

RANCANGAN PENILAIAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA

abstract

The goal in this study were: 1) to design the method of measuring the performance of PT is based on the Balanced Scorecard concept, and 2) defines and describes the relevant strategy maps based on the Balanced Scorecard method in the UN PGRI Kediri especially the Faculty of Economics. The types and sources of data used in this study include primary and secondary data. Data were analyzed using qualitative and quantitative analysis. Qualitative and quantitative analysis translated in tabular form descriptive, evaluative and descriptive ratio. Based on the translation of the vision, mission and strategy FE UN PGRI on four perspectives of the Balanced Scorecard. The strategic goal FE UN PGRI are: 1) financial perspective, 2) customer perspective (students), 3) internal business process perspective and 4) learning and growth perspective.

Keywords: *Performance Appraisal, Balanced Scorecard*

Writer:

Diah Ayu Septi Fauji

Correspondence:

dseptifauzi@gmail.com

Institution:

Universitas Nusantara PGRI
Kediri

EKSIS

Vol XI No 1, 2016

ISSN:

1907-7513

<http://ejournal.stiedewantara.ac.id/>

abstrak

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) merancang metode pengukuran kinerja PT berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, dan 2) merumuskan dan menggambarkan peta strategi yang relevan berdasarkan metode *Balanced Scorecard* pada UN PGRI Kediri khususnya Fakultas Ekonomi. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dan kuantitatif diterjemahkan dalam bentuk tabulasi deskriptif, deskriptif evaluatif dan rasio.

Berdasarkan penerjemahan visi, misi dan strategi FE UN PGRI pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Sasaran strategis FE UN PGRI adalah :1) perspektif keuangan, 2) Perspektif pelanggan (mahasiswa), 3) Perspektif proses bisnis internal dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci : *Penilaian Kinerja, Balanced ScoreCard*

A. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam setiap organisasi baik organisasi laba ataupun nirlaba untuk menilai keberhasilan organisasi. Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standart yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur yang menggambarkan keadaan organisasi yang sebenarnya.

Pengukuran kinerja yang baik oleh pihak manajemen dapat menentukan tingkat keberhasilan dari suatu strategi umum yang sudah ditetapkan sebelumnya. Organisasi juga harus memperhatikan kendala terbesar dari ketidakberhasilan suatu strategi umumnya yang sudah ditetapkan sebelumnya. Konsep strategi telah tepat namun tidak mampu diterapkan dalam tindakan nyata bisa saja terjadi. Kegagalan tersebut dapat disebabkan oleh kurang pemahannya strategi, kurangnya komunikasi internal, kelemahan manajemen eksekutif puncak dan faktor – faktor lainnya. Namun kesalahan yang paling umum dilakukan sebuah organisasi adalah tidak melakukan manajemen dan pengendalian strategi yang tepat.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* merupakan *Contemporary management tool* yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menterjemahkan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategi organisasi kedalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini akan memberi keseimbangan antara tujuan jangka

pendek dan jangka panjang serta hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut. *Balanced scorecard* memiliki kelebihan sebagai sistem pengukuran kerja yang komprehensif, koheran, terukur dan seimbang.

Universitas Nusantara PGRI (UN PGRI) Kediri merupakan universitas swasta yang besar di Kota Kediri. Namun, pada perjalanannya UN PGRI Kediri sempat di non – aktifkan oleh DIKTI karena rasio dosen dan mahasiswa yang tidak sesuai aturan. Oleh karena itu, sejak UN PGRI Kediri diaktifkan kembali, seluruh pihak manajemen perlu memperbaiki sistem penilaian kinerja. Dan menarik bagi penulis untuk mengangkat topik tersebut dalam penulisan artikel ini.

Adapun permasalahan yang diangkat pada tulisan artikel ini adalah bagaimana rancangan *Balanced scorecard* sebagai instrumen manajemen strategi dalam pengembangan kinerja UN PGRI Kediri. Dengan adanya rancangan tersebut diharapkan kinerja FE UN PGRI akan lebih baik dari sebelumnya.

B. KAJIAN TEORI

Kinerja

Menurut Mahsun (2009), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategic planning suatu organisasi. Secara umum kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau sejauhmana tujuan organisasi dapat dicapai dan tujuan organisasi dapat dijalankan, sehingga dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tujuan yang dalam hal ini

dilihat dari pelaksanaan fungsi – fungsi dan pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Indikator Kinerja

Indikator kinerja seringkali disamakan dengan ukuran kinerja, namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan criteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya (Moehariono,2009). Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal hal yang hanya merupakan indikasi indikator kinerja saja sehingga cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung, sedangkan ukuran kinerja adalah criteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja telah dilakukan jauh sebelum Kaplan dan Norton memperkenalkan *Balanced Scorecard*, namun dengan cara – cara yang masih sangat sederhana. Ukuran – ukuran kinerja yang digunakan umumnya memberikan informasi yang sangat terbatas. Spitzer (2007) mengemukakan karakteristik dari ukuran kinerja yang baik adalah mudah dimengerti, terhubung dalam rantai sebab – akibat, sering dimutakhirkan, dapat diakses, menggunakan data dengan hati – hati, kuantitatif dan mencerminkan objektivitas, dan dis fungsional. Dan dapat juga diartikan sebagai syarat dengan criteria SMART-C yaitu *Spesific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time Bound, Continously Improve*.

Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk kinerja dimasa yang akan datang. Penerapan system pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi (*achievement culture*) didalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila system pengukuran kinerja mampu menciptakan

atmosfir organisasi yang dalam penciptaannya diperlukan kepuasan kinerja secara terus menerus sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

C. METODE PENELITIAN

Dalam kerangka ini, *Balanced Scorecard* yang dihasilkan perusahaan setelah tahapan perumusan strategi yaitu analisis terhadap lingkungan internal eksternal dan lingkungan makro perusahaan. Informasi yang telah di peroleh kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategis berdasarkan ke empat perspektif *Balanced Scorecard*. Kemudian data - data tersebut diterjemahkan menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif. Setelah semua sasaran strategis perusahaan diketahui, selanjutnya dibuat peta strategis yang memuat seluruh sasaran startegis. Sasaran strategis ini berupa pernyataan kualitatif mengenai kondisi yang berusaha diwujudkan oleh perusahaan di masa depan. Selanjutnya adalah menentukan ukuran strategi berupa indikator hasil dari setiap strategi yang terdapat dalam peta strategi.

Indikator hasil yang digunakan merupakan ukuran terpilih yang mencerminkan penilaian terhadap sasaran strategis tersebut. Untuk mengetahui suatu pengukuran, maka dilakukan pembobotan terhadap perspektif pengukuran, sasaran startegis, dan indikator hasil. Metode yang digunakan dalam pembobotan adalah *paired comparison*.

Metode ini merupakan sebuah proses untuk mengkuantitatifkan ukuran yang bersifat kualitatif. Hasil pengukuran dianalisis dengan mempertimbangkan, hasil yang di peroleh dari pengukuran kinerja dengan metode yang biasa digunakan selama ini oleh organisasi. Hasil analisis yang didapat akan

digunakan sebagai landasan untuk memberikan sebuah rekomendasi strategi peningkatan kinerja kepada organisasi guna pengembangan bisnis selanjutnya. Berdasarkan itu, perusahaan dapat melihat secara objektif kinerja perusahaannya dan mengambil manfaat sebesar - besarnya bagi pengembangan organisasi selanjutnya.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Pendirian Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri

Sejarah berdirinya fakultas ekonomi juga tidak dapat terlepas dari berdirinya induk organisasi yaitu Universitas Nusantara PGRI Kediri. Berawal dari berdirinya STIE Kediri dibawah naungan PPLP PT PGRI Kediri pada tanggal 20 april 1993.

Pada tanggal 13 oktober 2006 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 241/D/O/2006 seluruh lembaga Pendidikan Tinggi dibawah naungan PPLP PT PGRI Kediri yaitu : IKIP PGRI Kediri, STIE Kediri, STT PGRI Kediri, AKPER PGRI Kediri bergabung menjadi Universitas Nusantara PGRI Kediri. Dan sejak saat itulah, STIE Kediri berubah nama menjadi Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI dengan Program studi S-1 Akuntansi dan S-1 Manajemen.

Visi, Misi Fakultas Ekonomi UN PGRI Kediri

1. Visi. Visi Fakultas Ekonomi UN PGRI Kediri adalah: *“Menjadi fakultas yang menghasilkan sumber daya manusia profesional, menguasai pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang ekonomi, akuntansi, manajemen dengan berbasis etika, kesadaran ketuhanan, kemanusiaan, lingkungan, dan berjiwa wirausaha serta berdaya saing”*

2. Misi. Misi Fakultas Ekonomi UN PGRI Kediri adalah:

- a. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berkualitas dan lulusan yang memiliki keunggulan iman, taqwa, ilmu pengetahuan, teknologi dan ketrampilan sehingga mempunyai daya saing.
- b. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang ekonomi, manajemen dan akuntansi penelitian berkualitas, berbasis etika. Berkesadaran ketuhanan, kemanusiaan, lingkungan dan berjiwa wirausaha serta berdaya saing.
- c. Memberikan pengabdian kepada seluruh masyarakat dan pemakai jasa melalui layanan akademik.
- d. Menyelenggarakan kerjasama dibidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dengan berbagai instansi dalam maupun luar negeri.

Arah Pengembangan dan Rencana Strategis Universitas Nusantara PGRI Kediri

Merespon status aktif kembali Universitas Nusantara PGRI Kediri khususnya Fakultas Ekonomi yang diperoleh sejak november 2015, seluruh civitas akademika semakin termotivasi untuk mewujudkan obsesi besarnya menjadian kampus sebagai *Center of Excellence* yang bertumpu pada kesadaran ketuhanan dan kemanusiaan. Salah satu bentuk kuatnya motivasi ini tercermin dalam usahanya untuk menyusun rencana strategis pengembangan Fakultas Ekonomi 5 tahun kedepan.

Rencana strategis jangka pendek (2015- 2020)

Masa pengembangan jangka pendek Universitas Nusantara PGRI merupakan masa pemantapan kelembagaan dan penguatan akademik yang memberikan landasan untuk

berkembang sebagai universitas terkemuka ditingkat regional. Pada akhir masa pengembangan jangka pendek, Universitas Nusantara PGRI Kediri khususnya Fakultas Ekonomibisa menyelenggarakan perkuliahan untuk 2003 mahasiswa secara layak. Kebijakan umu pengembangan jangka pendek diarahkan pada pemenuhan kelayakan dan baku mutu universitas unggulan sehingga memberi peluang untuk dikenal sebagai universitas dengan reputasi regional. Sembilan bidang yang menjadi fokus pengembangan fakultas ekonomi meliputi : pendidikan, pengabdian kepada masyarakat, ketenagaan, kemahasiswaan, kelembagaan, kerjasama, sarana dan prasarana, dan keuangan.

Lembaga Penjaminan Mutu di Universitas Nusantara PGRI Kediri

Dalam melaksanakan penjaminan mutu, UN PGRI Kediri membentuk lembaga Penjaminan Mutu Akademik yang bertanggung jawab kepada Rektor dan Pembantu Rektor. Lembaga Penjaminan Mutu Akademik melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu mulai dari perencanaan Sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan audit internal dilingkungan universitas. Di setiap unit pelaksanaan teknis, dibentuk Komite Penjaminan Mutu.

Rancangan *Balanced Scorecard* Fakultas Ekonomi UN PGRI Kediri

1. **Perspektif keuangan.** Penilaian kinerja keuangan FE UN PGRI Kediri yang sesuai dengan kondisi fakultas yaitu menghitung pertumbuhan penerimaan organisasi yang terdiri dari : volume peningkatan jumlah mahasiswa
2. **Perspektif Pelanggan.** Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan kebutuhan pelanggannya (mahasiswa) agar tercapai. Dalam lingkungan yang kompetitif , produk dan jasa yang

dihasilkan oleh fakultas hanya akan dipilih oleh mahasiswa, jika produk dan jasa tersebut memiliki nilai tambah. Kelompok ukuran utama dalam perspektif pelanggan terdiri dari :

- a. Kepuasan pelanggan : menilai tingkat kepuasan atas kinerja tertentu didalam proporsi nilai.
 - b. Retensi pelanggan : mengukur kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan memelihara hubungan yang telah tercipta dengan pelanggannya.
 - c. Akuisis pelanggan : mengukur tingkat dimana organisasi mampu menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
 - d. Pangsa pasar : pengukuran ini mencerminkan bagian yang telah dikuasai organisasi atas keseluruhan pasar yang ada.
 - e. Profitabilitas pelanggan : mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengukuran terhadap kinerja perspektif pelanggan FE UN PGRI yang dilakukan adalah : tingkat perbandingan biaya perkuliahan sejenis dibandingkan kompetitor, pangsa pasar, tingkat kepercayaan masyarakat akan mutu dan layanan FE UN PGRI, survey kepuasan mahasiswa.
3. **Perspektif proses bisnis internal.** Untuk mendapatkan ukuran yang tepat dalam perspektif proses bisnis internal, harus diketahui terlebih dahulu proses mana yang paling kritikal bagi pencapaian misi organisasi. Rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu : inovasi, operasi, layanan purna jual (layanan kepada mahasiswa alumni)

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan organisasi untuk menjamin adanya pembaruan kapasitas dalam jangka panjang, suatu prasyarat bagi kelangsungan organisasi dimasa datang. Perspektif ini memfokuskan pengukuran terhadap ketiga kategori utama yaitu : kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Kategori kapabilitas pekerja secara umum mempunyai tiga ukuran utama yaitu kepuasan pekerja, retensi dan produktivitas. Tolok ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk menilai Fakultas Ekonomi adalah :

- a. Produktivitas Dosen dan karyawan
- b. Tingkat kepuasan Dosen dan karyawan
- c. Tingkat kehadiran Dosen dan karyawan

E. PENUTUP

Rancangan *Balanced Scorecard* tidak hanya bisa diterapkan pada organisasi laba, tetapi juga dimungkinkan bisa diterapkan oleh organisasi nirlaba seperti Fakultas Ekonomi UN PGRI Kediri. Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja. Berdasarkan penerjemahan visi, misi dan strategi FE UN PGRI pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Sasaran strategis FE UN PGRI adalah :1) perspektif keuangan yaitu peningkatan jumlah mahasiswa ekonomi; 2) Perspektif pelanggan (mahasiswa) terdiri dari tiga sasaran strategis yaitu tingkat kompetitif biaya kuliah, penguatan citra fakultas dan layanan,serta kepuasan mahasiswa; 3) Perspektif proses bisnis internal terdiri dari pengembangan akademik melalui program khusus kewirausahaan, kerjasama bagi

pengembangan kelembagaan keseluruhan, kerjasama dengan berbagai lembaga ditingkat regional, nasional dan internasional; 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari pengembangan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh, bertambahnya jumlah pendaftar mahasiswa baru, pertumbuhan jumlah karyawan dan dosen, retensi pegawai UN PGRI yang rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Djumadi, Adi. 2008. *Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Kinerja PT Puspeta Agronusa*. Skripsi .Naskah dipublikasikan. FP IPB.
- Gasperzs, Vincent.2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia, Jakarta.
- Kaplan,R.S., and Norton,D.P.(1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga.Jakarta
- Mahsun,M. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE. Yogyakarta
- Moeheriono.2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rahmani, Rezma Hadi.2010. *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Skripsi. FE UIN Maulana Malik Ibrahim. Malang.Naskah dipublikasikan