

PENGUKURAN DAN ANALISA INDIKATOR KINERJA

PADA FTI-UII YOGYAKARTA

DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Teknik Industri**



oleh :

Nama : Eka Riayandanu

No. Mahasiswa : 05 522 025

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2011

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI
PENGUKURAN DAN ANALISA INDIKATOR KINERJA
PADA FTI-UII YOGYAKARTA
DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*

TUGAS AKHIR

oleh :

Nama : Eka Riayandani
No. Mahasiswa : 05 522 025

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta, Maret 2011

Tim Penguji

Ir. Elisa Kusrini M.T.
Ketua

Drs. Ibnu Mastur, MSIE.
Anggota I

Drs. R. Abdul Djalal, MM
Anggota II

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia

Drs. HM. Ibnu Mastur MSIE.

6/4/2011

MOTTO

“Barang siapa yang menempuh perjalanan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mempermudah baginya jalan ke surga“.

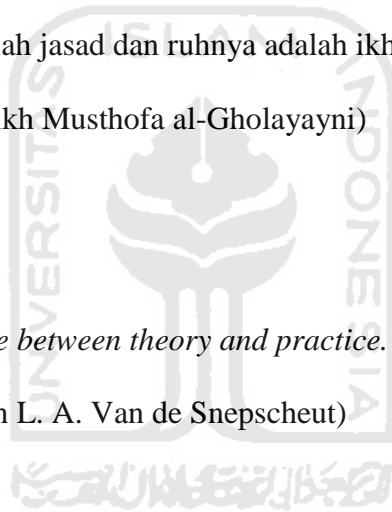
(H.R. Bukhari)

“Amal adalah jasad dan ruhnya adalah ikhlas”

(Syeikh Musthofa al-Gholayayni)

“In Theory, There is no difference between theory and practice. But, in practice, there is“.

(Jan L. A. Van de Snepscheut)



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan menyebut nama Allah, dan Alhamdulillah atas segala kekuatan, hidayah dan anugerah-Nya Tugas Akhir dengan judul "PENGUKURAN DAN ANALISA INDIKATOR KINERJA PADA FTI-UII YOGYAKARTA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*" dapat terselesaikan.

Keberhasilan terselesaikannya Tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Ir. Elisa Kusriani M.T., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahnya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Karyawan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak, Ibu, adik-adik dan keluarga atas segala doa, bantuan, dan kasih sayang yang senantiasa mengalir untukku.
6. Semua pihak yang telah memberi semangat dan segala masukan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat dan berkah khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi semua pihak. Dan semoga Allah SWT memberikan ridha dan membalas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 11 Maret 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN PENGAMBILAN DATA	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAKSI	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.5.1 Manfaat teoritis	4
1.5.2 Manfaat Praktis	5
1.6 Sistematika Penulisan	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1	Balance Scorecard.....	7
2.2	Perspektif Balance Scorecard	11
2.2.1	Perspektif Finansial	12
2.2.2	Perspektif Pelanggan	16
2.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	19
2.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	21
2.2.5	Karakteristik Balanced Scorecard.....	22
2.2.6	Nilai Penting dan Manfaat Balanced Scorecard Bagi Organisasi	26
2.3	Balance Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kerja	26
2.3.1	Sistem Pengukuran Kinerja yang Baik.....	28
2.4	Balance Scorecard Sebagai Pembelajaran Strategi.....	30
2.5	Langkah Penjabaran Strategi ke dalam Perencanaan Strategi dengan Balance Scorecard.....	30
2.6	Proses Penyusunan Balance Scorecard.....	31
2.6.1	Perancangan Balance Scorecard	31
2.6.2	Sasaran Strategis, Ukuran, Target, dan Inisiatif Strategis	32
2.7	Dari Visi ke Pengukuran.....	34
2.8	Proses Hirarki Analitik.....	35
2.8.1	Menentukan Prioritas.....	36
2.8.2	Konsistensi.....	40

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Tempat dan Waktu Penelitian.....	43
3.2	Obyek Penelitian.....	44
3.3	Identifikasi Masalah.....	44

3.3.1	Penentuan Arsitektur Pengukuran.....	46
3.3.2	Penentuan Tujuan Strategis.....	46
3.3.3	Pemilihan dan Perancangan Ukuran Performansi.....	47
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.4.1	Sumber Data.....	47
3.4.2	Metode Pengumpulan Data.....	48
3.5	Analisa Data dan Pembahasan	49
3.5.1	Perancangan Sistem Pengukuran Dengan Balanced Scorecard..	49
3.5.2	Validasi Hasil Rancangan.....	50
3.6	Metode Analisis dan Pembahasan	51
3.7	Kesimpulan dan Saran	51
3.8	Flowchart Penelitian.....	52

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Pengumpulan Data	53
4.1.1	Sejarah Singkat	53
4.1.2	Visi	55
4.1.3	Misi	55
4.1.4	Tujuan	56
4.1.5	Data Perusahaan	56
	4.1.5.1 Data Indikator Kinerja.....	56
	4.1.5.2 Data Keuangan.....	59
4.2	Pengolahan Data	62
4.2.1	Penetapan Bobot Setiap Tolok Ukur Keberhasilan Tiap Perspektif	62
4.2.2	Penetapan Kelas Pencapaian Target Setiap Tolok Ukur.....	63

4.2.2.1 Perspektif Keuangan.....	63
4.2.2.1.1 Pertumbuhan Pendapatan.....	63
4.2.2.1.2 Asset Turn Over.....	64
4.2.2.1.3 Return On Total Investment (ROI).....	64
4.2.2.2 Perspektif Pelanggan.....	64
4.2.2.3 Perspektif Bisnis Internal.....	66
4.2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	66
4.2.3 Pembobotan Dengan Metode AHP.....	67
4.2.4 Penilaian Pencapaian Masing-masing Tolok Ukur.....	75
4.2.5 Penghitungan Balance Scorecard.....	79

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Analisa Perspektif.....	81
5.2 Analisa Tolok Ukur Dalam Masing-masing Perspektif	82
5.2.1 Perspektif Keuangan	82
5.2.2 Perspektif Pelanggan.....	83
5.2.3 Perspektif Bisnis Internal	85
5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	87

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	89
6.2 Saran	90

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Ciri-ciri dan sasaran keuangan.....	14
Tabel 2.2.	Penjelasan Rantai Hubungan Sebab-Akibat	19
Tabel 2.3.	Skala penilaian perbandingan berpasangan	37
Tabel 2.4.	Random Indeks (RI).....	42
Tabel 3.1.	Rencana Waktu Penelitian	43
Tabel 4.1.	Indikator Kinerja FTI UII	57
Tabel 4.2.	Laporan rugi/laba perusahaan 2008/2009 – 2009/2010.....	59
Tabel 4.3	Proyeksi Rugi/Laba.....	60
Tabel 4.4	Laporan neraca perusahaan tahun 2008/2009 – 2009/2010.....	61
Tabel 4.5	Proyeksi Neraca Perusahaan	62
Tabel 4.6	Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Keuangan	63
Tabel 4.7	Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Pelanggan.....	65
Tabel 4.8	Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Bisnis Internal	66
Tabel 4.9	Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	67
Tabel 4.10	Hasil Survey Perspektif.....	68
Tabel 4.11	Bobot Hasil Survey Perspektif.....	68
Tabel 4.12	Hasil Survey Perspektif Keuangan	69
Tabel 4.13	Bobot Hasil Survey Perspektif Keuangan.....	70
Tabel 4.14	Hasil Survey Perspektif Pelanggan	70
Tabel 4.15	Bobot Hasil Survey Perspektif Pelanggan	71
Tabel 4.16	Hasil Survey Perspektif Bisnis Internal	72
Tabel 4.17	Bobot Hasil Survey Perspektif Bisnis Internal	72

Tabel 4.18	Hasil Survey Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	74
Tabel 4.19	Bobot Hasil Survey Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	74
Tabel 4.20	Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Keuangan	76
Tabel 4.21	Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Pelanggan	76
Tabel 4.22	Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Bisnis Internal	77
Tabel 4.23	Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	78
Tabel 4.24	Nilai Penetapan Skor Karu Berimbang.....	80



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Strategi Manajemen : Empat proses [KAP96]T	10
Gambar 2.2	Perspektif Balance Scorecard.....	12
Gambar 2.3	Rantai hubungan sebab-akibat	18
Gambar 2.4	Perspektif Proses Bisnis Internal	20
Gambar 2.5	Penyusunan dan implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	32
Gambar 2.6	Hubungan visi kepengukuran [KAP93].....	34
Gambar 3.1	Flowchart penelitian.....	52



ABSTRAKSI

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa pendidikan merupakan kegiatan yang sangat penting baik formal maupun non-formal. Universitas sebagai institusi formal sangat membutuhkan strategi dalam rangka bersaing dengan universitas-universitas lain seperti meningkatkan kedudukan pasar, meningkatkan ekspektasi konsumen dan meningkatkan kualitas edukasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kualitas adalah tidak hanya mengandalkan sisi keuangan saja melainkan pelanggan, bisnis internal dan juga pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini sering disebut dengan metode balance scorecard. Dari hasil penelitian yang menggunakan metode balance scorecard pada FTI UII Yogyakarta ini didapatkan bahwa indikator penentu pada seluruh perspektif pada balance scorecard berjumlah 53 indikator. Di dalamnya ada yang sesuai dengan target dan ada juga yang masih jauh dari harapan. Oleh karenanya tindakan yang perlu dilakukan oleh pihak FTI UII Yogyakarta adalah perlunya menindak lanjuti indikator-indikator yang dirasa harus di tingkatkan kualitasnya agar sejajar dengan indikator-indikator lainnya. Sedangkan bagi indikator yang sudah dirasa cukup supaya tetap dipantau agar tetap berkualitas.

Kata kunci: strategy, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, balance scorecard, indikator.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Selama ini pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran tradisional, yang hanya menitik beratkan pada ukuran keuangan. Ukuran keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena bersifat perkiraan dan cenderung suatu hal yang sudah terjadi.

Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Untuk mengatasi keterbatasan kinerja tradisional, Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David P. Norton yang merupakan Presiden *Renaissance Solution, Inc.*, mengemukakan sistem pengukuran kinerja baru yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000 : 22).

Dengan keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* diharapkan dari kegiatan karyawan dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah mengetahui apa misi dan strategi perusahaannya. Karena *Balanced Scorecard* bukan sebagai pengendali tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

Setiap organisasi dalam hal ini Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia sangat memerlukan metode pengukuran kinerja yang dapat mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di masa mendatang, sehingga dapat ditingkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memungkinkan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia untuk melakukan pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, operasional dan administrasi saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan sehingga metode yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi agar mampu mencakup semua aspek penting yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat ukuran yang memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajjer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. Metode ini dapat menterjemahkan misi dan strategi kedalam set penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem manajemen. *Balanced Scorecard* sebagai suatu alternatif dalam mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor keuangan juga faktor non keuangan. Dengan empat prespektif yaitu ; *financial, customer, bisnis internal, learning and growth* diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen (Miharni. S, 2001 :1).

Ditinjau dari sistem manajemen strategik, *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sebagai intinya. Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang tetapi juga harus bisa mengantisipasi perubahan dalam jangka pendek dan menengah secara holistik.

Oleh karena itu, memahami langkah-langkah manajemen strategik diperlukan untuk dapat menciptakan perencanaan yang matang untuk masa depan perusahaan. Dalam bukunya Mulyadi (2007: 3) menyatakan, “*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*)”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi sebagai berikut:

1. Apa sajakah alternatif indikator kinerja yang terdapat pada FTI UII Yogyakarta?
2. Bagaimanakah menentukan prioritas masing-masing perspektif pada alternatif indikator kinerja FTI UII?
3. Apakah usulan langkah yang diberikan pada FTI UII Yogyakarta?

1.3 Batasan Masalah

Dalam memecahkan permasalahan di atas dibuatlah beberapa batasan sehingga apa yang dikemukakan akan mudah diterima dan arahnya tidak terlalu luas. Batasan-batasan dalam masalah ini adalah sebagai berikut :

1. Obyek penelitian dilakukan di FTI UII Yogyakarta.
2. Data-data yang diperlukan adalah data yang mencakup dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Penelitian ini diarahkan untuk mengukur indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.
4. Ketentuan penilaian dalam bentuk pengukuran *Balanced Scorecard*

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas peneliti mempunyai tujuan seperti berikut :

1. Untuk mengetahui alternatif indikator kinerja yang terdapat pada FTI UII Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui prioritas utama masing-masing perspektif pada alternatif indikator kinerja pada FTI UII.
3. Untuk mengusulkan langkah yang diberikan pada FTI UII Yogyakarta yang sesuai dengan Balance Scorecard.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat teoritis

Untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang industri manajemen kaitannya dalam peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu juga untuk mengembangkan teori yang sudah ada sehubungan dengan masalah yang ada dalam penelitian ini dan diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha berbentuk Lembaga Pendidikan ataupun lembaga lainnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga

Penelitian ini bermanfaat untuk digunakan sebagai pertimbangan menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran.

b. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan dan kemampuan penulis mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi peneliti dibidang dan permasalahan yang sejenis atau bersangkutan guna dikembangkan lebih lanjut dimasa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah pemahaman dan penyusunan dalam tugas akhir ini akan disajikan sistematika penulisan.

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode pengumpulan data, data yang diperlukan, dan alat untuk analisis data serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Merupakan penjelasan secara terperinci mengenai teori – teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan permasalahan, garis besar metode yang digunakan oleh peneliti sebagai kerangka masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tata cara penelitian, variabel, data yang akan diteliti, dan cara analisis yang dipakai serta flow chart penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menyajikan pengumpulan data berdasarkan penelitian dan pengolahan data berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan komputer.

BAB V PEMBAHASAN

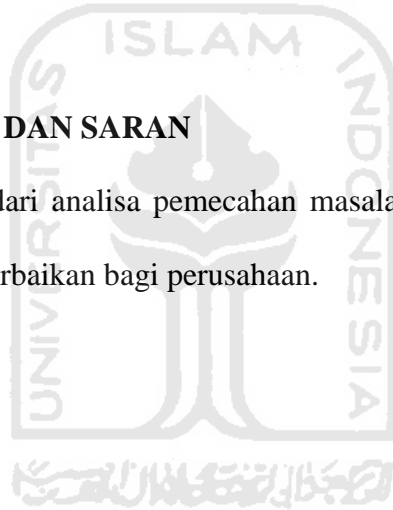
Berisikan pembahasan yang diperoleh dari hasil pengolahan data yang dilakukan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dari analisa pemecahan masalah, hasil pengumpulan data, serta saran – saran untuk perbaikan bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. Pada saat itu Nolan Norton Institute mensponsori penelitian “Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan”, yang berlangsung satu tahun yang melibatkan berbagai perusahaan. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Eksperimen awal *Balanced Scorecard* dilakukan dengan membangun prototype *Balanced Scorecard* pada fasilitas percobaan di perusahaan masing-masing. Penelitian ini menyimpulkan kelayakan dan manfaat sistem pengukuran kinerja tersebut.

Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Balanced Scorecard memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun kedalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi aksekutif dalam keempat

perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

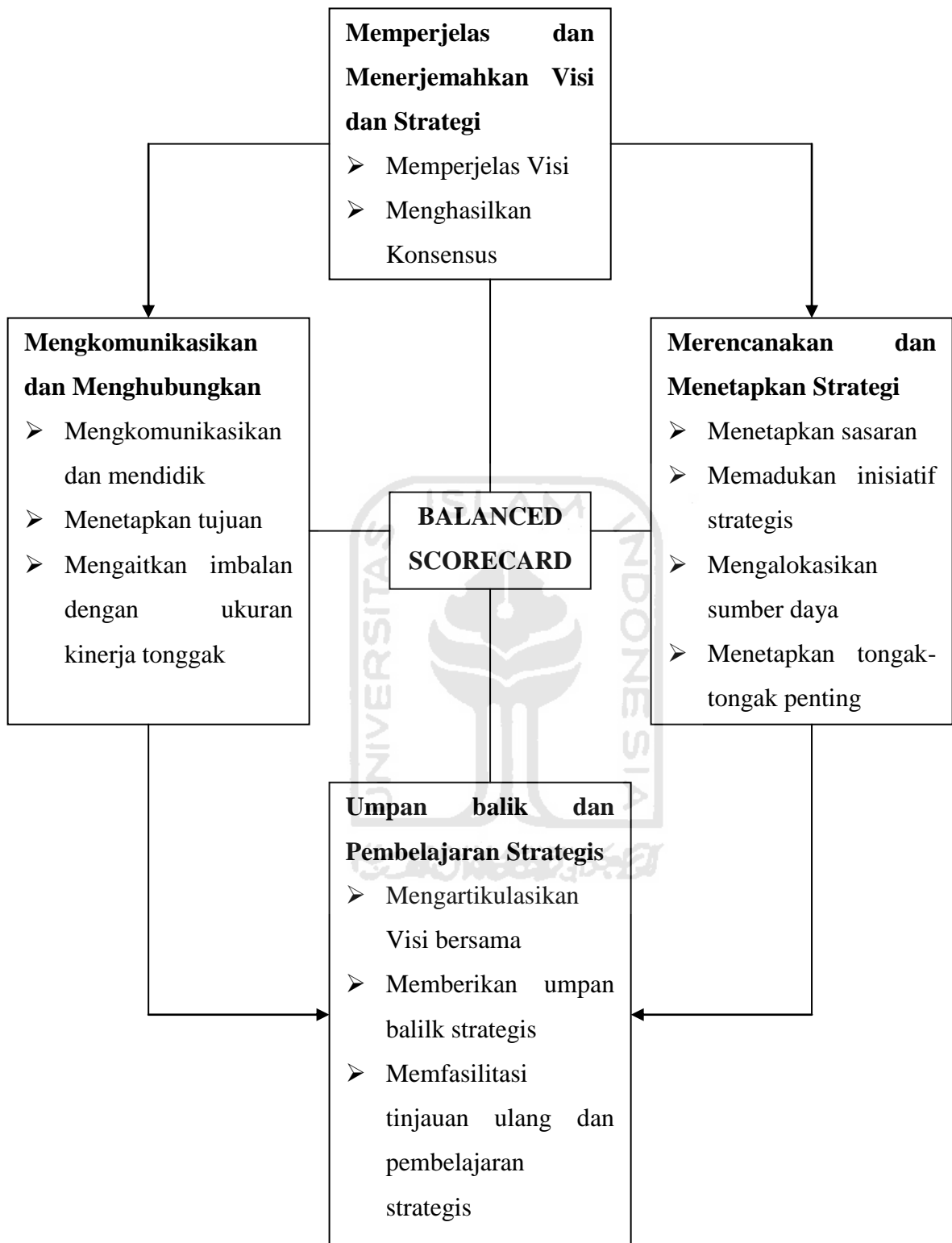
Dikatakan *Balanced* karena kalau perusahaan menggunakan model ini mereka akan mempekerjakan pengukuran kinerja yang seimbang antara finansial dan non finansial, pengukuran terdahulu (*lagging measures*) lawan pengukuran petunjuk (*leading measures*), pengukuran jangka panjang (*long-term measures*) lawan pengukuran jangka pendek (*short-term measures*) dan pengukuran objektif (*objectives measures*) lawan pengukuran subjektif (*subjectives measures*).

Balanced Scorecard bukan merupakan sistem pengukuran baru semata, berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan. Perusahaan dapat mengembangkan sebuah *Balanced Scorecard* awal yang menetapkan berbagai tujuan yang amat sempit untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus atas strategi, yang kemudian mengkomunikasikan strategi tersebut keseluruh perusahaan. Namun manfaat sebenarnya dari *Balanced Scorecard* muncul ketika *Scorecard* tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sistem manajemen. Seperti pada gambar 2.1 *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis yang kritis, inovasi dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan semakin banyaknya *Balanced Scorecard* diterapkan diberbagai perusahaan maka dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi strategi.

2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis ke seluruh perusahaan.
3. Mengidentifikasi, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.





Gambar 2.1 Strategi Manajemen : Empat proses [KAP96]

Proses *Scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior bekerja bersama untuk menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau cash flow yang lancar. Tetapi khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan akan dimasuki. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Identifikasi semacam ini sering menghasilkan proses internal baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil.

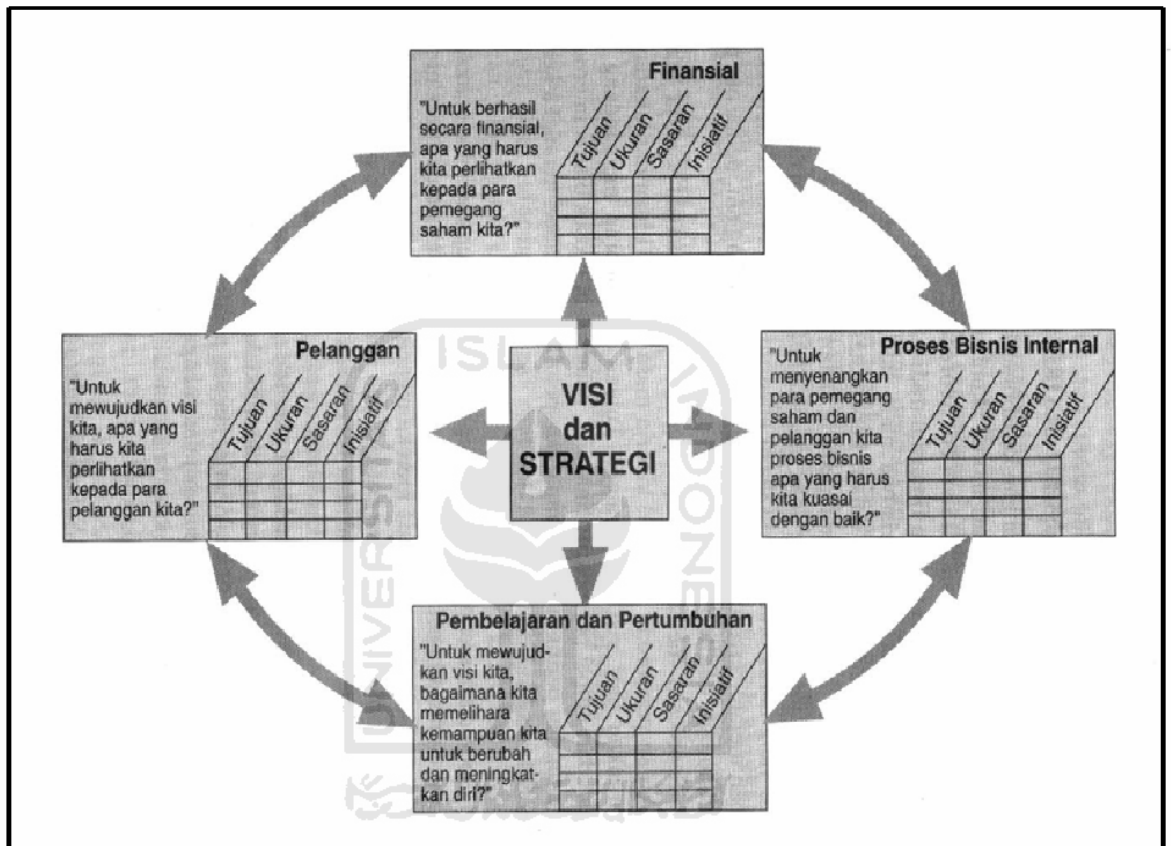
Proses manajemen dibangun disekitar *Scorecard* memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksanaan strategi jangka panjang. Bila digunakan secara tepat, *Balanced Scorecard* merupakan dasar pengelolaan perusahaan di abad informasi.

2.2 Perspektif Balanced Scorecard

Di dalam balance scorecard terdapat beberapa perspektif seperti yang terlihat pada gambar 2.2, yaitu :

1. Perspektif Finansial

2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Gambar 2.2 Perspektif Balance Scorecard

Penjelasan masing-masing perspektif di atas adalah sebagai berikut :

2.2.1 Perspektif Finansial

Aspek finansial tetap dipertahankan karena perspektif ini masih tetap diperlukan untuk memberikan ringkasan dan konsekuensi ekonomis akibat dari kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah diambil. Tolok ukur dalam bidang finansial mengindikasikan mengenai strategi perusahaan, implementasi dan eksekusi yang dilakukan memberikan kontribusi kepada perbaikan dasar. Aspek

finansial ini erat hubungannya dengan profitabilitas, contohnya pemasukan operasional, *Return on Capital and Economic Added Value*. Tujuan finansial lain dapat berupa pertumbuhan penjualan, cash flow yang lancar, dan sebagainya.

Tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada yang konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi. Untuk menyederhanakan, hanya akan diidentifikasi tiga tahap:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam tahap ini umumnya menghasilkan produk-produk dengan prospek cerah. Oleh karena itu perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka diantaranya untuk membangun dan memperluas fasilitas, jaringan distribusi dan prasarana. Salah satu ukuran dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*growth rate in revenue/sales*).

2. Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini perhatian terpusat pada bagaimana pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba. Investasi tetap dilakukan namun lebih ditujukan untuk mengatasi *bottleneck* dalam proses produksi dengan cara misalnya dengan meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi. Ukuran-ukuran yang digunakan meliputi: pendapatan operasional, besarnya laba kotor (*gross margin*),

tingkat pengembalian investasi (*ROI*), tingkat pengembalian modal (*ROCE*), dan besarnya nilai tambah ekonomi (*Economic Value Added*).

3. Menuai (*Harvest*)

Tahapan ini dicapai oleh perusahaan dalam hal produk-produk yang dihasilkan mencapai titik jenuh. Dalam tahap ini investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi. Yang menjadi pokok permasalahan adalah pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash flow*). Ukuran yang digunakan antara lain adalah besarnya arus masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan penurunan kebutuhan modal kerja.

Pada perspektif keuangan memiliki ciri-ciri dan sasaran keuangan seperti yang dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1 Ciri-ciri dan sasaran keuangan

TAHAP	CIRI-CIRI			SASARAN KEUANGAN
	Volume penjualan	Memperkenalkan produk-produk baru	Laba penjualan	
Growth	Meningkat pesat	Memperkenalkan produk-produk baru	Laba jangka pendek tinggi	Pertumbuhan penjualan, Tingkat penjumlahan

Sustain	Menurun	Berusaha menemukan versi-versi produk yang lebih baik	Laba menurun	(ROCE), Pendapatan operasi, Gross margin, Penganggaran modal, (EVA)
Harvest	Penjualan merosot	Mempertahankan merk tersebut	Laba merosot	Maksimasi kas

Sumber : Kaplan Norton 1996

Perusahaan yang sedang dalam tahap pertumbuhan berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung tercapainya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang

berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Kebanyakan unit bisnis pada tahap ini akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas.

Sebagian unit bisnis akan mencapai siklus kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas baru. Tujuan utamanya untuk memaksimalkan aliran kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagi kebutuhan modal kerja.

2.2.2 Perspektif pelanggan

Pada aspek ini, para manajer mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen dimana unit kerja akan saling bersaing dan tolok ukur yang akan dipakai untuk mengukur segmen yang diinginkan.

Perspektif ini terdiri dari tolok ukur inti dan umum, dari hasil yang diinginkan melalui strategi yang telah diformulasikan dan diimplementasikan dengan baik. Pengukuran inti yang dimaksud diantaranya kepuasan konsumen, retensi pelanggan, akuisi konsumen baru, profitabilitas pelanggan, pangsa pasar di segmen sasaran.

Kelompok ukuran pelanggan pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran:

1. Pangsa pasar (*Market share*)

Untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang diakui oleh perusahaan. Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan.

2. Resensi pelanggan (*customer retention*)

Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3. Akuisi pelanggan (*customer acquisition*)

Secara umum perusahaan ingin meningkatkan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisi pelanggan mengukur kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah penjualan dengan pelanggan baru di segmen yang ada.

4. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

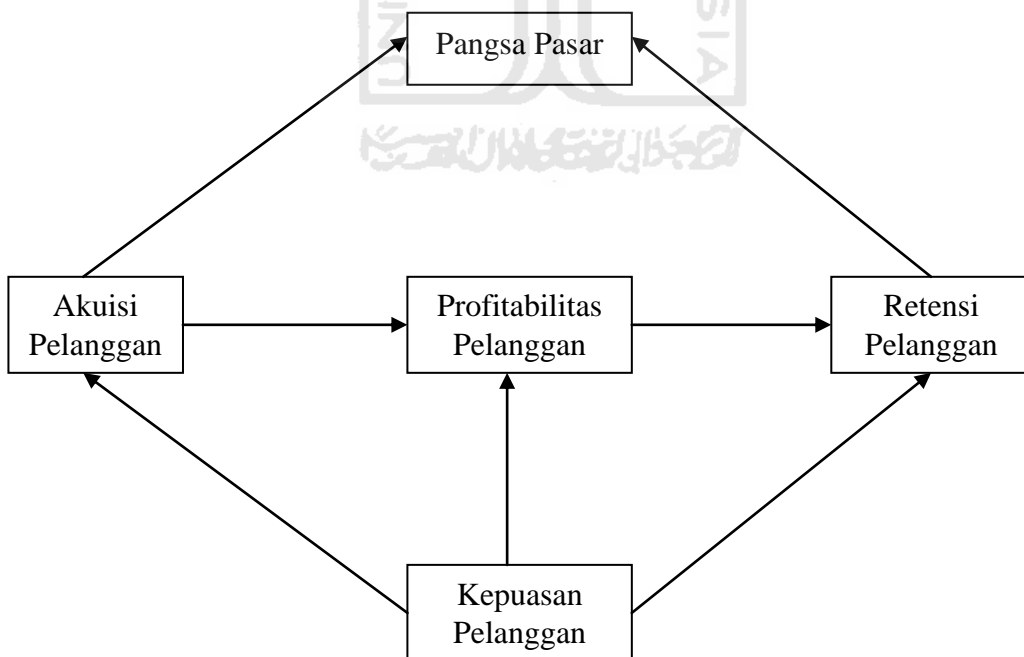
Retensi dan akuisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan

melaksanakan bisnis. Banyak perusahaan melaksanakan survei kepuasan untuk mendapatkan tanggapan yang baik dengan persentase yang tinggi dari pelanggan biasanya membutuhkan keahlian yang khusus. Ada tiga teknik yang biasanya digunakan yaitu: survei melalui pos, wawancara telepon dan wawancara pribadi.

5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Yaitu suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen yang dilayani. Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang memberikan keuntungan dan yang tidak.

Semua ukuran tersebut dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat, seperti yang diberikan pada gambar berikut :



Gambar 2.3 Rantai hubungan sebab-akibat
Sumber: Kaplan dan Norton (2000:60)

Penjelasan gambar rantai hubungan sebab akibat di atas disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.2 Penjelasan Rantai Hubungan Sebab-Akibat

Pangsa pasar	Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual)
Akuisi	Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit Pelanggan bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru
Kepuasan pelanggan	Menilai tingkat kepuasan atas criteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai
Profitabilitas pelanggan	Mengukur keuntungan bersih tertentu setelah menghitung yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, manajer mengidentifikasi proses-proses yang paling penting untuk mencapai sasaran pelanggan dan pemegang saham. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk :

1. Memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasara sasaran.
2. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi para pemegang saham.

Seperti pada gambar 2.4 Proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* secara umum dibagi tiga tahapan yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.

1. Inovasi

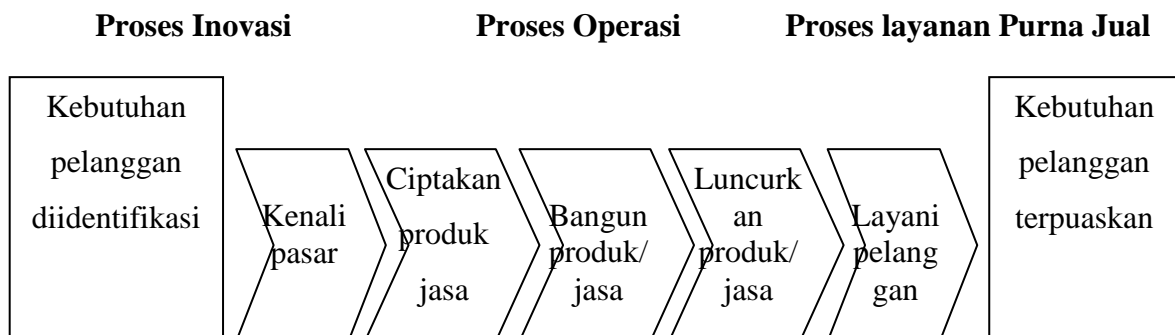
Pada tahapan ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pada masa kini dan masa yang akan datang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan tersebut. Tahapan inovasi ini dapat disebut sebagai bagian penelitian dan pengembangan.

2. Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Pada tahapan ini terjadi transaksi jual beli antara perusahaan dan pelanggan.

3. Layanan purna jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam berbagai bentuk layanan pasca transaksi jual beli.



Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif keempat dan terakhir dalam *Balanced Scorecard* mempunyai tujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Sasaran dari perspektif ini membuktikan bahwa dengan infrastruktur yang ada memungkinkan sasaran dalam ketiga perspektif sebelumnya dapat tercapai *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk masa depan, tidak hanya peralatan baru, penelitian dan pengembangan produk baru, tetapi juga mengarah ke infrastrukturnya manusia, sistem dan prosedur-prosedur kalau ingin mencapai pertumbuhan keuangan yang panjang.

Ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu :

1. Kemampuan atau kapabilitas pegawai

Ukuran yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai.

2. Kemampuan atau kapabilitas sistem informasi

Ukuran yang termasuk kelompok ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan

Ukuran yang tergabung dalam kelompok ini antara lain jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang berhasil guna dan banyaknya pegawai yang dapat mengerti visi dan tujuan perusahaan.

2.2.5 Karakteristik Balanced Scorecard

Walaupun beberapa orang telah memahami, menyusun, bahkan melaporkan beberapa indikator nonkeuangan, Kaplan dan Norton telah berada selangkah kedepan dengan kerangka *Balanced Scorecard*. Rerangka ini mempunyai tiga karakteristik penting sebagai berikut :

1. Menyajikan serangkaian indikator yang memberikan pandangan kinerja organisasi dalam satu dokumen tunggal.
2. Dokumen *Balanced Scorecard* dibuat dalam bentuk singkat dan dihubungkan dengan sistem informasi untuk detil lebih dari sekedar “buku” bulanan yang masih dibuat oleh banyak perusahaan, yang sangat memerlukan waktu dan keterampilan manajemen untuk mencernanya.
3. Sistem pengukuran lain mendaftarkan indikator dalam cara ad hoc. *Balanced Scorecard* mengelompokkan indikator kinerja organisasi justru dalam empat perspektif, yang masing-masing mencakup sebuah perspektif yang berbeda pada kinerja organisasi. Namun semua dihubungkan dengan visi dan strategi organisasi.

2.2.6 Nilai Penting dan Manfaat Balanced Scorecard Bagi Organisasi

Ada beberapa alasan mengapa *Balanced Scorecard* sangat penting untuk diimplementasikan oleh organisasi. Berikut ini merupakan alasan organisasi memerlukan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja.

Hal-hal berikut juga yang menjadi manfaat yang dapat diambil dari *Balanced Scorecard* :

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan, namun sejumlah ukuran yang terintegrasi dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan oleh organisasi kedalam satu laporan manajemen lengkap. Konsep manajemen lainnya hanya berfokus pada satu hal tunggal untuk mengelola persaingan, misalnya reduksi biaya strategis yang berfokus final pada biaya dan harga produk atau jasa. Hal ini berbeda pada *Balanced Scorecard* yang berfokus pada semua elemen persaingan bisnis melalui sifat komprehensif *Balanced Scorecard* yang ditujukan dalam keempat perspektifnya.
3. *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi organisasi secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek yang lain, namun justru akan mendorong tercapainya perbaikan di aspek lainnya karena sifat *Balanced Scorecard* yang koheren. Hal ini berbeda dengan konsep manajemen lainnya yang memberikan gambaran sepotong-sepotong mengenai operasi organisasi. Usaha memuaskan pelanggan menyebabkan organisasi harus memperhatikan seluruh aspek yang dimilikinya untuk memberikan value terbaik bagi kepuasan pelanggan.
4. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen yang memungkinkan organisasi untuk :
 - a. Mengkomunikasikan visi dalam istilah operasional yang ringkas.

- b. Menyajikan gambaran yang lengkap dan lumrah tentang kinerja organisasi.
 - c. Mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kompromi dengan perubahan yang akan terjadi dari faktor ekonomi makro, kompetisi industri, merger dan akuisi, adopsi struktur organisasi baru, masuk ke pasar baru, dan perubahan manajemen.
5. Organisasi yang berhasil akan menghadapi pertumbuhan yang pesat, perubahan dan tantangan-tantangan baru. Komunikasi adalah faktor kunci untuk menghadapi semua hal di atas. *Balanced Scorecard* adalah kerangka pengukuran kinerja dan manajemen strategis yang mensyaratkan komunikasi konsisten untuk menjamin keberhasilan pencapaian misi dan visi organisasi. Kata ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* mampu digunakan untuk menghadapi pertumbuhan pesat, perubahan, dan tantangan baru yang dihadapi organisasi.
6. Keberhasilan adalah relatif, sebagai contoh adalah Microsoft yang merupakan perusahaan software terbesar di dunia yang secara kontinyu memfokuskan strateginya untuk menggabungkan peluang-peluang baru. Baru-baru ini Microsoft telah teridentifikasi oleh pasar baru seperti *business intelligence* dan teknologi internet. *Balanced Scorecard* menjabarkan strategi di dalam serangkaian tindakan jika dilaksanakan oleh organisasi yang memiliki *opportunity mindset*, tentu akan menangkap

peluang-peluang bisnis yang tersembunyi, sehingga relativitas keberhasilan dapat diambil organisasi.

7. *Balanced Scorecard* mendemonstrasikan tantangan bagi sebuah organisasi yang sukses, didapatkan organisasi tersebut mengidentivikasi diri dan industrinya dari penggalian pernyataan misi berikut, yaitu membuat kontribusi yang fit pada komunitas tempat organisasi dapat mengakomodasikan kepentingan komunitas tempat organisasi berada melakukan bisnisnya. Hal ini dapat tercapai karena rerangka *Balanced Scorecard* memperhatikan tidak hanya pelanggan atau pesaing namun keseluruhan *stakeholder* organisasi.
8. Organisasi dapat mencoba sebuah tes kecil sebagai alasan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu menanyakan kepada CEO (*Chief Executif Officer*) dan eksekutif seniornya, bagaimana mereka tahu organisasi sedang mencapai visinya. Jika mereka tidak dapat memberikan jawaban yang memuaskan, maka organisasi perlu memikirkan aplikasi *Balanced Scorecard* dalam organisasi untuk membantu mencapai misi dan visi sekaligus mengukur pencapaiannya.
9. Kemampuan teknologi informasi kini telah membuat terwujudnya kemungkinan mengembangkan operasional lokal, nasional dan internasional. *Balanced Scorecard* sebagai rerangka yang mampu mengabungkan semua ukuran organisasi dan semua ukuran unit bisnis organisasi kini telah dikembangkan perangkat lunakya. Software ini dapat dimasukkan kedalam jaringan organisasi sehingga tidak ada

kekhawatiran mengenai jangkauan geografis organisasi, yang dapat dipecahkan melalui teknologi informasi dan telekomunikasi.

10. *Balanced Scorecard* yang mensyaratkan keterlibatan semua personel organisasi dalam tahap perencanaan dan juga mensyaratkan adanya hubungan komunikasi yang terjalin terus menerus terhadap implementasi sangat cocok dengan manajemen partisipatif, yang mendorong semua orang di organisasi untuk terlibat dalam penentuan tujuan hingga perwujudannya. Hal ini menyebabkan *Balanced Scorecard* sangat tepat diimplementasikan pada orang yang telah pengaplikasiannya *open book management*, sebagai salah satu *fundament esensial* organisasi bisnis global abad XXI

11. Kualitas kini diukur oleh setiap organisasi. *Balanced Scorecard* mengakomodasikan semua komponen organisasi, termasuk kualitas. Hal ini menyebabkan semakin cepat personil organisasi mempunyai informasi statistik mengenai kualitas, maka semakin cepat pula respon yang akan dilakukan oleh personil tersebut melakukan tindakan koreksi paa peningkatan kualitas. Hal ini memperlihatkan yang sekarang dituntut oleh pelanggan dan dilaksanakan oleh organisasi.

2.3 Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kerja

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi dari suatu bisnis dengan baik. *Balanced Scorecard* berusaha untuk mentranslasikan strategi kedalam suatu

sistem pengukuran. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan sasaran dan target kedalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Disamping itu *Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan keseluruhan pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses disaat ini dan yang akan datang.

Dalam manajemen tradisional, pencapaian visi organisasi diukur dengan hanya menggunakan ukuran keuangan yang biasanya memakai *Return On Investment (ROI)* dan *residual income* untuk mengukur kemampuan organisasi sebagai pencipta kekayaan. Pada tahun 1990-an diperkenalkan *Economic Value Added (EVA)*, sebagai penyempurnaan pengukuran kinerja keuangan terdahulu. Ukuran keuangan menyebabkan eksekutif hanya memfokuskan pengerahan sumber daya organisasi jangka pendek, yaitu cepat menghasilkan *financial return*. Investasi yang bersifat tujuan jangka panjang seperti pengembangan sistem yang digunakan untuk memuaskan pelanggan, pendidikan, dan pelatihan karyawan untuk pemberdayaan karyawan, pengembangan fungsi organisasi dan sistem informasi manajemen untuk kecepatan respon terhadap kebutuhan pelanggan dan pemasok tidak mendapat perhatian dari eksekutif karena tidak menggunakan kinerja non keuangan.

Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard*, dapat menjelaskan lebih lanjut pencapaian visi *wealth-creating institution* sebagai berikut :

1. Peningkatan pelanggan yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenues*) tanpa harus menambah modal.
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan, sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*) tanpa harus menambah pemakaian modal.
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *finansial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Dalam *Balanced Scorecard*, manajemen dapat melakukan evaluasi apakah perubahan kekayaan yang dicapai atau dialami oleh perusahaan disebabkan oleh faktor yang *sustainable* atau hanya suatu keberuntungan atau ketidakmujuran oleh tindakan yang bersifat *strategic* atau hanya kebetulan. Maka peningkatan return yang ditandai dengan peningkatan EVA tersebut bersifat *sustainable*.

2.3.1 Sistem Pengukuran Kinerja yang Baik

Balanced Scorecard sebagai sebuah rantai diantara setiap personel organisasi dan visi organisasi. *Balanced Scorecard* adalah cara mengukur tingkat sejauh mana visi dan misi organisasi tercapai. Berikut ini adalah daftar yang mencirikan sebuah sistem pengukuran kinerja yang baik, *Balanced Scorecard* memenuhi kesemua kriteria tersebut :

1. Merefleksikan rencana strategis. *Balanced Scorecard* mengukur elemen kunci (seperti *brand equity*, keinginan pelanggan membeli uang, retensi

personel kunci dan tingkat ROI) yang menentukan apakah rencana dapat dilaksanakan dengan berhasil atau tidak.

2. Menyajikan sebuah rerangka yang membantu menajamkan perilaku kerja. *Balanced Scorecard* menyajikan statistik produksi yang sangat bermakna yang dapat dihitung secara harian maupun bulanan.
3. Memberikan personil organisasi untuk membuat perubahan dengan segera, sehingga kinerja dipertinggi. Ketika suatu kinerja organisasi menurun maka personel dapat segera melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan guna meningkatkan kembali tingkat kinerja bahkan sampai ke tingkat yang lebih tinggi dari kondisi normal. *Balanced Scorecard* mampu melakukan hal tersebut.
4. Memperkenalkan setiap organisasi mengukur kinerja individual mereka. Sebagaimana *Balanced Scorecard* dipersiapkan, setiap organisasi menentukan secara tepat bagaimana mengukur kinerja yang kritikal terhadap keberhasilan mereka dan akhirnya untuk keberhasilan organisasi.
5. Strategi adalah jantung sistem, bukan sekedar Pengendalian. Kenyataan akan hal ini menyebabkan *Balanced Scorecard* merupakan rerangka yang mampu menjabarkan strategi kedalam serangkaian tindakan sangat tepat menjadi sistem pengukuran kinerja yang baik.

2.4 Balanced Scorecard Sebagai Pembelajaran Strategi

Balanced Scorecard mengungkapkan visi organisasi dan kejelasan tujuan yang ingin dicapai. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan suatu model yang menghubungkan usaha dan prestasi individu dengan tujuan suatu unit bisnis. *Balanced Scorecard* memberikan umpan balik strategis yang penting. Strategi bisnis dapat dilihat sebagai suatu set hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Sistem umpan balik strategis harus diuji dan valid. *Balanced Scorecard* memberikan fasilitas untuk meminjamkan kembali strategi yang sangat penting untuk pembelajaran secara tradisional, organisasi menggunakan pertemuan bulanan atau kuartalan untuk menganalisis hasil keuangan periode saat ini. Diskusi tersebut difokuskan pada kinerja masa lalu dan pada penjelasan mengapa tujuan finansial tidak tercapai. *Balanced Scorecard* dengan perincian hubungan sebab akibat antara pemicu kinerja dan tujuan, akan memungkinkan eksekutif organisasi dan unit bisnis untuk menggunakan pembahasan peninjauan kembali secara periodik untuk mengevaluasi kebenaran strategi dan kualitasnya.

2.5 Langkah Penjabaran Strategi ke dalam Perencanaan Strategi dengan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memberikan kerangka yang memungkinkan perumusan rencana strategis yang komprehensif, koheren dan balanced. Langkah penjabaran rencana strategi organisasi berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Menjabarkan strategi organisasi kedalam sasaran strategis yang mencakup empat perspektif.
2. Menentukan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.
3. Merumuskan inisiatif strategis untuk sasaran strategis.

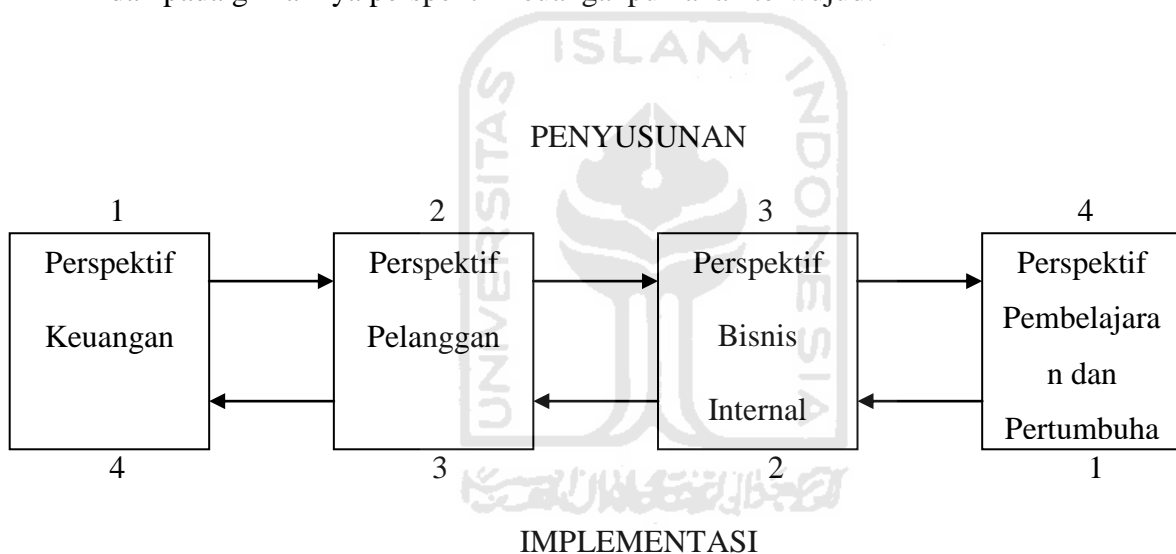
2.6 Proses Penyusunan Balanced Scorecard

2.6.1 Perancangan Balanced Scorecard

Perancangan *Balanced Scorecard* diawali dari perspektif keuangan, kemudian perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (*Gambar 2.5*) Tahapan ini berawal dari perspektif keuangan karena tujuan akhir hakikat organisasi adalah *return* keuangan yang memadai dan berkelanjutan. Untuk mewujudkan *return* keuangan yang memadai dan berkelanjutan ini dibutuhkan tiga perspektif lainnya. Karenanya dalam perencanaan diawali dengan perspektif keuangan kemudian dicari rasionalnya dari perspektif pelanggan yang memberikan kontribusi keuangan kepada organisasi. Sesuai kerangka hakikat organisasi, perspektif pelanggan hanya akan terwujud jika organisasi melakukan proses dan melakukan proses dan menghasilkan produk atau jasa yang memuaskan pelanggan. Dengan ini perspektif pelanggan membutuhkan *rationale* dari perspektif proses bisnis internal. Proses bisnis internal memerlukan *improvement* terus untuk menghasilkan inovasi proses dan produk atau untuk kepuasan pelanggan, oleh

karena itu perspektif bisnis internal membutuhkan *rationale* dari proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada implementasi *Balanced Scorecard* tahapan ini dibalik. Jadi implementasi *Balanced Scorecard* berawal dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemudian sesuai dengan karakteristik koherensi *Balanced Scorecard*, akan menghasilkan perwujudan perspektif proses bisnis internal. Perspektif proses bisnis jika terwujud akan menghasilkan pelanggan yang puas, dan pada gilirannya perspektif keuanganpun akan terwujud.



Gambar 2.5 Penyusunan dan implementasi *Balanced Scorecard*

2.6.2 Sasaran Strategis, Ukuran, Target, dan Inisiatif Strategis

Proses penyusunan *Balanced Scorecard* oleh organisasi akan menghasilkan sekumpulan sasaran strategis, ukuran, target, dan inisiatif.

Sasaran strategis ini merupakan pernyataan mengenai apa yang harus dicapai strategi dan faktor kritikal apa untuk keberhasilannya. Jika dikatakan dengan *strategic management system*, sasaran strategic ditetapkan pada tahap

strategic formulation. Sasaran strategik ini juga merupakan penjabaran strategi ke sasaran-sasaran masa depan yang dituju organisasi dalam mencapai visi organisasi.

Ukuran ini menunjukkan bagaimana keberhasilan dalam mencapai strategi akan diukur dan ditelusuri. Ada dua macam ukuran pencapaian sasaran strategik yaitu ukuran hasil (*outcomes measure*) dan ukuran pemicu kerja (*performance driver measure*). Ukuran ini dikategorikan dalam dua macam untuk mengelola sasaran strategik sehingga sasaran tersebut dapat diwujudkan.

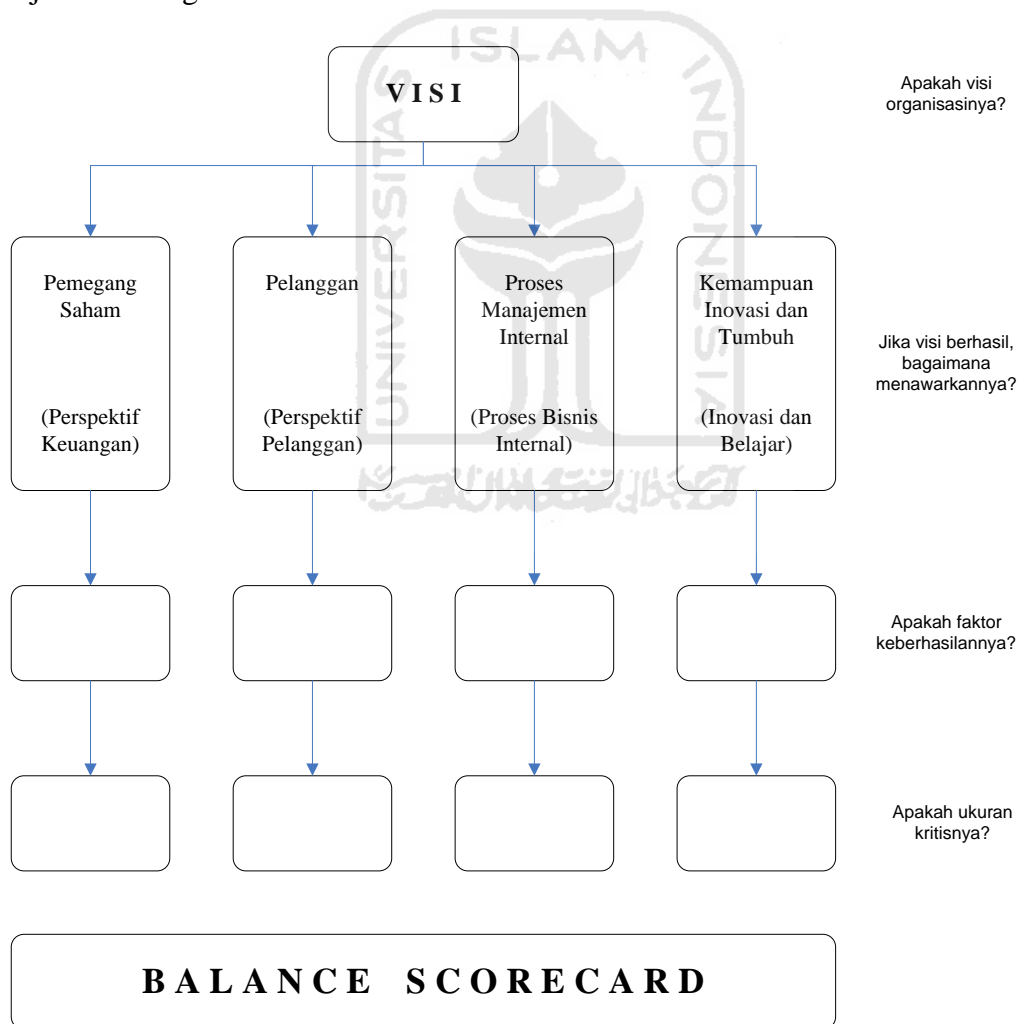
Target menunjukkan tingkat kinerja atau tingkat *improvement* yang dibutuhkan untuk mencapai strategi yang ditetapkan. Penetapan target ini dilakukan mengingat pencapaian sasaran strategik memerlukan tonggak-tonggak (*milestone*) pencapaian disepanjang perjalanan organisasi mewujudkan sasaran strategik. Tonggak inilah yang berupa target.

Inisiatif strategis merupakan tindakan program kunci (*key action program*) yang diperlukan guna mencapai sasaran strategis. Inisiatif inilah yang dalam proses perencanaan strategis menjadi dasar pembuatan program dalam tahap *programming*. Program akhirnya menjadi dasar pembuatan anggaran pada tahap *budgeting*.

Sasaran strategis *Balanced Scorecard* dapat dimonitor dan dikelola organisasi secara berkelanjutan. Hal ini mungkin dilaksanakan karena kinerja terhadap sasaran strategis selalu diukur dan dilaporkan dalam bentuk, yaitu : indikator kinerja grafik, informasi tren kinerja, data pengukuran dan diagram balok, serta pembagian informasi dan dialog.

2.7 Dari visi ke Pengukuran

Tujuan dari semua pengukuran seharusnya dapat digunakan untuk membantu mengetahui kinerja organisasi yang dilakukan yang kemudian ditindak lanjuti dengan tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar target yang ada dapat tercapai bila belum tercapai. Organisasi yang dapat menterjemahkan misi dan visi ke sistem pengukuran akan lebih baik karena mereka dapat mengkomunikasikan tujuan dan target mereka.



Gambar 2.6 Hubungan visi ke pengukuran [KAP93]

2.8 Proses Hirarki Analitik

The Analytical Hierarchy Process atau lebih dikenal dengan AHP adalah suatu metode pengambilan keputusan yang pertama kali dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematis di University of Pittsburgh, Amerika Serikat pada awal tahun 1970 an. Kelebihan dari AHP adalah kemampuan jika dihadapkan pada situasi yang kompleks atau tak berkerangka dimana data, informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Data yang ada hanya bersifat kualitatif yang didasari oleh persepsi, pengalaman atau intuisi. Jadi masalah tersebut dapat dirasakan dan diamati, namun kelengkapan data numerik tidak menunjang untuk dimodelkan secara kuantitatif atau matematik.

Metode ini diawali dengan menstruktur kondisi yang kompleks kedalam komponen-komponennya secara hirarki. Setiap hirarki terdiri dari beberapa komponen yang kemudian diuraikan lagi kedalam hirarki yang lebih rendah, sehingga diperoleh hirarki yang paling rendah dimana komponen-komponen dapat dikendalikan.

Pengambilan masalah dengan menyusunnya ke dalam bentuk hirarki memiliki keuntungan sebagai berikut :

1. Hirarki yang mempresentasikan sistem dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana perubahan tingkat kepentingan elemen pada level atas berpengaruh terhadap kepentingan elemen-elemen pada tingkat hirarki dibawahnya.
2. Hirarki memberikan informasi yang lengkap dan jelas atas struktur dan fungsi dari sistem dalam tingkatan lebih rendah dan memberikan

gambaran faktor-faktor apa yang berpengaruh pada tujuan-tujuan pada tingkatan yang tertentu, direpresentasikan secara baik dalam tingkatan berikutnya yang lebih atas dari elemen tersebut.

3. Penganalisaan dengan hirarki lebih efisien daripada secara keseluruhan.
4. Stabil dalam hal perubahan yang kecil akan menghasilkan pengaruh yang lebih kecil pula. Fleksibel dalam hal penambahan terhadap struktur hirarki tidak akan merusak atau mengacau performansi hirarki secara keseluruhan.

2.8.1 Menentukan Prioritas

Manusia memiliki kemampuan untuk mempersepsi hubungan antara hal-hal yang mereka amati, membandingkan sepasang benda atau hal yang serupa berdasarkan kriteria tertentu, dan membedakan kedua anggota pasangan itu dengan menimbang intensitas preferensi mereka terhadap hal yang satu dibandingkan dengan yang lainnya. Lalu mereka mensintesis penilaian mereka melalui imajinasi atau dalam pengertian yang lebih baik tentang keseluruhan sistem.

1. Penilaian dengan perbandingan berpasangan

Tahap terpenting dari AHP adalah penilaian perbandingan berpasangan. Penilaian dengan perbandingan berpasangan dilakukan untuk menetapkan prioritas komponen-komponen digunakan pertanyaan : seberapa besar suatu komponen lebih mendominasi, mempengaruhi, memiliki tingkat kepentingan dibandingkan dengan komponen lain yang sedang dibandingkan.

Untuk penilaian dengan perbandingan berpasangan, bentuk matrik merupakan bentuk yang lebih umum digunakan. Beberapa keuntungan dalam bentuk matriks adalah bentuk matrik bentuk yang sederhana, alat yang cukup baik dalam pengujian konsistensi, kemudian diperoleh tambahan informasi melalui pembuatan seluruh perbandingan yang mungkin dan penganalisaan sensitivitas dan seluruh tingkat hirarki untuk mengubahnya dalam pertimbangan. Dalam pengisian matriks berpasangan, digunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu komponen diatas lainnya, berkenaan dengan sifat tersebut.

Berikut ini adalah skala perbandingan berpasangan yang mendefinisikan dan menjelaskan nilai 1 sampai dengan 9 yang ditetapkan bagi pertimbangan dalam membandingkan komponen satu dengan yang lainnya dalam tiap tingkat hirarki terhadap satu kriteria diatasnya.

Tabel 2.3 Skala penilaian perbandingan berpasangan

Intensitas Kepentingan	Definisi Verbal	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya.	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama pentingnya.
3	Sebuah elemen lebih lemah tingkat kepentingannya dibandingkan dengan elemen lainnya.	Pendapat sedikit memihak pada sebuah elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
5	Sebuah elemen lebih essensisal atau mempunyai tingkat kepentingan yang	Pendapat secara kuat memihak pada sebuah

	kuat dibandingkan elemen yang lainnya.	elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
7	Sebuah elemen menunjukkan tingkat kepentingan yang sangat kuat dibandingkan terhadap elemen lainnya.	Sebuah elemen secara kuat disukai dan dominasinya tampak dalam praktek.
9	Sebuah elemen menunjukkan tingkat kepentingan yang mutlak lebih tinggi bila dibandingkan elemen lainnya.	Bukti bahwa suatu elemen lebih penting daripada elemen lainnya adalah sangat jelas.
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai tengah dua pendapat yang berdampingan.	Nilai-nilai ini diberikan bila diperlukan suatu kompromi.
Kebalikan dari nilai diatas	Bila elemen I mendapat salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan elemen j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan elemen i.	

Keterangan : kata “pentingnya”, bila diganti dengan kata disukai atau mirip tergantung permasalahan yang dihadapi.

Formulasi matematis pada proses hirarki analitik dilakukan dengan menggunakan suatu matriks. Misalnya pada suatu operasi terdapat n elemen operasi yaitu elemen-elemen a_1, a_2, \dots, a_n . Maka hasil matriks perbandingan yang dinyatakan sebagai berikut :

Tabel 2.3 Contoh matriks perbandingan berpasangan

	A1	A2	...	An
A1	a11	a12	...	a1n
A2	a21	a22	...	a2n
...
An	an1	an2	...	ann

Matriks a_{ij} didapat dari membandingkan satu komponen dengan komponen lainnya pada tingkat hirarki yang sama. Nilai-nilai a_{11} , a_{22} , adalah bernilai 1 karena

	A1	A2	A3
A1	1	1/3	1/5
A2	3	1	1/2
A3	5	2	1

Langkah-langkah dalam analisis sintesis adalah sebagai berikut :

1. Menjumlahkan nilai-nilai dalam tiap kolom.
2. Menormalkan matriks perbandingan berpasangan.
3. merata-rata sepanjang baris dengan menjumlahkan semua nilai dalam setiap baris dari matriks yang dinormalisasikan dan membagi dengan banyak entri tiap baris.

	A1	A2	A3
A1	1	1/3	1/5
A2	3	1	1/2
A3	5	2	1
Jumlah	9	3,33	1,7

(1) penjumlahan kolom

	A1	A2	A3
A1	1/9	0,1	0,1
A2	3/9	0,3	0,3
A3	5/9	0,6	0,6
Jumlah	1	1	1

(2) Normalisasi

	A1	A2	A3
A1	1/9	0,1	0,1
A2	3/9	0,3	0,3
A3	5/9	0,6	0,6
	1	1	1

(3) Rata-rata

sintesis ini menghasilkan persentase prioritas relatif menyeluruh atau preferensi menyeluruh untuk elemen A1 = 10 %, A2 = 30 % dan A3 = 60 %

2.8.2 Konsistensi

Konsistensi merupakan pemikiran atau obyek yang serupa dikelompokkan menurut homogenitas dan relevansinya, kemudian arti yang kedua adalah intensitas relasi antar gagasan atau antar obyek yang didasarkan pada suatu criteria tertentu yang membenarkan secara logis. Uji konsistensi merupakan langkah untuk mengalikan indeks konsistensi dengan prioritas kriteria bersangkutan dan menjumlahkan hasil kalinya.

Urutan dalam perhitungan konsistensinya adalah :

1. Mengalikan tiap entri dari matriks dengan hasil sintesa
2. Membagi tiap entri dalam kolom jumlah baris dengan entri yang sesuai dari vector prioritas untuk mendapatkan λ maksimal.
3. Perhitungan indeks konsistensi (CI).
4. Penghitungan nilai rasio konsistensi (CR).

Rasio konsistensi diterima bila $CR = CI/RI \leq 0.10$

	A1 (0.1)	A2 (0.3)	A3 (0.6)
A1	1	1/3	1/5
A2	3	1	1/2
A3	5	2	1

	A1	A2	A3	Rata-rata
A1	0,1	0,1	0,12	0,32
A2	0,3	0,3	0,3	0,9
A3	0,5	0,6	0,6	1,7

1. Perkalian tiap entri kolom dari matriks dengan hasil sintesa

$$\begin{bmatrix} 0,32 \\ 0,9 \\ 1,7 \end{bmatrix} : \begin{bmatrix} 0,1 \\ 0,3 \\ 0,6 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 3,2 \\ 3,0 \\ 2,83 \end{bmatrix}$$

2. $\lambda \text{ maks} = (3,2 + 3,0 + 2,83)/3$
 $= 3,01$

3. Indeks Konsistensi (CI) untuk matriks berorde 3 adalah :

$$\begin{aligned} \text{CI} &= (\lambda \text{ maks} - n)/(n-1) \\ &= (3,01 - 3)/2 \\ &= 0,005 \end{aligned}$$

4. Nilai Ratio Konsistensi (CR)

$$\begin{aligned} \text{CR} &= \text{CI}/\text{RI} \\ &= 0,005/0,58 \\ &= 0,0086 \text{ menunjukkan konsistensi baik} \end{aligned}$$

Tabel 2.4 Random Indeks (RI)

Ukuran matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil tempat atau obyek penelitian di FTI UII Yogyakarta tentang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced scorecard*.

2. Waktu Penelitian

Penulis merencanakan pelaksanaan penelitian dari bulan Juli 2010 sampai dengan bulan Desember 2010, namun pada kenyataannya prediksi awal berubah sebagai berikut seperti dalam tabel 3.1 :

Tabel 3.1 Rencana Waktu Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	2010						2011			
		Juli	Agust	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
1	Penyusunan Proposal										
2	Pencarian Tempat Penelitian										
3	Perijinan Penelitian										
4	Pengumpulan Data										
5	Pengolahan Data										
6	Analisa Data										
7	Penyusunan Laporan										
8	Ujian Pendaran										
9	Revisi Laporan										
10	Wisuda										

3.2 Obyek Penelitian

Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah :

1. Penelitian dilakukan di suatu perusahaan.
2. Obyek penelitian adalah orang-orang yang memahami dan bertanggung jawab menangani manajemen di lingkungan perusahaan. Obyek adalah orang-orang yang memahami masalah yang ditetapkan oleh kebijaksanaan perusahaan dan ditentukan oleh peneliti sendiri. Hal ini untuk menjamin agar data tersebut merupakan data yang terbaik.

3.3 Identifikasi Masalah

Setiap organisasi bersifat unik dan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda pula, sehingga perlu dibuat tahapan yang jelas untuk menerapkan BSC dalam perusahaan tersebut. Tahapan-tahapan tersebut adalah :

1. Menentukan arsitektur pengukuran.

Dalam hal ini yang harus dilakukan adalah :

- a. Memilih unit organisasi yang sesuai.
- b. Mengidentifikasi keterkaitan Unit Bisnis Strategis (UBS)/korporasi.

Setelah mengidentifikasi UBS seorang perancang harus dapat mempelajari hubungan antar UBS dalam Perusahaan secara keseluruhan. Arsitek dapat melakukan tanya jawab dengan tim manajemen atas dan divisi-divisi untuk mempelajari mengenai beberapa hal berikut ini :

- a. Tujuan finansial bagi UBS.

b. Tema korporasi (lingkungan, keamanan, kebijakan-kebijakan karyawan, hubungan masyarakat, mutu pelayanan, inovasi pelayanan).

c. Keterkaitan dengan UBS lain.

2. Membangun konsensus diseperti tujuan strategis.

Pada tahap ini arsitek mempersiapkan latar belakang BSC dan juga dokumen internal untuk menyelidiki mengenai visi, misi, dan strategi Perusahaan.

3. Memilih dan mendesain ukuran performansi yang sesuai.

4. Mengembangkan rencana implementasi.

Dalam pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* mempunyai dua tujuan. Pertama, akan diidentifikasi *key performance indicators* sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan. *Key performance indicators* (KPI) merupakan indikator yang penting bagi kelangsungan dan peningkatan Perusahaan. Kinerja Perusahaan lebih mudah dimonitor dan dikembangkan dengan cara mengetahui indikatornya secara tepat, baik indikator penyebab (*cause drivers*) maupun akibatnya (*outcome effect*). Kedua, memenuhi kebutuhan informasi mengenai performansi perusahaan untuk meningkatkan terus menerus, sebagai hasil perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Pihak yang terlibat dalam proses perancangan sistem pengukuran performansi perusahaan adalah dari pihak perusahaan dan pihak peneliti. Tim yang terlibat adalah top level/senior manajemen seperti dewan penyantun, direktur perusahaan dan komite medis.

3.3.1 Penentuan Arsitektur Pengukuran

Pemilihan unit organisasi didasarkan pada kriteria organisasi yang mempunyai kontrol langsung pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran yang disyaratkan BSC.

Identifikasi perusahaan meliputi profil perusahaan, sejarah, dukungan pemerintah, karakteristik pelayanan dan analisa mengenai sistem pengukuran performansi yang dimiliki perusahaan. Strategi yang menjadi landasan penyusunan BSC difokuskan pada strategi kompetisi berdasarkan kualitas pelayanan pasien. Strategi ini yang akan diterjemahkan ke dalam empat perspektif BSC dan dikomunikasikan ke seluruh elemen perusahaan.

3.3.2 Penentuan Tujuan Strategis

Penetapan tujuan-tujuan strategis pada setiap perspektif BSC didapatkan dari diskusi dan wawancara, untuk mendapatkan alternatif-alternatif tujuan yang ingin dicapai setiap perspektif. Alternatif-alternatif tersebut kemudian dianalisa dan dibuat bahasa teknisnya dalam bentuk tabel untuk mengetahui alternatif tujuan yang mempunyai tingkat keterkaitan tinggi terhadap strategi Perusahaan. Dengan memperhatikan hasil diskusi dan wawancara didapatkanlah bahwa peranan Perusahaan sebagai Perusahaan yang mampu melayani segenap lapisan masyarakat dengan memuaskan.

3.3.3 Pemilihan dan Perancangan Ukuran Performansi

Ukuran performansi merupakan matriks yang digunakan untuk mengkuantifikasikan efektivitas dan atau efisiensi suatu tindakan/aktivitas. Diharapkan ukuran performansi dapat menggambarkan perolehan dan pencapaian hasil tujuan-tujuan tersebut, baik berupa *outcome measure* maupun *driver measure*.

Penentuan target yang ingin dicapai dilakukan berdasarkan dua hal yaitu prestasi perusahaan sebelumnya dan keinginan perusahaan untuk peningkatan performansinya atau target yang diperkirakan berdasarkan kemampuan perusahaan lain dalam hal yang sama.

Analisa hasil pengukuran dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang ditetapkan. Apabila hasilnya kurang mencapai target maka diperlukan rencana tindakan koreksi maupun sejenis pelatihan untuk mendorong peningkatan hasil performansinya.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator terpenting bagi kelangsungan dan peningkatan prestasi perusahaan. KPI terdiri atas dua jenis indikator yaitu indikator performansi proses (*key performance drivers, KPD*) dan indikator keluaran (*key performance outcome, KPO*).

3.4 Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

Data yang dibutuhkan diperoleh dari data primer dan data sekunder, yaitu :

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari pengamatan dan penelitian secara langsung di lapangan . adapun data yang diperlukan adalah :

- a. Data faktor-faktor dalam setiap perspektif yang berpengaruh pada kinerja perusahaan. Data tersebut merupakan *key performance indicators* yang penting bagi perusahaan, yang terdiri dari faktor pendorong kinerja dan ukuran hasil.
- b. Data nilai perbandingan berpasangan antar faktor dalam setiap level berdasarkan kuesioner.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur-literatur dan referensi yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Beberapa tahap yang akan dilakukan dalam usaha untuk mendapatkan data atau informasi yang akan dicari dilakukan dengan :

1. Studi lapangan

Merupakan suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari hasil penelitian secara langsung berkaitan dengan masalah yang bersangkutan, yang dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain :

- a. Wawancara (interview)

Data diperoleh secara langsung dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak-pihak yang bersangkutan dengan masalah yang dihadapi.

b. Mencatat data-data dari dokumen atau arsip yang ada pada Perusahaan khususnya data-data yang relevan dengan masalah yang diteliti.

c. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada sumber. Sedangkan daftar pertanyaan yang diberikan adalah dalam bentuk angket yang berupa perbandingan berpasangan.

2. Studi Kepustakaan

Merupakan suatu metode pengumpulan data yang bersumber dari buku-buku tertentu untuk mendapatkan konsep-konsep yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.5 Pengolahan Data

Dari data yang telah dikumpulkan kemudian diolah sehingga menjadi suatu data yang lebih berarti yang digunakan sebagai pijakan untuk melakukan proses selanjutnya yaitu perancangan sistem pengukuran dengan *Balanced Scorecard*.

3.5.1 Perancangan Sistem Pengukuran Dengan Balanced Scorecard

Dari data yang sudah diolah maka didapat tolok ukur untuk pengukuran performansi Perusahaan. Dari tolok ukur yang diperoleh dibuatlah ukuran penilaian untuk masing-masing performansi tersebut.

Ukuran penilaian ini didapat dari target yang sudah ditetapkan. Dan jika belum ada target maka penilaian didapatkan dari ukuran yang biasa digunakan. Target yang digunakan sebagai patokan ukuran penilaian yang berada pada kategori 2 dari patokan pengukuran dengan skala 0-4. Ini berarti bahwa untuk kategori 0 dan 1 maka nilai pengukuran berada dibawah target. Sedangkan untuk kategori 3 dan 4 maka nilai pengukuran diatas target.

Setelah dibuat target dan kategori penilaian maka jadilah suatu sistem pengukuran kinerja untuk Perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berupa kuesioner.

3.5.2 Validasi Hasil Rancangan

Validasi yang dapat dilakukan adalah validasi internal yaitu validasi yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antar bagian-bagian alat ukur dengan alat ukur keseluruhan. Dengan kata lain sebuah alat ukur dikatakan mempunyai validasi internal setiap alat ukur mendukung misi alat ukur secara keseluruhan, yaitu mengungkapkan data variable yang dimaksud. Validitas dilakukan oleh orang-orang yang ahli dalam hal ini dilakukan oleh :

1. Pihak-pihak yang terkait secara menyeluruh dalam pembuatan rencana jangka panjang Perusahaan.
2. Mempunyai masa kerja yang cukup lama di Perusahaan sehingga mengetahui seluk beluk Perusahaan dan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja Perusahaan.

3.6 Metode Analisis dan Pembahasan

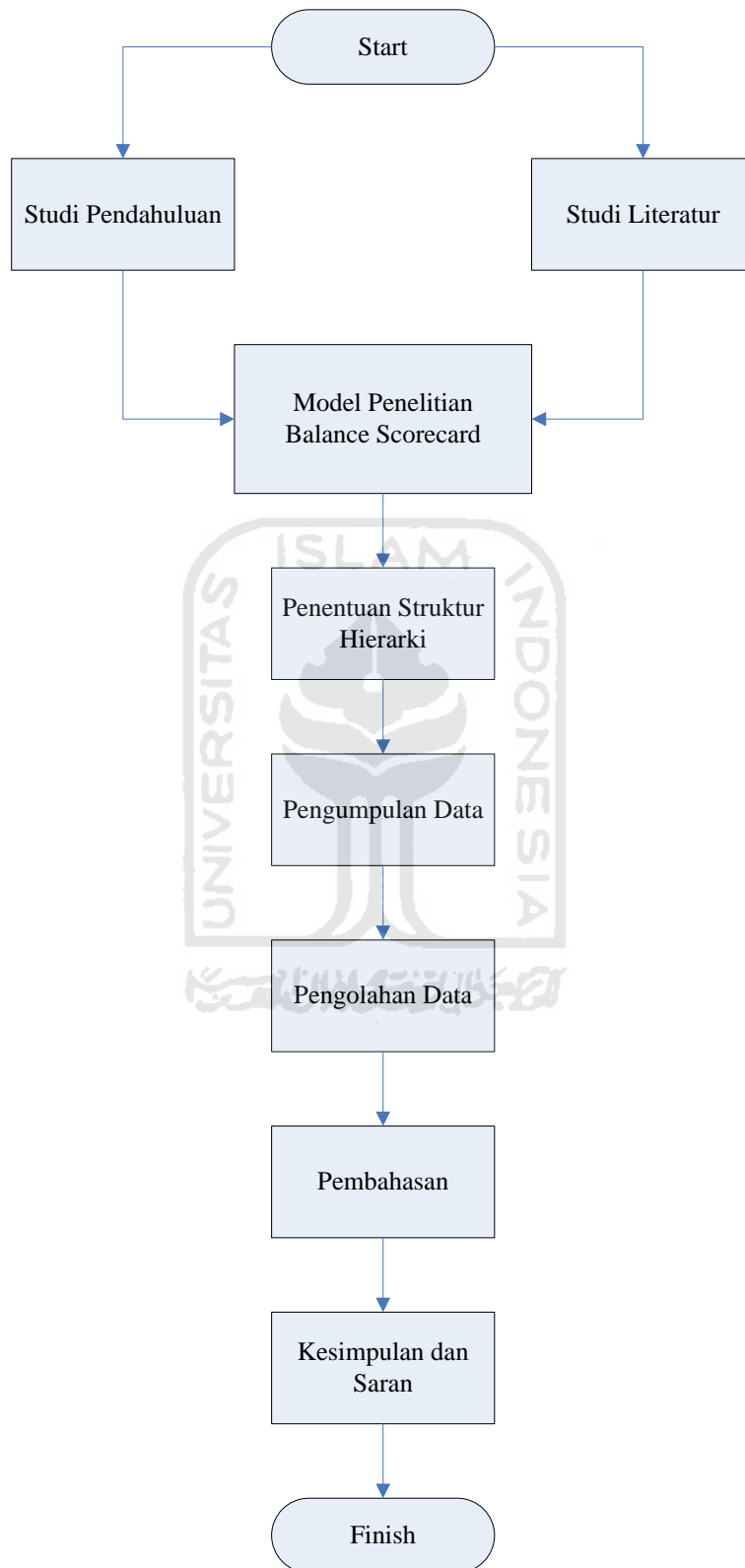
Dari hasil pengolahan data dan uji coba yang telah dilakukan maka tahap selanjutnya adalah analisis dan pembahasan terhadap data yang telah ada. Penganalisaan dan pembahasan memberikan suatu kesimpulan yang dapat memberikan suatu solusi terhadap rancangan sistem pengukuran performansi perusahaan pada penelitian ini.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan yang diambil didasarkan pada hasil analisis data setiap tolok ukur pada masing-masing perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Kesimpulan ini tentunya mengacu pada tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini serta dari teori-teori yang ada.

Hasil kesimpulan dapat dijadikan saran untuk diaplikasikan dan sebagai masukan bagi organisasi yang akan melakukan pengukuran kinerja organisasinya.

3.8 Flowchart Penelitian



Gambar 3.1 Flowchart penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Singkat

Universitas Islam Indonesia merupakan perguruan tinggi tertua yang pernah didirikan di Indonesia. Perguruan tinggi ini berdiri pada tanggal 8 Juli 1945M atau 27 Rajab 1364H. berdirinya perguruan tinggi ini dimulai dengan sebuah keputusan yang dikeluarkan oleh Masyumi (Majelis Syuro Muslimin) dimana pada waktu itu, organisasi tersebut merupakan salah satu organisasi islam terbesar yang ada di Indonesia. Organisasi ini menetapkan suatu keputusan untuk berjuang di bidang politik dan pendidikan. Pada akhirnya keputusan tersebut diterjemahkan dalam sebuah rencana pendirian lembaga pendidikan tinggi yang dinamai Sekolah Tinggi Islam (STI).

Dalam waktu yang tidak terlalu lama, panitia yang dibentuk oleh Masyumi telah berhasil menyiapkan segala perangkat peraturan dan pelengkap untuk pendirian sebuah lembaga pendidikan tinggi. Peraturan yang disiapkan adalah peraturan umum dan peraturan rumah tangga STI, sedangkan kelengkapan organisasional yang telah berhasil dibentuk adalah badan wakaf STI.

Peresmian pembukaan lembaga pendidikan tinggi yang bernama Sekolah tinggi islam tersebut pada akhirnya dilaksanakan bertepatan dengan peringatan isro' mi'roj nabi Muhammad SAW pada tanggal yang bertepatan dengan 40 hari sebelum Negara RI memproklamkan kemerdekaannya.

Akhirnya setelah melalui sebuah proses yang tidak mudah, dewan pengurus STI sepakat untuk mengubah STI yang masih mengacu pada konsep Sekolah Tinggi menjadi sebuah Universitas. Tepat pada tanggal 27 Rajab 1367H yang bertepatan dengan tanggal 10 Maret 1948M, Sekolah Tinggi Islam resmi berganti nama menjadi Universitas Islam Indonesia (UII). Empat Fakultas pertama yang dimiliki adalah Fakultas hukum, Fakultas agama, Fakultas pendidikan, dan Fakultas ekonomi.

Pada tahun 1975 dibuka Jurusan Teknologi Tekstil yang merupakan salah satu Jurusan di Fakultas Teknik universitas islam Indonesia. Pada tahun 1977, program studi Teknologi tekstil dikembangkan menjadi Fakultas Teknologi tekstil dengan dua Jurusan yaitu Jurusan Teknik tekstil dan Jurusan kimia tekstil.

Pada tahun 1982, didirikan Fakultas Teknologi Industri, sehingga UII memiliki tiga Fakultas di bidang Teknik, yaitu Fakultas Teknik, Fakultas Teknologi Tekstil, dan Fakultas Teknologi industri. Pada tahun 1985 pemerintah mengatur bahwa dalam satu universitas hanya dibenarkan ada satu Fakultas Teknik, akhirnya UII pun meleburkan ketiga afkultas tersebut menjadi satu Fakultas yakni Fakultas Teknik.

Berdasarkan SK Mendikbud RI No. 25/Dikti/Kep/1993 Fakultas Teknik dipisah menjadi dua, yaitu Fakultas Teknologi Industri dan Fakultas Teknik Sipil dan perencanaan. Saat itu FTI memiliki dua Jurusan yaitu Jurusan Teknik dan Manajemen Industri dan Jurusan Teknologi Tekstil.

Pada tahun akademik 1994/1995 dibuka Jurusan Teknik informatika. Tahun 1995 Jurusan Teknologi Tekstil berubah nama menjadi Teknik Kimia dengan dua konsentrasi yaitu konsentrasi Teknologi Kimia dan Kkonsentrasi Teknologi Tekstil. Jurusan Teknik Elektro konsentrasi Teknik Elektronika dibuka pada tahun akademik 1997/1998. Tahun 1999/2000 dibuka Jurusan Teknik Mesin. Dan pada tahun 2000 dibuka Program International untuk Jurusan Teknik Industri.

4.1.2 Visi

Menjadi Fakultas yang unggul dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berorientasi ke masa depan dengan komitmen pada perubahan dan kemajuan di bidang Teknologi industri serta professional dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan layanan masyarakat yang dilandasi karakter khoiro ummah.

4.1.3 Misi

1. Mewujudkan institusi yang menjadi bagian dari dakwah islamiyah sesuai dengan tuntunan Al Quran dan Al Hadis di bidang pendidikan, ilmu dan Teknologi dan tempat dihasilkannya insane ulil albab dan mampu menunjukkan jati diri sebagai khoiro ummah.
2. Menyelenggarakan system belajar mengajar dengan dukungan Teknologi informasi dan komunikasi dalam kerangka system pendidikan tinggi yang modern yang berorientasi pada kemajuan ilmu dan Teknologi, dan komitmen pada penerapan berbagai instrument untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.
3. Mencetak sumber daya manusia yang unggul lewat peningkatan kualitas penelitian dan layanan masyarakat dengan ciri inovasi Teknologi dan kreativitas pemanfaatan ilmu pengetahuan dengan kemampuan dasar yang baik serta berorientasi pada kemashlahatan umat manusia dan mampu menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.
4. Menghasilkan keluaran/lulusan yang unggul dalam hal sikap dan perilaku serta mampu berperan aktif di masyarakat dan memiliki kemampuan bersaing sesuai dengan kebutuhan jaman.

5. Menjalankan proses-proses penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan prinsip tata-kelola yang baik, keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab.

4.1.4 Tujuan

1. Membentuk lulusan FTI yang berkompeten di bidang teknologi informasi, elektro, mesin, industri dan kimia, serta menguasai ilmu keislaman, mampu menerapkan di kehidupan masyarakat.
2. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berjiwa islam.
3. Berpartisipasi aktif dalam membangun masyarakat dan Negara RI yang adil & makmur serta mendapat ridlo Allah SWT.

4.1.5 Data Perusahaan

Merupakan data yang berasal dari FTI UII Yogyakarta yang di dapat pada saat melakukan penelitian. Pada saat dilakukan penelitian, data yang akan diminta sudah mengalami perubahan dan terjadi kendala tidak lengkapnya data dari perusahaan sehingga peneliti hanya mengambil data yang diberikan. Untuk perspektif selain perspektif keuangan semua target indikatornya adalah pencapaian di tahun sebelumnya.

4.1.5.1 Data Indikator Kinerja

Merupakan data yang berisi tentang indikator-indikator kinerja pada FTI UII dari tahun ajaran 2008/2009 – 2009/2010 beserta pencapaiannya, sebagai berikut :

Tabel 4.1 Indikator Kinerja FTI UII

No.	Indikator Kinerja	Capaian 2008/2009	Capaian 2009/2010
1	kurikulum yang mempertimbangkan potensi lokal	3	3
2	kelas online	87	152
3	program magister	1	2
4	program studi yang terakreditasi	1	1
5	nilai kinerja dosen	3,43	3,43
6	jumlah dosen dengan jabatan akademik lektor kepala atau guru besar	29 (38,16%)	29 (34,54%)
7	persentase kehadiran dosen dalam mengajar	85,07	86,73
8	persentase kehadiran mahasiswa dalam perkuliahan	67	68,13
9	persentase ketepatan penyerahan nilai ujian	65,99	69,97
10	waktu tunggu mendapatkan pekerjaan pertama/membuka usaha (3 th terakhir, bulan)	5,65	6,26
11	persentase lulusan yang menjadi entrepreneur (3 th terakhir)	8,49	7,27
12	lama studi (3 th terakhir)	5,19	5,21
13	indeks prestasi kumulatif (3 th terakhir)	3,14	3,16
14	persentase lulusan cumlaude dari total lulusan (3 th terakhir)	13,68	16,15
15	persentase mhs tepat memulai KP	36,61	41,54
16	persentase mhs memulai TA/Pra-Rancangan pabrik	41,12	25,84
17	persentase mhs yang menyelesaikan TA/pra rancangan pabrik dalam 6 bln	34,36	28,92
18	persentase lulusan yang mendapat hasil baik untuk praktek ibadah	85,48	87,9
19	presentase lulusan indeks prestasi matakuliah agama $\geq 3,0$	85,48	87,9
20	persentase lulusan dengan nilai baik LKID	85,48	87,9
21	jml mhs FTI yang mendapat beasiswa	290	280
22	nilai toefl lulusan	418,04	418,04

23	prestasi mhs di tingkat nasional	3	3
24	pengunjung perpustakaan / bln	3445	2826
25	peminjam koleksi perpustakaan / bln	3665	943
26	tulisan / penelitian bersama antara mhs dan dosen	24	24
27	bandwith internet	1280 kbps	1792 kbps
28	dosen yang mempunyai akses internet 24 jam	8	8
29	jumlah judul koleksi	17.203	21.506
30	jumlah kopi koleksi	36.910	38.638
31	indeks kepuasan mhs terhadap layanan fakultas	2,4	2,4
32	indeks kepusan mhs dalm aspek proses belajar mengajar	2,5	2,78
33	rasio dosen:mhs	76:3.017 (1:39)	84:3.129 (1:34)
34	jml penelitian yang didanai oleh jurusan	7 : 3 Ti, 4 Tm	1 Ti
35	persentase ketersrapan dana penelitian yang disediakan	15	4,3
36	jml publikasi (baik dalam jurnal maupun prosiding)dalam satu th	73 : 25 TK, 9 TI, 31 TF, 11 TE, 6 TM	57 :5 TK, 17 TI, 28 TF, 3, TE,4 TM
37	prosentase tulisan yang berasal dari luar fti dalam jurnal tenoin	77,78	77,78
38	jml makalah dalam seminar nasional teknoin	123	123
39	dana penelitian lembaga luar yang terserap	567.054.000	616.000.000
40	potensi paten	0	0
41	penelitian dengan industri	4 TI	4
42	jml tulisan yang dimuat di juranl ilmiah nasional terbitan non Fti	3: 2TK, 1 TF	3
43	tulisan yang dimuat di jurnla/prosiding internasional	19: 3TK, 8TI, 10 TF, 6TE, 3TM	27: 1TK, 11TI, 11TF, 2TE, 2TM
44	banyak program pengabdian masyarakat	21	7
45	komplain dari sivitas akademika terhadap penerapan nilai2 islam dikampus	3	3
46	perentase karyawan yang datang dan pulang tepat waktu	82,94	82,96

47	persentase dosen yang menjalankan amanah dengan baik	93,41	93,73
48	jml MOU	22	27
49	komplain dalam layanan	19	19
50	waktu tunggu mendapatkan data	3hr	3hr

4.1.5.2 Data Keuangan

Data ini berisi tentang laporan keuangan dalam bentuk laba/rugi dan neraca keuangan FTI UII Yogyakarta dalam kurun waktu dua tahun yaitu dari tahun ajaran 2008/2009 – 2009/2010, berikut adalah data tersebut :

1. Laporan rugi/laba perusahaan

Laporan ini adalah laporan laba/rugi yang diserahkan kepada pihak Universitas, berikut disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Laporan rugi/laba perusahaan 2008/2009 – 2009/2010

URAIAN	2008/2009	2009/2010
Pendapatan		
Pendapatan tidak terikat		
Jasa layanan mahasiswa SPP	Rp 331.334.000,00	Rp 545.521.000,00
Jasa layanan mahasiswa non SPP	Rp 1.801.039.500,00	Rp 2.275.286.500,00
Jasa layanan non mahasiswa	Rp 2.121.484.852,00	Rp 2.531.505.229,00
Jumlah pendapatan tidak terikat	Rp 4.253.858.352,00	Rp 5.352.312.729,00
Pendapatan diluar usaha	Rp 41.806.769,00	Rp 48.649.694,00
Total Pendapatan	Rp 4.295.665.121,00	Rp 5.400.962.423,00
Biaya usaha		
Biaya akademik		
Biaya SDM akademik	Rp 256.137.945,00	Rp 348.481.529,00
Biaya pengembangan akademik	Rp 486.462.850,00	Rp 672.475.801,00
Biaya penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah	Rp 985.000,00	Rp 2.882.400,00
Biaya pendukung akademik	Rp 1.175.925.242,00	Rp 1.216.253.560,00
Biaya perpustakaan	Rp 67.370.270,00	Rp 81.635.262,00
Biaya penjaminan mutu	Rp 37.368.900,00	Rp 28.941.800,00
Jumlah biaya akademik	Rp 2.024.250.207,00	Rp 2.350.670.352,00

Biaya umum		
Biaya SDM	Rp 542.960.314,00	Rp 676.503.075,00
Biaya administrasi	Rp 513.161.221,00	Rp 745.296.336,00
Biaya kemahasiswaan	Rp 171.135.440,00	Rp 270.392.571,00
Biaya pemasaran	Rp 95.208.983,00	Rp 160.472.881,00
Biaya depresiasi dan amortisasi	Rp 404.292.662,00	Rp 523.619.474,00
Jumlah biaya umum	Rp 1.726.758.620,00	Rp 2.376.284.337,00
Jumlah biaya usaha	Rp 3.751.008.827,00	Rp 4.726.954.689,00
Biaya diluar usaha	Rp 4.566.071,00	Rp 5.326.883,00
Total Biaya	Rp 3.755.574.898,00	Rp 4.732.281.572,00
LABA BERSIH	Rp 540.090.223,00	Rp 668.680.851,00

2. Proyeksi Rugi/Laba

Proyeksi ini adalah merupakan rencana anggaran pendapatan dan pengeluaran yang diajukan ke pihak universitas, ditampilkan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Proyeksi Rugi/Laba

URAIAN		2008/2009	2009/2010
Pendapatan			
	Pendapatan tidak terikat		
	Jasa layanan mahasiswa SPP	Rp343.133.000,00	Rp554.125.000,00
	Jasa layanan mahasiswa non SPP	Rp1.931.089.500,00	Rp2.925.628.500,00
	Jasa layanan non mahasiswa	Rp2.424.181.852,00	Rp2.981.505.229,00
	Jumlah pendapatan tidak terikat	Rp4.698.404.352,00	Rp6.461.258.729,00
	Pendapatan diluar usaha	Rp46.108.679,00	Rp48.649.694,00
	Total Pendapatan	Rp4.744.513.031,00	Rp6.509.908.423,00
Biaya usaha			
	Biaya akademik		
	Biaya SDM akademik	Rp265.731.945,00	Rp384.841.529,00
	Biaya pengembangan akademik	Rp468.426.850,00	Rp726.175.801,00
	Biaya penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah	Rp985.000,00	Rp2.882.400,00
	Biaya pendukung akademik	Rp1.275.925.242,00	Rp1.316.273.560,00
	Biaya perpustakaan	Rp76.730.270,00	Rp86.135.262,00
	Biaya penjaminan mutu	Rp37.368.900,00	Rp29.841.800,00
	Jumlah biaya akademik	Rp2.125.168.207,00	Rp2.546.150.352,00

Biaya umum		
Biaya SDM	Rp552.690.314,00	Rp689.505.675,00
Biaya administrasi	Rp531.611.221,00	Rp763.292.536,00
Biaya kemahasiswaan	Rp188.153.440,00	Rp295.393.071,00
Biaya pemasaran	Rp98.298.983,00	Rp175.473.081,00
Biaya depresiasi dan amortisasi	Rp415.292.626,00	Rp575.619.874,00
Jumlah biaya umum	Rp1.786.046.584,00	Rp2.499.284.237,00
Jumlah biaya usaha	Rp3.911.214.791,00	Rp5.045.434.589,00
Biaya diluar usaha	Rp4.616.071,00	Rp5.256.883,00
Total Biaya	Rp3.915.830.862,00	Rp5.050.691.472,00
LABA BERSIH	Rp828.682.169,00	Rp1.459.216.951,00

3. Neraca perusahaan

Neraca ini adalah laporan pembukuan yang diserahkan kepada pihak Universitas, berikut disajikan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Laporan neraca perusahaan tahun 2008/2009 – 2009/2010

AKTIVA	2008/2009	2009/2010
Aktiva lancar		
Kas dan setara kas	Rp 3.049.643.012,00	Rp 4.423.888.450,00
Supplies	-	Rp 12.779.244,00
Uang muka	Rp 213.298.770,00	Rp 247.709.950,00
Jumlah aktiva lancar	Rp 3.262.941.782,00	Rp 4.684.377.644,00
Aktiva tetap		
Aktiva tetap tidak terikat	Rp 11.911.523.976,00	Rp 13.565.312.736,00
Akumulasi penyusutan aktiva tetap tidak terikat	Rp (7.768.494.999,00)	Rp (8.650.786.325,00)
Jumlah aktiva tetap	Rp 4.143.028.977,00	Rp 4.914.526.411,00
Total Aktiva	Rp 7.405.970.759,00	Rp 9.598.904.055,00
PASSIVA		
Kewajiban lancar		
Hutang usaha	Rp 66.125.000,00	-
Hutang pajak	-	Rp 21.000,00
Clearing account	Rp 928.743.540,00	Rp 1.584.302.130,00
Jumlah kewajiban lancar	Rp 994.868.540,00	Rp 1.584.323.130,00
Passiva bersih		
Passiva bersih tidak terikat	-	Rp 66.125.000,00
Passiva bersih tahun berjalan	Rp 6.411.102.219,00	Rp 7.948.455.925,00
Jumlah passiva bersih	Rp 6.411.102.219,00	Rp 8.014.580.925,00
Total Passiva	Rp 7.405.970.759,00	Rp 9.598.904.055,00

4. Proyeksi Neraca

Proyeksi ini adalah merupakan rencana anggaran pendapatan dan pengeluaran yang diajukan ke pihak universitas, ditampilkan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.5 Proyeksi Neraca Perusahaan

AKTIVA		2008/2009	2009/2010
	Aktiva lancar		
	Kas dan setara kas	Rp3.125.643.372,00	Rp4.753.857.450,00
	Supplies	-	Rp17.173.344,00
	Uang muka	Rp231.297.870,00	Rp275.709.850,00
	Jumlah aktiva lancar	Rp3.356.941.242,00	Rp5.046.740.644,00
	Aktiva tetap		
	Aktiva tetap tidak terikat	Rp13.511.571.976,00	Rp14.067.319.736,00
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap tidak terikat	(Rp7.878.496.099,00)	(Rp8.750.636.325,00)
	Jumlah aktiva tetap	Rp5.633.075.877,00	Rp5.316.683.411,00
	Total Aktiva	Rp8.990.017.119,00	Rp10.363.424.055,00
	PASSIVA		
	Kewajiban lancar		
	Hutang usaha	Rp75.123.000,00	-
	Hutang pajak	-	Rp25.000,00
	Clearing account	Rp956.745.340,00	Rp1.854.307.530,00
	Jumlah kewajiban lancar	Rp1.031.868.340,00	Rp1.854.332.530,00
	Passiva bersih		
	Passiva bersih tidak terikat	-	Rp75.167.000,00
	Passiva bersih tahun berjalan	Rp6.712.502.219,00	Rp8.348.466.925,00
	Jumlah passiva bersih	Rp6.712.502.219,00	Rp8.423.633.925,00
	Total Passiva	Rp7.744.370.559,00	Rp10.277.966.455,00

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Penetapan Bobot Setiap Tolok Ukur Keberhasilan Tiap Perspektif

Semua penetapan bobot didapat dari perhitungan data survey yang ditujukan pada pimpinan perusahaan, hal ini dapat dilihat pada sub bab 4.2.3 dan pada lampiran.

4.2.2 Penetapan Kelas Pencapaian Target Setiap Tolok Ukur

4.2.2.1 Perspektif Keuangan

Berdasarkan kajian teori dan kecocokan data yang diperoleh maka di dalam perspektif keuangan memiliki tolok ukur sebagai berikut :

Tabel 4.6 Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Keuangan

Perspektif	Tolok Ukur	Target	Pencapaian	Prosentase Pencapaian Target (%)
Keuangan	Tingkat pendapatan pelayanan	0,37	0,25	-0,30459
	Asset Turn Over (ATO)	0,63	0,56	-0,10683
	Return On Investment (ROI)	0,14	0,07	-0,50
	Persentase keterserapan dana penelitian yang disediakan	2,66	4,3	0,616541353
	Dana penelitian lembaga luar yang terserap	125.746.000	616.000.000	3,898764175

4.2.2.1.1 Pertumbuhan Pendapatan

Berdasarkan rumus yang ada maka diperoleh perhitungan seperti di bawah ini :

$$\text{aktual} : \frac{\text{pendapatan th 2009/2010} - \text{pendapatan th 2008/2009}}{\text{pendapatan th 2008/2009}} \times 100\%$$
$$\frac{5.400.962.423 - 4.295.665.121}{4.295.665.121} \times 100\% = 25,73\%$$

$$\text{Proyeksi} : \frac{\text{pendapatan th 2009/2010} - \text{pendapatan th 2008/2009}}{\text{pendapatan th 2008/2009}} \times 100\%$$
$$\frac{6.509.908.423 - 4.744.513.031}{4.744.513.031} \times 100\% = 37\%$$

4.2.2.1.2 Asset Turn Over

Berdasarkan rumus yang ada maka diperoleh perhitungan seperti di bawah ini:

$$ROA (aktual) = \frac{\text{pendapatan}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

$$ROA(aktual) = \frac{5.400.962.423}{9.598.904.055} \times 100\% = 56,27\%$$

$$ROA (proyeksi) = \frac{\text{pendapatan}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

$$ROA(proyeksi) = \frac{6.509.908.423}{10.363.424.055} \times 100\% = 63\%$$

4.2.2.1.3 Return On Total Investment (ROI)

Berdasarkan rumus yang ada maka diperoleh perhitungan seperti di bawah ini :

$$ROI (aktual) = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

$$ROI(aktual) = \frac{668.680.851}{9.598.904.055} \times 100 \% = 7\%$$

$$ROI (proyeksi) = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

$$ROI((proyeksi) = \frac{1.459.216.951}{10.363.424.055} \times 100 \% = 14\%$$

4.2.2.2 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan kajian teori dan data yang diperoleh maka di dalam perspektif pelanggan memiliki tolok ukur sebagai berikut :

Tabel 4.7 Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Pelanggan

Perspektif	Tolok Ukur	Target	Pencapaian	Prosentase Pencapaian Target (%)
Pelanggan	Persentase kehadiran mahasiswa dalam perkuliahan	67	68,13	0,016865672
	Waktu tunggu mendapatkan pekerjaan pertama/membuka usaha (3 th terakhir, bulan)	5,65	6,26	0,107964602
	Persentase lulusan yang menjadi entrepreneur (3 th terakhir)	8,49	7,27	-0,143698469
	Lama studi (3 th terakhir)	5,19	5,21	0,003853565
	Indeks Prestasi Kumulatif (3 th terakhir)	3,14	3,16	0,006369427
	Persentase lulusan cumlaude dari total lulusan (3 th terakhir)	13,68	16,15	0,180555556
	Persentase mahasiswa tepat memulai KP	36,61	41,54	0,13466266
	Persentase mahasiswa memulai TA/Pra-Rancangan pabrik	41,12	25,84	-0,371595331
	Persentase mahasiswa yang menyelesaikan TA/ pra rancangan pabrik dalam 6 bln	34,36	28,92	-0,158323632
	Persentase lulusan yang mendapat hasil baik untuk praktek ibadah	85,48	87,9	0,028310716
	Persentase lulusan indeks prestasi matakuliah agama \geq 3,0	85,48	87,9	0,028310716
	Persentase lulusan dengan nilai baik LKID	85,48	87,9	0,028310716
	Jumlah mahasiswa FTI yang mendapat beasiswa	290	280	-0,034482759
	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap layanan fakultas	2,4	2,4	0
	Indeks kepuasan mahasiswa dalam aspek proses belajar mengajar	2,5	2,78	0,112

4.2.2.3 Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan kajian teori dan data yang diperoleh maka di dalam perspektif bisnis internal memiliki tolok ukur sebagai berikut:

Tabel 4.8 Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Bisnis Internal

Perspektif	Tolok Ukur	Target	Pencapaian	Prosentase Pencapaian Target (%)
Bisnis Internal	Kurikulum yang mempertimbangkan potensi lokal	3	3	0
	Kelas online	87	152	0,747126437
	Program magister	1	2	1
	Program studi yang terakreditasi A	1	1	0
	Nilai kinerja dosen	3,43	3,43	0
	Jumlah dosen dengan jabatan akademik lektor kepala atau guru besar	29	29	0
	Persentase kehadiran dosen dalam mengajar	85,07	86,73	0,019513342
	Persentase ketepatan penyerahan nilai ujian	65,99	69,97	0,060312169
	Pengunjung perpustakaan / bln	3445	2826	-0,179680697
	Peminjam koleksi perpustakaan / bln	3665	943	-0,742701228
	Bandwith internet (kbps)	1280	1792	0,4
	Dosen yang mempunyai akses internet 24 jam	8	8	0
	Rasio dosen : mahasiswa	(1:39)	(1:34)	-0,128205128
	Komplain dari sivitas akademika terhadap penerapan nilai-nilai Islam di kampus	3	3	0
	Komplain dalam layanan	19	19	0

4.2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan kajian teori dan data yang diperoleh maka di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tolok ukur sebagai berikut:

Tabel 4.9 Tolok Ukur Keberhasilan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Tolok Ukur	Target	Pencapaian	Prosentase Pencapaian Target (%)
Pembelajaran dan pertumbuhan	Jumlah judul koleksi	17.203	21.506	0,250130791
	Jumlah kopi koleksi	36.910	38.638	0,046816581
	Jumlah penelitian yang didanai oleh jurusan	7	1	-0,857142857
	Jumlah publikasi (baik dalam jurnal maupun prosiding)dalam 1 th	73	57	-0,219178082
	Jumlah makalah dalam seminar nasional teknoin	123	123	0
	Potensi paten	0	0	0
	Penelitian dengan industri	4	4	0
	Jumlah tulisan yang dimuat di jurnal ilmiah nasional terbitan non FTI	3	3	0
	Tulisan yang dimuat di jurnal/prosiding internasional	19	27	0,421052632
	Banyak program pengabdian masyarakat	21	7	-0,666666667
	Persentase karyawan yang datang dan pulang tepat waktu	82,94	82,96	0,000241138
	Persentase dosen yang menjalankan amanah dengan baik	93,41	93,73	0,003425757
	Jumlah MOU	22	27	0,227272727
	Waktu tunggu mendapatkan data (hari)	3	3	0

4.2.3 Pembobotan Dengan Metode AHP

Setelah dilakukan survey melalui kuesioner AHP yang diisi oleh pihak FTI untuk membandingkan masing-masing perspektif diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Survey Perspektif

	A	B	C	D
A	1	1	3	3
B	1	1	5	5
C	0,33333	0,2	1	0,33333
D	0,33333	0,2	3	1
Jumlah	2,66667	2,4	12	9,33333

Tabel 4.11 Bobot Hasil Survey Perspektif

	A	B	C	D	Total	Bobot
A	0,375	0,41667	0,25	0,32143	1,3631	0,34077
B	0,375	0,41667	0,41667	0,53571	1,74405	0,43601
C	0,125	0,08333	0,08333	0,03571	0,32738	0,08185
D	0,125	0,08333	0,25	0,10714	0,56548	0,14137
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Keterangan :

A : Perspektif keuangan

B : Perspektif pelanggan

C : Perspektif bisnis internal

D : Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Uji konsistensi

a. Perkalian matrik nilai x bobot

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 3 & 3 \\ 1 & 1 & 5 & 5 \\ 0,33 & 0,2 & 1 & 0,33 \\ 0,33 & 0,2 & 3 & 1 \end{pmatrix} (\times) \begin{pmatrix} 0,34077 \\ 0,43601 \\ 0,08185 \\ 0,14137 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,4464285 \\ 1,8928571 \\ 0,3297619 \\ 0,5876984 \end{pmatrix}$$

b. Membagi vektor dengan bobot elemen

$$\begin{pmatrix} 1,4464285 \\ 1,8928571 \\ 0,3297619 \\ 0,5876984 \end{pmatrix} (\div) \begin{pmatrix} 0,34077 \\ 0,43601 \\ 0,08185 \\ 0,14137 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 4,244541485 \\ 4,341296928 \\ 4,029090909 \\ 4,157192982 \end{pmatrix}$$

c. Mencari nilai maksimum (λ max)

$$\frac{4,244541485 + 4,341296928 + 4,029090909 + 4,157192982}{4}$$

$$= 4,193030576$$

d. Mencari nilai konsistensi index

$$CI = \frac{\lambda \max - N}{N - 1} = \frac{4,193030576 - 4}{4 - 1} = 0,064343525$$

e. $N = 4$, dari tabel RI diperoleh 0,90

f. Mencari konsistensi rasio =

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,064343525}{0,90} = 0,071492806$$

Karena nilai $CR < 0,10$ maka matrik perbandingan berpasangan konsisten.

Tabel 4.12 Hasil Survey Perspektif Keuangan

	A	B	C	D	E
A	1	3	3	5	5
B	0,3333	1	0,3333	3	3
C	0,3333	3	1	3	1
D	0,2	0,3333	0,3333	1	0,3333
E	0,2	0,3333	1	3	1

Tabel 4.13 Bobot Hasil Survey Perspektif Keuangan

	A	B	C	D	E	Total	Bobot
A	0,484	0,391	0,529	0,333	0,484	2,222	0,444
B	0,161	0,13	0,059	0,2	0,29	0,841	0,168
C	0,161	0,391	0,176	0,2	0,097	1,026	0,205
D	0,097	0,043	0,059	0,067	0,032	0,298	0,06
E	0,097	0,043	0,176	0,2	0,097	0,613	0,123
Jumlah	1	1	1	1	1	5	1

Keterangan :

A : Tingkat pendapatan pelayanan

B : Asset Turn Over (ATO)

C : Return On Investment (ROI)

D : Persentase keterserapan dana penelitian yang disediakan

E : Dana penelitian lembaga luar yang terserap

Uji konsistensi terdapat pada lampiran

Tabel 4.14 Hasil Survey Perspektif Pelanggan

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	1	0,333	0,333	1	1	3	1	1	1	0,333	1	1	0,333	0,2	0,2
B	3	1	1	0,333	3	3	3	3	3	0,333	0,333	0,333	1	0,333	0,333
C	3	1	1	1	1	3	1	1	1	0,333	0,333	0,333	1	0,333	0,333
D	1	3	1	1	1	0,333	1	1	1	0,333	1	1	0,333	1	1
E	1	0,333	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	0,333	0,333	0,333
F	1	0,333	0,333	3	1	1	0,333	0,333	0,333	1	1	1	0,333	1	1
G	1	0,333	1	1	1	3	1	1	1	1	0,333	0,333	1	0,333	0,333
H	1	0,333	1	1	0,333	3	1	1	1	1	1	1	3	0,333	0,333
I	1	0,333	1	1	0,333	3	1	1	1	1	1	1	3	0,333	0,333
J	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0,333	1	1
K	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	0,333	1	1
L	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	0,333	1	1
M	3	1	1	3	3	3	1	0,333	0,333	3	3	3	1	1	1
N	5	3	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1
O	5	3	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1

Tabel 4.15 Bobot Hasil Survey Perspektif Pelanggan

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total	Bobot
A	0,032	0,014	0,014	0,049	0,046	0,106	0,041	0,046	0,046	0,023	0,067	0,067	0,023	0,02	0,02	0,615	0,041
B	0,097	0,043	0,042	0,016	0,138	0,106	0,123	0,138	0,138	0,023	0,022	0,022	0,07	0,033	0,033	1,046	0,07
C	0,097	0,043	0,042	0,049	0,046	0,106	0,041	0,046	0,046	0,023	0,022	0,022	0,07	0,033	0,033	0,72	0,048
D	0,032	0,13	0,042	0,049	0,046	0,012	0,041	0,046	0,046	0,023	0,067	0,067	0,023	0,098	0,098	0,821	0,055
E	0,032	0,014	0,042	0,049	0,046	0,035	0,041	0,138	0,138	0,07	0,067	0,067	0,023	0,033	0,033	0,829	0,055
F	0,032	0,014	0,014	0,148	0,046	0,035	0,014	0,015	0,015	0,07	0,067	0,067	0,023	0,098	0,098	0,757	0,05
G	0,032	0,014	0,042	0,049	0,046	0,106	0,041	0,046	0,046	0,07	0,022	0,022	0,07	0,033	0,033	0,673	0,045
H	0,032	0,014	0,042	0,049	0,015	0,106	0,041	0,046	0,046	0,07	0,067	0,067	0,209	0,033	0,033	0,871	0,058
I	0,032	0,014	0,042	0,049	0,015	0,106	0,041	0,046	0,046	0,07	0,067	0,067	0,209	0,033	0,033	0,871	0,058
J	0,097	0,13	0,127	0,148	0,046	0,035	0,041	0,046	0,046	0,07	0,067	0,067	0,023	0,098	0,098	1,139	0,076
K	0,032	0,13	0,127	0,049	0,046	0,035	0,123	0,046	0,046	0,07	0,067	0,067	0,023	0,098	0,098	1,058	0,071
L	0,032	0,13	0,127	0,049	0,046	0,035	0,123	0,046	0,046	0,07	0,067	0,067	0,023	0,098	0,098	1,058	0,071
M	0,097	0,043	0,042	0,148	0,138	0,106	0,041	0,015	0,015	0,209	0,2	0,2	0,07	0,098	0,098	1,521	0,101
N	0,161	0,13	0,127	0,049	0,138	0,035	0,123	0,138	0,138	0,07	0,067	0,067	0,07	0,098	0,098	1,511	0,101
O	0,161	0,13	0,127	0,049	0,138	0,035	0,123	0,138	0,138	0,07	0,067	0,067	0,07	0,098	0,098	1,511	0,101
Jumlah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1

Keterangan :

A: Persentase kehadiran mahasiswa dalam perkuliahan

B: Waktu tunggu mendapatkan pekerjaan pertama/membuka usaha (3 th terakhir, bulan)

C: Persentase lulusan yang menjadi entrepreneur (3 th terakhir)

D: Lama studi (3 th terakhir)

E: Indeks Prestasi Kumulatif (3 th terakhir)

F: Persentase lulusan cumlaude dari total lulusan (3 th terakhir)

G: Persentase mahasiswa tepat memulai KP

H: Persentase mahasiswa memulai TA/Pra-Rancangan pabrik

I: Persentase mahasiswa yang menyelesaikan TA/ pra rancangan pabrik dalam 6 bln

J: Persentase lulusan yang mendapat hasil baik untuk praktek ibadah

K: Presentase lulusan indeks prestasi matakuliah agama $\geq 3,0$

L: Persentase lulusan dengan nilai baik LKID

M: Jumlah mahasiswa FTI yang mendapat beasiswa

N: Indeks kepuasan mahasiswa terhadap layanan fakultas

O: Indeks kepuasan mahasiswa dalam aspek proses belajar mengajar

Uji konsistensi terdapat pada lampiran

Tabel 4.16 Hasil Survey Perspektif Bisnis Internal

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A	1	0,333	1	0,333	0,2	1	0,2	0,2	3	3	0,2	3	0,2	0,2	0,2
B	3	1	3	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	3	3	1	1	1	0,333	0,333
C	1	0,333	1	0,333	0,333	1	0,333	0,333	3	3	1	0,333	1	0,333	0,333
D	3	3	3	1	0,333	3	0,333	0,333	3	3	3	1	0,333	0,333	0,333
E	5	3	3	3	1	3	1	1	5	5	3	1	3	1	1
F	1	3	1	0,333	0,333	1	1	0,333	1	1	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333
G	5	3	3	3	1	1	1	1	5	5	3	1	1	1	1
H	5	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	1	0,333
J	0,333	0,333	0,333	0,333	0,2	1	0,2	0,333	1	1	0,333	0,333	0,333	0,2	1
I	0,333	0,333	0,333	0,333	0,2	1	0,2	0,333	1	1	0,333	0,333	0,333	0,333	1
K	5	1	1	0,333	0,333	3	0,333	0,333	3	3	1	1	0,333	0,333	1
L	3	1	3	1	1	3	1	0,333	3	3	1	1	1	0,333	1
M	5	1	1	3	0,333	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1
N	5	3	3	3	1	3	1	1	5	3	3	3	1	1	1
O	5	3	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1

Tabel 4.17 Bobot Hasil Survey Perspektif Bisnis Internal

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total	Bobot
A	0,021	0,013	0,034	0,015	0,023	0,033	0,02	0,018	0,07	0,073	0,008	0,164	0,016	0,023	0,018	0,549	0,037
B	0,063	0,038	0,101	0,015	0,039	0,011	0,034	0,031	0,07	0,073	0,041	0,055	0,078	0,038	0,031	0,716	0,048
C	0,021	0,013	0,034	0,015	0,039	0,033	0,034	0,031	0,07	0,073	0,041	0,018	0,078	0,038	0,031	0,567	0,038
D	0,063	0,114	0,101	0,045	0,039	0,099	0,034	0,031	0,07	0,073	0,124	0,055	0,026	0,038	0,031	0,941	0,063
E	0,105	0,114	0,101	0,134	0,116	0,099	0,101	0,092	0,116	0,122	0,124	0,055	0,233	0,115	0,092	1,719	0,115
F	0,021	0,114	0,034	0,015	0,039	0,033	0,101	0,031	0,023	0,024	0,014	0,018	0,026	0,038	0,031	0,561	0,037
G	0,105	0,114	0,101	0,134	0,116	0,033	0,101	0,092	0,116	0,122	0,124	0,055	0,078	0,115	0,092	1,497	0,1
H	0,105	0,114	0,101	0,134	0,116	0,099	0,101	0,092	0,07	0,073	0,124	0,164	0,078	0,115	0,031	1,516	0,101

J	0,007	0,013	0,011	0,015	0,023	0,033	0,02	0,031	0,023	0,024	0,014	0,018	0,026	0,023	0,092	0,373	0,025
I	0,007	0,013	0,011	0,015	0,023	0,033	0,02	0,031	0,023	0,024	0,014	0,018	0,026	0,038	0,092	0,389	0,026
K	0,105	0,038	0,034	0,015	0,039	0,099	0,034	0,031	0,07	0,073	0,041	0,055	0,026	0,038	0,092	0,788	0,053
L	0,063	0,038	0,101	0,045	0,116	0,099	0,101	0,031	0,07	0,073	0,041	0,055	0,078	0,038	0,092	1,04	0,069
M	0,105	0,038	0,034	0,134	0,039	0,099	0,101	0,092	0,07	0,073	0,124	0,055	0,078	0,115	0,092	1,247	0,083
N	0,105	0,114	0,101	0,134	0,116	0,099	0,101	0,092	0,116	0,073	0,124	0,164	0,078	0,115	0,092	1,623	0,108
O	0,105	0,114	0,101	0,134	0,116	0,099	0,101	0,276	0,023	0,024	0,041	0,055	0,078	0,115	0,092	1,474	0,098
Jumlah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1

Keterangan :

A: Kurikulum yang mempertimbangkan potensi lokal

B: Kelas online

C: Program magister

D: Program studi yang terakreditasi A

E: Nilai kinerja dosen

F: Jumlah dosen dengan jabatan akademik lektor kepala atau guru besar

G: Persentase kehadiran dosen dalam mengajar

H: Persentase ketepatan penyerahan nilai ujian

I: Pengunjung perpustakaan / bln

J: Peminjam koleksi perpustakaan / bln

K: Bandwith internet (kbps)

L: Dosen yang mempunyai akses internet 24 jam

M: Rasio dosen : mahasiswa

N: Komplain dari sivitas akademika terhadap penerapan nilai-nilai Islam di kampus

O: Komplain dalam layanan

Uji konsistensi terdapat pada lampiran

Tabel 4.18 Hasil Survey Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A	1	1	1	1	1	0,333	0,333	3	3	3	1	0,333	1	0,333
B	1	1	0,333	0,333	0,333	0,333	0,2	0,333	0,333	1	1	0,333	1	0,333
C	1	3	1	1	0,333	0,333	1	1	1	3	0,333	0,333	1	0,333
D	1	3	1	1	1	0,333	1	1	1	1	0,333	0,333	1	0,333
E	1	3	3	1	1	0,333	0,333	1	1	1	0,333	0,333	1	0,333
F	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	0,333	1	1
G	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	0,333	1	1
H	0,333	3	1	1	1	0,333	1	1	1	1	1	0,333	0,333	1
I	0,333	3	1	1	1	0,333	1	1	1	3	0,333	1	0,333	1
J	0,333	1	0,333	1	1	1	1	1	0,333	1	1	3	1	0,333
K	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1
L	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0,333	1	1	1	3
M	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3
N	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	0,333	0,333	1

Tabel 4.19 Bobot Hasil Survey Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total	Bobot
A	0,05	0,029	0,044	0,047	0,044	0,029	0,024	0,141	0,145	0,141	0,088	0,033	0,083	0,024	0,923	0,066
B	0,05	0,029	0,015	0,016	0,015	0,029	0,014	0,016	0,016	0,047	0,088	0,033	0,083	0,024	0,476	0,034
C	0,05	0,088	0,044	0,047	0,015	0,029	0,072	0,047	0,048	0,141	0,029	0,033	0,083	0,024	0,751	0,054
D	0,05	0,088	0,044	0,047	0,044	0,029	0,072	0,047	0,048	0,047	0,029	0,033	0,083	0,024	0,687	0,049
E	0,05	0,088	0,132	0,047	0,044	0,029	0,024	0,047	0,048	0,047	0,029	0,033	0,083	0,024	0,727	0,052
F	0,15	0,088	0,132	0,141	0,132	0,088	0,072	0,141	0,145	0,047	0,088	0,033	0,083	0,071	1,413	0,101
G	0,15	0,147	0,044	0,047	0,132	0,088	0,072	0,047	0,048	0,047	0,088	0,033	0,083	0,071	1,099	0,079
H	0,017	0,088	0,044	0,047	0,044	0,029	0,072	0,047	0,048	0,047	0,088	0,033	0,028	0,071	0,704	0,05
I	0,017	0,088	0,044	0,047	0,044	0,029	0,072	0,047	0,048	0,141	0,029	0,1	0,028	0,071	0,806	0,058
J	0,017	0,029	0,015	0,047	0,044	0,088	0,072	0,047	0,016	0,047	0,088	0,3	0,083	0,024	0,917	0,066
K	0,05	0,029	0,132	0,141	0,132	0,088	0,072	0,047	0,145	0,047	0,088	0,1	0,083	0,071	1,227	0,088
L	0,15	0,088	0,132	0,141	0,132	0,265	0,216	0,141	0,048	0,016	0,088	0,1	0,083	0,214	1,815	0,13
M	0,05	0,029	0,044	0,047	0,044	0,088	0,072	0,141	0,145	0,047	0,088	0,1	0,083	0,214	1,193	0,085
N	0,15	0,088	0,132	0,141	0,132	0,088	0,072	0,047	0,048	0,141	0,088	0,033	0,028	0,071	1,261	0,09
Jumlah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1

Keterangan :

A: Jumlah judul koleksi

B: Jumlah kopi koleksi

- C: Jumlah penelitian yang didanai oleh jurusan
- D: Jumlah publikasi (baik dalam jurnal maupun prosiding)dalam 1 th
- E: Jumlah makalah dalam seminar nasional teknoin
- F: Potensi paten
- G: Penelitian dengan industri
- H: Jumlah tulisan yang dimuat di jurnal ilmiah nasional terbitan non FTI
- I: Tulisan yang dimuat di jurnal/prosiding internasional
- J: Banyak program pengabdian masyarakat
- K: Persentase karyawan yang datang dan pulang tepat waktu
- L: Persentase dosen yang menjalankan amanah dengan baik
- M: Jumlah MOU
- N: Waktu tunggu mendapatkan data (hari)
- Uji konsistensi terdapat pada lampiran

4.2.4 Penilaian Pencapaian Masing-masing Tolok Ukur

Nilai masing-masing tolok ukur diperoleh dengan cara mengalikan antara bobot dengan skornya. Sedangkan total nilai perspektif merupakan hasil penjumlahan dari seluruh nilai setiap tolok ukur yang ada dalam perspektif tersebut. Berdasarkan total nilai masing-masing perspektif akan dapat diketahui kinerja masing-masing perspektif.

Hasil keseluruhan dari bobot target, kelas pencapaian target, skor dan nilai di tunjukan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.20 Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Keuangan

Perspektif	Tolok Ukur	Bobot	Prosentase Pencapaian Target (%)	Skor
Keuangan	Tingkat pendapatan pelayanan	0,1514	-30%	2
	Asset Turn Over (ATO)	0,0573	-11%	3
	Return On Investment (ROI)	0,0699	-50%	2
	Persentase keterserapan dana penelitian yang disediakan	0,0203	62%	9
	Dana penelitian lembaga luar yang terserap	0,0418	390%	10

Tabel 4.21 Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Pelanggan

Perspektif	Tolok Ukur	Bobot	Prosentase Pencapaian Target (%)	Skor
Pelanggan	Persentase kehadiran mahasiswa dalam perkuliahan	0,0179	2%	7
	Waktu tunggu mendapatkan pekerjaan pertama/membuka usaha (3 th terakhir, bulan)	0,0304	11%	7
	Persentase lulusan yang menjadi entrepreneur (3 th terakhir)	0,0209	-14%	3
	Lama studi (3 th terakhir)	0,0239	0%	5
	Indeks Prestasi Kumulatif (3 th terakhir)	0,0241	1%	7
	Persentase lulusan cumlaude dari total lulusan (3 th terakhir)	0,022	18%	7
	Persentase mahasiswa tepat memulai KP	0,0196	13%	7
	Persentase mahasiswa memulai TA/Pra-Rancangan pabrik	0,0253	-37%	2
	Persentase mahasiswa yang menyelesaikan TA/pra rancangan pabrik dalam 6 bln	0,0253	-16%	3

Persentase lulusan yang mendapat hasil baik untuk praktek ibadah	0,0331	3%	7
Presentase lulusan indeks prestasi matakuliah agama \geq 3,0	0,0308	3%	7
Persentase lulusan dengan nilai baik LKID	0,0308	3%	7
Jumlah mahasiswa FTI yang mendapat beasiswa	0,0442	-3%	3
Indeks kepuasan mahasiswa terhadap layanan fakultas	0,0439	0%	5
Indeks kepuasan mahasiswa dalam aspek proses belajar mengajar	0,0439	11%	7

Tabel 4.22 Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Bisnis Internal

Perspektif	Tolok Ukur	Bobot	Prosentase Pencapaian Target (%)	Skor
Bisnis Internal	Kurikulum yang mempertimbangkan potensi lokal	0,003	0%	5
	Kelas online	0,0039	75%	9
	Program magister	0,0031	100%	10
	Program studi yang terakreditasi A	0,0051	0%	4
	Nilai kinerja dosen	0,0094	0%	5
	Jumlah dosen dengan jabatan akademik lektor kepala atau guru besar	0,0031	0%	4
	Persentase kehadiran dosen dalam mengajar	0,0082	2%	7
	Persentase ketepatan penyerahan nilai ujian	0,0083	6%	7
	Pengunjung perpustakaan / bln	0,002	-18%	3
	Peminjam koleksi perpustakaan / bln	0,0021	-74%	1
	Bandwith internet (kbps)	0,0043	40%	8

Dosen yang mempunyai akses internet 24 jam	0,0057	0%	5
Rasio dosen : mahasiswa	0,0068	-13%	3
Komplain dari sivitas akademika terhadap penerapan nilai-nilai Islam di kampus	0,0089	0%	5
Komplain dalam layanan	0,008	0%	5

Tabel 4.23 Perhitungan Kartu Skor Berimbang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Tolok Ukur	Bobot	Prosentase Pencapaian Target (%)	Skor
Pembelajaran dan pertumbuhan	Jumlah judul koleksi	0,0093	25%	8
	Jumlah kopi koleksi	0,0048	5%	7
	Jumlah penelitian yang didanai oleh jurusan	0,0076	-86%	0
	Jumlah publikasi (baik dalam jurnal maupun prosiding)dalam 1 th	0,0069	-22%	3
	Jumlah makalah dalam seminar nasional teknoin	0,0073	0%	5
	Potensi paten	0,0143	0%	4
	Penelitian dengan industri	0,0111	0%	5
	Jumlah tulisan yang dimuat di jurnal ilmiah nasional terbitan non FTI	0,0071	0%	4
	Tulisan yang dimuat di jurnal/prosiding internasional	0,0081	42%	8
	Banyak program pengabdian masyarakat	0,0093	-67%	1
	Persentase karyawan yang datang dan pulang tepat waktu	0,0124	0%	4

Persentase dosen yang menjalankan amanah dengan baik	0,0183	0%	4
Jumlah MOU	0,0121	23%	7
Waktu tunggu mendapatkan data (hari)	0,0127	0%	5

4.2.5 Penghitungan Balance Scorecard

Perhitungan balance scorecard pada FTI UII akan disajikan dalam bentuk tabel yang merupakan pengukuran kinerja FTI UII yang diukur dari sudut pandang empat perspektif.

Pemberian skor dilakukan oleh pihak perusahaan, dengan mengikuti aturan yang sudah ditentukan :

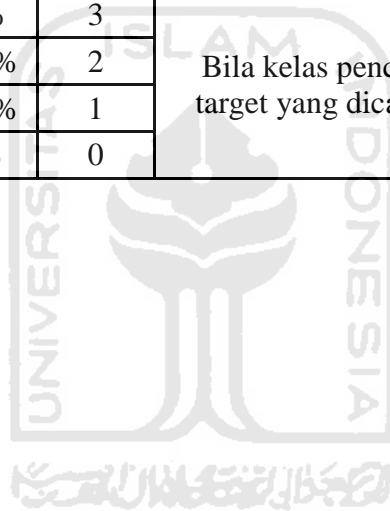
Skor 7-10 : Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja dengan syarat bila kelas pencapaian sama dengan target yang dicapai pada suatu periode.

Skor 4-6 : Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja yang sedang dengan syarat bila kelas pencapaian lebih besar dari target yang dicapai pada suatu periode.

Skor 0-3 : Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja yang rendah dengan syarat bila kelas pencapaian kurang dari target yang dicapai pada suatu periode.

Tabel 4.24 Nilai Penetapan Skor Karu Berimbang

NO	PROSENTASE	NILAI	KETERANGAN
1	lebih dari 75%	10	Bila kelas pencapaian lebih besar dari target yang dicapai pada suatu periode
	51% sampai 75%	9	
	25% sampai 50%	8	
	1% sampai 24%	7	
2	0%	6	Bila perusahaan merasa mudah mencapai target yang ditentukan
	0%	5	Bila perusahaan tidak mengalami kesulitan mencapai target yang ditentukan
	0%	4	Bila target yang dicapai perusahaan merasa sulit dan membutuhkan usaha keras untuk mencapainya
3	-1% sampai -24%	3	Bila kelas pencapaian lebih kecil dari target yang dicapai pada suatu periode
	-25% sampai - 50%	2	
	-51% sampai - 75%	1	
	kurang dari -75%	0	



BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai analisa dan pembahasan terhadap pengukuran kinerja FTI UII yang meliputi setiap tolok ukur keberhasilan yang tercakup pada masing-masing perspektif dalam kartu skor berimbang.

5.1 Analisa perspektif

Analisa ini untuk mengetahui bobot setiap perspektif sehingga dapat diketahui perspektif yang memiliki bobot terbesar mempunyai kepentingan yang tinggi. Untuk menentukannya menggunakan metode AHP.

Perspektif keuangan mempunyai bobot 0,34077, perspektif ini mempunyai bobot terbesar setelah perspektif pelanggan. Sehingga perspektif keuangan mempunyai pengaruh yang cukup tinggi dibanding perspektif lainnya yang memiliki bobot di bawahnya. Dari hasil perhitungan kartu skor berimbang diketahui bahwa perspektif keuangan berada dalam kondisi sedang dengan rata-rata skor pencapaian target sebesar 5,2 dimana terdapat 3 tolok ukur yang tidak mencapai target.

Perspektif pelanggan mempunyai bobot 0,43601, perspektif ini mempunyai pengaruh paling besar karena memiliki bobot terbesar dibandingkan dengan lainnya. Dari hasil perhitungan kartu skor berimbang diketahui bahwa perspektif pelanggan berada dalam kondisi sedang dengan rata-rata skor pencapaian target sebesar 5,13 dimana terdapat 4 tolok ukur yang tidak mencapai target.

Perspektif bisnis internal mempunyai bobot 0,08185, perspektif ini mempunyai pengaruh paling kecil karena memiliki bobot terkecil dibandingkan dengan perspektif lainnya. Dari hasil perhitungan kartu skor berimbang diketahui bahwa perspektif

bisnis internal berada dalam kondisi sedang dengan rata-rata skor pencapaian target sebesar 5,4. dimana terdapat 3 tolok ukur yang tidak mencapai target.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai bobot 0,14137, ini menunjukkan bahwa perspektif ini lebih tinggi bobotnya dibandingkan dengan bisnis internal. Dari hasil perhitungan kartu skor berimbang diketahui bahwa perspektif pelanggan berada dalam kondisi sedang dengan rata-rata skor pencapaian target sebesar 4,64 dimana terdapat 3 tolok ukur yang tidak mencapai target yang salah satunya merupakan terburuk dari tolok ukur lainnya karena memiliki skor 0.

Adapun analisa dan pembahasan masing-masing perspektif sebagai berikut :

5.2 Analisa tolok ukur dalam masing-masing perspektif

5.2.1 Perspektif Keuangan

Return On Investment (ROI) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0699 dan skor sebesar 2. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Asset Turn Over (ATO) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0573 dan skor sebesar 3. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Dana penelitian lembaga luar yang terserap mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0418 dan skor sebesar 10. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Tingkat pendapatan pelayanan mempunyai bobot prioritas sebesar 0,1514 dan skor sebesar 2. Artinya bahwa tolok ukur ini dijadikan prioritas utama daripada tolok ukur lainnya dan memiliki kinerja yang rendah.

Persentase ketersediaan dana penelitian yang disediakan mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0203 dan skor sebesar 9. Artinya bahwa tolok ukur ini dijadikan prioritas terakhir dan memiliki kinerja yang tinggi.

5.2.2 Perspektif Pelanggan

Persentase kehadiran mahasiswa dalam perkuliahan mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0179 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini dijadikan prioritas terakhir dan memiliki kinerja yang tinggi.

Waktu tunggu mendapatkan pekerjaan pertama/membuka usaha (3 th terakhir, bulan) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0304 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Persentase lulusan yang menjadi entrepreneur (3 th terakhir) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0209 dan skor sebesar 3. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Lama studi (3 th terakhir) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0239 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Indeks Prestasi Kumulatif (3 th terakhir) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0241 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Persentase lulusan cumlaude dari total lulusan (3 th terakhir) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,022 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Persentase mahasiswa tepat memulai KP mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0196 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Persentase mahasiswa memulai TA/Pra-Rancangan pabrik mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0253 dan skor sebesar 2. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Persentase mahasiswa yang menyelesaikan TA/ pra rancangan pabrik dalam 6 bln mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0253 dan skor sebesar 3. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Persentase lulusan yang mendapat hasil baik untuk praktek ibadah mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0331 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Persentase lulusan indeks prestasi matakuliah agama $\geq 3,0$ mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0308 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Persentase lulusan dengan nilai baik LKID mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0308 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Jumlah mahasiswa FTI yang mendapat beasiswa mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0442 dan skor sebesar 3. Artinya bahwa tolok ukur ini dijadikan prioritas utama dibandingkan tolok ukur lainnya dan memiliki kinerja yang rendah.

Indeks kepuasan mahasiswa terhadap layanan fakultas mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0439 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Indeks kepuasan mahasiswa dalam aspek proses belajar mengajar mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0439 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

5.2.3 Perspektif Bisnis Internal

Kurikulum yang mempertimbangkan potensi lokal mempunyai bobot prioritas sebesar 0,003 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Kelas online mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0039 dan skor sebesar 9. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Program magister mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0031 dan skor sebesar 10. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Program studi yang terakreditasi A mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0051 dan skor sebesar 4. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Nilai kinerja dosen mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0094 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Jumlah dosen dengan jabatan akademik lektor kepala atau guru besar mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0031 dan skor sebesar 4. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Persentase kehadiran dosen dalam mengajar mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0082 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Persentase ketepatan penyerahan nilai ujian mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0083 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Pengunjung perpustakaan / bln mempunyai bobot prioritas sebesar 0,002 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Peminjam koleksi perpustakaan / bln mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0021 dan skor sebesar 1. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Bandwith internet (kbps) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0043 dan skor sebesar 8. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Dosen yang mempunyai akses internet 24 jam mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0057 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Rasio dosen terhadap mahasiswa mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0068 dan skor sebesar 3. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Komplain dari sivitas akademika terhadap penerapan nilai-nilai Islam di kampus mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0089 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Komplain dalam layanan mempunyai bobot prioritas sebesar 0,008 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Jumlah judul koleksi mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0093 dan skor sebesar 8. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Jumlah kopi koleksi mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0048 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Jumlah penelitian yang didanai oleh jurusan mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0076 dan skor sebesar 0. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Jumlah publikasi (baik dalam jurnal maupun prosiding) dalam 1 th mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0069 dan skor sebesar 3. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Jumlah makalah dalam seminar nasional teknoin mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0073 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Potensi paten mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0143 dan skor sebesar 4. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Penelitian dengan industri mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0111 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Jumlah tulisan yang dimuat di jurnal ilmiah nasional terbitan non FTI mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0071 dan skor sebesar 4. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Tulisan yang dimuat di jurnal/prosiding internasional mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0081 dan skor sebesar 8. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Banyak program pengabdian masyarakat mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0093 dan skor sebesar 1. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang rendah.

Persentase karyawan yang datang dan pulang tepat waktu mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0124 dan skor sebesar 4. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Persentase dosen yang menjalankan amanah dengan baik mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0183 dan skor sebesar 4. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

Jumlah MOU mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0121 dan skor sebesar 7. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang tinggi.

Waktu tunggu mendapatkan data (hari) mempunyai bobot prioritas sebesar 0,0127 dan skor sebesar 5. Artinya bahwa tolok ukur ini tidak dijadikan prioritas utama dan memiliki kinerja yang sedang.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian dan pengolahan data maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Alternatif indikator kinerja yang terdapat pada FTI UII Yogyakarta adalah sebagai berikut : untuk perspektif keuangan yaitu; Tingkat pendapatan pelayanan, Asset Turn Over (ATO), Return On Investment (ROI), Persentase keterserapan dana penelitian yang disediakan, Dana penelitian lembaga luar yang terserap. Pada perspektif pelanggan, yaitu; Persentase kehadiran mahasiswa dalam perkuliahan, Persentase lulusan yang menjadi entrepreneur, Lama studi, Indeks prestasi kumulatif, Persentase lulusan cumlaude dari total lulusan, Persentase mahasiswa tepat memulai KP, Persentase mahasiswa memulai TA/Pra-Rancangan pabrik, Persentase mahasiswa yang menyelesaikan TA/ pra rancangan pabrik dalam 6 bulan, Persentase lulusan dengan nilai baik LKID, Jumlah mahasiswa FTI yang mendapat beasiswa, Nilai toefl lulusan, Prestasi mahasiswa di tingkat nasional, Persentase lulusan yang mendapat hasil baik untuk praktek ibadah, Presentase lulusan indeks prestasi matakuliah agama $\geq 3,0$. Pada perspektif bisnis internal, yaitu; Kurikulum yang mempertimbangkan potensi lokal, Kelas online, Bandwitahun internet, Dosen yang mempunyai akses internet 24 jam, Waktu tunggu mendapatkan data, Rasio dosen terhadap mahasiswa. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu; tulisan / penelitian bersama antara mhs dan dosen, jml publikasi (baik dalam jurnal maupun prosiding)dalam satu tahun.

2. Prioritas utama indikator pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:
perspektif keuangan, yaitu; Tingkat pendapatan pelayanan. Perspektif pelanggan, yaitu; Jumlah mahasiswa FTI yang mendapat beasiswa. Perspektif bisnis internal, yaitu : Nilai kinerja dosen. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu : Persentase dosen yang menjalankan amanah dengan baik.
3. Langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah segera menindak lanjuti indikator-indikator yang dirasa harus ditingkatkan kualitasnya sehingga sejajar dengan indikator lainnya.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian, analisa data dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka ada beberapa saran yang mungkin dapat diterima perusahaan :

1. Dengan mengevaluasi terhadap setiap tolok ukur keberhasilan baik yang mencapai target maupun yang tidak mencapai target harus diperhatikan secara berkala, perusahaan harus selalu dapat memonitor potensi dan kekurangan yang dimilikinya.
2. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pihak FTI UII Yogyakarta harus memperhatikan karena perspektif inilah yang berada dalam kondisi kurang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan salah satu perspektif yang penting dalam menunjang perusahaan dalam jangka panjang.
3. Balanced Scorecard sebaiknya tidak dipandang sebagai alat untuk mengukur kinerja saja, melainkan harus dipandang sebagai instrumen strategis bagi pengambilan keputusan dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Tunggal, A.W. 2001. Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard. Jakarta : Cetakan Kedua. Penerbit Harvarindo
- Yuwono. S., Sukarno. E., dan Ichsan. M. 2003. Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard - Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka utama.
- Kirom Bahrul. 2009. Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Moleong, Dr. Lexy J. 2000. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Atmojo, Sidik Pramono. 2005. *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PDAM Klaten*. Skripsi FE UNS. Tidak Dipublikasi. Efferin Sujoko, Stevanus Hadi Darmadji, Yulianawati Tan. 2004. *Metode Penelitian Untuk Akuntansi*. Malang: Bayumedia.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Kirom Bahrul. 2009. *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.

