

PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI PERGURUAN TINGGI SWASTA XYZ PADANG

Arifa Sabardilla

Universitas Andalas

Email : arifasabardilla@gmail.com

Rahmi Fahmy

Universitas Andalas

Email : rahmifahmy@yahoo.com

ABSTRACT

Competition between universities in this day and age is getting tougher. Higher education is requested to be able to develop an academic community that is competitive, creative, innovative, skilled, and able to develop and apply knowledge in accordance with the values of the Humanities. Colleges are competing to improve their quality so that customer confidence increases. Therefore we need a performance measurement system that can be used by management to evaluate its performance. The results of this evaluation will be very important to plan and determine strategic steps and strategies to achieve the institution's vision, mission and goals. One method that can be used as a performance measurement tool is the balanced scorecard method.

The balanced scorecard is an organizational performance measurement model that not only emphasizes how far the success of the organization is seen from a financial perspective, but also from the perspective of customers, internal business processes, and learning and growth. Therefore, the purpose of this study is to determine the performance of the XYZ Padang College when measured using the Balanced Scorecard method. The final result of this study is a strategy map that can help XYZ Padang College in carrying out its institution.

Keywords: *performance measurement, balanced scorecard, college, strategy map*

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Sumatera Barat yang mempunyai Institusi dan Program Studi dengan Akreditasi B yang juga ikut andil dalam mencerdaskan masyarakat. Saat ini persaingan antar perguruan tinggi sangatlah ketat. Persaingan antar lembaga pendidikan tinggi dalam memberikan jasa pendidikan kepada mahasiswa dalam proses menghasilkan kualitas lulusan yang tinggi/memadai, baik Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) , membuat lembaga-lembaga tersebut saling membenahi dirinya masing-masing agar dapat memberikan kualitas jasa yang memuaskan bagi mahasiswanya.

Karena itu, dibutuhkan suatu pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana kualitas Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang sebagai penyelenggara pendidikan. (Kaplan & David, 1996) memperkenalkan konsep pengukuran dengan model *Balanced Scorecard* dengan argumentasi bahwa pengukuran kinerja suatu organisasi dengan pendekatan laporan keuangan masih memiliki kelemahan karena tidak menggambarkan kinerja perusahaan secara utuh. Ada empat sudut pandang atau perspektif dalam model tersebut yaitu perspektif keuangan yang menganalisa kinerja berdasarkan keuangan, dan perspektif non keuangan yaitu yang mengukur dari sudut pandang pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. (Kaplan & David, 1996) memandang kinerja keuangan merupakan hasil kinerja lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron) dalam (Fahmi, 2015). (Wibowo, 2016), memaparkan bahwa kinerja merupakan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kepentingan, motivasi, kemampuan, kompetensi, dan keahlian. Penghargaan organisasi terhadap sumber daya manusianya juga akan mempengaruhi sikap dan perilakunya menjalankan kinerja.

(Moeheriono, 2012), memberikan penjelasan tentang kata kinerja yang berarti prestasi sesungguhnya yang telah berhasil dicapai oleh seorang karyawan untuk mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi yang tercantum pada

perencanaan strategi organisasi. Dari unsur-unsur tersebut dapat diambil kesimpulan yang mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

2. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja sangat penting bagi organisasi, baik organisasi sektor publik maupun organisasi bisnis karena kinerja tidak dapat diukur tanpa indikator kinerja. (Dally, 2015) menjelaskan, indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai.

Menurut Armstrong dan Baron dalam (Abdullah, 2014), paling tidak ada tiga hal yang harus dijadikan dasar dalam pengembangan indikator kinerja, yaitu: apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan, kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur, memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan. Sedangkan menurut (Mahsun, 2006), indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

3. Balanced Scorecard

Balance Scorecard berdasarkan kata-kata yang terdapat padanya, yaitu “*balanced*” dan “*scorecard*”. *Scorecard* atau kartu skor dapat diartikan sebagai kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja. *Balanced scorecard* merupakan pendekatan baru terhadap manajemen yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) dan David Norton (*Renaissance Solution, Inc*), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Menurut (Fahmi, 2015), bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi dan misi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Meskipun pada awalnya *Balanced Scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah perspektif keuangan (finansial) dengan tujuan mencari laba (*profit maximization*), maka organisasi sektor publik

tumpuannya pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi sektor publik (Mahmudi, 2013).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang. Tujuan dari pemilihan studi kasus sebagai desain penelitian adalah untuk mendapatkan banyak perspektif tentang suatu organisasi, situasi, kejadian atau proses pada satu titik waktu atau suatu periode waktu, (Cooper & Pamela, 2006).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
1. Perspektif Keuangan Melakukan kegiatan pencapaian target yang sudah ditetapkan dengan cara penggunaan dana yang akuntabel.	- Efisiensi - Ekonomis - Efektif	- Perolehan dan alokasi dana - Jumlah SPP mahasiswa baru per tahun mencukupi untuk menutup biaya operasional - Pendapatan dari non SPP (hibah penelitian) - Dana untuk kegiatan penelitian - Dana pelayanan/pengabdian kepada masyarakat - Dana kerja sama
2. a. Perspektif Pelanggan Pelayanan yang dilakukan kepada mahasiswa	- <i>Tangibility</i> - <i>Realibility</i> - <i>Responsiveness</i> - <i>Assurance</i> - <i>Emphaty</i>	- Jumlah mahasiswa - Rata-rata IPK dan masa studi - Jumlah lulusan - Evaluasi kinerja lulusan oleh pengguna lulusan - <i>Tracer Study</i>
3. a. Perspektif proses bisnis internal (<i>internal business perspectives</i>) Dosen	Kemampuan dalam memberikan kualitas yang baik dalam hal proses inovasi dan proses operasi serta sarana dan prasarana bagi dosen.	- Jumlah dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai bidang program studi - Jumlah dosen tetap yang bidang keahliannya di luar program studi - Aktivitas dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai program studi - Aktivitas mengajar dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai bidang program studi - Aktivitas mengajar dosen tetap yang bidang keahliannya di luar program studi - Jumlah dosen tidak tetap - Aktivitas mengajar dosen tidak tetap

		- Keikutsertaan dosen tetap dalam organisasi keilmuan/profesi
b. Perspektif proses bisnis internal (<i>internal business perspectives</i>) Karyawan	Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan waktu yang telah ditetapkan.	- Jumlah tenaga kependidikan - Aktifitas tenaga kependidikan
4. a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>) Dosen	Upaya kampus untuk mengembangkan dosen.	- Penggantian dan pengembangan dosen tetap - Peningkatan kemampuan dosen tetap melalui tugas belajar
b. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>) Karyawan	Upaya kampus untuk mengembangkan karyawan	- Peningkatan kemampuan karyawan melalui pelatihan - Studi lanjut karyawan

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa, dosen, pengguna lulusan, alumni dan karyawan Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang. teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple/ propotional random sampling* karena pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara acak/proposional tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut, Sugiyono (2015).

Teknik Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah berupa daftar pertanyaan dan pedoman wawancara. Sedangkan dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan, metode pengumpulan data menurut Sugiyono (2015), yaitu *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dan dokumentasi.

Teknik Pengolahan Data

Untuk mengukur keempat perspektif tersebut, yakni kinerja pelanggan, kinerja keuangan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran peneliti menggunakan skala sebagai berikut, yaitu pengukuran atas kuesioner perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran peneliti menggunakan skala likert.

Tabel 1 Skala Likert Pengukuran atas Kuesioner

Skala	Nilai	Kategori
5	5	Sangat Puas/Setuju
4 – 4,9	4	Puas/Setuju
3 – 3,9	3	Cukup Puas Setuju
2 – 2,9	2	Tidak Puas/Setuju
1 – 1,9	1	Sangat Tidak Puas/Setuju

(Sumber: Sugiyono, 2015)

HASIL

Sumber data yang digunakan penulis dalam menilai kinerja keuangan Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang adalah Laporan Keuangan audited Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang tahun 2018. Penilaian kinerja keuangan dimaksud dilakukan dengan metode *Value For Money* atas laporan keuangan yang menghitung efisiensi, ekonomi, dan efektifitas kondisi keuangan.

Tabel 2 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan

No.	Value for Money	Hasil yang diperoleh	Nilai rata-rata
1	Ekonomis	5	
2	Efektifitas	4	
3	Efisiensi	5	
Jumlah Total		14	4,67

Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

Dari tabel 2. di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan dianggap **baik** dengan nilai rata-rata 4,67.

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

Tabel 3 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan

No.	Aspek yang diukur	Hasil yang diperoleh	Nilai rata-rata
1	<i>Tangiblity</i>	3,39	

2	<i>Realibility</i>	3,49	
3	<i>Responsiveness</i>	3,54	
4	<i>Assurance</i>	3,57	
5	<i>Emphaty</i>	3,63	
Jumlah Total		17,62	3,52

Sumber: data penelitian yang diolah kembali

Berdasarkan tabel 3. di atas dapat diketahui bahwa dari 20 soal dan 100 responden didapatkan rata-rata keseluruhannya adalah 3,52, maka secara keseluruhan pengukuran kinerja perspektif pelanggan dikategorikan **cukup puas**. Aspek yang mendapatkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,39 dari 5 aspek kuesioner tingkat kepuasan pelanggan terletak pada aspek wujud fisik (*tangibility*). Dengan demikian, hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi manajemen Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang untuk dapat menyediakan fasilitas kampus sebagai salah satu upaya meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa.

Dari hasil penjelasan dari tiap variabel yang menjadi tolak ukur perspektif proses bisnis dosen dan karyawan, maka secara umum pengukuran kinerja untuk ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

No.	Aspek yang diukur	Hasil yang diperoleh	Nilai rata-rata
1	Dosen	4,29	
2	Karyawan	3,79	
Jumlah Total		8,08	4,04

Sumber: data penelitian yang diolah kembali

Berdasarkan tabel 4. di atas, dengan menggunakan skala likert didapat nilai rata-rata tingkat pencapaian kinerja sebesar 4,04 dan dikategorikan **baik**. Hal ini menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi XYZ Padang memfasilitasi dosen dan karyawan dengan baik.

Dari hasil penjelasan dari tiap variabel yang menjadi tolak ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dosen dan karyawan, maka secara umum pengukuran kinerja untuk ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Aspek yang diukur	Hasil yang diperoleh	Nilai rata-rata
1	Dosen	4,35	
2	Karyawan	3,96	
Jumlah Total		8,31	4,16

Sumber: data penelitian yang diolah kembali

Berdasarkan tabel 5. di atas, dengan menggunakan skala likert didapat nilai rata-rata tingkat pencapaian kinerja sebesar 4,16 dan dikategorikan Baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum dosen dan karyawan Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang menyatakan setuju atas kebijakan manajemen dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia yang berguna untuk menambah nilai guna bagi pelanggan dan stakeholder.

Berdasarkan penilaian kinerja pada empat perspektif tersebut di atas, maka kinerja Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang secara keseluruhan berdasarkan masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang berdasarkan kinerja yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* menggunakan 4 perspektif yang telah ditentukan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat disimpulkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bahwa pelatihan, studi lanjut, *turn over*, dan loyalitas karyawan mempengaruhi proses dan hasil kinerja atau pelayanan karyawan. Pada tahun 2018, karyawan yang mengikuti pelatihan hanya sebanyak 5 orang. Artinya sebanyak 20 orang karyawan tidak mengikuti pelatihan. Begitupun dengan *turn over* karyawan sebanyak 12% dan loyalitas karyawan yang hanya 79% yang tidak mencapai target loyalitas. Dengan demikian, persentase proses dan hasil kinerja atau pelayanan karyawan pun menurun dari target yaitu sebanyak 9%. Tidak hanya itu, *turn over* karyawan juga akan mempengaruhi aktivitas keuangan kampus.

Hal ini juga berlaku untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dosen. Pada tahun 2018, dosen yang mengikuti pelatihan sebanyak 29 orang dari 41 orang dosen, *turn over* dosen sebanyak 5%, studi lanjut hanya 3 orang dosen, dan loyalitas dosen yang melebihi target yaitu 87%. Hal ini akan mempengaruhi persentase kualitas proses belajar mengajar dan hasil yang tidak mencapai target yaitu 86%. Tidak hanya itu, jumlah dosen yang mengikuti pelatihan dan studi lanjut juga mempengaruhi persentase penelitian dosen. *Turn over* dosen secara tidak langsung juga akan mempengaruhi aktivitas keuangan kampus.

Pada perspektif proses bisnis internal, persentase kualitas proses belajar mengajar dan hasil yaitu 86% dari target 90%. Untuk rata-rata nilai PKL mahasiswa berhasil melewati target yaitu 87. Hal ini akan berpengaruh langsung ke mutu lulusan dan apresiasi user. Hal ini dikarenakan semakin baik proses belajar mengajar pada saat kuliah, maka semakin meningkat mutu lulusan. Dan apabila mutu lulusan meningkat, maka apresiasi user pun akan meningkat. Begitupun

sebaliknya, apabila proses belajar mengajar pada saat kuliah kurang baik, maka mutu lulusan pun menurun dan menyebabkan apresiasi user pun menurun.

Dari sisi persentase proses dan hasil kinerja atau pelayanan karyawan, Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang mengalami penurunan dari target sebesar 9%. Hal ini menyebabkan kepuasan mahasiswa terhadap layanan pun menurun sebesar 15%. Dan apabila mutu lulusan, apresiasi user, dan kepuasan terhadap layanan meningkat, maka akan meningkatkan keuangan kampus. Dengan meningkatnya keuangan kampus, maka Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang akan mampu mewujudkan kinerja yang lebih baik dari sekarang.

Tabel 6 Pengukuran Kinerja Keseluruhan

No.	Perspektif	Nilai per Variabel	Nilai Kinerja Akhir	Kategori
1	Perspektif Keuangan			
	a. Ekonomis	5		
	b. Efektifitas	4		
	c. Efisiensi	5		
	Jumlah	14	4,67	Baik
2	Perspektif Pelanggan			
	a. <i>Tangibility</i>	3,39		
	b. <i>Realibility</i>	3,49		
	c. <i>Responsiveness</i>	3,54		
	d. <i>Assurance</i>	3,57		
	e. <i>Emphaty</i>	3,63		
	Jumlah	17,62	3,52	Cukup Baik
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal			
	a. Dosen	4,29		
	b. Karyawan	3,79		
	Jumlah	8,08	4,04	Baik
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
	a. Dosen	4,35		
	b. Karyawan	3,96		
	Jumlah	8,31	4,16	Baik
	Jumlah Total		16,39	

Nilai rata-rata total	4,09	Baik
------------------------------	-------------	-------------

Sumber: data penelitian yang diolah kembali

Pada tabel 6. di atas menunjukkan nilai kinerja tertinggi terletak pada perspektif keuangan yaitu sebesar 4,67 dan nilai nilai kinerja terendah pada perspektif kepuasan pelanggan yaitu sebesar 3,52. Sedangkan secara keseluruhan nilai capaian akhir kinerja Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang sebesar 4,09 dengan menggunakan skala likert maka nilai kinerja tersebut termasuk dalam kategori **Baik**.

Keterbatasan Penelitian

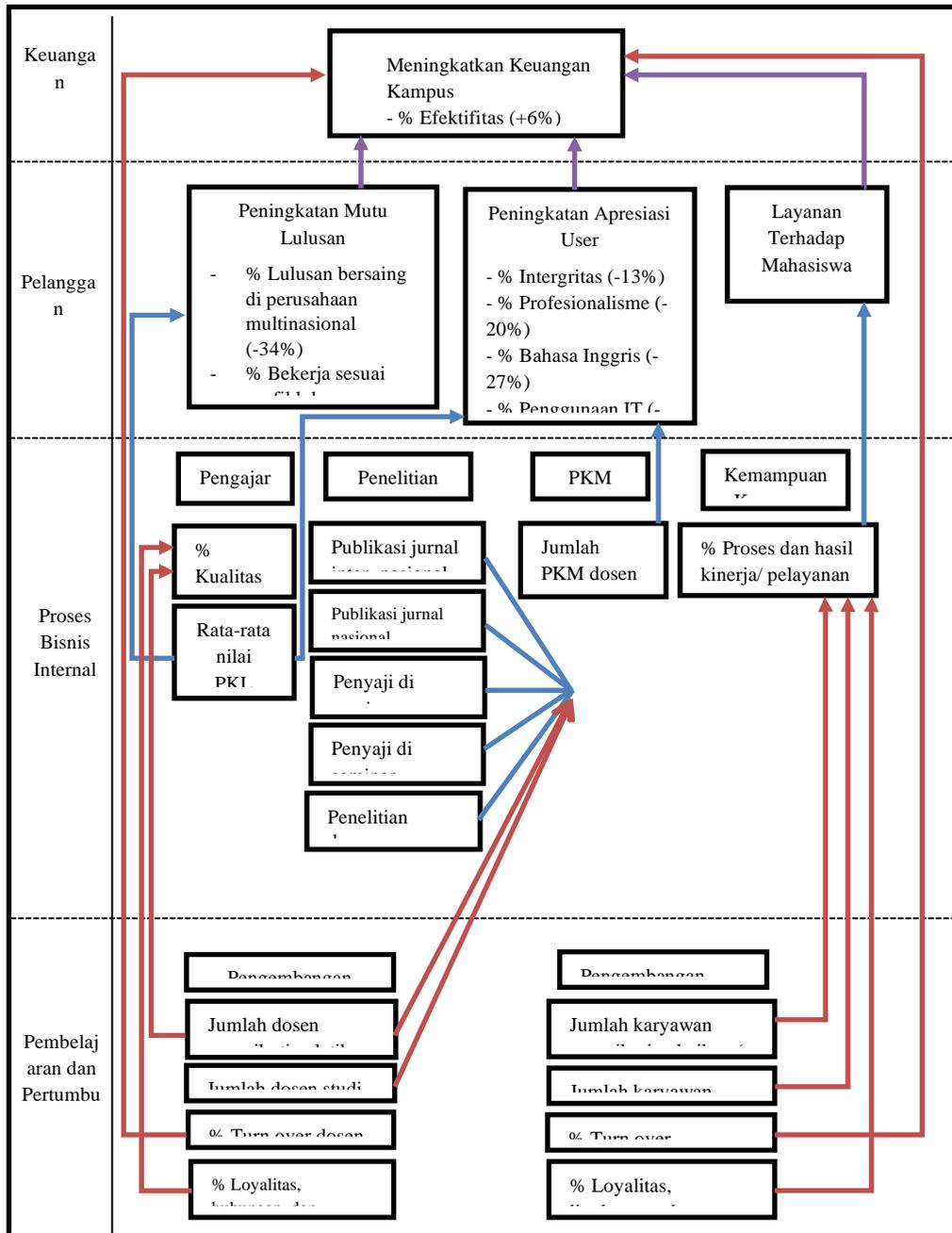
Pada penelitian ini, penulis hanya menyebarkan kuesioner kepada dosen, mahasiswa, dan karyawan. Peneliti tidak menyebarkan kuesioner kepada masyarakat sekitar kampus.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang dengan menggunakan Balanced Scorecard dinilai baik. Namun pada perspektif pelanggan, kinerja Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang mendapatkan nilai paling rendah yaitu sebesar 3,52. Berikut beberapa implikasi penelitian yang diberikan:

1. Pemenuhan kebutuhan fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan seperti penambahan laboratorium komputer, penambahan kipas angin atau AC di setiap ruang kelas, dan penambahan ruangan untuk setiap UKM.
2. Perbaiki Sistem Informasi (Sisfo) agar karyawan mendapatkan data dan informasi yang akurat dan dapat meningkatkan kualitas layanannya.
3. Peningkatan tindak lanjut atas keluhan atau masalah mahasiswa tentang pelayanan Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang.
4. Pelayanan akademik perlu peningkatan pelayanan prosedur yang cepat dan mudah bagi mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang.
5. Peningkatan ketepatan waktu mengajar dosen agar sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan oleh akademik.
6. Mempertimbangkan kembali peraturan Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang agar tidak memberatkan dosen dan karyawan.
7. Peningkatan gaji dan tunjangan hendaknya diimbangi dengan peningkatan kinerja dan disiplin karyawan Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang, serta sesuai dengan beban kerja

Gambar 1. Peta Strategi (Strategy Map)



REFERENS :

Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

Cooper, D. R., & Pamela, S. S. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Media Global Edukasi.

Dally, D. (2015). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Fahmi, I. (2015). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.

Kaplan, R. S., & David, N. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. HBS Press.

Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STMIK YKPN.

Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Moehersono. (2012). *Indikator Kinerja Utama*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.