

ISSN : 1410-6949

Vol. 8 No. 2 April 2005



BISNIS & I P T E K

STIE PASUNDAN BANDUNG

**PENILAIAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

**ANALISIS NETWORK SEBAGAI METODE SKEDULING
PENYELESAIAN PROYEK**

PENGEMBANGAN EKONOMI DARI SEKTOR PERTANIAAN

**PENINGKATAN SUMBER DAYA MANUSIA DIBIDANG
KETENAGA LISTRIKAN DALAM RANGKA OTONOMI DAERAH
DAN PASAR BEBAS**

**PERANAN DUNIA PENDIDIKAN DAN DUNIA USAHA DALAM
RANGKA OPTIMALISASI PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH**

PENILAIAN KINERJA ORGANISASI MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

OLEH : HANIFAH, SE., AK., Msi

Key words: Balanced Scorecard, customer, internal business, learning and growth

Pendahuluan

Di masa kini dan di masa depan, perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen. Kompleksitas dan turbulensi lingkungan bisnis terjadi dengan semakin meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir ke seluruh dunia. Lingkungan demikian menuntut sistem manajemen yang sangat berbeda dengan yang pernah digunakan secara berhasil di masa lalu. Manajemen memerlukan peta yang menggambarkan secara akurat lingkungan bisnis yang baru yang dihadapi sekarang dan masa depan (Mulyadi, 1999).

Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen (Iswandari, 2000). Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik maka suatu organisasi perlu untuk mengadakan evaluasi. Dengan makin canggihnya teknologi komputer, makin baiknya sistem manajemen, maka pada pertengahan tahun 90-an, Kaplan et. al. memperkenalkan suatu konsep baru mengenai evaluasi perusahaan yang disebut dengan sistem *Balanced Scorecard* (Husain, 2002).

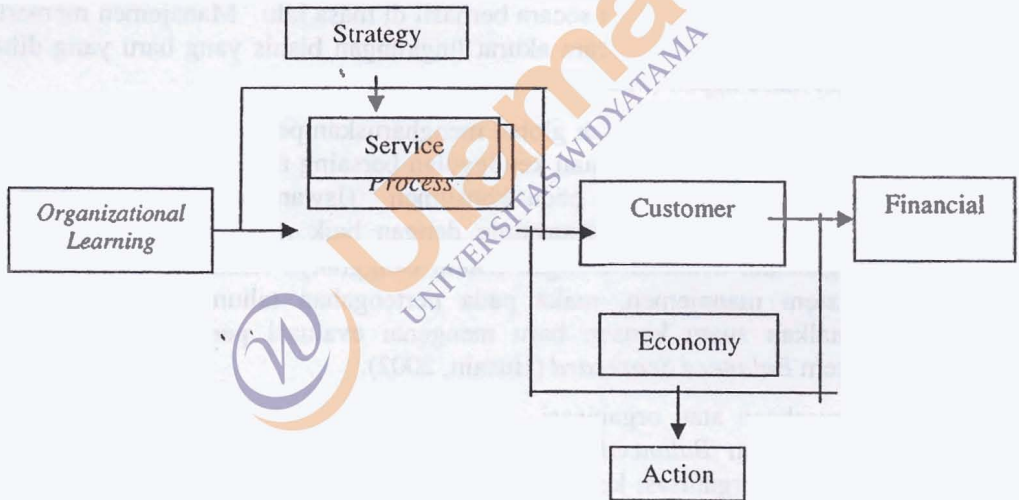
Perusahaan atau organisasi memerlukan arah untuk mencapai tujuan yaitu melalui pendekatan *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* mentransformasikan misi dan strategi organisasi ke dalam sekumpulan ukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan kerangka untuk ukuran sistem manajemen strategik. Ukuran kinerja *Balanced scorecard* meliputi empat perspektif yang seimbang yaitu perspektif keuangan, pelanggan proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Kinerja Program dinilai dengan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard, dengan menggunakan 3 perspektif, yaitu *internal business perspective*, *customer perspective* dan *learning and growth perspective*. Bagaimana kinerja dinilai dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

Kerangka Teoritis

Balanced Scorecard System merupakan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek agar para manajer dapat melihat bisnis dari empat sudut pandang yaitu *financial perspective*, *internal business perspective*, *customer perspective* dan *innovation and learning perspective* (Kaplan dan Norton, 1992). Booth (1996) memberikan gambaran keempat perspektif tersebut sebagaimana terlihat dalam gambar 1. sebagai berikut :



**Gambar 1. Cara memandang Bisnis melalui empat perspektif
Contoh Kasus penilaian kinerja lembaga atau organisasi pendidikan.**

Metodologi Penelitian

1. Identifikasi variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu:

- a. Perspektif *learning and growth*
- b. Perspektif *internal business process*
- c. Perspektif *customer*

2. Definisi Operasional

- a. *Balanced Scorecard* adalah merupakan sekumpulan tolok ukur kinerja yang terdiri dari perspektif *learning and growth*, perspektif *internal business process*, perspektif *customer*, perspektif *financial* dan terintegrasi yang berasal dari strategi organisasi dan mendukung strategi di seluruh organisasi.
- b. Perspektif *learning and growth* adalah salah satu perspektif BSC yang menilai kinerja dilihat dari kemampuan, komitmen, dan kepuasan karyawan (staf pengajar dan administrasi), dan budaya kerja jurusan.
- c. Perspektif *internal business process* adalah salah satu perspektif BSC yang menilai kinerja dilihat dari proses yang terjadi di jurusan dalam menghasilkan lulusan (Strata 1) mulai dari persiapan, proses dan pasca belajar mengajar.
- d. Perspektif *customer* adalah salah satu perspektif BSC yang menilai kinerja dilihat dari kepuasan mahasiswa. Kepuasan *customer* (mahasiswa) diukur berdasarkan 5 indikator yaitu *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (kepercayaan dan keyakinan), *empathy* (empati), *tangible* (keadaan fisik).

3. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah berupa :

- a. Data primer diambil dari *interview* dan kuisisioner dengan Dekan Ketua PS Manajemen, Staff pengajar, mahasiswa Program Studi dan berbagai pihak yang terkait dengan penelitian.
- b. Data sekunder diambil dari *archival records*, *statistic report* dan data lain yang berkaitan dengan penelitian.

4. Populasi

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah

- a. Seluruh mahasiswa Program Studi di atas semester 4 yang dianggap sudah merasakan pelayanan lembaga/organisasi.
- b. Seluruh staf pengajar dan administrasi Program Studi yang tidak sedang melanjutkan studi.

5. Sampel

Sampel mahasiswa diambil secara acak atau dengan kata lain disebut *randomly sampling methode* (Indriantoro,1999). Sampel penelitian meliputi sejumlah elemen (responden) yang lebih besar dari persaratan minimum sebanyak 30 elemen/responden. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil 100 orang responden.

6. Metode Analisis Data

Untuk mengetahui kepuasan mahasiswa (*customer*), Komitmen' dan kepuasan karyawan, budaya , digunakan *Importance-Performance Analysis* (John A. Martila and John C. James, 1977. dalam J. Supranto, 1997).

Dalam penelitian ini digunakan skala 7 tingkat dan terdapat 2 variabel yang diwakili oleh huruf X dan Y, dimana : X merupakan tingkat kinerja perusahaan yang dapat memberikan kepuasan, sedang Y merupakan tingkat kepentingan. Adapun

rumus yang digunakan adalah $Tki = \frac{Xi}{Yi}$

Di mana : Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja organisasi

Yi = Skor penilaian kepentingan responden

Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat pelaksanaan, sedangkan sumbu tegak akan diisi oleh skor tingkat kepentingan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi

kepuasan dengan : $N = \frac{X}{Y}$

Dimana; X = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kepuasan

Y = Skor rata-rata tingkat kepentingan

N = magnum

Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut dapat dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam diagram kartesius seperti pada gambar 2.

Y Kepentingan

| | |
|-----------------------|---------------------------|
| A Prioritas Utama | B Pertahankan Prestasi |
| C Prioritas rendah | D Berlebihan |
| X Pelaksanaan | |

Gambar 2. Diagram Kartesius (J. Supranto, 1997)

Keterangan :

- A. Menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan, sehingga mengecewakan atau tidak puas.
- B. Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan perusahaan, untuk itu wajib dipertahankannya, dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.
- C. Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi mahasiswa, pelaksanaannya oleh organisasi biasa-biasa saja, dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.
- D. Menunjukkan faktor yang mempengaruhi pelanggan kurang penting akan tetapi pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

Untuk menilai kinerja dari perspektif bisnis internal digunakan analisis trend, dengan rumus :

$$Y = a + bX$$

dimana ; Y = Lama studi (tahun), Lama penyelesaian skripsi (bulan),
IPK, Jumlah mahasiswa DO

X = tahun

$$a = \frac{\sum Y_i}{n}$$

a=konstanta

b=kemiringan

$$b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

Hasil Dan Pembahasan

Visi lembaga/organisasi adalah menjadi salah satu Program Studi Manajemen yang peduli dan unggul dalam pemecahan masalah perekonomian daerah serta diakui secara internasional. Dalam mewujudkan visi tersebut Program Studi Manajemen mempunyai misi sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan proses belajar mengajar untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan diakui secara internasional.
2. Meyelenggarakan dan mengembangkan kegiatan penelitian dengan mengutamakan pengembangan potensi regional secara interaktif melalui pendekatan ilmiah.
3. Menyelenggarakan dan mengembangkan pengabdian kepada masyarakat dengan mengutamakan pengembangan usaha kecil dan menengah serta pengentasan kemiskinan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tujuan lembaga/organisasi yaitu :

1. Tujuan umum

lembaga/organisasi bertujuan untuk menghasilkan dan mengembangkan tenaga ahli di bidang ekonomi yang dapat melaksanakan tugas-tugas secara professional, maupun menggali dan memecahkan masalah-masalah daerah dan peduli terhadap lingkungan, dinamis serta berwawasan global

2. Tujuan khusus

- a. Berkembangnya proses belajar yang mengantisipasi perkembangan keadaan.
- b. Terbentuknya manusia terdidik dan atau profesional sesuai dengan kebutuhan pembangunan.
- c. Meningkatnya produktivitas dan kualitas lulusan.
- d. Meningkatnya dan berkembangnya penelitian terhadap sumber regional secara integrative sesuai dengan perkembangan kebutuhan pembangunan.

- e. Meningkatnya kemampuan dalam penerapan IPTEK untuk mempercepat proses pembangunan.
- f. Meningkatnya pembinaan dan pengembangan desa binaan, usaha kecil, menengah dan koperasi serta masyarakat tertinggal.

1. Perspektif *Customer*

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran A adalah

- 1) Pelayanan dosen/staf yang ramah dan siap membantu,
- 2) Kemampuan lembaga/organisasi untuk cepat tanggap dalam menghadapi keluhan mahasiswa,
- 3) Kemampuan dosen/staf untuk cepat tanggap dalam menghadapi keluhan mahasiswa,
- 4) Komunikasi efektif dengan mahasiswa,
- 5) Kelengkapan peralatan pendukung kegiatan belajar mengajar dan penataannya,
- 6) Tersedianya fasilitas laboratorium untuk menunjang kegiatan mahasiswa.

Indikator- indikator yang berada dalam kuadran ini menunjukkan hal-hal yang mempengaruhi kepuasan dan dianggap penting oleh mahasiswa namun lembaga/organisasi belum melaksanakannya sesuai dengan keinginan mahasiswa. Untuk itu lembaga/organisasi harus memprioritaskan pembenahan pada faktor-faktor di atas..

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran B adalah

- 1) Ketepatan kurikulum dengan kebutuhan pasar,
- 2) Materi yang disampaikan,
- 3) Kemampuan dan kecakapan dosen/staf dalam bidangnya,
- 4) Harapan akan ilmu pengetahuan yang diperoleh setelah kuliah,
- 5) Harapan akan mendapatkan pekerjaan setelah lulus,
- 6) Tersedianya papan pengumuman/media komunikasi,
- 7) Fasilitas perpustakaan yang mendukung.

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran ini menunjukkan unsur-unsur pokok yang dianggap sangat penting bagi mahasiswa dan telah berhasil dilaksanakan LEMBAGA/ORGANISASI dengan sangat memuaskan. Untuk itu prestasi ini harus ditingkatkan dan dipertahankan LEMBAGA/ORGANISASI untuk menjamin kepuasan mahasiswa.

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran C adalah

- 1) Transparansi nilai,
- 2) Kemampuan LEMBAGA/ORGANISASI untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah yang timbul,
- 3) Kemampuan dosen/staf untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah yang timbul,
- 4) Dosen/staf memberikan perhatian secara individu kepada mahasiswa,
- 5) Dosen/staf bertanggung jawab atas keberhasilan proses belajar mengajar mahasiswa,
- 6) Pemberian perhatian kepada mahasiswa oleh LEMBAGA/ORGANISASI,
- 7) Kebersihan dan kerapian ruang kelas.

Indikator-indikator di atas merupakan unsur-unsur yang kurang penting pengaruhnya bagi kepuasan mahasiswa, dan telah dilaksanakan dengan cukup oleh LEMBAGA/ORGANISASI. Indikator-indikator yang berada dalam kuadran D adalah ketepatan mata kuliah dengan pengampunya dan presensi dosen. Indikator-indikator di atas menunjukkan faktor-faktor yang kurang penting dalam mempengaruhi kepuasan mahasiswa, akan tetapi pelaksanaannya oleh LEMBAGA/ORGANISASI berlebihan. Unsur-unsur ini dianggap kurang penting tapi sangat memuaskan.

Perspektif mahasiswa dalam hal ini adalah:

a. Metode pengajaran

Metode pengajaran di lembaga cenderung hanya mengacu pada teks dan hapalan kurang memacu mahasiswa untuk lebih banyak mencari ilmu. Untuk mengatasi masalah ini keberhasilan proses belajar mengajar perlu ditunjang dengan metode perkuliahan yang baik. Metode yang membuat mahasiswa lebih aktif belajar perlu dilaksanakan, seperti memberikan lebih banyak pembahasan kasus dan tugas-tugas kepada mahasiswa.

b. Tenaga pengajar/dosen dan staf

Dalam hal berkonsultasi, banyak yang mengeluhkan sulitnya mereka menemui dosen pembimbing, baik untuk bimbingan skripsi dan bimbingan akademik. Hal ini dapat diatasi dengan mengatur jadwal pertemuan mahasiswa dengan dosen pembimbing, menggunakan fasilitas komunikasi yang ada (*Handphone*, telpon) sehingga konsultasi juga lebih mudah untuk dilaksanakan. Keluhan mahasiswa berkaitan dengan dosen yang tidak hadir dan hanya memberikan materi secara

tertulis, dapat diatasi dengan mengganti kekosongan pertemuan dengan pertemuan tambahan.

c. Fasilitas pendukung keberhasilan proses belajar mengajar.

Fasilitas pendukung seperti perpustakaan perlu dibenahi, koleksi buku baru dan jurnal juga diharapkan bertambah. Fasilitas pendukung lain seperti mikrofon, *lay out* dan kebersihan serta kerapian kelas juga akan banyak membantu mahasiswa dalam belajar.

d. Budaya keterbukaan (transparansi)

Budaya keterbukaan sangat diinginkan mahasiswa dalam proses belajar mengajar maupun dalam organisasi LEMBAGA/ORGANISASI. Transparansi dalam pemberian nilai juga dalam mengambil kebijakan yang menyangkut mahasiswa dan alasan pengambilan kebijakan itu sangat diharapkan mahasiswa .

2. Perspektif *Internal Business Process*

a. Proses persiapan belajar mengajar

1) Penyusunan kurikulum

Sejak tahun 2002/2003 lembaga telah menggunakan kurikulum baru yang juga diciptakan berdasarkan beberapa kriteria yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan pasar kerja di masa yang akan datang. Kriteria tersebut antara lain adalah dengan dibebaskannya suatu program studi dalam penyusunan kurikulum baru oleh Departemen Pendidikan Nasional.

2) Pembuatan Jadwal dan Sistem Pembagian Beban Kerja

Dalam sistem pembagian kerja mengajar untuk setiap mata kuliah dilakukan dengan menyesuaikan spesialisasi dari masing-masing staf pengajar, Masing-masing dosen diberikan beban mengajar minimal 2 matakuliah, sedangkan setiap 1 matakuliah diampu oleh 2 atau 3 staf pengajar yang akan mengajar dalam satu tim (*teaching team*) selama satu semester.

b. Proses Belajar Mengajar

Untuk menilai kinerja proses belajar mengajar digunakan beberapa indikator, seperti pada tabel antara lain: lama waktu studi, lama waktu penyelesaian skripsi, Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), dan jumlah mahasiswa *drop out* (DO).

Tabel. Jumlah Lulusan, Rata-rata Waktu Studi, Lama Penyelesaian Skripsi dan Rata-rata IPK Mahasiswa LEMBAGA/ORGANISASI Unsoed

| Tahun Lulusan | Total Lulusan | Rata-rata Waktu Studi | Lama penyelesaian skripsi | Rata2 IPK | Jumlah Mahasiswa Drop out |
|---------------|---------------|-----------------------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| 1996/1997 | 102 | 4,7 | 11 | 2,83 | 2 |
| 1997/1998 | 89 | 5,3 | 9 | 2,76 | 4 |
| 1998/1999 | 128 | 4,9 | 9 | 2,87 | 3 |
| 1999/2000 | 138 | 4,8 | 8 | 2,98 | 2 |
| 2000/2001 | 214 | 4,8 | 8 | 2,92 | 2 |

Sumber: *Self Evaluation Report* LEMBAGA/ORGANISASI

Dengan menggunakan analisis regresi diperoleh persamaan kecenderungan rata-rata waktu studi $Y=4,9-0,03X$, menunjukkan kinerja LEMBAGA/ORGANISASI semakin baik. Persamaan lama waktu penyelesaian skripsi $Y=9-0,7X$, yang menunjukkan kinerja LEMBAGA/ORGANISASI semakin baik. Persamaan kecenderungan rata-rata IPK $Y=2,9+0,04X$, yang juga menunjukkan kinerja LEMBAGA/ORGANISASI semakin baik. Persamaan jumlah mahasiswa *drop out* $Y=2,6-0,2X$, yang menunjukkan kinerja LEMBAGA/ORGANISASI juga semakin baik.

3. Perspektif *Learning and Growth*

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran A adalah peduli akan nasib LEMBAGA/ORGANISASI, kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 atau S3, kesempatan untuk mengikuti training atau pelatihan, kondisi pekerjaan, membuat rincian perencanaan mengajar, cepat tanggap dalam menangani masalah yang timbul, menangani keluhan mahasiswa, fokus terhadap kepuasan pelanggan atau mahasiswa, respon keberhasilan karyawan, perhatian terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas kerja karyawan, tekanan pada tertib administrasi, dokumen dan arsip, fokus terhadap ketaatan karyawan pada sistem dan prosedur yang berlaku dan tekanan pada disiplin diri pada setiap karyawan.

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran B adalah memilih tempat bekerja secara tepat, cara pimpinan/Kajur menghadapi bawahan, dapat melakukan sesuatu terhadap orang lain, mengerjakan sesuatu menggunakan kemampuan sendiri, cara LEMBAGA/ORGANISASI menerapkan kebijaksanaan, jumlah dan jenis pekerjaan yang dilakukan, berprestasi dalam bekerja, ketelitian dalam bekerja, dorongan terhadap kreativitas staf pengajar dalam bekerja, kebebasan atau otonomi melaksanakan tugas yang diberikan, dan fokus pada perbaikan proses layanan. Indikator-indikator yang berada dalam kuadran ini menunjukkan unsur-unsur pokok yang dianggap sangat penting bagi karyawan dan telah berhasil dilaksanakan LEMBAGA/ORGANISASI dengan sangat memuaskan.

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran C adalah LEMBAGA/ORGANISASI mengilhami cara terbaik dalam bekerja, kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan sendirian, kesempatan melakukan pekerjaan berbeda dari waktu ke waktu, kesempatan menjadi pemimpin dalam kelompok, memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan, kebebasan memaknai pendapat sendiri, pujian yang diperoleh atas pekerjaan yang bagus, perhatian LEMBAGA/ORGANISASI terhadap hal-hal kecil, prioritas pekerjaan yang harus diselesaikan, perhatian atas presensi staf pengajar, dan dorongan untuk melaksanakan gagasan baru yang penuh resiko. Indikator-indikator di atas merupakan unsur-unsur yang kurang penting pengaruhnya bagi kepuasan karyawan, dan telah dilaksanakan dengan cukup oleh LEMBAGA/ORGANISASI.

Indikator-indikator yang berada dalam kuadran D adalah mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan LEMBAGA/ORGANISASI, membicarakan hal-hal positif mengenai LEMBAGA/ORGANISASI, mempunyai nilai-nilai kepentingan yang sama dengan

LEMBAGA/ORGANISASI, menceritakan kepada orang lain karena menjadi bagian dari LEMBAGA/ORGANISASI, memilih LEMBAGA/ORGANISASI sebagai tempat bekerja, kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan dan toleransi atas kesalahan atau kegagalan staf pengajar di dalam tugas. Indikator-indikator di atas menunjukkan faktor-faktor yang kurang penting dalam mempengaruhi karyawan, akan tetapi pelaksanaannya oleh LEMBAGA/ORGANISASI berlebihan. Dari hasil analisis diagram kartesius di atas dapat diketahui bahwa:

a. Komitmen

Karyawan LEMBAGA menganggap bahwa adanya komitmen karyawan seperti sikap peduli akan nasib LEMBAGA/ORGANISASI adalah penting, namun tingkat pelaksanaannya masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepedulian karyawan LEMBAGA/ORGANISASI Unsoed masih rendah dan perlu untuk ditingkatkan. Komitmen sendiri tidak pernah statis, ia akan berubah seiring dengan perubahan lingkungan perusahaan. Komitmen akan tetap dipegang oleh karyawan sebagai bentuk kesetiaan pada perusahaan selama perusahaan tersebut mampu memenuhi harapan-harapan karyawannya.

Komitmen sendiri dapat diibaratkan sebagai hubungan timbal balik yang *mutualy*. Apabila LEMBAGA mengharapkan komitmen atau kepedulian karyawannya, maka LEMBAGA juga harus komit atau peduli terhadap karyawannya. Pada saat sekarang untuk menjamin sikap komitmen agar tetap dipegang oleh karyawan kepedulian tersebut bukan hanya masalah gaji, tetapi suatu perusahaan harus menawarkan sesuatu yang lain. lembaga harus tetap berusaha meningkatkan wawasan dan ketrampilan karyawannya melalui pendidikan dan latihan, sehingga memberi kesempatan kepada karyawannya untuk mengaktualisasikan diri.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan LEMBAGA/ORGANISASI Unsoed yang diperoleh dari penelitian terkait dengan kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 atau S3, kesempatan untuk mengikuti *training* atau pelatihan, dan kondisi pekerjaan. Ketiga indikator tersebut menunjukkan tingkat kepentingannya tinggi bagi karyawan LEMBAGA/ORGANISASI. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang semakin tinggi dapat menunjukkan semakin tinggi pula pada prestasi kerjanya atau kinerjanya. Namun demikian ketiga indikator tersebut dalam pelaksanaannya

belum memberikan kepuasan bagi karyawan LEMBAGA/ORGANISASI , maka perlu dilakukan pembenahan.

Masing-masing karyawan merupakan makhluk sosial yang berinteraksi dengan lingkungannya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat memaksa perusahaan juga mengadakan penyesuaian. Tentunya penyesuaian tersebut tidak dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat namun memerlukan waktu. Apalagi selama ini karyawan sudah terbiasa menerima kondisi sebagai karyawan pemerintah atau pegawai negeri, sehingga orientasi kerja menjadi berbeda. Apabila karyawan dapat menerima kondisi lingkungannya maka akan tercipta kepuasan demikian pula sebaliknya apabila karyawan menolak kondisi lingkungannya menunjukkan sikap ketidakpuasannya karena lingkungan tidak mampu memenuhi apa yang dibutuhkan dan diinginkannya.

Kepuasan karyawan yang tercipta tentunya akan mempengaruhi pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja menunjukkan sikap pribadi seseorang sehingga kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan tiap-tiap karyawan jelas berbeda dan penilaian atas sikap puas dan tidak puas pun bersifat subyektif tergantung siapa yang menjalaninya.

c. Budaya

Dalam penelitian ini berdasarkan wawancara dan pengamatan yang dilakukan, LEMBAGA/ORGANISASI memiliki empat variable dimensi budaya yang menonjol. Budaya tersebut adalah budaya akurasi, budaya responsi, budaya tertib dan budaya inovasi. Hasil analisis diagram kartesius tampak bahwa keempat variabel budaya tersebut mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi, walaupun dalam pelaksanaannya ada beberapa indikator yang perlu untuk dibenahi oleh LEMBAGA. Terutama indikator yang terletak pada kwadran A.

Budaya akurasi yang dikembangkan LEMBAGA dalam mendorong karyawan dalam membuat rincian perencanaan mengajar belum menunjukkan hal yang menggembirakan. Hal ini terlihat dari hasil analisis yang terletak pada kwadran A. Oleh karenanya LEMBAGA perlu untuk memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya terutama dalam membuat rincian perencanaan mengajar.

Budaya responsif yang dikembangkan LEMBAGA dalam mendorong karyawan untuk cepat tanggap dalam menangani masalah yang timbul, menangani keluhan mahasiswa dan respon LEMBAGA atas keberhasilan karyawan perlu untuk

ditingkatkan. Hasil analisis menunjukkan tingkat kepentingan yang tinggi terhadap indikator tersebut namun pelaksanaannya belum memuaskan bagi karyawan maupun konsumennya atau mahasiswa. Pelaksanaan budaya responsif yang semakin baik akan menunjukkan kinerja yang baik. Budaya tertib yang perlu dikembangkan oleh LEMBAGA adalah perhatian terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas kerja karyawan, tekanan pada tertib administrasi, dokumen dan arsip, ketaatan karyawan pada sistem dan prosedur yang berlaku serta tekanan pada disiplin diri pada setiap karyawan.

Kesimpulan Dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasar hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa :

a. Perspektif *customer*

Hasil pengukuran kinerja LEMBAGA/ORGANISASI dilihat dari perspektif *customer* (mahasiswa) dengan 23 indikator, terdapat:

- 1) Tujuh (7) indikator (30,43%) yang dianggap penting oleh mahasiswa, menunjukkan kinerja sangat memuaskan.
- 2) Enam (6) indikator (29,09%) yang dianggap penting oleh mahasiswa, menunjukkan kinerja belum memuaskan.
- 3) Delapan (8) indikator (34,78%) yang dianggap kurang penting oleh mahasiswa, menunjukkan kinerja biasa atau cukup memuaskan.
- 4) Dua (2) indikator (8,70%) yang dianggap kurang penting oleh mahasiswa, menunjukkan kinerja sangat memuaskan.

b. Perspektif bisnis Internal

Dengan menggunakan indikator- indikator lama waktu studi, lama waktu penyelesaian skripsi, Indeks Prestasi Kumulatif, dan jumlah mahasiswa *drop out*, kinerja LEMBAGA cenderung mengalami peningkatan.

- 1) Lama waktu studi yang cenderung mengalami penurunan
- 2) Lama penyelesaian skripsi yang cenderung mengalami penurunan
- 3) Indeks Prestasi Kumulatif yang cenderung mengalami peningkatan.
- 4) Persentasi mahasiswa *drop out* yang rendah.

c. Perspektif *Learning and Growth* ,

Hasil pengukuran kinerja LEMBAGA/ORGANISASI dilihat dari perspektif *learning and growth* (karyawan) dengan 46 indikator, terdapat:

- 1) Tigabelas (13) indikator (28,26%) yang dianggap penting oleh karyawan, menunjukkan kinerja sangat memuaskan.
- 2) Limabelas (15) indikator (32,61%) yang dianggap penting oleh karyawan, menunjukkan kinerja belum memuaskan.
- 3) Sebelas (11) indikator (23,91%) yang dianggap kurang penting oleh karyawan, menunjukkan kinerja cukup memuaskan.
- 4) Tujuh (7) indikator (15,22%) yang dianggap kurang penting oleh karyawan, menunjukkan kinerja sangat memuaskan.

2. Saran

Untuk meningkatkan kinerja LEMBAGA/ORGANISASI dinilai dari perspektif customer (mahasiswa), hendaknya pelayanan kepada mahasiswa lebih diperhatikan dengan sikap ramah dan siap membantu, cepat tanggap terhadap keluhan mahasiswa, melakukan komunikasi yang efektif, menyediakan dan melengkapi fasilitas pendukung kegiatan belajar mengajar.

Untuk meningkatkan kinerja LEMBAGA/ORGANISASI dinilai dari perspektif proses bisnis internal hendaknya LEMBAGA membenahi proses belajar mengajar dalam hal kemudahan berkonsultasi.

Untuk meningkatkan kinerja LEMBAGA/ORGANISASI Unsoed dinilai dari perspektif *learning and growth* hendaknya karyawan lebih meningkatkan komitmen peduli akan nasib PSM, hendaknya LEMBAGA meningkatkan kepuasan karyawan dengan pemberian kesempatan yang lebih luas untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan mengikuti traning atau pelatihan. Selain itu budaya akurasi, budaya responsi, serta budaya tertib dalam LEMBAGA perlu untuk ditingkatkan.



Daftar Pustaka

- Anonim. 2002. *Self Evaluation Report*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unsoed
- Booth, Rupert. 1996. Accountants Do It by Proxy. *Management Accounting*. London Vol.74 p.48.
- Dajan, Anto. 1994. *Pengantar Metode Statistika Jilid II*. Cetakan ketujuh belas. Penerbit PT Pustaka LP3ES.
- Iswandari, Lucia. 2000. Manajemen SDM dengan Pemahaman Total Quality Service, *Antisipasi* Vol. 4 No. 1 tahun .
- Husein, Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kaplan, R.S dan Norton, David P 1996. *Translating Strategy into action the Balanced Scorecard*, Boston : Harvard Business Scool Press.
- Mulyadi. 1999. Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Usahawan* No. 02 Th. XXVIII Februari.

