

Mengukur Indeks Kinerja Pegawai dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus : Universitas X)

Noviyanti¹, Nazruddin Safaat H²

^{1,2} Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. HR. Soebrantas No. 155 Simpang Baru, Panam, Pekanbaru, 28293
Email: novi_yanti@uin-suska.ac.id, nazruddin.safaat@uin-suska.ac.id²

(Received: 10 Desember 2015; Revised: 13 Februari 2016; Accepted: 3 Februari 2016)

ABSTRAK

Salah satu model penilaian kinerja yang sangat banyak digunakan pada masa sekarang adalah Model *Balanced Scorecard* (BSC). Model BSC telah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia dalam mengukur tingkat kinerja pegawainya. Pada penelitian ini metode analisis yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai berdasarkan empat perspektif BSC, yaitu Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan atau konsumen, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menguji reliabilitas dilakukan pengujian reliability variable BSC dengan pengolahan data dengan menggunakan software SPSS untuk mendapatkan Cronbach's Alpha.

Kata Kunci: *Balanced Score Card* (BSC), kinerja, *reliability* variabel BSC.

ABSTRACT

One of the performance appraisal model that is very much used at the present time is the model of the *Balanced Scorecard* (BSC). BSC models have been widely used by companies in Indonesia in assessing the performance of employees. In this study, the method of analysis used to assess employee performance based on BSC four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. To test reliabilities BSC variable with using SPSS software to get Cronbach's Alpha.

Keywords: *Balanced Scorecard* (BSC), pPerformance, *reliability* of BSC variable.

Corresponding Author

Nazruddin Safaat
Program Studi Teknik Informatika, Fakultas Sains dan Teknologi,
Universitas Islam Negeri Sultan Syarfi Kasim Riau
Email: nazruddin.safaat@uin-suska.ac.id

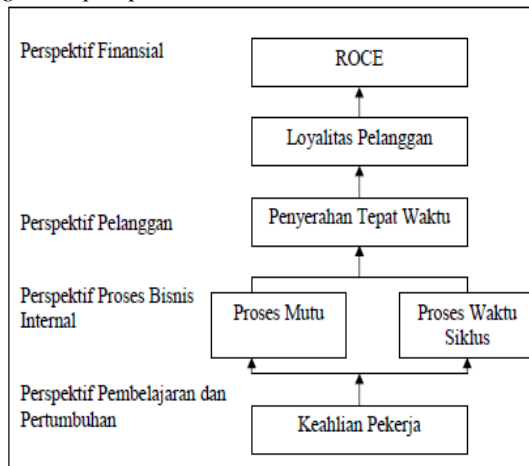
Pendahuluan

Untuk meningkatkan kualitas Universitas disamping tenaga pendidik (dosen) yang professional juga harus didukung oleh tenaga non-kependidikan (pegawai) yang handal dan memiliki loyalitas kerja yang tinggi. Pegawai merupakan pelayan bagi dosen dan mahasiswa. Pegawai adalah salah satu unsur penunjang dalam kelancaran proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Proses pembelajaran merupakan tonggak penyanggah utama dalam kegiatan pendidikan tinggi. Eksistensinya tidak hanya sebagai pembinaan intelektual mahasiswa, tetapi lebih

dari itu. Kinerja yang baik adalah kinerja yang dibangun diatas prinsip profesionalisme dan dedikasi yang tinggi. Kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap dosen dan mahasiswa perlu dilakukan evaluasi untuk peningkatan pelayanan dimasa yang akan datang. Penilaian kinerja pegawai yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga dari aspek non keuangan yaitu aspek pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kinerja seperti ini dikenal dengan nama Model *Balanced Scorecard* (BSC). Model BSC telah banyak digunakan oleh

perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia dalam mengukur tingkat kinerja pegawainya.

Metode *Balanced Scorecard* melengkapai manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*.



Gambar 1. Hubungan sebab-akibat antara empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*
 Sumber: Kaplan dan Norton (2000:28)

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi.

a. Komunikasi dan Hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

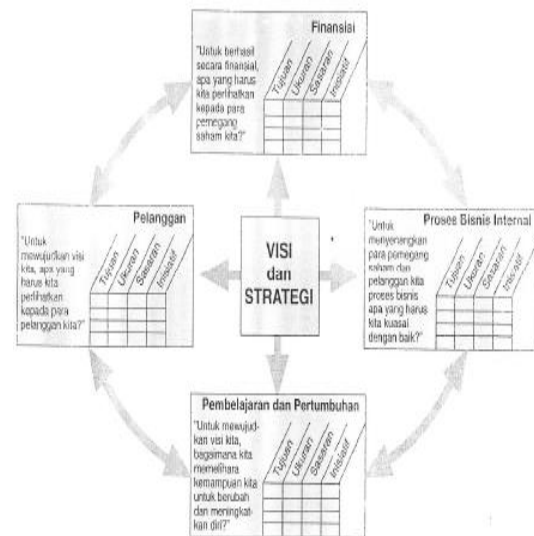
1. *Communicating and educating*
2. *Setting Goals*
3. *Linking Reward to Performance Measures*

b. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya.

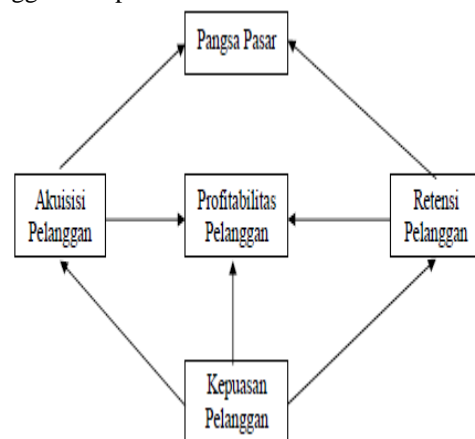
c. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi. Keempat proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional.
 Sumber: Kaplan & Norton (2000:12)

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.



Gambar 3. Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama
 Sumber: Kaplan dan Norton (2000:60)

Metode Penelitian

Metode analisis yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai dalam tiap perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan, yang terdiri dari tolok ukur sebagai berikut: pertumbuhan pendapatan, perubahan biaya, efektifitas dan efisiensi;
2. Perspektif pelanggan atau konsumen, yang terdiri dari tolok ukur sebagai berikut: pangsa pasar, analisa tingkat kepuasan pelanggan,
3. Perspektif proses bisnis internal. Kinerja pada perspektif ini dinilai dengan melakukan analisa secara kualitatif terhadap: proses inovasi (layanan), proses operasional dan meningkatkan proses layanan;
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang terdiri dari tolok ukur sebagai berikut: peningkatan kapabilitas pegawai dan peningkatan komitmen pegawai (retensi pegawai).

Responden mengisi angket penilaian kinerja pegawai terdiri atas tiga unsur penilaian terhadap:

1. Pimpinan; yang akan memberikan penilaian terhadap staf
2. Rekan sejawat; merupakan teman satu unit yang akan memberikan penilaian terhadap staf
3. Persepsional; merupakan penilai staf terhadap diri sendiri

Indikator yang digunakan dalam instrument penilaian yang akan diberikan penilaian oleh atasan, rekan sejawat dan persepsional (diri sendiri) untuk setiap pegawai terdiri atas:

1. Prestasi kerja
2. Ketaatan
3. Kerjasama
4. Tanggungjawab
5. Kepemimpinan
6. Kepribadian

Hasil dan Pembahasan

Dalam mengukur kinerja perspektif keuangan, institusi mengacu pada sasaran yang telah ditetapkan yaitu peningkatan, pendapatan meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan, meningkatkan jumlah inputan mahasiswa dan meningkatkan kesejahteraan dosen dan pegawai.

Tabel 1. Ukuran keuangan

Range	Pertambahan Pendapatan		Perubahan Biaya		Efektifitas Dan Efisiensi	
	F	%	F	%	F	%
-Amat Baik	157	52.33	157	52.33	276	92
-Baik	76	25.33	74	24.67	21	7
-Cukup Baik	54	18	54	18	3	1
-Kurang Baik	12	4.33	15	5	0	0
-Tidak Baik	0	0	0	0	0	0
Total	300	100	300	100	300	100

Pada tabel diatas menunjukkan data bahwa ukuran keuangan akan dijadikan sebagai salah satu penunjang indikator penilaian kinerja pegawai. Dari tabel terlihat nilai rata-rata pegawai institusi menggunakan aspek penambahan pendapatan, perubahan biaya serta efektifitas dan efisiensi dengan kesimpulan bahwa aspek efektifitas dan efisiensi merupakan aspek paling dominan dengan nilai 92% menyatakan Amat Baik.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan (Dosen, Mahasiswa, Wali Mahasiswa dan Stakeholders).

Mengukur kinerja perspektif pelanggan yaitu dosen, mahasiswa, wali mahasiswa dan stakeholders dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Ukuran Pelanggan

Range	Tanggung Jawab		Pelayanan		Ketaatan dan Kesungguhan		Sikap	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Amat Baik	132	44	123	41	146	48.67	273	91
Baik	104	34.67	84	28	87	29	21	7
Cukup Baik	34	11.33	47	15.67	36	12	37	2.33
Kurang Baik	26	8.67	34	11.33	17	5.67	0	0
Tidak Baik	4	1.33	12	4	14	4.67	0	0
Total	300	100	300	100	300	100	300	100

Pada tabel 2 menunjukkan data bahwa ukuran pelanggan yang diberikan dari mahasiswa dan dosen sikap menjadi salah satu penunjang indikator penilaian kinerja pegawai dengan nilai tertinggi. Dari tabel terlihat nilai rata-rata pegawai pada aspek sikap dengan nilai 273 responden (91%) menyatakan Amat Baik. Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Mengukur kinerja perspektif bisnis internal dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. Ukuran Bisnis Internal

Range	Inovasi		Sarana dan Prasarana		Informasi Akademik	
	F	%	F	%	F	%
Amat Baik	97	32.33	67	22.33	10	35.6
Baik	98	32.67	72	24	7	7
Cukup Baik	34	11.33	13	46.33	13	44
Kurang Baik	26	8.67	9	4.67	2	12
Baik	45	15	14	2.67	36	5.67
Tidak Baik			8		17	2.67
Total	300	100	300	100	300	100

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa institusi telah menggunakan aspek bisnis inovasi, penambahan sarana dan prasarana, serta informasi akademik kepada masyarakat kampus. Respon yang menunjukkan Amat Baik untuk proses inovasi telah dilakukan sebanyak 97 orang dan 98 orang menyatakan Baik. Pada aspek sarana dan prasarana 67 orang menyatakan Amat Baik dan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.967	65

72 orang menyatakan Baik. Dan pada aspek informasi akademik 107 orang menyatakan Amat Baik dan 132 menyatakan Baik. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek terakhir dalam BSC adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat bahwa untuk mengukur kinerja pegawai juga akan menggunakan ukuran pembelajaran dan pertumbuhan antara lain diwakili oleh partisipasi pegawai, penghargaan terhadap pegawai serta produktivitas pegawai.

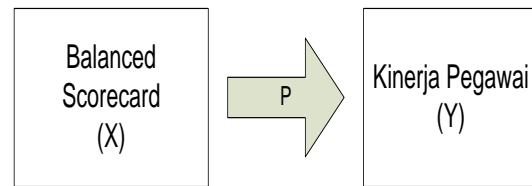
Tabel 4. Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Range	Partisipasi Pegawai		Penghargaan Pegawai		Produktivitas Pegawai	
	F	%	F	%	F	%
-Amat Baik	96	32	86	28.67	102	34
-Baik	125	41.67	139	46.33	142	47.33
-Cukup Baik	24	8	41	13.67	36	12
-Kurang Baik	29	9.67	21	7	12	4
-Tidak Baik	26	8.67	13	4.33	8	2.67
Total	300	100	300	100	300	100

Pengujian Hepotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan kerangka *balanced scorecard* maka disusun pemikiran sebagai berikut:



Peguian terhadap hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengujian regresi sederhana yaitu untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja pegawai. Semua pengujian dilakukan dengan menggunakan software *SPSS for windows version 16*. Hasil pengujian memperlihatkan variable *balanced scorecard* berada pada tingkat signifikansi kurang dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variable *balanced scorecard* setelah dilakukan uji validasi dinyatakan valid. Oleh karena itu semua data yang ada dapat diteruskan pada proses pengujian selanjutnya. Uji Reliabilitas untuk Variabel *Balanced Scorecard*

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa nilai dari *Cronbach Alpha on Standardized Item* sebesar 0.967 Atau sebesar 96.7%. Aturan *Cronbach's Alpha* adalah:

Jika:

$\alpha < 0.6$ maka tidak reliable
 $0.6 < \alpha < 0.8$ maka reliable sedang
 $A > 0.8$ maka sangat reliable
 sehingga data dari variable ini dikatakan sangat reliable.

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Penggunaan *Balanced Scorecard* memperlihatkan hasil pengukuran kinerja pegawai sangat akurat dan tepat.
2. Hasil pengukuran dengan BSC sangat dipengaruhi uji reliabilitas untuk variabel, Hasil penelian menunjukkan bahwa data uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini sangat
3. Berdasarkan pengujian efektivitas media belajar baru, menunjukkan bahwa media pembelajaran baru dapat meningkatkan reliable.

Daftar Pustaka

[1] Garrison, Brewer dan Noreen. 2007. *Akuntansi Manajerial Buku II*. Jakarta: Salemba Empat.

- [2] Goldman, James E. dan Suchit Ahuja. *Integration of COBIT, Balanced Scorecard and SSE-CMM as a strategic Information Security Management (ISM) framework*. Purdue University, Department of Computer & Information Technology, West Lafayette, IN 47907, USA. (Diakses tanggal 8 April 2010 pukul 13.40 WIB)
- [3] Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, International Thompson Publishing, Ohio.
- [4] Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- [5] Kirom Bahrul. 2009. *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- [6] Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [7] Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- [8] _____. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat
- [9] Yanti Novi, Syafria Fadhilah, 2010. *Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Balanced Scorecard Menggunakan Analytic Network Process*, Jurnal SiTekIn Volume 9 Nomor 1, Desember 2010.
- [10] Zuriyah, Nurul. 2006. *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [11] <http://www.si.its.ac.id/Penelitian/JURNAL/Yudi.pdf>
- [12] www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=75431
- [13] www.jurnal.unikom.ac.id/ed9/05-Isniar.pdf
- [14] <http://www.hsaj.org/?fullarticle=4.3.2>