

**PENGEMBANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*  
(Studi kasus pada Politeknik Negeri Batam)**

Penelitian

**Diajukan Oleh:**

**Irsutami  
Chici Ramdhaniah**



**POLITEKNIK NEGERI-Batam**

**2011**

## ABSTRAK

*Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di Politeknik Negeri Batam belum memperlihatkan dengan jelas pencapaian visi organisasi, karena hanya menggambarkan penilaian pencapaian kinerja program dan kegiatan serta upaya organisasi dalam menyerap anggaran. Dengan demikian, pencapaian kinerja organisasi hanya dinilai dari aspek keuangan saja. Untuk mengatasi hal tersebut, maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan dapat menggambarkan dengan jelas pencapaian visi organisasi. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengatasi hal tersebut adalah Balance Scorecard (BSC) karena lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang saling kait mengait menuju ke pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk itu, studi kasus penelitian telah dilakukan di Politeknik Negeri Batam sebagai objek penelitian dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis dimulai dengan menguraikan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di Politeknik Negeri Batam, kemudian merancang pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dan membuat pembuatan indikator pencapaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC memungkinkan untuk diimplementasikan di Politeknik Negeri Batam dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat serta mampu mewujudkan akuntabilitas pengelolaan dana yang dialokasikan.*

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, Kinerja Instansi Pendidikan, dan *Balance Scorecard*.

## **Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang**

Pengukuran kinerja perguruan tinggi negeri pada dasarnya sama dengan perguruan tinggi swasta jika ditinjau dari aspek akademik, dimana keduanya menginginkan agar lulusan yang dihasilkan dapat terserap oleh pasar tenaga kerja namun dari aspek keuangan, perguruan tinggi swasta mengukur kinerja institusinya dari kemampuannya dalam memperoleh laba, sedangkan untuk perguruan tinggi negeri dapat dilihat dari keterserapan anggarannya. Anggaran yang telah ditetapkan di awal tahun yang jika dapat terserap 100%, maka dapat dikatakan perguruan tinggi tersebut memiliki kinerja yang baik. Sebenarnya pengukuran kinerja tersebut sedikit mengabaikan visi misi yang telah ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi negeri karena program kerja yang telah direncanakan tidak semuanya mendapatkan persetujuan untuk direalisasikan, selain itu, output yang sudah ditetapkan oleh DIKTI, harus menjadi acuan dalam merancang program dan kegiatan sehingga pencapaian visi misi menjadi tidak terlihat jelas.

*Balance Scorecard* belum sepenuhnya diterapkan oleh organisasi pemerintah di Indonesia, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Lain halnya di Amerika Serikat, instansi *Federal* yang menggunakan BSC antara lain adalah *Department of Agriculture, Natural Resource Conservation, Forrest Service, Department of Commerce, Fish & Wildlife Service, Bureau of Reclamation, Environmental Protection Agency, Council on Environmental Quality*, sedangkan negara bagian yang sudah menerapkan *balanced scorecard* antara lain; Alaska, Oregon, Washington, California, Idaho, dan Montana. Pada tingkat lokal, setingkat kabupaten di Indonesia, BSC sudah dipergunakan di 39 *Countries*, 277 *Cities*, 44 *Sewer Districts*, 125 *Water Districts*, 36 *Irrigation Districts*, 32 *Public Utility Districts*, 14 *Port Districts*, 48 *Conservation Districts*, dan 170 *Municipal Water Suppliers*. *Balance Scorecard* seyogyanya bisa dikembangkan di setiap organisasi pemerintah untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan sehingga membedakannya dengan organisasi swasta.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

- a. Alternatif pengukuran kinerja yang lebih signifikan dengan pencapaian visi dan misi Politeknik Negeri Batam
- b. Pembuktian bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC akan mampu meningkatkan kualitas yang berkesinambungan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk suatu alternatif pengukuran kinerja yang lebih signifikan dengan pencapaian visi dan misi Politeknik Negeri Batam.
- b. Untuk suatu pembuktian bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC akan mampu meningkatkan kualitas yang berkesinambungan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian adalah:

- a. Memberikan alternatif penilaian kinerja kepada Politeknik Negeri Batam sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja yang berkelanjutan.
- b. Sebagai sumber referensi bagi para mahasiswa dan dosen dalam proses belajar mengajar terkait dengan topik yang diteliti.
- c. Sebagai acuan dan sumber referensi untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama.

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengukuran Kinerja**

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

##### **2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja menurut Siegel dan Marconi (1998) dalam Mulyadi (2001:415-416) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hansen dan Mowen (1995) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

##### **2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

##### **2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Mulyadi (2001:416) menyebutkan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti; promosi, transfer dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

## **2.2 Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard***

### **2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang dilakukan secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren (Mulyadi, 2005:1).

### **2.2.2 Manfaat *Balance Scorecard***

Kaplan dan Norton (2000:17) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan,
4. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis,
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

### **2.2.3 Perspektif-Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategis yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini.

1. **Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).**
2. **Perspektif Pelanggan/Konsumen (*Customer Perspective*).**
3. **Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*).**
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*).**

### **2.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005:11-15):

1. **Komprehensif.**
2. **Koheren.**
3. **Berimbang**

#### 4. Terukur.

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan yang dilakukan yakni dengan mempelajari secara langsung bagaimana Politeknik Negeri Batam dalam mengukur kinerja organisasinya dan apakah pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan sudah mampu menjawab harapan dari *stakeholder* seperti yang dirumuskan dalam visi dan misi organisasi. Kegiatan ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data-data yang berkaitan pengembangan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

#### 3.2 Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah Politeknik Negeri Batam yang meliputi pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan terdiri dari tiga perspektif pengukuran yang meliputi perspektif *customers* yang selanjutnya dimodifikasi menjadi perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *internal process*, dan perspektif *learning and growth* yang selanjutnya menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

#### 3.3 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

##### 3.3.1 Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara kepada beberapa pejabat di lingkungan Politeknik Negeri Batam.

##### 3.3.2 Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumen/laporan yang dihasilkan terkait kinerja Politeknik Negeri Batam. Referensi lainnya yakni dari hasil penelitian yang berkaitan dengan analisis pengukuran kinerja di sektor bisnis dan sektor publik dengan konsep *Balanced Scorecard*, peneliti juga mempelajari undang-undang pendidikan sebagai rujukan.

#### 3.4 Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
2. Inspeksi Dokumen
3. Observasi

#### 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif yakni melakukan analisis terhadap berbagai aspek-aspek BSC secara kualitatif. Analisis akan dimulai dengan urutan sbb:

##### 3.5.1 Sistem Pengukuran Kinerja Politeknik Negeri Batam.

##### 3.5.2 Perancangan *Balance Scorecard* Politeknik Negeri Batam.

##### 3.5.3 Pengukuran Kinerja Politeknik Negeri Batam.

### **3.5.4 Strategi Map Politeknik Negeri Batam.**

### **3.5.5 Hubungan Sebab Akibat Antara Tujuan Strategis Pada Masing-masing Perspektif Balance Scorecard.**

## **DEKSRIPSI OBJEK PENELITIAN**

### **4.1 Data Umum Penelitian**

Politeknik Batam adalah lembaga pendidikan tinggi vokasi yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia di Batam dan Provinsi Kepulauan Riau. Didirikan pada tahun 2000 berdasar pada SK Mendiknas No 235/D/O/2000. Sejak pendiriannya, Politeknik Batam berkembang sebagai organisasi yang berorientasi mutu. Pada tanggal 18 Oktober 2010, Politeknik Batam berubah status menjadi Politeknik Negeri Batam yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 26 tahun 2010. Sehingga Politeknik Batam secara signifikan mengalami perubahan organisasi dan sistem tata kelola mengikuti sistem tata kelola institusi pemerintah.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Di dalam bab analisis dan pembahasan ini, peneliti akan menjelaskan kemungkinan pengembangan *Balance Scorecard* (BSC) sebagai suatu sistem pengukuran kinerja di Politeknik Negeri Batam, namun sebelum hal tersebut diuraikan, maka terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai sistem pengukuran kinerja Politeknik Negeri Batam yang selama ini digunakan.

### **5.1 Sistem Pengukuran Kinerja Politeknik Negeri Batam**

Politeknik Negeri Batam sebagai institusi Pendidikan Tinggi Negeri dituntut agar senantiasa mampu memberikan pelayanan prima kepada stakeholder. Dalam implementasi pelayanan prima maka setiap bagian yang terdapat di Politeknik Negeri Batam harus mampu membuat program kerja yang pada akhirnya tujuan dari program kerja pada tiap bagian ini adalah untuk melaksanakan visi dan misi Politeknik Negeri Batam.

Setiap bagian yang membuat program kerja akan dinilai kinerjanya yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kinerja Politeknik Negeri Batam secara keseluruhan. Penilaian kinerja dari program tiap bagian dilihat dari tingkat pencapaian dari target yang dibuat. Berikut ini akan dijelaskan realisasi program dari masing-masing bagian yang terdapat di Politeknik Negeri Batam.

#### **a. Bagian P3M**

Dalam lembar kontrol kegiatan yang dilampirkan, diketahui bahwa bagian P3M memiliki 7 (tujuh) program kerja yang harus diselesaikan, dari tujuh program kerja tersebut 6 (enam) kegiatan telah berhasil dilaksanakan, sedangkan 1 (satu) program kerja di hapuskan. Penyelesaian 6 (enam) program kerja dari 7 (program) kerja yang tercatat dalam lembar kontrol kegiatan menunjukkan bahwan bagian P3M telah berhasil melaksanakan program kerja dengan tingkat pencapaian 85,71%

**b. Bagian Program Studi Akuntansi**

Dalam lembar kontrol kegiatan yang dilampirkan, diketahui bahwa bagian Program Studi Akuntansi memiliki 4 (empat) program kerja yang harus diselesaikan, dari empat program kerja tersebut secara keseluruhan telah terlaksana dengan baik, dimana 1 program kerja telah selesai 100%, sedangkan 3 program kerja lainnya masih dalam pengerjaan, hal ini karena program kerja dari program studi akuntansi berhubungan dengan proses belajar mengajar, dimana saat penelitian ini dibuat mahasiswa berada pada minggu ke 12 (dua belas) sehingga pencapaian program untuk 3 kegiatan sebesar 75%.

**c. Bagian Program Studi Elektronika**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa program studi elektronika memiliki 8 program kerja dan diketahui bahwa 3 program kerja telah selesai dilaksanakan sedangkan 5 program kerja lainnya diketahui masih dalam proses penyelesaian. Secara rata-rata program studi elektronika telah menyelesaikan 62,5% program kerja yang dibuat.

**d. Bagian Program Studi Informatika**

Dari lembar kontrol kegiatan diketahui bahwa program studi informatika memiliki 6 kegiatan, dimana dari seluruh kegiatan tersebut program kerja yang selesai baru 1 kegiatan saja. Secara rata-rata tingkat pencapaian program kerja informatika mencapai 75%.

**e. Bagian SBAK**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa SBAK memiliki sebanyak 36 program kegiatan, dimana dari 36 program tersebut diketahui bahwa baru menyelesaikan sebanyak 2 kegiatan, sedangkan kegiatan yang lainnya masih dalam proses pengerjaan. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian SBAK adalah sebesar 32,36%

**f. Bagian SBKK**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa SBKK memiliki sebanyak 24 program kegiatan, dimana dari 24 program tersebut diketahui bahwa baru menyelesaikan sebanyak 4 kegiatan, sedangkan kegiatan yang lainnya masih dalam proses pengerjaan. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian SBKK adalah sebesar 48,375%

**g. Bagian SBPK**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa SBPK memiliki sebanyak 8 program kegiatan, dimana dari 8 program tersebut diketahui bahwa baru menyelesaikan sebanyak 2 kegiatan, sedangkan kegiatan yang lainnya masih dalam proses pengerjaan. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian SBPK adalah sebesar 56,875%.

**h. Bagian SBUM**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa SBPK memiliki sebanyak 8 program kegiatan, dimana dari 6 program tersebut diketahui bahwa penyelesaian program kerja belum mencapai 100%, hal ini dikarenakan program kerja yang terdapat di SBUM merupakan program kerja yang

bersifat rutin. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian SBUM adalah sebesar 46%.

**i. Bagian SPI**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa SPI memiliki sebanyak 6 program kegiatan, dimana dari 6 program tersebut diketahui bahwa baru menyelesaikan sebanyak 1 kegiatan, sedangkan kegiatan yang lainnya masih dalam proses pengerjaan. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian SPI adalah sebesar 25%.

**j. Bagian UPT BPUS**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa UPT BPUS memiliki sebanyak 2 program kegiatan, dimana dari 2 program tersebut diketahui bahwa belum menyelesaikan sebanyak 2 kegiatan tersebut. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian UPT BPUS adalah sebesar 32%.

**k. Bagian UPT Pengadaan**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa UPT Pengadaan memiliki sebanyak 7 program kegiatan, dimana dari 7 program tersebut diketahui bahwa belum menyelesaikan sebanyak 7 kegiatan tersebut. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian UPT Pengadaan adalah sebesar 66,42%.

**l. Bagian UPT PM**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa UPT PM memiliki sebanyak 6 program kegiatan, dimana dari 6 program tersebut diketahui baru menyelesaikan sebanyak 2 kegiatan tersebut. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian UPT PM adalah sebesar 46,66%.

**m. Bagian UPT PP**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa UPT PP memiliki sebanyak 2 program kegiatan, dimana dari 2 program tersebut diketahui belum bisa diselesaikan, hal ini dikarenakan kegiatan yang dilakukan oleh UPT PP merupakan kegiatan rutin yang memiliki waktu pengerjaan secara berkala. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian UPT PP sebesar 27,4%.

**n. Bagian UPT SI**

Dari lembar kontrol kegiatan, diketahui bahwa UPT SI memiliki sebanyak 16 program kegiatan, dimana dari 16 program tersebut diketahui belum bisa diselesaikan, hal ini dikarenakan kegiatan yang dilakukan oleh UPT SI merupakan kegiatan rutin yang memiliki waktu pengerjaan secara berkala. Secara rata-rata persentasi pencapaian target untuk bagian UPT SI sebesar 63,75%.

## **5.2 Perancangan Balance Scorecard Politeknik Negeri Batam**

Perancangan *Balance Scorecard* (BSC) Politeknik Negeri Batam diawali dari penjelasan misi, keyakinan dan nilai-nilai dasar, visi, keterkaitan misi dengan visi, dan strategi Politeknik Negeri Batam. Kemudian visi tersebut diuraikan ke dalam perspektif-perspektif pengukuran kinerja BSC. Pada masing-masing perspektif

tersebut ditetapkan sasaran mutu yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari misi Politeknik Negeri Batam.

Penjelasan terhadap misi organisasi dilakukan untuk melihat apakah pernyataan misi tersebut sudah benar dalam perumusannya, demikian pun terhadap pernyataan visi. Selain itu, analisis akan diarahkan untuk menjawab pertanyaan apakah nilai-nilai yang terkandung di dalam misi dan visi tersebut masih sesuai dengan kondisi sekarang atau masih dapat dipertahankan.

### **5.2.1 Analisis Misi Politeknik Negeri Batam**

Misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan eksistensi, arah dan pola organisasi di masa depan. Misi menentukan bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan dan bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visinya (Supriyono, 2000). Dengan kata lain, misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang harus diemban oleh suatu organisasi untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan. Arah utama pernyataan misi bersifat eksternal, berfokus pada pasar dan pelanggan serta secara tipikal menspesifikasi pada usaha tertentu. Misi adalah jalan pilihan untuk menuju ke masa depan, maka dengan demikian misi yang ditetapkan harus mampu menjawab empat pertanyaan berikut ini: 1) kebutuhan apa yang dipenuhi oleh organisasi, 2) siapa *customer* organisasi, 3) dalam bisnis apa organisasi berusaha, dan 4) apa yang menjadi kompetensi inti organisasi, (Mulyadi, 2005).

Terkait dengan fungsi misi yakni sebagai pemfokus usaha organisasi dan sebagai pemberi makna atas kehidupan kerja, maka misi yang telah dirumuskan, menegaskan bahwa kegiatan utama Politeknik Negeri Batam adalah pelayanan pendidikan kepada masyarakat baik dalam bentuk *tangible* berupa sarana dan prasarana pendidikan maupun *intangibile* seperti dimensi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan itu sendiri. Demikian pun terhadap fungsi yang kedua yakni pemberi makna terhadap kehidupan kerja, misi yang ditetapkan telah memiliki makna dalam meningkatkan pendidikan masyarakat Batam.

Hal lainnya yang perlu menjadi pertimbangan dalam merumuskan misi organisasi bahwa misi harus memiliki keterkaitan dengan visi organisasi karena misi menentukan bagaimana organisasi berintegrasi dengan lingkungan dan bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visinya, (Supriyono, 2000). Dengan demikian, misi yang telah dirumuskan oleh Politeknik Negeri Batam harus memiliki keterkaitan dengan visi yang telah ditetapkan untuk dapat menarik kesimpulan apakah misi tersebut memerlukan penyesuaian atau redefinisi.

### **5.2.2 Keyakinan dan Nilai-nilai Dasar Politeknik Negeri Batam**

Perwujudan visi melalui misi organisasi memerlukan perjalanan panjang dengan berbagai rintangan, kegagalan, dan keberhasilan. Untuk itu keyakinan dasar harus ditanamkan dalam diri setiap personal dalam upaya pencapaian visi organisasi. Selain itu, dalam menentukan pilihan strategi, sasaran, program dan kegiatan yang akan dilakukan, nilai-nilai dasar organisasi dapat digunakan sebagai pemandu dalam menentukan pilihan-pilihan tersebut.

Keyakinan dasar dari setiap personil Politeknik Negeri Batam terhadap pencapaian visi melalui misi yang ditetapkan tentu didasari oleh kondisi

pendidikan di Batam. Hasil wawancara yang dilakukan terkait salah satu misi organisasi yakni melakukan riset aplikatif telah menimbulkan keyakinan di setiap personil organisasi bahwa dengan misi tersebut akan tercapai visi organisasi.

### 5.2.3 Analisis Visi Politeknik Negeri Batam

Politeknik Negeri Batam telah memiliki visi organisasinya yakni "Menjadikan Politeknik Negeri Batam sekelas politeknik di Singapura." Dari hasil wawancara yang dilakukan, diperoleh informasi bahwa perumusan visi Politeknik Negeri Batam telah mempertimbangkan beberapa aspek yang terkait dengan kemampuan atau kapasitas organisasi, baik aspek kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Dalam perumusan visinya, Politeknik Negeri Batam telah mempertimbangkan kondisi dan kemampuan dari sumber daya yang dimilikinya saat ini.

Perumusan visi tersebut di atas, sebenarnya memerlukan revisi atau penambahan lagi karena belum menunjukkan kapan visi tersebut akan tercapai. Misi dapat dimanfaatkan untuk landasan dalam perumusan visi, penjabaran visi ke tujuan, dan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi, (Mulyadi, 2005). Untuk itu, peneliti mengusulkan/meredefinisi visi Politeknik Negeri Batam menjadi "**Menjadikan Politeknik Negeri Batam sekelas politeknik di Singapura melalui penyelenggaraan pendidikan vokasi terbaik, riset aplikatif, pemberdayaan masyarakat, dan dengan dukungan tata kelola organisasi yang baik serta partisipasi masyarakat dan pemerintah di tahun 2014**" Dilakukannya redefinisi visi ini karena visi sebelumnya belum dinyatakan secara jelas bagaimana dan kapan visi itu akan dicapai. Menurut Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000; 122) visi yang efektif harus memiliki karakteristik 1) *imagible* (dapat dibayangkan), 2) *desirable* (menarik), 3) *feasible* (realistis atau dapat dicapai), 4) *focused* (jelas), 5) *fleksible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan), dan 6) *communicable* (mudah dipahami).

Dengan redefinisi visi tersebut, maka dengan mudah dijabarkan dalam kerangka *balance scorecard* seperti yang terlihat pada Tabel 5.1 Penjabaran Visi Organisasi ke Dalam Perspektif *Balance Scorecard* sebagai berikut:

**Tabel 5.1**

#### **Penjabaran Visi Organisasi ke Dalam Perspektif *Balance Scorecard***

<b>Perspektif</b>	<b>Kata atau Frasa Dalam Rumusan Visi</b>
<i>Customer/Stakeholders</i>	Menjadikan Politeknik Negeri Batam sekelas politeknik di Singapura
<i>Internal Process</i>	Penyelenggaraan Pendidikan vokasi terbaik, riset aplikatif, dan pemberdayaan masyarakat.
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Peningkatan tata kelola organisasi yang baik.
<i>Financial</i>	Partisipasi masyarakat dan pemerintah

### 5.2.4 Keterkaitan Antara Misi, Keyakinan dan Nilai-nilai Dasar, dan Visi Politeknik Negeri Batam

Di atas telah diuraikan tentang misi, keyakinan dan nilai-nilai dasar, dan visi Politeknik Negeri Batam. Dari sejumlah misi yang telah ditetapkan, maka

diharapkan melalui misi tersebut dan dengan keyakinan dan nilai-nilai dasar yang ada, Politeknik Negeri Batam akan dapat mewujudkan atau mencapai visi organisasinya. Dari semua pernyataan misi yang ada, terdapat relevansi dengan visi yang telah dirumuskan sehingga visi yang telah dirumuskan yakni **”Menjadikan Politeknik Negeri Batam sekelas politeknik di Singapura melalui penyelenggaraan pendidikan vokasi terbaik, riset aplikatif, pemberdayaan masyarakat, dan dengan dukungan tata kelola organisasi yang baik serta partisipasi masyarakat dan pemerintah di tahun 2014”** akan tercapai melalui misi yang telah ditetapkan.

Dengan adanya relevansi antara misi dan visi serta nilai-nilai dasar tersebut, proporsi nilai penerima jasa pendidikan di arahkan pada suatu bentuk penyelenggaraan pendidikan yang berskala internasional. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi yang ditetapkan oleh Politeknik Negeri Batam untuk kegiatan operasionalnya adalah fokus pada:

- Peningkatan mutu system penyelenggaraan pendidikan
- Peningkatan mutu infrastuktur untuk mendukung peningkatan riset aplikatif dan pemanfaatan teknologi informasi
- Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan serta peningkatan mutu tata kelola organisasi
- Peningkatan kerjasama dan partisipasi masyarakat, industry, dan pemerintah

Selanjutnya visi dan strategi fokus tersebut dijabarkan dalam empat perspektif BSC seperti yang disajikan pada Tabel 5.2 Tujuan Strategis Dalam Perspektif *Balance Scorecard* sebagai berikut.

**Tabel 5.2**  
**Tujuan Strategis Dalam *Balance Scorecard***

<b>Perspektif</b>	<b>Tujuan Strategis</b>
<i>Customer/Stakeholders</i>	Menjamin peningkatan mutu system penyelenggaraan pendidikan.
<i>Internal Process</i>	Peningkatan mutu infrastruktur untuk mendukung riset aplikatif dan penyediaan sistem teknologi informasi
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan untuk mendukung tata kelola organisasi yang baik
<i>Financial</i>	Meningkatnya peran serta masyarakat, pemerintah daerah dan pusat

### **5.2.5 Pengukuran Kinerja Politeknik Negeri Batam Dalam *Balance Scorecard***

Berdasarkan tujuan pada empat perspektif yang telah dijelaskan dan mempertimbangkan area fokus yang dipilih, maka kemudian ditentukan sasaran mutu pada masing-masing perspektif. Pemilihan sasaran mutu didasarkan pada *value-based strategy* yang dapat memberikan nilai tambah (*value-added*) bagi masyarakat. Hal lain yang dipertimbangkan adalah ketersediaan sumberdaya agar sasaran mutu yang dipilih dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Adapun sasaran mutu dalam empat perspektif *balance scorecard* adalah sebagai berikut:

**1. Perspektif Customer/stakeholders**

Tujuan strategis yang ingin dicapai pada perspektif ini adalah Menjamin peningkatan mutu system penyelenggaraan pendidikan. Tujuan strategis ini dapat diwujudkan melalui kemampuan Politeknik Negeri Batam dalam memenuhi standar seleksi penerimaan mahasiswa baru, mutu muatan kurikulum yang berbasis kompetensi, metode pembelajaran yang berkualitas, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, dan meningkatnya riset aplikatif.

- a. Standar seleksi penerimaan mahasiswa baru
- b. Mutu muatan kurikulum pendidikan yang berbasis kompetensi
- c. Peningkatan kualitas layanan proses pembelajaran
- d. Peningkatan penggunaan teknologi informasi

**Tabel 5.3**  
**Sasaran Strategis dan Indikator Pencapaian**  
*Customer/Stakeholders Perspectives*

Sasaran Mutu	Indikator
Standar seleksi penerimaan mahasiswa baru	Standar Seleksi penerimaan mahasiswa baru 1:3, 80% lulusan memiliki IPK $\geq$ 3.00, 90% mahasiswa lulus tepat waktu.
Mutu muatan kurikulum pendidikan yang berbasis kompetensi	Seluruh Prodi menerapkan kurikulum berbasis kompetensi, 80% lulusan bersertifikat kompetensi, 80% lulusan terserap pasar kerja dengan rata-rata waktu tunggu 3 bulan
Peningkatan kualitas layanan proses pembelajaran	Gap persepsi kualitas layanan proses pembelajaran maksimal 10%
Peningkatan penggunaan teknologi informasi	Rata-rata waktu proses layanan administrasi akademik 3 hari kerja

**2. Perspektif Internal Process**

Tujuan strategis yang ingin dicapai pada perspektif ini adalah peningkatan pengadaan sumberdaya yang dapat menjamin peningkatan mutu sistem penyelenggaraan pendidikan. Tujuan strategis ini dapat diwujudkan melalui kemampuan Politeknik Negeri Batam dalam meningkatkan mutu infrastruktur, penyediaan sistem teknologi informasi, dan meningkatkan kerjasama lintas sektoral.

- a. Meningkatkan mutu infratraktur
- b. Penyediaan sistem teknologi informasi
- c. Meningkatkan kerjasama lintas sektoral

**Tabel 5.4**  
**Sasaran Strategis dan Indikator Pencapaian**  
*Internal Process Perspectives*

Sasaran Mutu	Indikator
Meningkatkan mutu infratraktur	Tingkat kepuasan terhadap mutu infratraktur

	akademik dan nonakademik minimal 60%.
Penyediaan sistem teknologi informasi	Seluruh aktivitas telah menggunakan sistem teknologi informasi
Meningkatkan kerjasama lintas sektoral	Setiap prodi menghasilkan satu kegiatan pengabdian masyarakat per tahun dari skema hibah eksternal, Setiap prodi menghasilkan minimal 2 riset aplikatif yang bermitra dengan industry dan masyarakat yang terbit minimal di jurnal nasional

### 3. Perspective Employee dan Organization Capacity

Tujuan strategis yang ingin dicapai pada perspektif ini adalah meningkatkan kompetensi tenaga pendidikan dan kependidikannya dan memperbaiki tata kelola organisasinya.. Tujuan strategis ini dapat diwujudkan dengan meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui pelatihan/workshop baik dalam deliveri materi pembelajaran maupun dalam bidang pelayanan dan tata kelola organisasinya, selain itu Politeknik Negeri Batam harus dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

- a. Meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
- b. Memperbaiki tata kelola organisasi

**Tabel 5.5**  
**Sasaran Strategis dan Indikator Pencapaian**  
*Employee and Organization Capacity Perspectiv*

Sasaran Mutu	Indikator
Meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	Meningkatnya kinerja dan produktivita gawai
Memperbaiki tata kelola organisasi	Mempertahankan sertifikasi ISO 9001:2008

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, diupayakan untuk menjawab tujuan yang telah dirumuskan. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 6.1.1 Pengembangan pengukuran dengan pendekatan *balance scorecard* pada Politeknik Negeri Batam sangat memungkinkan untuk diterapkan karena dengan pengukuran kinerja dengan BSC akan tergambar dengan jelas bagaimana organisasi mencapai visinya. Pencapaian Visi dan Misi adalah harapan masyarakat sebagai *stakeholder* dan harapan ini hanya tergambar dengan jelas jika organisasi menerapkan konsep BSC dalam pengukuran kinerjanya. Meskipun LAKIP adalah suatu bentuk pertanggungjawaban akuntabilitas kinerja dinas sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-

undangan, namun sebagai langkah awal penggunaan BSC, ukuran-ukuran yang digunakan dalam BSC seperti yang telah dipaparkan merupakan ukuran-ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

- 6.1.2 Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan BSC seperti yang telah dipaparkan dari hasil penelitian ini akan mampu meningkatkan kinerja dinas pendidikan karena dengan konsep BSC akan tergambar dengan jelas bagaimana strategi organisasi dirumuskan dari perspektif keuangan dan non keuangan. Setiap perspektif dalam *scorecard* telah mempertimbangkan indikator kerjanya yang berorientasi pada *outcome*. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mengetahui sampai sejauh mana seluruh program dan kegiatan dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Selain itu, organisasi dapat lebih efisien dalam penggunaan anggaran pendidikan karena konsep BSC dapat mengarahkan organisasi untuk menyusun program dan kegiatan yang relevan dengan sasaran dan tujuan yang hendak dicapai.

## 6.2 Saran-saran

Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan terhadap Politeknik Negeri Batam adalah sebagai berikut:

- 6.2.1 Dalam penerapan BSC sebagai salah satu alternatif pengukuran kerjanya, peneliti menyarankan agar Politeknik Negeri Batam melakukan perbaikan dalam penyusunan perencanaan strategis agar tujuan yang ditetapkan memiliki relevansi yang kuat dengan misi dan visi yang telah dirumuskan. Selain itu, dalam perumusan strategi, hendaknya Politeknik Negeri Batam melakukan analisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi (analisa SWOT) yang lebih mendalam sehingga sasaran strategis yang dirumuskan lebih menggambarkan apa yang menjadi kebutuhan organisasi.
- 6.2.2 Menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi dalam BSC dengan penjabarannya melalui *strategy map* yang kemudian dilanjutkan dengan menentukan objektif operasional, ukuran yang hendak dicapai, dan target sehingga terbentuk suatu sistem manajemen pengukuran yang terintegrasi dan relevan dengan aktivitas operasional dengan sasaran strategis.
- 6.2.3 Dalam upaya mengimplementasikan BSC, disarankan agar Politeknik Negeri Batam melakukan analisis yang mendalam terhadap konsep BSC sehingga dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.
- 6.2.4 Disarankan untuk menyusun laporan pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC yang dapat dijadikan laporan pendamping LAKIP.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albab Ulul, (2005), Analisa SWOT Desentralisasi Kebijakan Pendidikan di Indonesia
- Averson, Paul (25 Agustus 2004), "A *Balanced Scorecard for City & County Services*," <http://www.balancedscorecard.org>.
- Averson, Paul (25 Agustus 2004), "Building a Government *Balanced Scorecard: Phase 2 – Implementation and Automation*", <http://www.balancedscorecard.org>.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2005), Action Plan Pembinaan Penyelenggaraan Program Pendidikan Inklusif di Indonesia, Bandung.
- Djunaedi Achmad, Prof. Dr. Ir., (2002), Konsep Perencanaan Strategis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Djunaedi Achmad, Prof. Dr. Ir., (2002), Proses Perencanaan Strategis Kota/Daerah, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (1992), "The *Balanced Scorecard: mengukur yang mendorong kinerja*," Harvard Business Review Januari-Februari pp71-80.
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (1993), "Balanced Scorecard: Translating Strategi ke Aksi" Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (1993), "Putting *Balanced Scorecard to Work*," Harvard Business Review September-Oktober pp2-16.
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (2004), *Strategy Map, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts*
- Kusumastuti Sri, (2006) Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balance Scorecard*, Makalah Akhir Semester, Ilmu Manajemen Strategis, Program Pascasarjana/S2, STIE Kampus Ungu, Jakarta.
- LAN dan BPKP, (2000), Modul Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.
- LAN dan BPKP, (2000), Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah, Jakarta.
- LAN dan BPKP, (2000), Perencanaan Strategis Instansi Pemerintah, Jakarta.

- Mulyadi, (2002), *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard*, Penerbit UPP STIM YKPN.
- Mulyadi, (2005) *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat, 2001.\_\_\_\_\_, Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.20, No.3: 270-286.
- Purwanto Andie Tri, (2003), Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup, anditp2000@yahoo.com, Disampaikan dalam Seminar Sistem Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup, Hotel Borobudur Jakarta.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), “*A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard*,” <http://www.performance-measurement.net>.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), “*Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success*,” <http://www.balancedscorecard.org>.
- Sadjiarto Arja, (2000), *Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah*, Universitas Kristen Patra, Jakarta
- Singgih Moses, dkk, (2001) *Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balance Scorecard di PT. “X”*, *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 3, NO. 2.
- Sugiyanto, Eko, Anwar, (2003) *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategi, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.2, No.1: 15-24.
- Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah – BPKP, (Agustus 2000), *Pengukuran Kinerja – suatu tinjauan pada instansi pemerintah*, Edisi I, Cetakan Pertama, Jakarta