

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCE SCORECARD PADA SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN) BATUSANGKAR

Oleh: Elfina Yenti*, Sri Adella Fitri*

Abstract: *Balanced Scorecard was not only used as a tool for measuring the successful of a company, but also as a total strategic transformation for all levels of a company organization. The successful comprehensive measurement could be done by combining finance and non-finance source, so that the company could measure its success well. Based on Undang-Undang Republik Indonesia No. 9 th. 2009 about 'Badan Hukum Pendidikan', educational institution should be handled optimally like an industry in order that they had to be able to compete with other companies. The main point was that an university as one of educational institution had to improve and protect its quality: graduates, costs, services, and human resources.*

Kata kunci: *Balanced Scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*

PENDAHULUAN

Semakin tingginya persaingan di dunia bisnis menyebabkan perubahan besar dalam semua kegiatan operasional, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan-perubahan yang terjadi mengharuskan perusahaan untuk lebih mempersiapkan dirinya agar bisa diterima dan bersaing di lingkungan global saat ini. Kondisi ini membuat manajemen bekerja keras untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan dan mencari strategi-strategi yang baru agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia yang lebih ketat. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan harus mengkaji ulang strategi-strategi yang selama ini digunakan agar dapat

bertahan dalam persaingan yang semakin ketat.

Untuk mengendalikan dan mengetahui kondisi perusahaan, diperlukan pengukuran kinerja, karena pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor dalam perusahaan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan penilaian kinerja tradisional yaitu ROA, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya tidak cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Pengukuran tersebut hanya dari sisi finansial saja dimana ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di

* Penulis adalah Lektor dalam mata kuliah Akuntansi pada STAIN Batusangkar

luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan dan sisi kondisi karyawan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Beranjak dari pengukuran kinerja yang menggunakan penilaian kinerja secara tradisional, *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja yang tidak memandang dari sisi finansial saja, *Balance Scorecard* dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* dikembangkan dan digunakan oleh organisasi laba atau perusahaan, tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi laba tetapi juga digunakan pada organisasi nirlaba. Hal ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir, sedang pada organisasi nirlaba kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir. Maka *balanced scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut.

Dengan disahkannya Undang-undang Republik Indonesia No. 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan, menjadikan lembaga pendidikan agar dikelola seperti

sebuah industri perusahaan, hal ini menjadikan perlunya optimalisasi dari pengelolaan lembaga pendidikan agar mampu bersaing baik dengan sesama perguruan tinggi negeri maupun dengan perguruan tinggi swasta. Intinya adalah bagaimana sebuah perguruan tinggi mampu meningkatkan dan mempertahankan kualitasnya, baik kualitas lulusan, kualitas biaya, kualitas pelayanan, dan kualitas SDM yang dimiliki.

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar merupakan salah satu perguruan tinggi agama yang berada dibawah naungan Kementerian Agama. Berdasarkan data statistik mahasiswa dan karyawan STAIN Batusangkar tahun 2012, dengan jumlah mahasiswa yang semakin meningkat yaitu 3500 orang jika dibandingkan dengan jumlah dosen dan karyawan yang ada yaitu 129 orang dosen tetap dan 121 orang dosen tidak tetap, 49 karyawan tetap dan 29 karyawan tidak tetap, apakah jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen dan karyawan sudah sebanding atau mencukupi untuk terlaksananya kegiatan akademik yang berkualitas, sehingga menghasilkan output yang sesuai dengan visi dan misi STAIN secara umum.

Sejauh ini berbagai pengukuran kinerja telah dilakukan oleh STAIN Batusangkar misalnya melalui Laporan Kerja Tahunan, yang menggambarkan pencapaian target-target yang telah direncanakan. Tapi hal itu hanya mencerminkan pencapaian kegiatan dengan realisasi biaya yang telah dianggarkan. Melihat kondisi

saat ini dan sejalan dengan UU No.9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan bahwa ukuran kinerja tidak hanya diukur melalui pencapaian target-target yang telah ditetapkan dan kesesuaiannya dengan anggaran yang telah disahkan, tetapi pengukuran kinerja juga harus dilihat dari semua sisi, yaitu keuangan dan non keuangan, karena STAIN merupakan Perguruan Tinggi yang tujuan akhirnya bukan untuk memaksimalkan laba atau merealisasikan anggaran, yang menjadi prioritas adalah output akhir yang berkualitas yaitu sarjana yang kompeten yang siap bersaing. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mencoba untuk mengukur kinerja STAIN Batusangkar dari empat perspektif *Balancescorecard*.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti dengan tema Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar.

KAJIAN TEORI

Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan rendahnya retensi pegawai dan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007: 337). Sedangkan menurut Mangkunegara (2000: 67) dalam id.wikipedia.org/wiki/kinerja mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai de-

ngan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, dalam id.wikipedia.org/wiki/kinerja, 2003: 223)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha dan kesempatan personil, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Diantaranya menurut Lynch dan Cross (1993) dalam www.aliciakomputer.wordpress.com/2008, manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat

dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Organisasi Nirlaba

Nirlaba adalah istilah yang biasa digunakan sebagai sesuatu yang bertujuan sosial, kemasyarakatan atau lingkungan yang tidak semata-mata untuk mencari keuntungan materi (uang). Organisasi nirlaba atau organisasi *non profit* adalah suatu organisasi yang ber-sasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal didalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba. Organisasi nirlaba meliputi sekolah negeri, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, organisasi jasa sukarelawan, serikat buruh, asosiasi profesional, institut riset, museum, dan organisasi pemerintah.

(id.wikipedia.org/wiki/organisasi_nirlaba).

Karakteristik atau ciri-ciri dari organisasi nonlaba adalah sebagai berikut: (Muindro, 2008: 270)

- a. Menerima kontribusi sumber dan dalam jumlah signifikan dari pemberi dana yang tidak mengharapkan pengembalian
- b. Beroperasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang bukan untuk mencari laba
- c. Pemberi dana tidak mempunyai kepentingan terhadap organisasi.

Kriteria organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45 adalah sebagai berikut:

1. Sumber daya entitas yang berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan;
2. Menghasilkan barang dan atau jasa tanpa bertujuan untuk menumpuk laba, dan kalau suatu entitas tidak menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut;
3. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

Organisasi Sektor Publik

Sektor publik menurut Muindro (2008: 6) merupakan suatu organisasi

yang tidak semata-mata mencari keuntungan. Sehingga dari pengertian itu dapat kita pahami bahwa sifat dari organisasi sektor publik itu sendiri bukanlah untuk mencari laba. Maka tujuan dari organisasi sektor publik itu adalah untuk kesejahteraan masyarakat, sehingga para pemberi dana organisasi sektor publik tidak mengharapkan untuk memiliki organisasi tersebut.

Ada beberapa faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi sektor publik, yaitu: (Muindro, 2008: 6-7)

- a. Faktor ekonomi, yang mempengaruhi sektor publik dari faktor ekonomi diantaranya adalah pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, pendapatan perkapita, struktur produksi, tenaga kerja, arus modal, cadangan devisa, teknologi, dll
- b. Faktor politik, yang berpengaruh terhadap sektor publik dari faktor politik diantaranya adalah hubungan masyarakat negara, legitimasi pemerintah, ideologi negara, kelembagaan, dll
- c. Faktor kultural, dimana yang mempengaruhi sektor publik dari faktor kultural adalah agama, suku, ras, budaya, bahasa, sejarah, sosiologi masyarakat, dan pendidikan

Demografi, dimana yang berpengaruh terhadap sektor publik dari demografi ini adalah pertumbuhan penduduk, usia penduduk, migrasi, dan tingkat kesehatan.

Menurut Mardiasmo (2002: 121) Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bisa membantu manajer untuk menilai pencapaian strategi organisasi

publik dengan menggunakan alat ukur keuangan dan non-keuangan.

Dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja sektor publik adalah suatu sistem untuk menilai pencapaian strategi yang telah ditetapkan manajer dengan menggunakan alat ukur dari aspek finansial dan nonfinansial.

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah: (Mardiasmo, 2002: 122)

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*)
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Husaini (2008: 459) menjelaskan tujuan dari penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja
- b. Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif dalam pembinaan calon pegawai dan PNS dalam membuat kebijakan seperti promosi, hukuman, pemecatan, dll
- c. Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu ke-

- terampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karir calon pegawai dan pegawai)
- d. Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan
 - e. Mendiagnosa masalah-masalah organisasi
 - f. Umpan balik bagi calon pegawai dan pegawai serta pimpinan.

Mardiasmo (2002: 122) menjelaskan manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Ada beberapa manfaat penilaian kinerja, yaitu: (Husaini, 2008: 459):

- a. Meningkatkan objektivitas penilaian kinerja pegawai
- b. Meningkatnya keefektifan penilaian kinerja pegawai
- c. Meningkatnya kinerja pegawai
- d. Mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut baik berdasarkan sistem karir maupun prestasi

Konsep *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil proyek-proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan pada suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *balanced scorecard*.

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi

yang tinggi. (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Gaspersz, 2005: 3). Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996:9) :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan,
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis,
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Evolusi Perkembangan *balanced scorecard* menurut Mulyadi (2007: 312), diantaranya adalah:

1. *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif. *Balanced scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.
2. *Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategis
Pemanfaatan *Balanced scorecard* pada sistem perencanaan strategis sebagai alat untuk menterjemah-

kan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan empat atribut, yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

3. *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu dalam pengelolaan kinerja personal. *Balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personal (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan kerangka jelas dan masuk akal bagi seluruh personal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan.

Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan menjadi tujuan dan ukuran di semua ukuran *scorecard* lainnya. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Oleh karena itu, laporan keuangan sangat penting karena merupakan hasil akhir dari suatu proses akuntansi. Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada

dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (1996: 42) dibedakan menjadi tiga tahap:

a. **Pertumbuhan.** Pertumbuhan merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memaknai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan

untuk growth stage menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

b. **Bertahan.** Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan berusaha mengembangkan pangsa pasar serta mempertahankan pangsa pasar yang ada.

Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. **Menuai.** Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan menuai terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan

pada tahap menuai adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

Di dalam akuntansi Islam transparansi dalam hal keuangan sangat diperlukan untuk mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian, sebagaimana firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ

الصّٰدِقِيْنَ

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (QS. At Taubah:119)

Perspektif Keuangan menggunakan alat ukur sebagai berikut:

- 1) Bauran dan pertumbuhan pendapatan
 - a) Produk baru
 - b) Aplikasi baru
 - c) Pelanggan dan pasar baru
 - d) Hubungan baru
 - e) Bauran produk dan jasa baru
 - f) Strategi penetapan harga baru
- 2) Penghematan biaya/peningkatan produktifitas
 - a) Meningkatkan produktifitas pendapatan
 - b) Mengurangi biaya satuan
 - c) Meningkatkan bauran saluran
 - d) Mengurangi biaya operasi
- 3) Pemanfaatan aktiva/strategi investasi
 - a) Siklus kas ke kas
 - b) Meningkatkan pemanfaatan aktiva.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pelanggan yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen dalam mencapai tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyesuaikan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, posisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Menurut Gaspersz (2007:39-40) ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan, antara lain:

- a. Pangsa Pasar
- b. Retensi Pelanggan
- c. Akuisisi Pelanggan
- d. Kepuasan Pelanggan
- e. Profitabilitas Pelanggan

Alat ukur yang digunakan pada Perspektif Pelanggan antara lain:

- 1) Pangsa pasar
Pangsa pasar akan menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Semakin banyak pelanggan berarti semakin baik kinerjanya. (Kaplan, 2000: 60)
- 2) Akuisisi pelanggan
Akuisisi pelanggan akan mengukur dalam bentuk relatif atau

absolute, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Semakin banyak pelanggan berarti semakin baik kinerjanya. (Kaplan, 2000: 60)

3) Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan akan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai. Standar kepuasannya adalah $\geq 50\%$. (Kaplan, 2000: 60)

4) Profitabilitas pelanggan

Profitabilitas pelanggan akan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Semakin besar keuntungan yang diperoleh dari pelanggan berarti semakin baik kinerjanya. (Kaplan, 2000: 60)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a. Inovasi.

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini, tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, waktu untuk mengembang-

kan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpanan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, rata-rata untuk menanggapi panggilan pelayanan (*service call*).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk men-

dorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996:110)

a. Kemampuan pekerja

Untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan oleh pekerja, ada 3 pengukuran atas pekerja yang disebut pengukuran pekerja inti (*Core Employee Measurement*), yaitu

1) Kepuasan pegawai (*Employee Satisfaction*).

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai yaitu:

- a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b) Pengakuan atas pekerjaan yang baik
- c) Akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik
- d) Dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif
- e) Dukungan atasan
- f) Kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan

2) Retensi Pegawai

Mengukur retensi pegawai adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan.

3) Produktivitas pegawai

Produktifitas pegawai merupakan suatu ukuran hasil dari pengaruh menyeluruh dari meningkatkan keahlian dan moral pegawai, inovasi, meningkatkan proses intern, dan memuaskan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan pegawai dengan jumlah pegawai yang digunakan

untuk memproduksi *output* tersebut. Ukuran produktifitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pegawai.

4) Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

5) Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Adanya para pekerja yang termotivasi, dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara, antara lain:

a) Ukuran saran yang diberikan dan dilaksanakan

Ukuran ini mengukur partisipasi para pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan mengkomunikasikan tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan diperhatikan.

b) Ukuran peningkatan

Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan

dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan perusahaan maupun perorangan. Ukuran ini memberi indikasi bahwa parapekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

c) Ukuran kinerja tim

Setiap ukuran menkomunikasikan dengan jelas tujuan korporasi untuk setiap orang agar bekerja efektif dalam tim dan supaya setiap tim di berbagai bagian perusahaan menyediakan bantuan dan dukungan yang saling menguntungkan.

Hubungan Sebab Akibat antara Keempat Perspektif

Dalam *balanced scorecard* terdapat hubungan sebab akibat yang saling berkaitan dari keempat perspektif. Pengukuran kinerja yang menggunakan *balanced scorecard* dapat membuat suatu hubungan antara sasaran dari strategi dengan keempat perspektif berjalan dengan selaras sehingga memudahkan untuk mengatur dan dapat menghasilkan hasil yang tepat. Contohnya, untuk meningkatkan ROI (*return on investment*) sebagai sasaran dari perspektif keuangan, perlu adanya peningkatan penjualan yang disebabkan oleh kesetiaan pelanggan. Seperti diketahui kesetiaan pelanggan termasuk dalam perspektif pelanggan. Untuk membuat

pelanggan setia maka perusahaan harus menyelesaikan produk tepat waktu dan hasil yang baik. Untuk memenuhi kondisi di atas maka diperlukan suatu proses internal yang baik dengan meningkatkan kualitas hasil produk. Untuk memperpendek waktu produksi dan meningkatkan kualitas diperlukan pelatihan dan meningkatkan kemampuan karyawan secara terus-menerus.

Dari keterangan di atas dapat dilihat keterkaitan yang sangat erat dari keempat perspektif *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dapat membuat satu kesatuan bahasa dari visi, misi dan strategi perusahaan untuk memuaskan pelanggan terhadap karyawan dan juga menggambarkan hubungan sebab akibat.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode penelitian yang akan dipakai adalah metode deskriptif. Yaitu menggambarkan kinerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar. Penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan turun langsung ke lapangan untuk memperoleh data-data yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Jenis data

Jenis data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dan kualitatif serta terdiri dari data primer dan sekunder, dengan teknik peng-

umpulan data dokumentasi dan kuesioner.

Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dari penelitian yang penulis lakukan adalah seluruh karyawan dan dosen STAIN Batusangkar serta seluruh mahasiswa STAIN Batusangkar.

Berdasarkan data statistik pegawai dan mahasiswa STAIN Batusangkar tahun 2012, peneliti memperoleh data populasi pegawai dan dosen sebanyak 178 orang yang tetap dan 150 orang tidak tetap, sedangkan jumlah mahasiswa sebanyak 3500 orang.

2. Sampel

Karena populasi penelitian ini bersifat homogen maka metode yang penulis gunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik *random sampling*. Yaitunya suatu metode pemilihan sampel, dimana setiap populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sampel yang digunakan menggunakan rumus (Rakhmat, 1993: 53):

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

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Nilai presisi yang diharapkan tidak menyimpang lebih dari 10%

Berdasarkan kepada jumlah populasi yang penulis peroleh, maka dapat sampel dari penelitian yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dan dosen

$$n \geq \frac{328}{1 + 328(0,1)^2}$$

$$\geq 76,64$$
 dibulatkan menjadi 77 orang
2. Mahasiswa

$$n \geq \frac{3500}{1 + 3500(0,1)^2}$$

$$\geq 97,22$$
 orang dibulatkan menjadi 97 orang

Jadi sampel dari penelitian penulis adalah sebanyak 77 orang dari karyawan dan dosen, dan 97 orang dari mahasiswa.

Pengujian Sistem Informasi

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Untuk mengukur reliabilitas digunakan uji statistik *cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan variabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnally,1969). Tingkat kepuasan karyawan dan tingkat kepuasan mahasiswa ini menggunakan skala

likert untuk menghitung bobot setiap penilaian.

Teknik Analisis

1. Mengklarifikasi dan menterjemahkan tujuan, visi dan strategi.
2. Mengukur kinerja masing-masing perpektif
 - a. Perpesktif Keuangan
Dianalisis dengan cara melihat efisiensi antara penggunaan anggaran dengan realisasinya serta pemanfaatan dari sumber-sumber dana tersebut.
 - b. Perspektif Pelanggan
Dianalisis dengan melihat pertumbuhan pelanggan dan untuk kepuasan pelanggan dianalisa dengan:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Mahasiswa}} \times 100\%$$

- c. Perspektif Bisnis Internal
Dianalisa dengan melihat, kegiatan-kegiatan akademik yang dilaksanakan (PBM dan kegiatan penunjang), perkembangan dan peningkatan sarana dan prasarana yang disediakan, kegiatan-kegiatan yang meningkatkan kualifikasi dosen dan karyawan, pengembangan kerjasama, pelaksanaan jaminan mutu.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Kepuasan pekerja diukur dengan:

$$\text{Kepuasan pekerja} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian Sistem Informasi

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan melalui perbandingan antara nilai r hitung terhadap r tabel. Bila r hitung $>$ r tabel, maka pertanyaan dalam *kuesioner* dinyatakan valid. (Anindita: 2012)

Rumus yang dipakai dalam uji validitas ini adalah sebagai berikut (Purwanto: 2010):

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi *product moment* antara X dan Y

X = Skor Pernyataan setiap nomor

Y = Skor total

N = Jumlah responden

Pada uji validitas untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen peneliti menguji instrumen yang dibuat untuk penelitian ini kepada 22 responden yang tidak dijadikan model dalam penelitian ini. Setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan SPSS 18 terhadap 41 pernyataan yang dibuat, terdapat satu pernyataan yang tidak valid, dikarenakan r hitungnya lebih kecil dari pada r tabel. Sedangkan pernyataan yang lain valid dikarenakan r hitungnya lebih besar daripada r tabel.

Adapun r tabel dari 22 responden yang ditetapkan dalam buku menurut Suliyanto (2009), tabel

r kritis *product moment* adalah sebesar 0,444 pada tingkat *df* atau derajat kebebasan $df = N - 2 = 22 - 2 = 20$. Jadi tingkat *df* pada N 20 adalah sebesar 0,444. Dari perhitungan yang dilakukan nilai r melebihi atau lebih besar dari r tabel, kecuali pada pernyataan nomor 35, dimana r hitungnya adalah sebesar 0,18 sedang r tabel atau kritisnya adalah sebesar 0,44, jadi pada pernyataan nomor 35 butir pernyataannya dinyatakan tidak valid dan tidak bisa dipakai dalam mengukur tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen.

Pada uji validitas untuk mengukur tingkat kepuasan dosen/karyawan terhadap kinerja pimpinan peneliti menguji instrumen yang dibuat untuk penelitian ini kepada 11 responden yang tidak dijadikan model dalam penelitian ini. Setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan SPSS 18 terhadap 16 pernyataan yang dibuat, semua pernyataan yang dibuat bernilai valid, dikarenakan semua r hitungnya lebih besar daripada r tabel.

Adapun r tabel dari 11 responden yang ditetapkan dalam buku menurut Suliyanto (2009), tabel r kritis *product moment* adalah sebesar 0,666 pada tingkat *df* atau derajat kebebasan $df = N - 2 = 11 - 2 = 9$. Jadi tingkat *df* pada N 9 adalah sebesar 0,666. Semua pernyataan dinyatakan valid dikarenakan r hitungnya lebih besar daripada r tabel, dan dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan dosen/karyawan terhadap kinerja pimpinan.

2. Uji Reliabilitas

Dalam SPSS ada fasilitas yang dapat di gunakan untuk meng-

ukur reliabilitas yaitu melalui uji statistik *cronbach alpha* dan variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0.60. Rumusnya adalah sebagai berikut (Purwanto: 2010) :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k - 1} \right) \left(\frac{1 - \sum \partial^2 b}{\partial^2 t} \right)$$

Keterangan:

- r₁₁ = Realibilitas Instrument
- k = Banyaknya butir pernyataan
- Σ∂²b = Jumlah varian butir
- ∂²t = Varian total

Setelah dilakukan uji validitas instrumen untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen, apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak dengan kata lain apakah instrumen yang kita gunakan bisa untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen atau tidak, dan telah didapatkan bahwa ada satu pernyataan yang tidak valid.

Dan selanjutnya dilakukan uji reliabilitas ini dengan menggunakan aplikasi SPSS yang telah ada yang disediakan untuk penelitian. Dari uji reliabilitas yang dilakukan didapatkan bahwasanya *cronbach alpha* yang didapatkan adalah sebagai mana yang terlihat pada tabel dibawah ini:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,978	,979	40

Sumber : hasil olahan SPSS

Dari hasil yang kita lihat pada tabel di atas dapat kita pahami bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel,

karena *cronbach alpha* yang didapatkan adalah sebesar 0,978. Dan ini lebih besar dari 0,60. Dan ini bisa digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen.

Untuk instrument penelitian yang mengukur tingkat kepuasan dosen/karyawan terhadap kinerja pimpinan, setelah dilakukan uji validitas instrumen untuk mengukur tingkat kepuasan dosen/karyawan terhadap kinerja pimpinan, apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak dengan kata lain apakah instrumen yang kita gunakan bisa untuk mengukur tingkat kepuasan dosen/karyawan terhadap kinerja pimpinan atau tidak. Telah didapatkan bahwa semua pernyataan dalam penelitian valid.

Dan selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Dari uji reliabilitas yang dilakukan didapatkan bahwasanya *cronbach alpha* yang didapatkan adalah sebagai mana yang terlihat pada tabel dibawah ini:

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,947	,950	16

Dari hasil yang kita lihat pada tabel di atas dapat kita pahami bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena *cronbach alpha* yang didapatkan adalah sebesar 0,947. Dan ini lebih besar dari 0,60. Dan ini bisa digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan dosen/karyawan terhadap kinerja pimpinan.

Analisis Balancescorecard STAIN Batusangkar

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu alat pengukuran kinerja dengan *Balancescorecard*. Pada organisasi profit, perspektif keuangan merupakan ujung tombak dari kinerja yang hendak dicapai, sedangkan untuk organisasi sektor publik, salah satunya perguruan tinggi yang tidak bertujuan untuk mencari laba tetapi lebih memaksimalkan pelayanan, maka perpektif keuangan bukan ujung tombak kinerja yang dicapai.

Pengelolaan keuangan STAIN Batusangkar berdasarkan DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran dibagi menjadi 4 pos pengeluaran yaitu:

- b. Belanja Pegawai
- c. Belanja Barang
- d. Belanja Modal
- e. Belanja Bantuan Sosial

Total anggaran STAIN Batusangkar yang ada dalam DIPA tahun 2012 berjumlah Rp. 34.677.212.000 sedangkan realisasi anggaran tahun 2012 adalah Rp. 31. 952.695.422, sehingga daya serap anggaran STAIN Batusangkar sebesar 91,15%.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa dari total anggaran yang telah disetujui, realisasi anggaran di STAIN Batusangkar belum maksimal karena anggaran belum terserap secara menyeluruh kecuali untuk Belanja Bantuan Sosial.

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan adalah mutlak diperlukan untuk

dua hal. Pertama, agar perusahaan tidak membuang uang percuma. Tanpa pengukuran, perusahaan tidak akan mampu menentukan prioritas perbaikan kualitas produk atau pelayanan yang diharapkan oleh pelanggannya. Kedua, agar perusahaan dapat menggalang komitmen dari semua lapisan kerjanya untuk terlibat dalam proses peningkatan kepuasan pelanggan. (Irawan: 2003).

Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan telah menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau organisasi, termasuk dalam dunia pendidikan dalam hal ini yang menjadi pelanggannya adalah mahasiswa. Dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan kepada keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Pada prinsipnya kepuasan pelanggan itu dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. Salah satunya melalui survei kepuasan pelanggan.

Penelitian ini melakukan survey mengenai kepuasan pelanggan melalui teknik menyebarkan kuesioner yang berisikan pernyataan tentang kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen dengan penilaian dengan menggunakan skala berikut: "baik sekali, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik."

Dari perhitungan kepuasan konsumen nilai kepuasan yang diperoleh yaitu sebesar 77,53%, ini berarti bahwa konsumen dalam hal ini mahasiswa merasa puas terhadap kinerja dosen STAIN Batusangkar.

3. Perspektif Bisnis Internal

Suatu perusahaan akan berkembang dengan baik jika proses bisnisnya dapat berkembang sesuai dengan tuntutan kemajuan yang ada, begitu juga jika kita lihat di dunia pendidikan. Proses bisnis internal merupakan penunjang kegiatan utama yang dilakukan dalam sebuah perguruan tinggi. Kegiatan akademik merupakan kegiatan utama sebuah perguruan tinggi, maka penunjangnya dapat dilihat dari sarana dan prasarana, sdm dan penunjang lainnya.

a. Inovasi

Inovasi merupakan faktor penting untuk perkembangan sebuah organisasi. Inovasi tidak hanya dicerminkan dengan penciptaan sebuah produk tetapi juga jasa atau pelayanan yang diberikan.

Inovasi yang dilakukan oleh STAIN di bidang akademik yaitu dengan adanya penambahan program studi baru yaitu:

1. Program Studi Kependidikan Islam (konsentrasi PAUD dan Manajemen Pendidikan)
2. Memperpanjang izin program studi dan akreditasi program studi serta mengakreditasi program studi baru yaitu Program Studi Tadris Matematika dan Hukum ekonomi Syariah
3. Pengembangan SDM akademik dan non akademik

Rekapitulasi Dosen yang sedang Melanjutkan Pendidikan

No	Jenjang	Jumlah
1	S2	14
2	S3	23

Pengembangan SDM sangat diperlukan untuk peningkatan mutu

pendidikan. Peningkatan kualifikasi pendidikan dosen ini bertujuan agar peningkatan mutu akademik juga tercapai, untuk mewujudkannya memberikan bantuan pendidikan kepada dosen yang masih S1 harus melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan dosen yang telah S2 melanjutkan pendidikan ke program S3, sehingga jika dilihat dari rekapitulasi dosen berdasarkan pendidikan, jumlah dosen di STAIN Batusangkar sebagian besar adalah S2.

Rekapitulasi Rasio Dosen Berdasarkan Pendidikan

Keterangan	Doktor (S3)	Magister (S2)	Sarjana (S1)	Jumlah
Tetap	10,85 %	81,40 %	7,75%	100%

Dari jumlah dosen yang ada, rasio kualifikasi pendidikan dosen yang tertinggi adalah S2 yaitu 81,40% sedangkan S3 hanya 10,85%. Untuk dosen dengan kualifikasi pendidikan S1 harus segera melanjutkan studi sesuai dengan UU nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Hal ini tentu harus ditunjang oleh institusi dengan menambah jumlah bantuan pendidikan. Karena jika dilihat dari realisasi anggaran, belum semua anggaran terserap secara maksimal.

Kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan adalah:

- a. Pendidikan dan pelatihan teknis
 1. Workshop peningkatan administrasi dan keuangan berbasis TI
 2. Peningkatan tenaga teknis
- b. Pendidikan dan pelatihan fungsional
 1. Pelatihan ekonomi islam

2. Workshop pelatihan metodologi action research
 3. Pelatihan pengolahan data penelitian berbasis IT
 4. Workshop peningkatan potensi dosen/manajemen efektif dan pembelajaran aktif bagi calon dosen
 5. Workshop pembelajaran bahasa asing
 6. *Annual Cnference / ACIS*
 7. Seminar-seminar ilmiah
- c. Kegiatan *refresher program*
Kegiatan ini berupa *sandwich program* yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan keilmuan tenaga pengajar, yang diikuti oleh 5 orang peserta.

4. Pemberian Beasiswa

Untuk menunjang kompetensi akademik mahasiswa, STAIN Batusangkar memberikan beasiswa kepada mahasiswa yang berprestasi dengan sumber biaya dari STAIN Batusangkar dan dari lembaga-lembaga pemberi beasiswa lainnya. Untuk Tahun 2012 data mahasiswa yang menerima beasiswa tergambar pada tabel berikut.

Tahun	Sumber	Jumlah
2012	Yayasan Supersemar STAIN Batusangkar	6 orang
	BAZ	651 orang
		30 orang

b. Proses Operasi

Tahap ini, STAIN Batusangkar berupaya untuk memberikan pelayanan untuk proses akademik dan non akademik agar dapat berjalan sebagaimana mestinya, berikut proses operasi yang dilakukan

adalah kecukupan sarana dan prasarana dan pengembangan kerjasama.

1. Kecukupan sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana pendukung perlu ditingkatkan guna menunjang jalannya proses pendidikan dan pengajaran. Di antara sarana dan prasarana penunjang yang dikembangkan adalah, penambahan buku perpustakaan, gedung pendidikan, perlengkapan sarana gedung, alat pengolah data, kendaraan bermotor.

Penambahan buku-buku perpustakaan. Pengembangan perpustakaan merupakan prioritas dan perlu dilakukan terus menerus, karena perkembangan ilmu menuntut pembaharuan dalam referensi-referensi yang akan digunakan oleh dosen dan mahasiswa. Selama tahun 2012 penambahan buku perpustakaan adalah:

Kategori	Jumlah (eks)
Studi Islam	31.198
Studi Umum	42.546
Jumlah	73.744

Pembangunan gedung pendidikan

Gedung pendidikan digunakan untuk perkuliahan, ketersediaan gedung dengan jumlah mahasiswa perlu dilihat apakah mencukupi atau tidak.

Perhitungan jumlah gedung:

Jumlah gedung 55 ruang, jumlah mahasiswa 3500 orang.

Dalam 1 hari diasumsikan perkuliahan berjalan sebanyak 5 mata kuliah, diasumsikan 1 orang meng-

ambil 8 matakuliah, dan 1 minggu hari perkuliahan adalah 6 hari.

Maka Jumlah Mata Kuliah dalam 1 minggu adalah:

$$= 40 \text{ mata kuliah} \times 55 \text{ ruang}$$

$$= 2200 \text{ mata kuliah dalam 1 minggu}$$

Jumlah penggunaan ruang kuliah dalam 1 minggu adalah:

$$= 3500 \text{ orang} \times 8 \text{ mata kuliah} \times 6 \text{ hari}$$

$$= 168.000 \text{ ruang}$$

$$\text{Rasio kecukupan ruang} = 168.000 / 2.200$$

$$= 76 \text{ kelas}$$

Artinya dengan ketersediaan ruang kelas jika dibandingkan dengan jumlah mahasiswa, maka ruang kelas masih kurang sebanyak 26 kelas.

- Pengadaan perlengkapan sarana gedung

Penambahan daya listrik merupakan sarana gedung yang diperlukan, karena dengan adanya penambahan gedung-gedung baru, tentu diiringi dengan penambahan listrik yang akan digunakan

- Pengadaan alat pengolah data Untuk menunjang kegiatan akademik diperlukan alat-alat pengolah data seperti infokus, laptop, peralatan komputer lainnya.

- Pengadaan tanah

Penambahan areal tanah bertujuan untuk mengembangkan lahan kampus.

- Pengadaan kendaraan bermotor

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam penelitian ini perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan kepuasan dosen dan karyawan terhadap kinerja pimpinan dalam hal ini manajemen Perguruan Tinggi secara keseluruhan.

Dari perhitungan kepuasan dosen dan karyawan yang dilakukan

dari 77 responden, diperoleh nilai kepuasan dosen dan karyawan yaitu sebesar 59,82% ini berarti bahwa dari survei yang dilakukan; dosen dan karyawan merasa puas dengan sistem dan manajemen yang diterapkan oleh Perguruan Tinggi.

PENUTUP

Setelah dilakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh dari dokumen STAIN Batusangkar dan data-data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada mahasiswa, dosen dan karyawan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perpektif Keuangan

Berdasarkan pertanggungjawaban keuangan STAIN Batusangkar, anggaran yang telah disetujui belum terserap secara maksimal yaitu 91,15%, hal ini menyebabkan tidak terlaksananya semua program dan kegiatan secara utuh.

2. Perspektif Pelanggan

Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh nilai kepuasan pelanggan dalam hal ini mahasiswa sebesar 77,53%. Nilai ini berada di atas standar kepuasan yaitu 50%. Ini berarti mahasiswa sebagai konsumen/pelanggan merasa puas dengan kinerja dosen.

3. Perspektif Bisnis Internal

Inovasi dalam bidang akademik belum berkembang, karena hanya terfokus pada program-program yang sudah wajib dilaksanakan. Belum tersedianya jumlah kelas yang memadai, yang sesuai dengan rasio kecukupan ruang kelas. Kurangnya pelatihan-pelatihan baik untuk tenaga non akademik maupun untuk tenaga akademik. Kurangnya wujud kerjasama dengan pihak luar yang bersifat akademis.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran diukur dengan kepuasan dosen dan karyawan terhadap kinerja manajemen dalam hal ini pimpinan. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai sebesar 59,82%, ini berarti dosen dan karyawan merasa puas dengan sistem dan manajemen yang diterapkan pada STAIN Batusangkar.

Saran

Diharapkan hasil penelitian ini menjadi bahan pertimbangan bagi Pimpinan STAIN Batusangkar dalam mengambil keputusan dan menjadikan metode *Balance Scorecard* sebagai metode alternatif dalam mengukur kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sani Supriyanto. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. UIN-Maliki Press: Malang
- Ceacilia Srimindarti. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif*

untuk Mengukur Kinerja.
www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal
diakses 14 Oktober 2009

- Djalaluddin, Ahmad, 2007. *Manajemen Qur'ani Menerjemahkan*

- Iradah Ilahiyah dalam Kehidupan. UIN Malang Press, Malang.
- Gasperzs, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia, Jakarta.
- Husaini Usman. 2008. *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Bumi Aksara: Jakarta
- IAI, PSAK, No. 45 Tahun 2009
- Ibnu Subiyanto. 2000. *Metodologi Penelitian Manajemen dan Akuntansi*. UPP AMP YKPN: Yogyakarta
- id.wikipedia.org/wiki/organisasi_nirlaba diakses 14 Februari 2013
- Imelda R.H.N. 2004. "Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik." *Jurnal Ekonomi Akuntansi Universitas Kristen Petra*. (online), (<http://puslit.petra.ac.id>, diakses 22 Oktober 2011)
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga: Yogyakarta
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2002. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Ismail, M. Yusanto dan M. Karebet Widjayakusuma. 2002. *Meng-gagas Bisnis Islami*. Gema Insani Press, Jakarta.
- Kaplan, Robert dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. CV Andi Offset: Yogyakarta
- Masyuri dan Zainuddin. 2008. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Refika Aditama, Bandung.
- Muindro Renowijoyo. 2008. *Akuntansi Sektor Publik: Organisasi Non Laba*. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- STAIN Batusangkar, 2012, Data Statistik Pegawai STAIN Batusangkar
- Undang-undang Republik Indonesia No.9 Tahun 2009 tentang *Badan Hukum Pendidikan*
- www.aliciakomputer.wordpress.com/2008. diakses 14 Februari 2013
- www.wikipedia.org/wiki/kinerja. diakses 14 Februari 2013.