

Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Penerapan Metode IPMS yang Terintegrasi dengan Metode SMART System (Studi Kasus : Fakultas "X")

Petir Papilo

Program Studi Teknik Industri – UIN Sultan Syarif Kasim Riau
Email : pilo_ukm@yahoo.com

ABSTRAKSI

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi setiap organisasi. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai alat untuk menilai keberhasilan organisasi.

Pengukuran kinerja, pada saat ini bukan lagi hanya diperlukan oleh organisasi bisnis yang ingin melakukan perbaikan proses internal organisasinya. Pengukuran kinerja pada saat ini telah merambah kepada organisasi yang bersifat non profit, salah satunya adalah institusi pendidikan, dalam hal ini adalah Perguruan Tinggi. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja pada organisasi pendidikan khususnya dalam lingkup suatu fakultas. Dengan menggunakan metode IPMS telah ditetapkan sebanyak 32 strategi objektif yang ingin dicapai yang terangkum kedalam 9 (Sembilan) aspek yang merupakan perspektif-perspektif yang ada pada Model SMART System. Dari analisis prioritas yang telah dilakukan, terdapat lima faktor utama yang menjadi fokus perhatian dan menjadi indikator penentu keberhasilan pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan oleh Fakultas "X". Dari pengukuran yang telah dilakukan diperoleh nilai indeks kinerja Fakultas berada pada tingkat 3,72. Mengacu kepada standar taraf pencapaian yang ada, dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja Fakultas "X" masih jauh dari target yang diharapkan.

Kata Kunci : Kinerja, Metode IPMS, Model SMART System

ABSTRACT

Performance measurement is an important factor for any organization. Performance measurement is used as a basis for planning the organization to achieve the goals set in the future and as a tool for assessing the success of the organization. Performance measurement, today is no longer needed by business organizations wishing to internal organizational process improvement. Performance measurement at this point has penetrated to the non profit organization, one of which is an educational institution, in this case the university. This study aims to determine the level of achievement of the organization performance in education, especially within the scope of a faculty. By using this method has been established over 32 IPMS objective strategy to be achieved are summarized into 9 (nine) aspects are perspectives that exist on the SMART System Model. From the analysis of the priorities that have been made, there are five main factors that are the focus of attention and a critical indicator of success in achieving the vision and mission set by the Faculty "X". The result that have been performed Faculty performance index values obtained were 3.72 level. Refers to a standard level of achievement that is, it can be concluded that the achievement of the Faculty "X", is still far from the expected target.

Key words : Performance, IPMS Methods, SMART System Model.

1. PENDAHULUAN

Pada saat ini, metode pengukuran kinerja sudah berkembang dengan sangat pesat. Para akademisi dan praktisi telah banyak mengimplementasikan model-model baru dari pengukuran kinerja organisasi, antara lain metode Balanced Scorecard (Kaplan dan Norton, 1996), Integrated Performance Measurement System (IPMS) (Bititci, et al, 1997) dan Strategic Management Analysis and Reporting Techniques (SMART) System (Galayani et, al, 1997). Sebelum dikembangkannya metode-metode pengukuran kinerja tersebut, banyak organisasi melakukan pengukuran kinerja berdasarkan kepada aspek keuangan saja, dalam hal ini dengan mengukur rasio ketercapaian target keuangan yang diperbandingkan setiap tahunnya. Namun jika hanya mengandalkan rasio keuangan saja, metode tersebut akan kurang tepat jika diterapkan pada organisasi yang bersifat *non profit*. Oleh karenanya pengembangan metode pengukuran kinerja dengan berdasarkan kepada aspek non finansial akan sangat membantu organisasi yang berorientasi *non profit* untuk menilai pencapaian kinerja, yang salah satunya adalah Perguruan Tinggi.

IPMS dan SMART System merupakan metoda pengukuran kinerja terkini yang mulai digunakan oleh organisasi yang ingin mengetahui tingkat pencapaian kerjanya. Untuk melakukan pengukuran dengan metode SMART System ini, sangat ditentukan oleh strategi objektif yang telah direncanakan oleh

organisasi. Untuk menentukan strategi objektif yang menjadi ukuran kinerja Perguruan Tinggi, maka digunakan metode IPMS.

Perspektif berdasarkan objektif ini diyakini akan mampu menunjang operasional organisasi serta akan memberikan hasil yang lebih efektif. Dengan metode ini, organisasi dapat melakukan pengukuran kinerja sesuai dengan orientasi usaha yang dijalankan organisasi, baik bagi organisasi yang bersifat *profit oriented* ataupun yang bersifat *non profit oriented*. Pada metode SMART System, susunan strategi objektif diatur menurut jenjang hierarki yang ada pada level manajemen organisasi. Bahkan organisasi yang belum memiliki visi dan misi yang jelas sekalipun dapat menerapkan metode ini, asalkan strategi objektif yang dijalankan secara operasional telah tersusun secara jelas.

Fakultas "X", selalu berupaya melakukan perbaikan terhadap sistem pendidikan yang dilaksanakan. Penilaian kinerja terhadap setiap unit program yang ada, selalu dilakukan terutama terhadap kinerja pendidikan yang diberikan oleh para dosen, dengan melibatkan berbagai pihak seperti para pelaksana manajemen, mulai dari Dekan hingga para Ketua Program Studi, para dosen serta para mahasiswa.

Penilaian kinerja secara menyeluruh juga dilakukan untuk setiap Program Studi, yakni melalui kegiatan Akreditasi oleh BAN PT. Namun yang menjadi kendala adalah, hasil penilaian kinerja yang diberikan oleh BAN PT tidak menunjukkan titik kelemahan dari setiap proses yang dijalankan oleh sebuah Program Studi tersebut. Dari penilaian BAN PT terhadap kinerja suatu Program Studi, informasi yang diperoleh hanya sebatas nilai akhir dari penilaian yang telah dilakukan oleh aksesori. Program Studi tidak mendapatkan secara pasti hasil penilaian dari setiap elemen penilaian sehingga menyulitkan bagi Program Studi untuk melakukan tindakan penambahbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*).

2. LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan Byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan atau target yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002). Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi.

Menurut Wibowo (2008), sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Venkatraman dan Ramanujam (1986) menunjukkan bahwa kinerja organisasi merupakan sebuah konstruk multidimensi. Dalam hal ini, kinerja organisasi terdiri dari kinerja keuangan, kinerja bisnis, dan kinerja keorganisasian. Kinerja keuangan berada di pusat wilayah efektifitas keorganisasian. Ukuran kinerja ini dinilai sangat penting, tetapi tidak cukup untuk mendefinisikan efektifitas keseluruhan. Standar berbasis akuntansi seperti penerimaan atas aset (*return on asset*), penerimaan atas penjualan (*return on sales*), dan *return on equity* mengukur keberhasilan keuangan. Indikator-indikator tersebut menggambarkan profitabilitas saat ini.

2.2 Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi

Berbeda dengan organisasi bisnis yang mengutamakan peningkatan keuntungan melalui proses bisnis yang dilakukan, organisasi pendidikan lebih mengedepankan upaya peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran sebagai upaya untuk dapat menghasilkan para sarjana dengan tingkat prestasi terbaik sesuai dengan keinginan institusi-institusi eksternal baik perusahaan ataupun lembaga pemerintahan. Untuk dapat meningkatkan kinerja mutu pendidikan yang akan diberikan kepada para mahasiswa, elemen-elemen mutu yang terkait antara lain adalah : kurikulum, mutu calon mahasiswa, mutu para tenaga pendidikan (dosen), kondisi finansial dan sebagainya. Melalui bagan berikut dapat dilihat keterkaitan antara setiap elemen sistem yang dapat menentukan kinerja hasil pendidikan pada suatu Perguruan Tinggi.



Gambar.1 Bagan Pendekatan Sistem Organisasi Perguruan Tinggi

2.3 Indikator Kinerja

KPI (singkatan bahasa Inggris : *key performance indicators*), atau indikator kinerja kunci dalam bahasa Indonesia, adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. Pada organisasi bisnis, KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan saat ini suatu bisnis dan menentukan suatu kebijakan tindakan terhadap keadaan tersebut.

KPI pada umumnya digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi. Komponen KPI akan berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, indikator kinerja, tolok ukur, target, dan kerangka waktu.

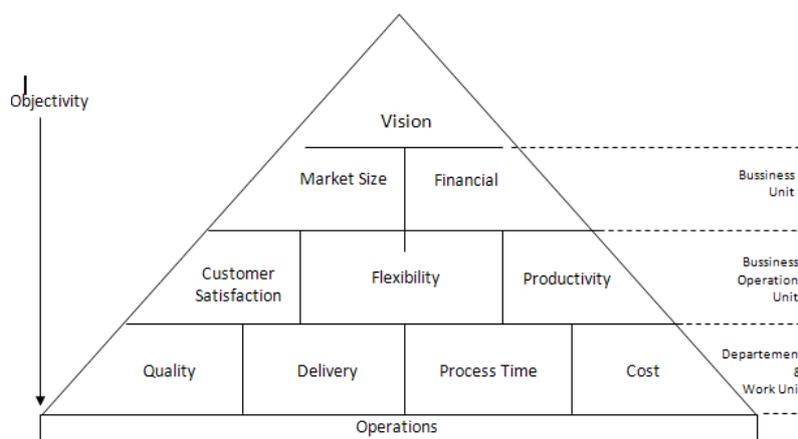
2.4 Model – model Sistem Pengukuran Kinerja

Merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja keseluruhan dari organisasi. Telah banyak model sistem pengukuran kinerja terintegrasi berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi. Tiga di antaranya adalah: *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton, (1996), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) Bititci et al, (1997), dan SMART System dari Wang Laboratory, Inc. Lowell, Massachusetts Galayani et al, (1997).

Model *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di Center for Strategic Manufacturing dari University of Strathclyde, Glasgow. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif, dan efisien. Berbeda dengan model *Balanced Scorecard*, model ini menjadikan keinginan Stakeholder menjadi titik awal dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. Stakeholder tidak berarti hanya pemegang saham (shareholder), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan, dll.

Model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System merupakan model yang dibuat oleh Wang Laboratory dengan menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perancangannya. Perspektif berdasarkan strategi objektifnya diyakini mampu menunjang operasional organisasi. Susunan strategi objektif disusun sesuai tingkatan dalam manajemen organisasi manufaktur sehingga tersusun seperti piramida. Banyak organisasi kecil dan menengah tidak memiliki visi dan strategi yang jelas. Orientasi yang lebih terfokus pada kinerja operasional lebih mendominasi. Oleh karena itu, model ini sering dipakai oleh organisasi kecil dan menengah untuk mengukur kinerja organisasinya.

Model ini dibuat untuk merespon keberhasilan organisasi menerapkan Just in Time, sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi di organisasi. Tanpa adanya strategi yang jelaspun, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi akan lebih baik didasarkan atas visi dan strategi organisasi. Strategi objektif organisasi diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan organisasi untuk dapat memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas produknya (*flexibility*), dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses yang semakin pendek (*process time*), dan biaya yang murah (*cost*). Keempat perspektif ini diyakini akan dapat menunjang kemampuan organisasi untuk memuaskan konsumen, memiliki produk yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif.



Gambar. 3 . Persepektif pada Metode SMART System
 (Sumber : Vanany dan Sugianto,2007)

3. METODOLOGI

Secara umum pengukuran kinerja suatu organisasi dengan menggunakan Model SMART System dapat dilaksanakan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

a. Identifikasi Strategi Objektif dan Key Performance Indicator (KPI)

Dengan menggunakan kerangka kerja SMART system, strategi objektif organisasi Fakultas “X” dilihat dari level unit organisasi dan perspektif masing-masing level unit. Melalui data sekunder dan wawancara dengan para pimpinan Fakultas dan Jurusan, strategi objektif organisasi dapat ditentukan.

b. Penstrukturan Key Performance Indicator (KPI)

Pihak Fakultas telah menyimpulkan bahwa hasil KPI dianggap layak dan kemudian dilakukan penstrukturan sesuai dengan jenis perspektif yang terdapat pada kerangka kerja SMART system.

c. Pembobotan Key Performance Indicator (KPI)

Pembobotan KPI dengan Proses Hierarki Analitik didasarkan pada strukturisasi hierarki sistem pengukuran kinerja SMART System. Pembobotan diperlukan agar preferensi dari pihak Fakultas terhadap tingkat kepentingan kriteria (Perspektif, Strategi, dan KPI) dapat diketahui.

d. Penilaian Kinerja

Proses pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai target yang ditetapkan atau diharapkan pada tahun pengukuran (2009 dan 2010). Data yang di perlukan dalam pengukuran berupa data sekunder dari pihak Fakultas. Data yang di peroleh tersebut dikonversikan dalam bentuk angka atau skor. Adapun sistem penyekoran yang digunakan dalam penelitian ini adalah OMAX (Objective Matrix) untuk setiap KPI. Skor OMAX terletak pada rentang 1 s.d. 10 dimana Nilai 1 menunjukkan bahwa kinerja KPI sangat jauh dibawah target atau dapat dikatakan kinerja terjelek, nilai 7 menunjukkan kinerja KPI sama dengan yang telah ditargetkan, dan nilai 10 menunjukkan KPI telah mencapai target dan jauh melampaui target.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

• Penentuan Key Performance Indikator (KPI)

Setelah menetapkan berbagai strategi objektif, maka ditentukan ukuran-ukuran keberhasilan yang menjadi sasaran pengembangan di setiap bidang yang ada di Fakultas “X”. Ukuran-ukuran keberhasilan tersebut tidak lain merupakan indicator-indikator kunci di dalam mengukur tingkat kemampuan dan pencapaian yang telah diraih Fakultas “X”.

Tabel 4.1
 Strategi Objektif dan Key Performance Indikator (KPI) Fakultas “X”

Level	Perspektif	Strategi Objektif	Key Performance Indikator
Unit Bisnis	Financial	Peningkatan Pendapatan yang bersumber dari mahasiswa	% Peningkatan Pendapatan Total Dari SPP Mahasiswa (KPI-1)
		Peningkatan Pendapatan dari Hibah Luar Negeri	% Peningkatan Pendapatan Hibah Luar Negeri (KPI-2)
		Peningkatan Pendapatan dari Hibah Pemerintah	% Peningkatan Pendapatan dari Bantuan Pemerintah (KPI-3)
		Peningkatan Pendapatan dari Unit Bisnis Universitas	% Peningkatan Pendapatan dari Unit Bisnis (BLU) Fakultas (KPI-4)

	<i>Market Size</i>	Peningkatan Pendapatan dari Hasil Proyek Kerjasama dan Kemitraan	% Peningkatan Pendapatan dari Hasil Proyek Kerjasama dan Kemitraan (KPI-5)
		Ketersediaan Bidang Pekerjaan yang sesuai dengan Kompetensi di Fakultas "X"	Tingkat Ketersediaan Bidang Pekerjaan yang sesuai dengan Kompetensi di Fakultas "X" (KPI-6)
		Ketersediaan Bidang Pekerjaan diluar Kompetensi di Fakultas "X"	Tingkat Ketersediaan Bidang Pekerjaan diluar Kompetensi di Fakultas "X" (KPI-7)
		Peningkatan Daya Saing Mahasiswa Pada Bidang Pekerjaan Sesuai Kompetensi	Tingkat Serapan Lulusan pada Pekerjaan Sesuai dengan Kompetensi (KPI-8)
		Peningkatan Daya Saing Mahasiswa Pada Bidang Pekerjaan Diluar Kompetensi	Tingkat Serapan Lulusan pada Pekerjaan Diluar dengan Kompetensi (KPI-9)
Unit Operasi Bisnis	<i>Productivity</i>	Peningkatan Jumlah Penerimaan Mahasiswa Baru	Jumlah Penerimaan Rata-rata Mahasiswa Baru per Tahun Ajaran (KPI-10)
		Peningkatan Jumlah Mahasiswa Tamat Tepat Waktu	% Jumlah Mahasiswa Tamat Tepat Waktu (KPI-11)
		Peningkatan Jumlah Dosen	Rasio Perbandingan Jumlah Dosen dengan Mahasiswa (KPI-12)
		Peningkatan Jumlah Karya Ilmiah Dosen	Rasio Perbandingan Jumlah Karya Ilmiah dengan Dosen (KPI-13)
	<i>Flexibility</i>	Penambahan Jumlah Kelas Baru	Penambahan Jumlah Kelas Baru per Tahun Ajaran (KPI-14)
		Pemeliharaan Fasilitas Yang Telah Tersedia	Persentase Pemeliharaan Fasilitas Yang Ada (KPI-15)
		Penggunaan Fasilitas dan Kelas Secara Bersama dengan Sistem Crossing	Persentase Penggunaan Fasilitas dan Kelas Secara Bersama dengan Sistem Crossing (KPI-16)
	<i>Customer Satisfaction</i>	Pemanfaatan Tenaga Dosen pada Matakuliah Dasar secara bersama	Persentase Pemanfaatan Jumlah Dosen Bersama (KPI-17)
		Peningkatan waktu pelayanan administrasi mahasiswa	Durasi Waktu Pelayanan Administrasi kepada mahasiswa (KPI-18)
		Penurunan Tingkat Keluhan dari Mahasiswa	Persentase keluhan mahasiswa (KPI-19)
		Peningkatan Kepuasan Dosen terhadap BAD	Tingkat Kepuasan Dosen terhadap jumlah honor kelebihan BAD (KPI-20)
		Peningkatan penyelesaian waktu pembayaran honor tiap aktivitas	Durasi waktu pembayaran honorarium tiap aktivitas akademik (KPI-21)
		Tingkat Kenaikan Biaya Kuliah mahasiswa per Tahun Ajaran	Biaya kuliah rata-rata mahasiswa tiap Prodi (KPI-22)
	Departmen dan Unit Kerja	<i>Cost</i>	Peningkatan pembiayaan bagi kegiatan pendidikan dan pembelajaran
Peningkatan pembiayaan bagi kegiatan Praktikum			Alokasi Anggaran bagi Kegiatan Praktikum Mahasiswa (KPI-24)
Peningkatan pembiayaan bagi kegiatan Kemahasiswaan			Alokasi Anggaran bagi Kegiatan kemahasiswaan (KPI-25)
Pemenuhan waktu proses pembelajaran sesuai standar			Durasi pertemuan (waktu/ sks) (KPI-26)
<i>Process Time</i>		Ketercapaian target penyelesaian materi kuliah	Rata-rata jumlah tatap muka per semester tiap dosen (KPI-27)
			Prosentase penyelesaian materi pembelajaran (KPI-28)
		Percepatan masa kelulusan mahasiswa	Rata-rata masa studi lulusan (KPI-29)
<i>Delivery</i>		Rata-rata waktu penyelesaian Tugas Akhir (KPI-30)	
		Percepatan masa mendapatkan pekerjaan sesuai atau diluar kompetensi	Rata-rata masa tunggu memperoleh pekerjaan (KPI-31)
<i>Quality</i>		Peningkatan prestasi akademis para lulusan	Indeks prestasi kumulatif (IPK) rata-rata lulusan per angkatan wisuda (KPI-32)
		Peningkatan mutu akademik dosen	Rata-rata Jenjang Pendidikan Dosen (KPI-33)
		Peningkatan kinerja dosen secara menyeluruh	Indeks Kinerja Dosen (KPI-34)

• **Pengukuran Bobot Tingkat Kepentingan Faktor Utama**

Penentuan prioritas arah kebijakan pengembangan Fakultas "X", dapat diukur dengan menyusun suatu matrik perbandingan dan perhitungan bobot setiap aspek yang diperbandingkan. Dari tanggapan yang diberikan oleh pengambil kebijakan yang ada di tingkat fakultas, maka dapat direkap hasil penilaian atas perbandingan antar berbagai aspek yang ada seperti terlihat melalui table sebagai berikut :

Tabel 4.2
Nilai Bobot Faktor – faktor Utama

Faktor	Skor	Bobot	Rangking Prioritas
<i>Financial</i>	1,5119	0,1680	2
<i>Market Size</i>	1,0207	0,1134	4
<i>Productivity</i>	0,9855	0,1095	5
<i>Flexibility</i>	0,3640	0,0404	
<i>Customer Satisfaction</i>	1,2669	0,1408	3
<i>Cost</i>	0,5054	0,0562	
<i>Process Time</i>	0,6809	0,0757	
<i>Delivery</i>	0,8015	0,0891	
<i>Quality</i>	1,8633	0,2070	1

4.2 Pembahasan

Melalui pengukuran yang telah dilakukan dengan menggunakan metode Objective Matrix (OMAX), secara keseluruhan telah dapat diukur tingkat pencapaian kinerja Fakultas "X" untuk tahun 2011. Dengan memperhatikan bobot prioritas factor dan KPI serta nilai kinerja untuk setiap KPI yang diperhatikan, maka diperoleh nilai kinerja Fakultas "X" total untuk tahun 2011 adalah 3,72. Jika dilihat dari standar kinerja yang terbagi ke dalam tiga tingkatan antara lain "target tercapai", "target belum tercapai" dan "jauh dari target", maka dapat diketahui bahwa kinerja untuk tahun 2011 ini masih "jauh dari target" yang diharapkan". Oleh karenanya, hal ini perlu menjadi perhatian dari pihak-pihak berkepentingan pada Fakultas "X", mengingat tahun 2013 yang menjadi landasan pencapaian visi fakultas hanya tinggal 2 tahun lagi.

5. PENUTUP

Penetapan target, visi dan misi seyogyanya memandang berbagai aspek mendasar yang dimiliki Fakultas. Pemahaman terhadap kemampuan diri, baik kekuatan (*strength*) ataupun kelemahan (*weakness*) mesti menjadi modal utama dan mendasar untuk meningkatkan kemampuan organisasi agar dapat bersaing lebih jauh lagi dan bahkan bukan sekedar mewujudkan visi dan misi yang ada.

Melihat hasil pengukuran yang telah diperoleh, membuktikan bahwa belum sinkronnya pelaksanaan setiap program dan sasaran yang ada dengan visi dan misi yang diharapkan. Visi dan misi, sasaran dan kebijakan belum menjadi pedoman yang mesti diperhatikan di dalam melaksanakan berbagai program. Sehingga menyebabkan kehilangan orientasi dalam mewujudkan cita-cita yang ingin dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar Arif., dan Wibowo. 2005. Akuntansi untuk Bisnis Usaha Kecil dan Menengah. PT Grasindo: Jakarta.
- Antony, R & Vijay Govindarajan. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Salemba Empat: Jakarta.
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. McDevitt and Turner, T. 1997. Integrated Performance Measurement Systems: A Reference Model. Proceeding of IFIP-WG5.7 1997 Working Conference, Ascona Ticono-Switzerland, 15-18 September 1997.
- Budiarti, Isniar. 2005. Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. Majalah Ilmiah Unikom, vol. 6, hlm. 51 – 59.
- Cross, K.E. and Lynch, R.L. 1997. 'The SMART Way to define anda sustein success'. National Productivity Reviess, New York.
- Ghalayani, A.M. and Noble, J.S. 1998. 'The changing of performance Measurement' Univesity of Missouri, Columbia, USA.
- Hill, Terry. 1994. Manufacturing Stretegy. Mc. Graw Hill, New York.
- Kaplan, Robert S. And Norton, David P. 1996. Translating Stretegy Into Action The Balanced Scorecard. Harvard Business Scholl Press. Boston, Massachusetts.
- Putri, Vicky Rahma dan Lukviarman, Niki. 2008. Pengukuran Kinerja Bank Komersial dengan Pendekatan Efisiensi : Studi Terhadap Perbankan Go-Public di Indonesia. JAAI, vol. 12, No. 1 : 37 – 52.
- Saaty, ST.L. 1993. the Analytic HierarchyProsess. McGraw-Hill, New York.
- Vanany, Iwan. dan Sugianto, Agus. 2007. 'Perancangan dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah dengan Metode Smart System. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia, PPM UI.

Tabel 4.4
 Model *Objective Matrix* (OMAX) Pengukuran Kinerja
 Fakultas "X" – UIN Suska Riau

Faktor	Quality (bobot = 0,2070)			Financial (Bobot = 0,1680)					Customer Satisfaction (Bobot = 0,1408)				Market Size (Bobot = 0,1134)				Produktivitas (Bobot = 0,1095)				Grade	Ket
KPI	33	32	34	3	1	2	4	5	19	20	21	18	8	9	6	7	13	11	10	12		
Nilai Aktual	0,01	0,54	0,21	0,17	0,46	0,37	0	0	0,592	0,615	27	6	0,23	0,44	0,38	0,57	0,29	0,12	140,2	0,0392		
Target	0,30	0,80	0,60	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,80	0,80	7	3	0,40	0,50	0,50	0,70	0,60	0,80	120	0,0500	10	Ideal
Skor	0,27	0,72	0,54	0,18	0,27	0,18	0,18	0,09	0,72	0,72	8	4	0,45	0,63	0,45	0,63	0,54	0,72	108	0,0333	9	Target Tercapai (TT)
	0,24	0,64	0,48	0,16	0,24	0,16	0,16	0,08	0,64	0,64	9	5	0,40	0,56	0,40	0,56	0,48	0,64	96	0,0250	8	Target Belum Tercapai (TBT)
	0,21	0,56	0,42	0,14	0,21	0,14	0,14	0,07	0,56	0,56	10	6	0,35	0,49	0,35	0,49	0,42	0,56	84	0,0200	7	
	0,18	0,48	0,36	0,12	0,18	0,12	0,12	0,06	0,48	0,48	11	7	0,30	0,42	0,30	0,42	0,36	0,48	72	0,0167	6	
	0,15	0,40	0,30	0,10	0,15	0,01	0,10	0,05	0,40	0,40	12	8	0,25	0,35	0,25	0,35	0,03	0,40	60	0,0143	5	
	0,12	0,32	0,24	0,08	0,12	0,08	0,08	0,04	0,32	0,32	13	9	0,20	0,28	0,20	0,28	0,24	0,32	48	0,0125	4	
	0,09	0,24	0,18	0,06	0,09	0,06	0,06	0,03	0,24	0,24	14	10	0,15	0,21	0,15	0,21	0,18	0,24	36	0,0111	3	Jauh dari Target (JDT)
	0,06	0,16	0,12	0,04	0,06	0,04	0,04	0,02	0,16	0,16	15	11	0,10	0,14	0,10	0,14	0,12	0,16	24	0,0100	2	
	0,03	0,08	0,06	0,02	0,03	0,02	0,02	0,01	0,08	0,08	16	12	0,05	0,07	0,05	0,07	0,06	0,08	12	0,0091	1	
	0,01	0,04	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,005	0,04	0,04	17	13	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,04	0	0,0083	0
Skor Aktual	0	6	3	8	10	10	0	0	7	7	0	7	4	6	7	8	4	1	10	9		
Bobot (weight)	0,416	0,333	0,251	0,475	0,218	0,102	0,102	0,102	0,345	0,233	0,233	0,190	0,472	0,221	0,218	0,121	0,383	0,250	0,183	0,183		
Nilai (value)	0	0,413	0,155	0,638	0,366	0,171	0	0	0,340	0,229	0	0,187	0,214	0,150	0,173	0,109	0,167	0,027	0,201	0,180		
Kinerja Total Fakultas "X" Tahun 2011 (<i>Performance Indicator</i>)																			3,72			
Keterangan																			Jauh Dari Target			