisasi perdagangan ini telah membawahkan implikasi positif maupun negatif yang amat besar pada dunia perguruan tinggi baik dalam pembiayaan, populasi calon mahasiswa serta perubahan peranan perguruan tinggi. Perubahan ini harus direspon dengan baik oleh perguruan tinggi agar dapat tetap memainkan peranan pentingnya dalam masyarakat Indonesia.

Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen DIKTI) menyadari pentingnya pengukuran kinerja dalam pengelolaan pendidikan tinggi. Atas kesadaran ini, maka Dirjen DIKTI memasukkannya dalam format manajemen baru yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan dilakukan dengan memasukkan penilaian, akreditasi dan evaluasi diri institusi yang dilakukan terhadap Perguruan Tinggi baik Perguruan Tinggi

Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta (Soehendro, 1996).

STMIK Bina Mulia Palu dalam menyelenggarakan program pendidikan yang berkualitas sesuai dengan Visi dan Misinya, dibutuhkan dukungan manajemen internal yang efektif dan efisien. Jika dilihat, kondisi internal STMIK Bina Mulia Palu saat ini belum menerapkan sistem manajemen yang tepat dalam kehidupan organisasi. Dampaknya terlihat dari lemahnya pengembangan sistem manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil strategi dan program-program yang telah diimplementasikannya. Dalam era yang semakin kompetitif, STMIK Bina Mulia Palu dituntut mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar dapat bertahan dan menangkan persaingan.

Berangkat dari permasalahan tersebut diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menentukan sasaran strategis dari setiap perspektif yang dapat digunakan oleh STMIK Bina Mulia Palu, menentukan ukuran kinerja (*measures*) yang biasa disebut Indikator Kinerja Utama (IKU), dan membuat alat bantu berupa *Academic Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen STMIK Bina Mulia Palu;

¹Mantan Rektor Universitas Gadjah Mada

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini meliputi :

- a) Menentukan sasaran strategis dari setiap perspektif yang dapat digunakan oleh STMIK Bina Mulia Palu;
- b) Menentukan ukuran kinerja (*measures*) yang biasa disebut Indikator Kinerja Utama (IKU);
- c) Membuat alat bantu berupa *Academic Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen STMIK Bina Mulia Palu;
- d) Menghasilkan suatu rancangan atau cetak biru Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) STMIK Bina Mulia Palu yang dapat memberikan informasi kepada stakeholder dan pengambil keputusan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerjanya dari masing-masing tingkatan organisasi di STMIK Bina Mulia Palu

2. Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2009) Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Widayanto (1993), pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja adalah proses untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu organisasi agar menghasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja

3. Balance Scorecard

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian *research* dari KPMG, mensponsori studi di beberapa perusahaan untuk mencari cara mengukur kinerja perusahaan yang lebih tepat untuk masa mendatang. David Norton, CEO dari *Nolan Norton Institute*, bertindak sebagai pimpinan tim studi dan Robert Kaplan dari *Harvard University* bertindak sebagai konsultan akademik. Dengan dibantu oleh beberapa perwakilan dari perusahaan-perusahaan, mereka

mengembangkan model yang paling tepat untuk mengukur kinerja untuk masa mendatang.

Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan *konferhensif* dapat memberikan kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balance Scorecard* terdiri dari 2 (dua) kata, yaitu :

1. Scorecard

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kerja yang sesungguhnya.

2. Balance

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 (dua) aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Dimensi Ukuran Balance Scorecard:

1. Perspektif Keuangan

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur oleh laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*. Tujuan lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau tercapainya arus kas (Grant, 2007)

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi dalam 3 (tiga) tahap, yaitu :

a. Bertumbuh (*Growth*)

Merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang potensial. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan/perguruan tinggi harus melibatkan sumber daya yang sangat banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun kemampuan operasi. Tujuan finansial keseluruhan perguruan tinggi dalam tahap pertumbuhan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan/perguruan tinggi akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas.

Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens/exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

c. Menuai (*Harvest*)

Dimana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Perspektif pelanggan juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Untuk dapat memahami hakikat kepuasan para pelanggan atau mengetahui nilai yang diharapkan dan dihargai pelanggan terhadap jasa dan mutu perguruan tinggi, yaitu dengan menggunakan pendekatan nilai bagi pelanggan. Ada semacam dalil yang menjelaskan bahwa nilai suatu produk adalah fungsi atribut atau layanan (kegunaan, mutu, harga, dan waktu), fungsi kesan dan reputasi, serta fungsi hubungan pelanggan (R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, 2006)

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal mengungkapkan 2 (dua) perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan *Balance Scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial (R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, 2006).

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasikan infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus

melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2006).



(Sumber R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto : 2006)

Gambar 2.3 *Balance Scorecard*

Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Mangkunegara (2004) *Balance Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

a) *Komprensif*

Balance Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ke tiga perspektif yang lain : pelanggan (*customer*), proses bisnis/ intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis kompleks.

b) *Kohern*

Balance Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung.

c) *Seimbang*

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik

penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Balance Scorecard Sebagai Sistem Manajemen

Menurut R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto (2006) Dalam perkembangannya, *Balance Scorecard* tidak hanya digunakan untuk sistem ukuran kinerja, tetapi juga digunakan sebagai suatu sistem manajemen. Alasannya adalah pengembangan sistem pengukuran sekaligus dapat digunakan sebagai sarana, yang pada hakikatnya menyangkut suatu elemen manajemen, khususnya manajemen strategis. Sarana dimana *Balance Scorecard* dapat digunakan ialah :

- 1) Menjelaskan dan memperoleh *consensus* mengenai strategi.
- 2) Mengomunikasikan strategi diseluruh organisasi.
- 3) Menyelaraskan tujuan pribadi dan bagian dengan strategi.
- 4) Menghubungkan tujuan strategi dengan target jangka panjang, rencana dan anggaran tahunan.
- 5) Mengenal dan menyelaraskan inisiatif mengenai strategi.
- 6) Melakukan peninjauan secara sistematis dan periodik mengenai strategi.
- 7) Memperoleh umpan balik untuk menilai dan memperbaiki strategi.

Sarana-sarana di atas dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) hal pokok, yaitu :

- 1) Menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi.
- 2) Mengomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategi dan ukuran.
- 3) Merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan inisiatif strategi.
- 4) Melancarkan umpan balik dan penyempurnaan strategi.

Keempat hal pokok dapat digambarkan sebagai berikut :



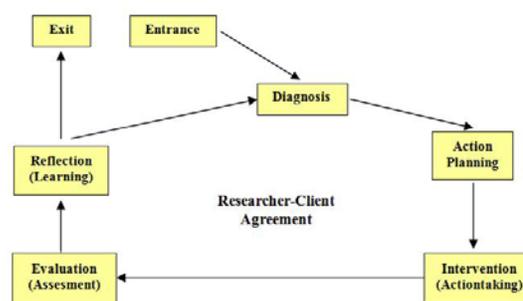
(Sumber R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto : 2006)

Gambar 2.4 *Balance Scorecard* sebagai kerangka kerja strategi

4. Action Research

Dalam penelitian ini menggunakan metode *Action Research* (AR) atau penelitian tindakan merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian, dalam penelitian tindakan peneliti mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menjelaskan suatu situasi sosial pada waktu yang bersamaan dengan melakukan perubahan atau intervensi dengan tujuan perbaikan atau partisipasi. *Action Research* dalam pandangan tradisional adalah suatu kerangka penelitian pemecahan masalah dimana terjadi kolaborasi antara peneliti dengan *client* dalam mencapai tujuan (Kurt Lewin, 1973 disitasi Sulaksana, 2004).

Davison, Martinsons dan Kock (2004), membagi *Action Research* dalam 5 (lima) tahapan yang merupakan siklus, yaitu :



(Sumber : Davison, R.M., Martinsons, M.G., Kock, 2004)

Gambar 1.1 *Action Research* dalam tahapan yang merupakan siklus

- 1) Melakukan Diagnosa (*Diagnosing*)
Melakukan identifikasi masalah-masalah pokok yang ada guna menjadi dasar kelompok atau organisasi sehingga terjadi perubahan untuk pengembangan kinerja dan mengidentifikasi kebutuhan *Stakeholder*, dilakukan dengan wawancara.
- 2) Membuat Rencana Tindakan (*Action planning*)
Peneliti memahami pokok masalah yang ada kemudian dilanjutkan dengan menyusun rencana tindakan yang tepat untuk menyelesaikan masalah yang ada.
- 3) Melakukan Tindakan (*Action taking*)
Peneliti mengimplementasikan rencana tindakan dengan harapan dapat menyelesaikan masalah.
- 4) Melakukan Evaluasi (*Evaluating*)
Setelah implementasi (*Action taking*) dianggap cukup selanjutnya peneliti melaksanakan evaluasi hasil dari implementasi.
- 5) Pembelajaran (*Learning*)
Tahap ini merupakan bagian akhir siklus yang telah dilalui dengan melaksanakan review tahapan-tahapan yang telah berakhir kemudian penelitian ini dapat berakhir.

5. Hasil Dan Pembahasan

Rancangan alat Bantu *Academic Scorecard* STMIK Bina Mulia Palu menggunakan 5 tahapan dalam *Action Research* sebagai berikut :

a. Melakukan Diagnosa (*Diagnosing*)

Hasil diagnosa (*diagnosing*) penelitian untuk Manajemen STMIK Bina Mulia Palu sebagai berikut :

2.2.1.4 Tabel 3.3 Hasil Diagnosa Manajemen STMIK Bina Mulia Palu

No	Unit	Indikator
1	Ketua	Belum efektifnya evaluasi yang berkelanjutan terhadap manajemen STMIK Bina Mulia Palu.
2	Ketua I (Bidang Akademik)	Kurangnya Pelaksanaan dan pengembangan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta pelaksanaan pengembangan dan perencanaan implementasi teknologi informasi dan kerja sama antara STMIK Bina Mulia Palu dengan pihak lain.
3	Ketua II (Bidang Administrasi Umum)	Belum efektifnya pelaksanaan dan pengembangan bidang administrasi umum, keuangan, bidang perencanaan, pemeliharaan, perbaikan, pengembangan sarana serta prasarana yang dimiliki oleh STMIK Bina Mulia Palu.
4	Ketua III (Bidang Kemahasiswaan)	Kurangnya pelaksanaan dan pengembangan bidang kemahasiswaan.

b. Membuat Rencana Tindakan (*Action planning*)

1. Membuat Peta strategis dan menyusun Sasaran Strategis

Peta strategis adalah suatu *dashboard* (panel instrument) yang memetakan sasaran strategis (SS) organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi.

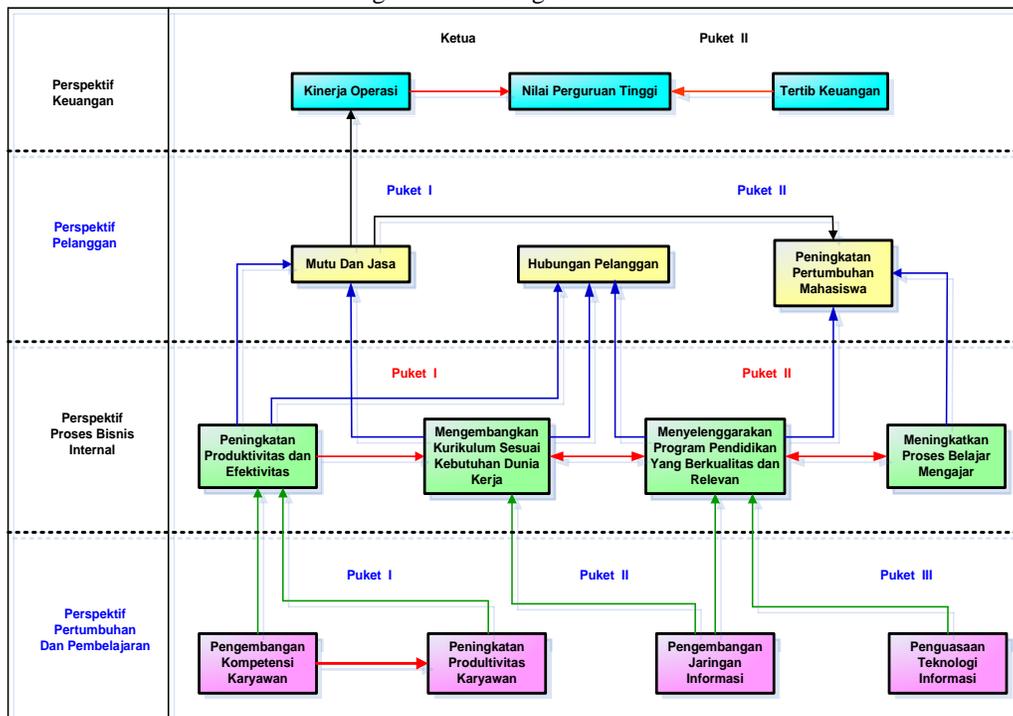
Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (input/sumber daya, proses internal dan *output/outcome*), dalam hal ini adalah Ketua dan Pembantu Ketua I, Pembantu Ketua II dan Pembantu Ketua III STMIK Bina Mulia Palu.

Tabel 3.4 Rancangan Perspektif dan Sasaran strategis (SS) untuk Peta Strategis STMIK Bina Mulia Palu

No	Perspektif	Sasaran Strategis	Penanggung Jawab
1	Keuangan	1. Kinerja Operasi. 2. Nilai Perguruan tinggi. 3. Tertib keuangan.	1. Ketua 2. Pembantu Ketua II (Bidang administrasi umum)
2	Pelanggan	1. Mutu dan jasa. 2. Hubungan pelanggan. 3. Peningkatan pertumbuhan mahasiswa.	1. Pembantu Ketua I (Bidang akademik) 2. Pembantu Ketua II (Bidang administrasi umum)
3	Proses Internal	1. Peningkatan produktifitas dan efektivitas. 2. Mengembangkan kurikulum sesuai kebutuhan dunia kerja. 3. Menyelenggarakan program pendidikan yang berkualitas dan relevan. 4. Meningkatkan proses belajar mengajar.	1. Pembantu Ketua I (Bidang akademik) 2. Pembantu Ketua II (Bidang administrasi umum)
4	Pembelajaran dan	1. Pengembangan kompetensi karyawan. 2. Peningkatan produktifitas karyawan.	1. Pembantu Ketua I (Bidang akademik)

	pertumbuhan	3. Pengembangan jaringan informasi dan penggunaan teknologi informasi. 4. Penggunaan teknologi informasi.	2. Pembantu Ketua II (Bidang administrasi umum) 3. Pembantu Ketua III (Bidang Kemahasiswaan)
--	-------------	--	---

Berikut Rancangan Peta Strategi STMIK Bina Mulia Palu



Gambar 3.2 Peta Strategis STMIK Bina Mulia Palu

2. Menentukan indikator kinerja utama (IKU)

Indikator kinerja utama (IKU) merupakan sebuah *metric* (terukur dan dapat diukur) yang digunakan untuk membantu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.

Dalam perumusan IKU, harus memenuhi karakteristik indikator kinerja yang baik dan cukup memadai guna pengukuran kinerja menggunakan prinsip **SMART-C**, yaitu :

- Specific*, IKU harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
- Measurable*, IKU yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
- Achievable*, IKU yang dipilih harus dapat dicapai oleh penanggungjawab atau *Unit In Charge*.
- Relevant*, IKU yang dipilih dan ditetapkan harus sesuai dengan visi dan misi serta tujuan strategis organisasi.
- Time-Bounded*, IKU yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
- Continuously improve*, IKU yang dibangun menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi.

Penentuan suatu IKU harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- Menganut prinsip SMART-C.
- Memiliki relevansi yang sangat kuat dengan sasaran strategisnya. Yang dimaksud dengan relevansi adalah adanya keterkaitan yang erat antara IKU yang disusun dengan sasaran strategis (SS) yang telah ditetapkan.
- Kalimat yang disusun bersifat definitif bukan normatif. Yang dimaksud dengan definitif adalah kalimat IKU yang disusun harus konkret dan tidak menimbulkan pengertian ganda. Sedangkan IKU yang bersifat normatif adalah IKU yang dapat menimbulkan lebih dari satu interpretasi.
- Memiliki penanggung jawab yang jelas.

- e) Mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi.

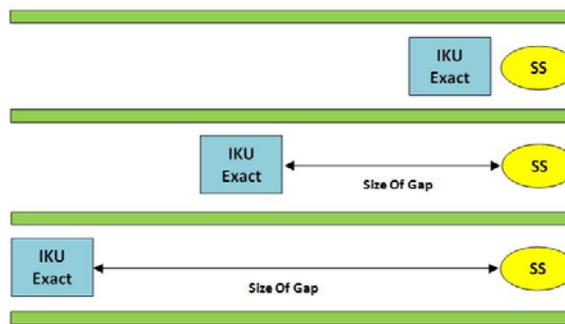
Kualitas Indikator Kinerja Utama (IKU)

a) Tingkat Validitas Indikator Kinerja Utama (IKU)

Validitas suatu indikator kinerja utama (IKU) ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan indikator kinerja utama (IKU) dengan sasaran strategis (SS). Tingkat validitas IKU dapat dibagi menjadi :

- 1) *Exact* - Ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis (SS) yang diharapkan.
- 2) *Proxy* - Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
- 3) *Activity* - Indikator kinerja utama (IKU) yang mengukur jumlah, biaya dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis (SS) yang bersangkutan.

Validitas IKU dapat dibedakan berdasarkan gap antara IKU dan SS yang dapat dilihat pada gambar berikut :



(Sumber : Pusat analisis dan harmonisasi kebijakan sekretariat jenderal kementerian keuangan)

Gambar 3.3 Tingkat validitas IKU

b) *Degree Of Controllability*

Menunjukkan sejauh mana kemampuan suatu organisasi dalam mengontrol atau mengelolah pencapaian target IKU :

- 1) *High* : Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit.
- 2) *Moderate* : Pencapaian target juga dipengaruhi unit
- 3) *Low* : Pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit

c) *Polarisasi Data*

Menunjukkan ekspektasi arah nilai actual dari indikator kinerja utama (IKU) dibandingkan relatif terhadap nilai target :

- 1) *Maximize* : Nilai aktual atau realisasi atau pencapaian indikator kinerja diharapkan lebih tinggi dari target.
- 2) *Minimize* : Nilai aktual atau realisasi atau pencapaian indikator kinerja diharapkan lebih kecil dari target.
- 3) *Stabilize* : Nilai aktual atau realisasi atau pencapaian indikator kinerja diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu.

Tabel 3.5 Jenis polarisasi data

Polarisasi			Status
<i>Maximize</i>	<i>Minimize</i>	<i>Stabilize</i>	
$X < 80 \%$	$X > 120 \%$	$X < 80 \%$ atau $X > 120 \%$	Merah / Kurang
$80 \% \leq X < 100 \%$	$100 \% < X \leq 120 \%$	$80 \% \leq X < 90 \%$ atau $120 \geq X > 110 \%$	Kuning / Baik
$X \geq 100 \%$	$X \leq 100 \%$	$90 \% \leq X \leq 100$	Hijau / Sangat Baik

(Sumber : Pusat analisis dan harmonisasi kebijakan sekretariat jenderal kementerian keuangan)

3. Penetapan target capaian atau inisiatif strategis (IS)
Suatu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target indikator kinerja utama (IKU) dan ditetapkan selama satu tahun kedepan.

Tabel 3.10 Daftar lengkap Perspektif, Sasaran strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Inisiatif Strategis (IS)

PERSPEKTIF KEUANGAN			
Sasaran Strategis (SS)		Indikator Kinerja Utama (IKU)	Inisiatif Strategis (IS)
1	Kinerja Operasi	a. Tercapainya nilai surplus realisasi anggaran	Meningkatkan rasio surplus dan pendapatan tunai melalui pemasukan dari mahasiswa maupun dari sumber yang relevan.
		b. Tercapainya nilai ideal rata-rata biaya per mahasiswa	Meningkatnya rasio surplus dan pendapatan tunai melalui sumbangan dari mahasiswa maupun sumber lain yang relevan.
		c. Tercapainya nilai ideal rasio sumbangan mahasiswa	Menghitung jumlah sumbangan/pendapatan yang diterima dari mahasiswa dan seluruh pendapatan.
2	Nilai perguruan tinggi	Terselenggaranya laporan nilai aset tahunan	Menghitung nilai seluruh aset dari tahun ke tahun
3	Tertib keuangan	a. Terselenggaranya pembuatan laporan neraca keuangan tahunan.	Membuat neraca keuangan per tahun.
		b. Terselenggaranya pembuatan laporan laba rugi tahunan	Membuat laporan laba rugi per tahun
		c. Terselenggaranya pembuatan laporan arus kas tahunan	Membuat laporan keuangan dari setiap unit per tahun
		d. Terselenggaranya pembuatan anggaran tahunan	Menyusun perencanaan kerja dan anggaran per tahun.
PERSPEKTIF PELANGGAN			
1	Mutu dan jasa	a. Terealisasinya nilai akreditasi min. B untuk setiap program studi	Menyusun instrument akreditasi program studi
		b. Rata-rata nilai masuk mahasiswa baru minimal 7,5	Menentukan standar nilai bagi calon mahasiswa baru
		c. Rata-rata IPK lulusan di atas 3,0	Mengevaluasi dan meningkatkan IPK lulusan
2	Hubungan pelanggan	a. Tercapainya tingkat kepuasan mahasiswa terhadap institusi sebesar 95 %	Menyusun kuesioner survey dan melaksanakan survey per tahun
		b. Tercapainya tingkat kepuasan alumni terhadap proses belajar	Menyusun kuesioner survey dan melaksanakan survey per tahun
		c. Tercapainya tingkat kepuasan pengguna alumni	Menyusun kuesioner survey dan melaksanakan survey per tahun
3	Peningkatan pertumbuhan mahasiswa	Tercapainya peningkatan jumlah mahasiswa baru sekitar 25 % setiap tahun.	Mengevaluasi dan meningkatkan jumlah mahasiswa baru per tahun
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL			
1	Peningkatan produktivitas dan efektivitas	a. Tercapainya target rata-rata IPK 3,0	Mengevaluasi rata-rata IPK mahasiswa per semester
		b. Tercapai rata-rata waktu studi 4 tahun	Mengevaluasi lama studi mahasiswa tiap program studi
		c. 10 % lulusan tepat waktu	Menghitung rasio jumlah lulusan per tahun
2	Mengembangkan	85 % lulusan bekerja sesuai	Menyusun kuesioner survey dan

	kurikulum sesuai kebutuhan dunia kerja	dengan bidangnya dan waktu tunggu minimal 6 bulan	melaksanakan survey
3	Menyelenggarakan program pendidikan yang berkualitas dan relevan	a. 90 % dosen menerapkan E-Learning dalam proses belajar mengajar	Mengembangkan proses belajar mengajar berbasis teknologi informasi.
		b. Terselenggaranya evaluasi proses belajar mengajar di setiap akhir semester	a. Monitoring perkuliahan b. Evaluasi akhir semester
4	Meningkatkan proses belajar mengajar	a. Rata-rata kehadiran dosen dalam per kuliah > 85 %	Mengevaluasi tingkat kehadiran dosen per semester
		b. 95 % mata kuliah memiliki SAP	Mengevaluasi ketersediaan SAP setiap mata kuliah
		c. Rata-rata kehadiran mahasiswa > 85 %	Mengevaluasi absensi setiap mahasiswa per semester
		d. Tersedianya jumlah ruang kuliah	Ketersediaan jumlah ruang kuliah yang memenuhi standar (0,5 m2 per mahasiswa)
		e. Tersedianya laboratorium yang memenuhi standar	Tersedia <i>hardware</i> dan <i>software</i> yang memadai
		f. Tersedia buku teks dan jurnal	Menyediakan buku teks dan jurnal ilmiah yang <i>up to date</i>
		g. Jumlah pengunjung perpustakaan	Menghitung rasio kunjungan mahasiswa per semester
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN			
1	Pengembangan kompetensi karyawan	a. Tercapai nilai ideal rasio dosen per mahasiswa 1 : 22	Perbandingan antara dosen dan mahasiswa adalah 1:3
		b. Menurunnya jumlah dosen S1	0 % dari total jumlah dosen
		c. Meningkatnya jumlah dosen S2	80 % dari total jumlah dosen
		d. Bertambahnya jumlah dosen S2	20 % dari total jumlah dosen
2	Peningkatan produktivitas karyawan	a. Meningkatnya jumlah penelitian atau publikasi ilmiah	≥ 0,5 publikasi per dosen per tahun
		b. 95 % karyawan hadir tepat waktu	Mengevaluasi tingkat kehadiran pegawai
3	Pengembangan jaringan informasi	Jumlah kegiatan lokakarya/seminar ≥ 3 kali per semester	Membuat rencana dan jadwal lokakarya/seminar per semester
4	Penggunaan teknologi informasi	a. Rasio komputer per karyawan	Mengevaluasi kebutuhan komputer untuk karyawan

c. Melakukan tindakan (*Action taking*)

Tindakan yang dilakukan adalah membuat rancangan sistem *academic scorecard* yang meliputi : *Diagram konteks*, *data flow diagram* (DFD), bagan alir (*flowchart*), *Entity Relational Diagram* (ERD), perancangan *database* dan struktur tabel.

d. Melakukan Evaluasi (*Evaluating*)

Tahapan evaluasi terdiri atas pengujian program dan pengujian sistem *academic scorecard* STMIK Bina Mulia Palu.

e. Pembelajaran (*Learning*)

Tahapan ini merupakan bagian akhir dari siklus yang telah dilalui dengan melaksanakan review tahap-pertahap yang meliputi :

- Review rancangan peta strategi.
- Review sasaran strategis (SS), indikator kinerja utama (IKU) dan inisiatif strategis (SS) dari setiap perspektif *Balance Scorecard*.
- Review rancangan sistem *Academic scorecard* STMIK Bina Mulia Palu.
- Review hasil pengujian aplikasi.

Hasil penelitian dan pembuatan aplikasi *academic scorecard* STMIK Bina Mulia Palu akan dikomunikasikan dan dilaporkan secara lengkap kepada pihak STMIK Bina Mulia Palu.

Tampilan utama alat bantu pengukuran kinerja *Academic Scorecard* STMIK Bina Mulia Palu



Alat bantu pengukuran kinerja *Academic Scorecard* STMIK Bina Mulia Palu menghasilkan pengolahan data yang meliputi :

- a. Perhitungan nilai sasaran strategis (NSS)
- b. Perhitungan nilai kinerja perspektif (NKP), dan
- c. Perhitungan nilai kinerja unit (NKU)

5. PENUTUP

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan judul “Perancangan Alat Bantu *Academic Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Manajemen Pada STMIK Bina Mulia Palu, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Hasil evaluasi dan perencanaan menggunakan model *Balance Scorecard* yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan pembelajaran, menghasilkan 14 (empat belas) sasaran strategis dan 38 (tiga puluh delapan) indikator kinerja utama (IKU) dan masing-masing IKU memiliki inisiatif strategis yang akan direalisasikan melalui alat bantu *academic scorecard*.
- 2) Dalam membuat rancangan alat bantu *Academic Scorecard* menggunakan 5 (lima) tahapan atau siklus dari *Action Research* yang meliputi : Diagnosa (*Diagnosing*), membuat rencana tindakan (*Action Planning*), melakukan tindakan (*Action taking*), melakukan evaluasi (*Evaluating*), dan pembelajaran (*learning*).
- 3) Penelitian ini menghasilkan alat bantu pengukuran kinerja yang disebut dengan *Academic Scorecard* yang berfungsi untuk mengukur kinerja manajemen STMIK Bina Mulia Palu.

- 4) Alat bantu pengukuran kinerja *Academic Scorecard* dapat berfungsi dengan baik setelah melakukan simulasi perhitungan Nilai Sasaran Strategis (NSS), Nilai Kinerja Perspektif (NKP) dan Nilai Kinerja Unit (NKU).

Penelitian yang dilakukan masih terdapat kekurangan, sehingga penulis memberikan saran untuk peneliti selanjutnya, sebagai berikut :

- 1) Perlu melakukan riset *SWOT Balance Scorecard* dan analisis resiko menggunakan *Key Risk Indicator* (KRI).
- 2) Penelitian ini perlu ditambahkan ukuran kinerja dan indikator kinerja utama (IKU) dari setiap perspektif *Balance Scorecard*.

Daftar Pustaka

- Effendi, S., 2003, “Pengelolaan Perguruan Tinggi menghadapi tantangan Global” <http://sofian.staff.ugm.ac.id/.../Effendi-MENGELOLA-PERGURUAN-TIN...>
- Davison, R.M., Martinson, M. G., Kock., 2004, Journal : “*Information Systems Journal : Principles of Canonical Action Research*” 14, 65 - 86
- Grant, R. M., 1997, “Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi”, Erlangga, Jakarta.
- Indrajit, E. R dan Djokopranoto, R., 2006, “Manajemen Perguruan Tinggi Modern, Andi Offset, Yogyakarta.
- Kaplan, R. S and Norton, D.P. 1996. “*Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*”, Erlangga, Jakarta

- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. 1996., *“The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action.* Boston: Harvard Business School Press
- Mahsun, M, 2009,. “Pengukuran Kinerja Sektor Publik”, BPFE – Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mangkunegara, P.A., 2004, “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Sulaksana, U., 2004, “Manajemen Perubahan” Cetakan I, Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Soehendro, B., 1996, “Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005, Proyek Pengembangan Staf dan Sarana Perguruan Tinggi” (PPS2PT), Jakarta.
- Tim Penyusun Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* Di Lingkungan Kementerian Keuangan, Jakarta.
www.depkeu.go.id/ind/others/BUKU%20Panduan%20BSC.pdf
- Widayanto, G., 1993. “EVA/NITAMI : Suatu terobosan dalam pengukuran kinerja perusahaan” *Usahawan*, No. 12