

# PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD DI IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Penelitian ini dibiayai oleh DIPA IAIN Raden Intan Lampung  
Tahun 2012

Peneliti  
Evi Ekawati, M.Si.



SEKSI PENERBITAN FAKULTAS SYARIAH  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
2014

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA  
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD  
DI IAIN RADEN INTAN LAMPUNG**

**Evi Ekawati, M.Si.**



**SEKSI PENERBITAN FAKULTAS SYARIAH  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG**

**2014**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan / atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan , atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan / atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).*

**Hak Cipta pada pengarang : Evi Ekawati, M.Si.**

Dilarang mengutip sebagian atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun tanpa seizin penerbit, kecuali untuk kepentingan penulisan artikel atau karangan ilmiah.

---

Judul Buku : Perancangan Pengukuran  
Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard  
Di IAIN Raden Intan Lampung

---

Cetakan Pertama : 2014

---

Desain Cover : Osa

---

Computer Setting, Lay out oleh : Osa

---

Dicetak Oleh : Percetakan Osa

---

Seksi Penerbitan Fakultas Syariah IAIN Raden Intan  
Lampung

Jl. Letkol H. Endro Suratmin Kampus Sukarame

Telp. (0721) 703289 Bandar Lampung 35131

---

Kode Penerbit :

---

ISBN : 978-602-1319-00-0

---

# PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD DI IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

## Abstrak

Sebagai bagian dari institusi pendidikan tinggi di Indonesia, IAIN Raden Intan Lampung dewasa ini tengah bergelut dalam agenda besar yakni “reformasi pendidikan”. Terdapat tuntutan besar sekarang ini agar perguruan tinggi dikelola berdasarkan tiga orientasi dasar yakni kualitas, profesionalitas, dan akuntabilitas

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

*Balanced scorecard* (BSC) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. BSC juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui BSC, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Penilaian Kinerja, Manajemen*

## DAFTAR ISI

Abstrak.....	ii
Daftar Isi.....	iii
Daftar Tabel.....	v
Daftar Gambar.....	vii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
II. KAJIAN TEORI.....	10
2.1 Perencanaan Strategi.....	10
2.2 Penilaian Kinerja.....	11
2.3 Balanced Scorecard.....	16
2.4 Balanced Scorecard sebagai Inti Manajemen Strategis dan Pengukuran Kinerja.....	26

III. METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.3 Kerangka pemikiran Penelitian.....	37
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran IAIN Raden Intan Lampun.....	39
4.2 Perumusan Strategi.....	43
4.3 Penyusunan Program dan Penilaian Kinerja.	55
V. PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	67
5.2 Saran.....	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel

Halaman

1. Peringkat HDI Negara-negara ASEAN.....	3
2. Misi, Tujuan dan Sasaran IAIN Raden Intan Lampung.....	38
3. Matrik <i>External Factor Evaluation</i> (EF).....	41
4. Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	42
5. <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM).....	43
6. Matriks SWOT.....	45
7. Matriks IE.....	48
8. Bentuk dasar Matriks QSPM.....	49
9. Realisasi Penerimaan IAIN Raden Intan Lampung 2006-2009.....	51
10. Jenis dan Jumlah Pendapatan PNBPA Akademik IAIN Raden Intan Lampung tahun 2006-2009	52
11. Realisasi Pengeluaran IAIN Raden Intan Lampung 2006-2009.....	53

12. Penerimaan Calon Mahasiswa Baru IAIN Raden Intan Lampung tahun 2006-2009.....	54
13. Keadaan Mahasiswa IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2006-2009.....	55
14. Keadaan Alumni IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2006-2009.....	56
15. Keadaan Dosen Tetap IAIN Raden Intan Lampung tahun 2006-2009.....	58
16. Rasio dosen dan Mahasiswa IAIN Raden Intan Lampung tahun 2006 – 2009.....	59
17. Keadaan Tenaga Administrasi IAIN Intan Lampung tahun 2006-2009.....	60



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hubungan antar Perspektif dalam BS.....	24
2. Sistem Manajemen Strategis.....	27
3. Tiga Tahap Pelaksanaan untuk Menentukan StrategiUtama Menurut Konsep Fred R. David...	28
4. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi dengan Sasaran Strategi, Target, dan Inisiatif Strategi..	29
5. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Sasaran Strategi, Target, dan Inisiatif Strategi dengan Program.....	30
6. BSC sebagai suatu Kerangka Tindakan Strategis.....	31
7. Kerangka Pikir Penelitian.....	35
8. Diagram Cartesius Matriks SPACE.....	47

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tujuan umum pendidikan di Indonesia adalah mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dalam arti pendidikan yang dilakukan tetap mempertahankan kesatuan dan keanekaragaman serta mampu mengembangkan cita-cita perorangan. Setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan secara merata dengan keunggulan (*excellence*) dan penyeimbangan (*equity*) antara pemanfaatan (*access*) dengan prestasi (*achievement*). Tujuan yang mulia ini akan dapat tercapai apabila dilakukan aktivitas pendidikan yang bertanggung jawab dan terjaminnya kualitas akademik pada desain, manajemen proses pendidikan, bertumpu pada konsep pertumbuhan, pengembangan, pembaharuan, dan kelangsungannya sehingga penyelenggaraan pendidikan harus dikelola secara profesional.

Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam pembentukan faktor insani (*human capital*), dimana modal insani

merupakan salah satu faktor penentu bagi pertumbuhan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Salah satu indikator yang menggambarkan kondisi modal insani suatu negara adalah tingkat *human development index* (HDI) atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM). HDI merupakan suatu metode yang dapat mengukur keberhasilan pembangunan ekonomi dari sisi kualitatif yakni dengan mengukur perbandingan antara angka harapan hidup (*life expectancy*), angka melek huruf (*literacy*), pendidikan (*education*), dan indeks GDP berdasarkan PPP. Menurut *Human Development Report 2007-2008*<sup>1</sup>, HDI Indonesia sebesar 0,728, yang berada dalam peringkat 107 dari 177 negara yang disurvei oleh UNDP. Dengan rekor pembangunan manusia seperti itu Indonesia tertinggal jauh dibanding negara-negara anggota ASEAN lainnya. Dengan tingkat dan peringkat IPM seperti ini, Indonesia masih tergolong negara dengan taraf menengah dalam rekor pembangunan manusia, berada di bawah Singapura, Brunei dan Malaysia (Lihat Tabel 1).

---

<sup>1</sup> UNDP. 2008. Human Development Report 2007/2008.  
<http://hdr.undp.org/en/media/lp2-hdr07-hdilist-e-final.pdf>.

Tabel 1. Peringkat HDI Negara-negara ASEAN

No	Negara	Peringkat	HDI	Kategori
1	Singapura	25	0,922	High HDI
2	Brunei Darussalam	30	0,894	High HDI
3	Malaysia	63	0,811	High HDI
4	Thailand	78	0,743	Medium HDI
5	Filipina	90	0,771	Medium HDI
6	Vietnam	105	0,733	Medium HDI
7	<b>Indonesia</b>	<b>107</b>	<b>0,728</b>	<b>Medium HDI</b>
8	Laos	130	0,601	Medium HDI
9	Kamboja	131	0,598	Medium HDI
10	Myanmar	132	0,583	Medium HDI

Sumber: UNDP, 2008

Indikator lain yang menggambarkan keadaan kondisi pendidikan Indonesia khususnya pendidikan tinggi adalah angka akses pendidikan bagi usia 19-24 tahun yang terdaftar sebagai

mahasiswa di Indonesia. Indikator ini juga belum menunjukkan kondisi menggembirakan yaitu hanya sebesar 14 persen. Angka partisipasi untuk melanjutkan ke perguruan tinggi ini masih rendah apabila dibandingkan dengan negara Malaysia (38 persen) atau Mesir (30 persen).

Di tengah kondisi pendidikan di Indonesia sebagaimana saat ini, Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung (IAIN Raden Intan Lampung) yang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) terbesar yang terdapat di propinsi Lampung, seyogyanya terus dapat terpacu untuk tidak henti-hentinya melakukan penataan sistem penyelenggaraan pendidikan sehingga menjadi pusat keunggulan dari berbagai hal yang dibutuhkan masyarakat dengan menekankan pada kualitas, profesionalitas dan akuntabilitas dalam usaha untuk menjadikan IAIN Raden Intan Lampung sebagai *the real university* yang mengandalkan keunggulan dan keterdepanan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu organisasi, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja. Dengan mengetahui kinerja organisasi kita akan mengetahui apakah tujuan atau target organisasi dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan dimasa datang.

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam organisasi, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam suatu organisasi, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

*Balanced scorecard* (BSC) adalah metode yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga

dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

*Balanced scorecard* diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. Potensi untuk mengubah budaya kerja ada karena dengan *balanced scorecard*, perusahaan lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu; dan membentuk sikap mencari konsensus karena adanya perbedaan awal dalam menentukan sasaran, langkah-langkah strategis yang diambil, ukuran yang digunakan, dll. Penggunaan *balanced scorecard* dalam konteks perusahaan swasta ditujukan untuk menghasilkan proses yang produktif dan *cost effective*, menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer/pelanggan*.

Mengapa institusi pemerintah perlu mengadopsi *balanced scorecard* ? Pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal adalah sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidakpastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi pemerintah harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Dalam menghadapi perkembangan dunia yang sangat cepat dan penuh ketidakpastian sekarang ini, diharapkan sektor pendidikan benar-benar menghasilkan tenaga yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan, sehingga menjadi tenaga kerja yang dapat diterima oleh *user/pengguna* sesuai dengan bidang



ilmunya. Untuk dapat menghasilkan tenaga kerja yang handal diperlukan suatu proses, yaitu proses pendidikan. Agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik dibutuhkan suatu strategi agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

Sebagai bagian dari institusi pendidikan tinggi di Indonesia IAIN Raden Intan Lampung perlu meningkatkan proses manajemen yang berbasis pada pelayanan dan kualitas kinerja baik di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal tersebut merupakan alasan utama bagi urgensitas dilaksanakannya penelitian ini.

## **1.2 Permasalahan**

1. Bagaimana merancang suatu sistem pengukuran kinerja dengan metode BSC di IAIN Raden Intan Lampung dalam implementasi visi dan misi yang telah ditetapkan?
2. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja IAIN Raden Intan Lampung berdasarkan hasil rancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode BSC?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Merancang suatu sistem pengukuran kinerja dengan metode BSC yang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan;
2. Memberikan rekomendasi bagi upaya peningkatan kinerja IAIN berdasarkan hasil rancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode BSC.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Menjadi masukan pada IAIN Raden Intan Lampung sehingga dapat terjadi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
2. Memberi kontribusi berupa rancangan pengukuran kinerja yang lebih spesifik bagi IAIN Raden Intan Lampung, sehingga dapat mempermudah pimpinan dalam mengambil kebijakan dan mengontrol organisasi.

## II. KAJIAN TEORI

### 2.1 Perencanaan Strategi

Pimpinan organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati terhadap persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Proses analisis tersebut disebut sebagai perencanaan strategi. Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkuti, 2001:3). Dengan demikian, perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Secara definitif, perencanaan strategi menurut Umar<sup>2</sup>:

“Seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang”.

Dengan demikian, perencanaan strategi dapat disimpulkan sebagai suatu kegiatan yang lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

## 2.2 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau

---

<sup>2</sup> Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Penerbit: PT. Gramedia Jakarta: Pustaka Utama. Hlm 17.

akuntabilitas manajemen dan semacamnya.<sup>3</sup> Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Dalam pengertian yang lain disebutkan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuan dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) dari suatu organisasi (Bastian, 2001).

Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka

---

<sup>3</sup> Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

mainkan dalam organisasi<sup>4</sup>. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada organisasi secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain yaitu<sup>5</sup>:

1. *Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.*

---

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan*. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Pelaksanaan rencana dapat ditempuh dengan tangan besi yang dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien namun pencapaian ini akan disertai dengan rendahnya moral karyawan. Kondisi moral karyawan yang demikian tidak akan terjadi apabila pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimalisasi motivasi karyawan. Motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. *Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.*

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, mutasi atau pemutusan hubungan kerja permanen. Data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu

memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.

3. *Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.*

Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Sulit bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan bila perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimilikinya. Hasil penilaian kinerja dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

4. *Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka.*



Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.

5. *Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.*

Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu :

- a. Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
- b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non keuangan dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima maupun yang tidak menerima penghargaan tersebut.

### 2.3 *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Konsep BSC dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

*Balanced Scorecard* adalah “kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan<sup>6</sup>”. Sedangkan Mulyadi mendefinisikan “*Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan<sup>7</sup>”.

*Balanced Scorecard* dapat memberikan peta jalan yang menunjukkan bagaimana perusahaan meningkatkan *Return on Investments* (ROI). Namun, *Balanced Scorecard* tidak hanya mewujudkan kinerja keuangan (ROI) saja, tetapi didukung secara komprehensif oleh kinerja non-keuangan yang lain, yaitu melalui prespektif *customers*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan harus merupakan akibat dari diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost effective*, dan/atau pembangunan personal yang produktif dan

---

<sup>6</sup> Tunggal, Amin Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Jakarta: Harvarindo. Hlm 1

<sup>7</sup> Mulyadi, Op Cit, hlm 1

berkomitmen secara seimbang. Dengan keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan<sup>8</sup>. Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.

---

<sup>8</sup> Kaplan R.S. & Norton, D.P. 1996. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta. Hlm 7

Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang,
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*.

a. Perspektif *financial*

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif *financial* di sini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi: "organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*".

b. Perspektif *customer*

Perspektif *customer* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

c. Perspektif *internal business process*

Perspektif *internal business process* adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka

memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.

d. Perspektif *learning & growth*

Perspektif *learning & growth* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.

Kesinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini. Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu “model (*template*)” yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun penamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi<sup>9</sup>. Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting

---

<sup>9</sup> Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. 2010. *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta. Hlm 4.

dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif.

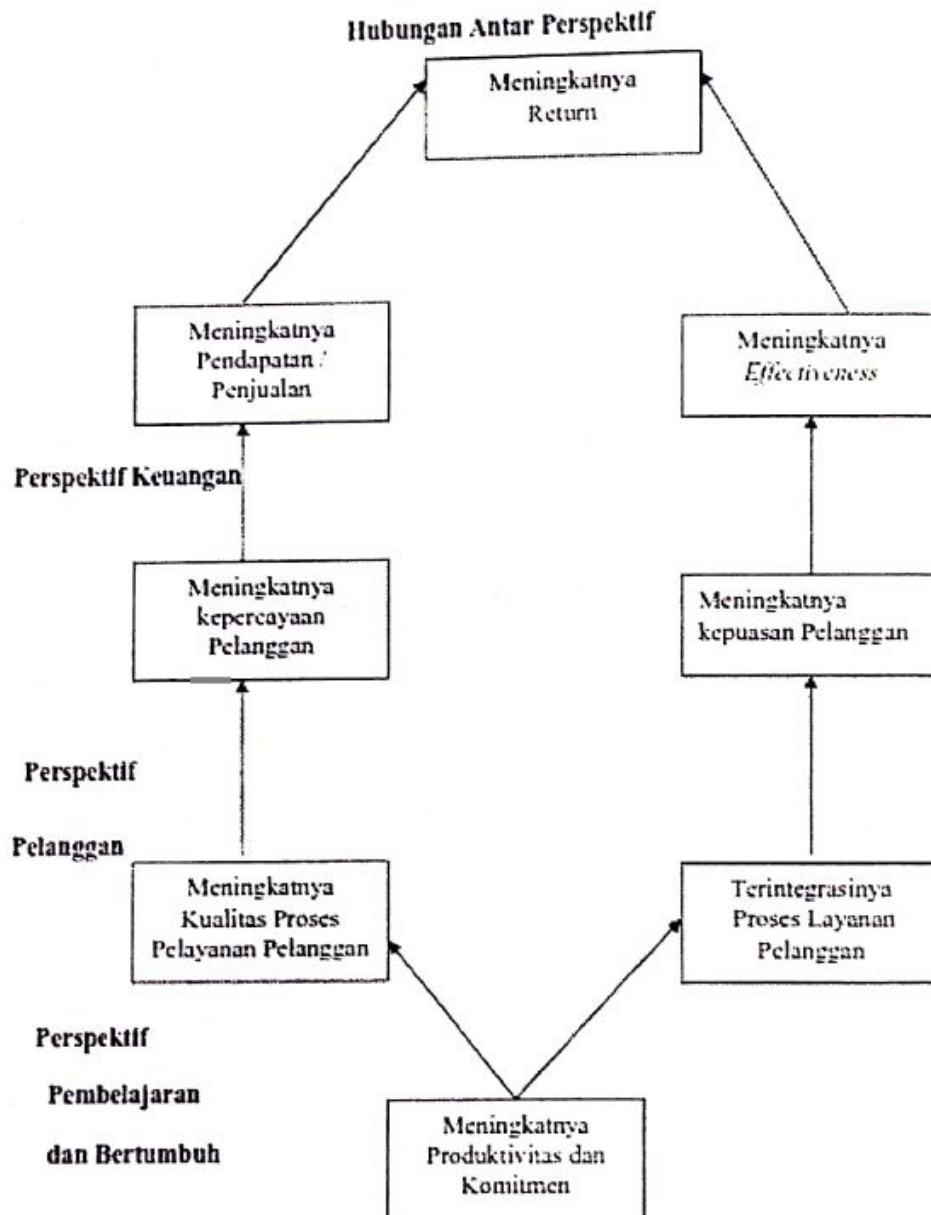
Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan



produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian di atas dapat kita lihat pada gambar berikut ini :

Gambar 1. Hubungan antar Perspektif dalam BSC



Konsep BSC pada awalnya memang diciptakan untuk kalangan perusahaan bisnis, dimana keuntungan merupakan tujuan dan motivasi utama. Namun dalam perkembangannya dengan keberhasilan penggunaan BSC oleh ribuan perusahaan

bisnis, organisasi nirlaba seperti pemerintah dan organisasi sosial termasuk perguruan tinggi banyak pula yang menggunakannya<sup>10</sup>.

Lebih lanjut, penerapan dalam organisasi nirlaba memerlukan penyesuaian, salah satunya adalah pada tekanan utama pencapaian tujuan organisasi. Suatu perusahaan bisnis umumnya didirikan untuk memperoleh laba yang tinggi dan berkesinambungan bagi para pendiri atau pemiliknya. Oleh karena itu ukuran keberhasilan keuangan tetap merupakan hal terpenting dari keempat perspektif ukuran BSC. Ketiga ukuran lainnya yaitu perspektif pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan bersifat menunjang ukuran keuangan.

Dalam organisasi nirlaba, organisasi semacam itu umumnya didirikan oleh para pendiri dengan suatu misi tertentu untuk melayani golongan masyarakat tertentu dengan jasa pelayanan tertentu pula. Pendorong dan motivasi utamanya adalah pencapaian kebutuhan pelanggan sebagai perwujudan misi pendiri dan bila perlu rela mengalami defisit dalam segi keuangan.

---

<sup>10</sup> Darwanto, Herry. *Balanced Scorecard untuk Organisasi Pemerintah*. Makalah tanpa tahun.

## 2.4 *Balanced Scorecard* sebagai Inti Sistem Manajemen Strategis dan Pengukuran Kinerja

Organisasi perusahaan merupakan *wealth-creating institution*, tetapi dalam lingkungan kompetitif sekarang ini, suatu organisasi tidak hanya sebagai *wealth-creating institution*, namun diharapkan juga sebagai *wealth-multiplying institution*. Ketidakmampuan personal perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah untuk menjadi *wealth-multiplying institution* ditentukan oleh kompetisi manajerial para manajer dalam mengelola *human capital*, dan sistem manajemen<sup>11</sup>

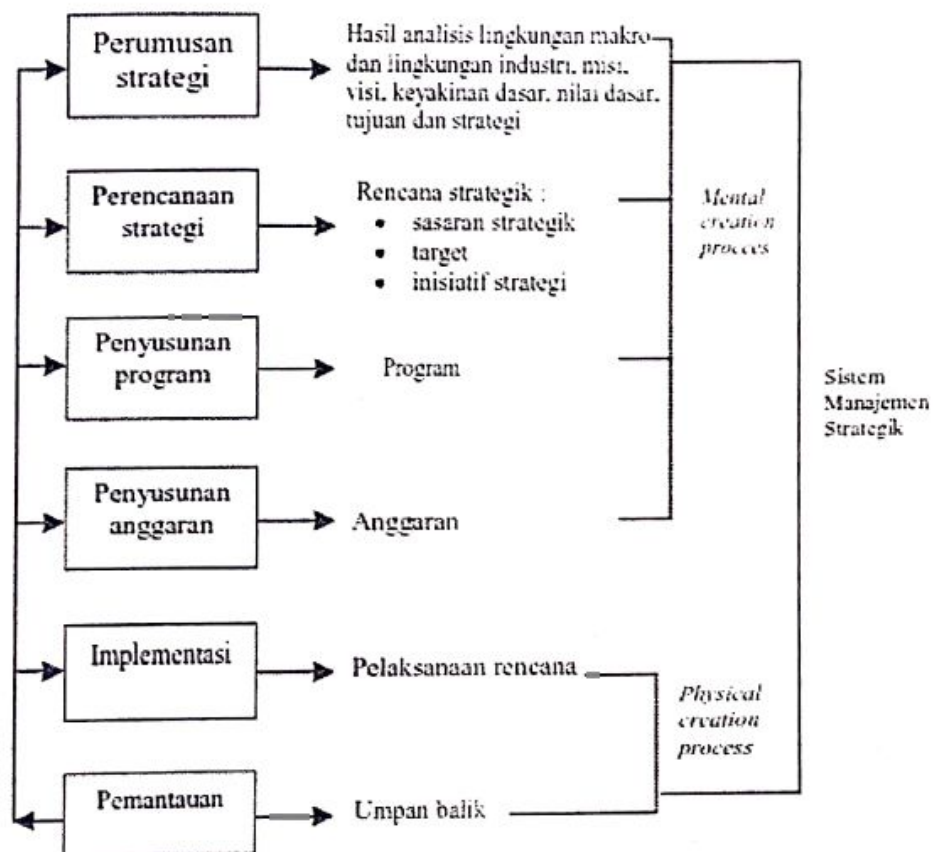
Terdapat dua proses dalam sistem manajemen strategis, yaitu *pertama* proses *mental creation* yang meliputi empat tahap : 1) perumusan strategi, 2) perencanaan strategi, 3) penyusunan program, dan 4) penyusunan anggaran, dan *kedua* adalah proses *physical creation* yang meliputi dua tahap yaitu implementasi, dan pemantauan. Untuk mengetahui penggambaran secara jelas

---

<sup>11</sup> Mulyadi. 2001. Op Cit. Hlm 32.

sistem manajemen strategis, dapat dilihat seperti pada Gambar 1 berikut<sup>12</sup>.

Gambar 2. Sistem Manajemen Strategis



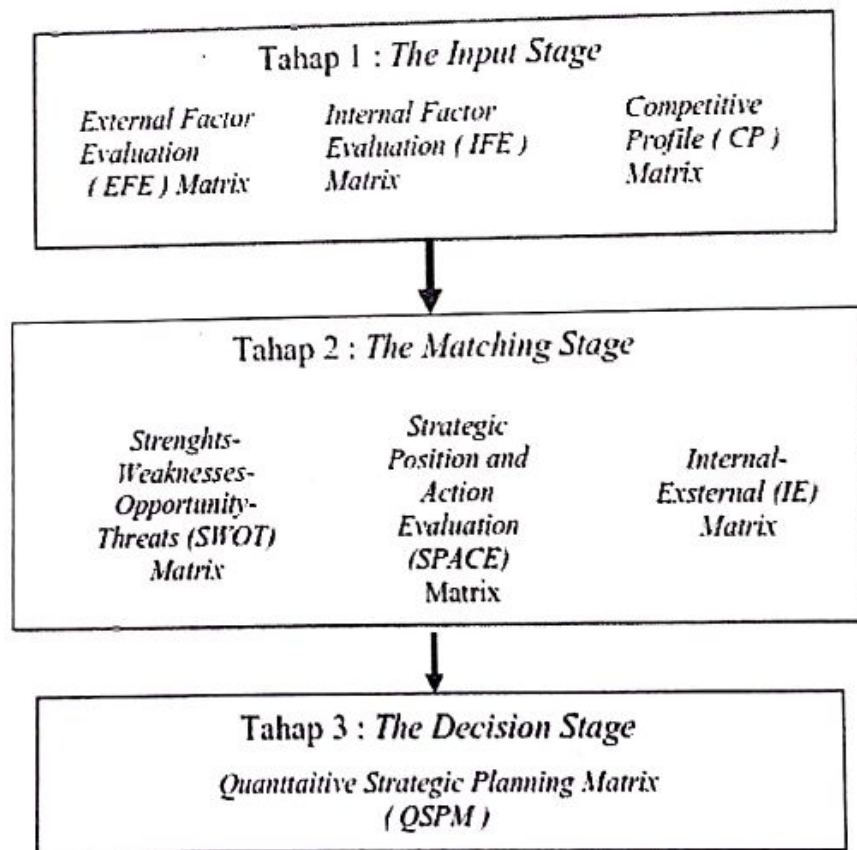
Secara teknis, perumusan strategi dapat ditentukan melalui tiga tahap kerangka kerja. Model tersebut dapat digunakan untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Adapun tahapan kerangka kerja dalam

<sup>12</sup> Mulyadi. 2001. Op Cit. Hlm 48.

perumusan strategi menurut konsep Fred R. David adalah seperti pada Gambar 3 berikut<sup>13</sup>.

Gambar 3. Tiga Tahap Pelaksanaan untuk Menentukan Strategi Utama Menurut Konsep

Fred R. David

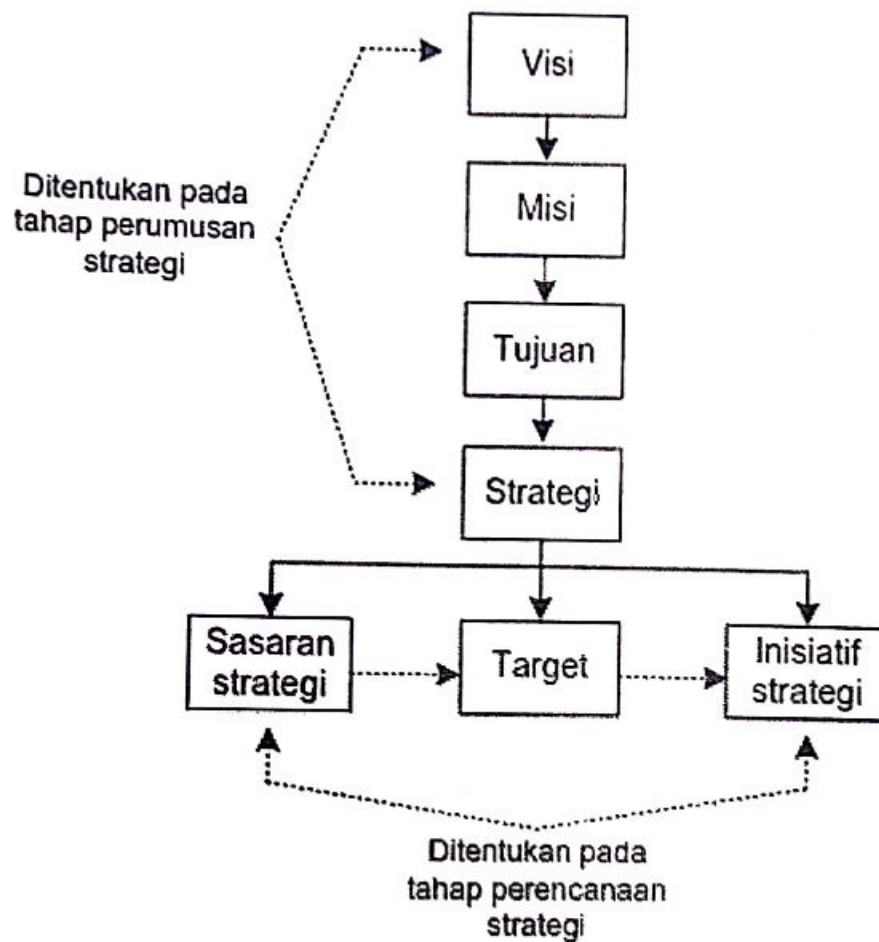


Tahap perencanaan strategik merupakan tahap yang menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan

<sup>13</sup> Umar. 2001. Op Cit. Hlm 52

rencana laba jangka panjang untuk mewujudkan visi organisasi ke dalam sasaran-sasaran strategis dan penyusunan program. *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang terukur, komprehensif, dan koheren. Perencanaan strategis menghasilkan tiga keluaran, yaitu 1) sasaran strategis, 2) target, dan 3) inisiatif strategis, seperti yang dijelaskan pada Gambar 4 berikut.

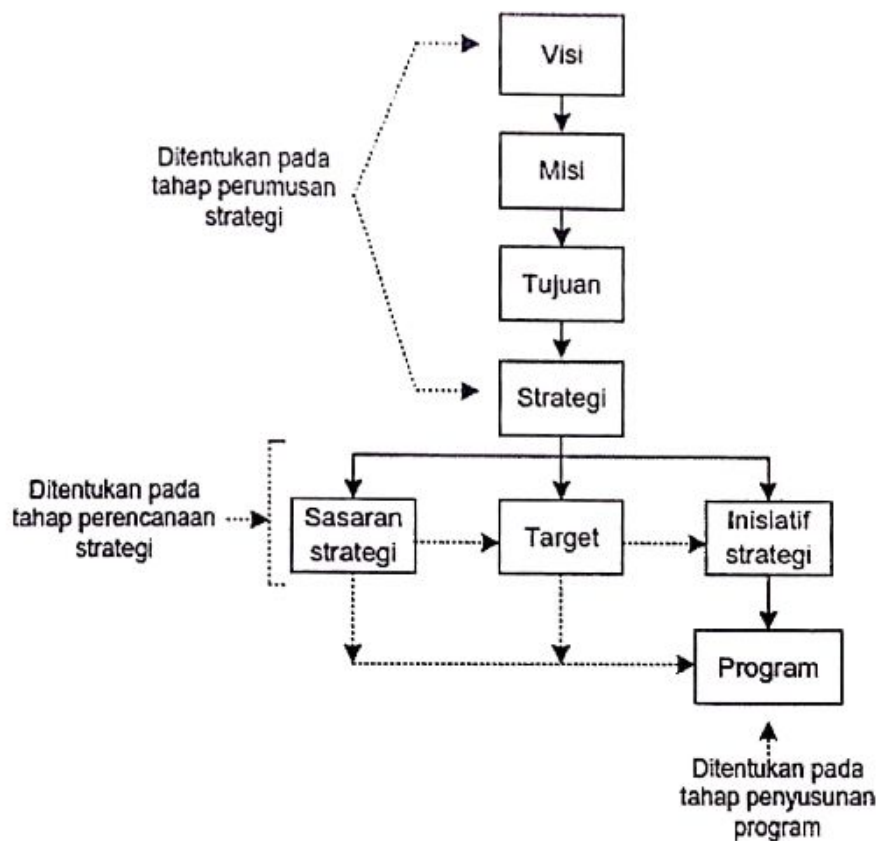
Gambar 4. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi dengan Sasaran Strategi, Target, dan Inisiatif Strategi



Penyusunan program digunakan untuk menerjemahkan inisiatif strategi ke dalam program-program kegiatan yang mengacu pada rencana laba jangka panjang. Adapun hubungan visi, misi, tujuan, strategi, sasaran strategi, target, dan inisiatif strategi dengan program dapat dilihat pada Gambar 5 berikut,

Gambar 5. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Sasaran Strategi, Target, dan Inisiatif Strategi dengan Program



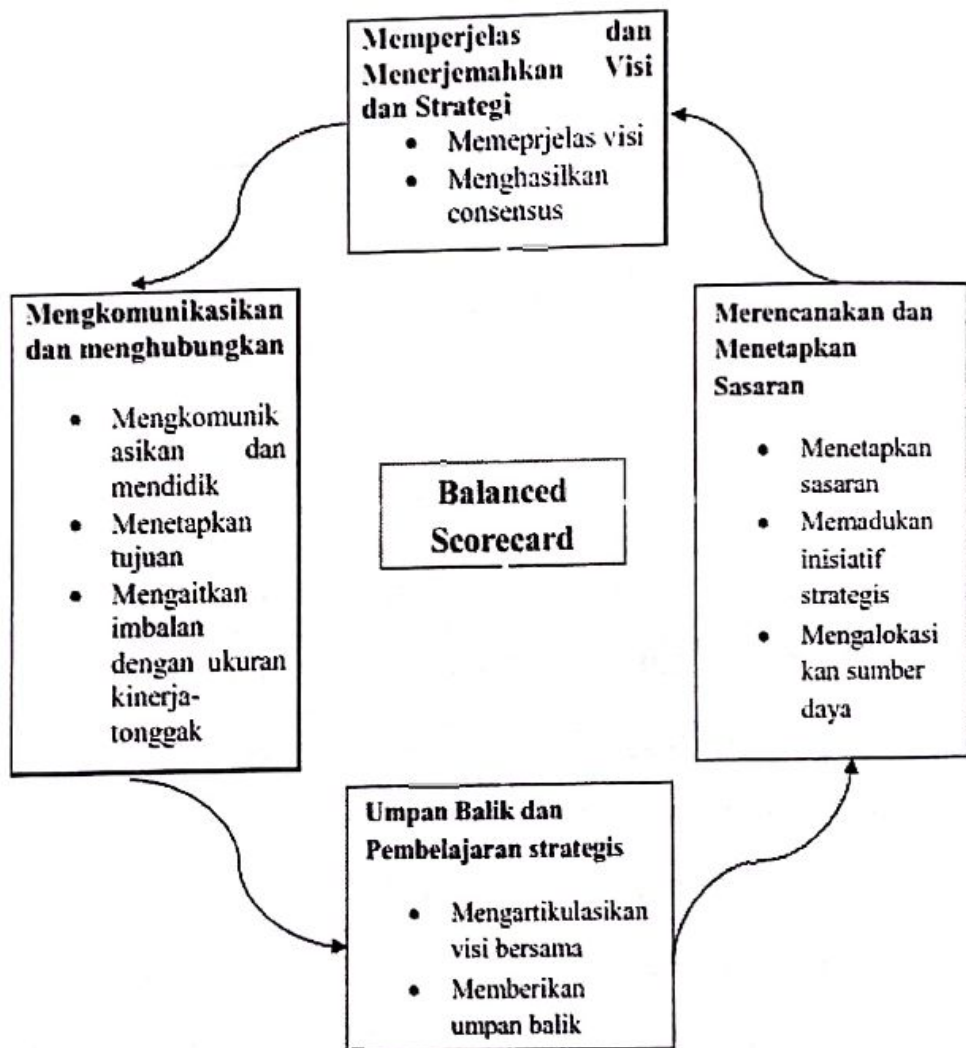


Kaplan dan Norton menyebutkan bahwa BSC lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang<sup>14</sup>. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu (1) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, (2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran

<sup>14</sup> Kaplan dan Norton. 1996. Op Cit. Hlm 9.

strategis, (3) merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 6 berikut<sup>15</sup>.

Gambar 6. BSC sebagai suatu Kerangka Tindakan Strategis



<sup>15</sup> Kaplan dan Norton. 1996. Op Cit. Hlm 11.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan).

Penelitian ini bertujuan untuk merancang aplikasi *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategi pada Perguruan Tinggi dengan mengambil objek pada IAIN Raden Intan Lampung. Dengan batasan masalah hanya sampai pada penyusunan program dan tidak membahas penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan.

Fokus penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja pada IAIN Raden Intan Lampung dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, khususnya dititik beratkan pada perspektif non-finansial, yaitu perspektif

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan pada IAIN Raden Intan Lampung sebagai sebuah institusi sektor publik yang berorientasi kepada pelayanan.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu semua kumpulan data non-angka yang sifatnya deskriptif, antara lain visi, misi, dan strategi IAIN Raden Intan Lampung

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer, adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan pihak manajemen organisasi serta data-data yang diperlukan untuk melakukan analisis internal.

b. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi sekunder diperoleh melalui studi literatur dari buku,

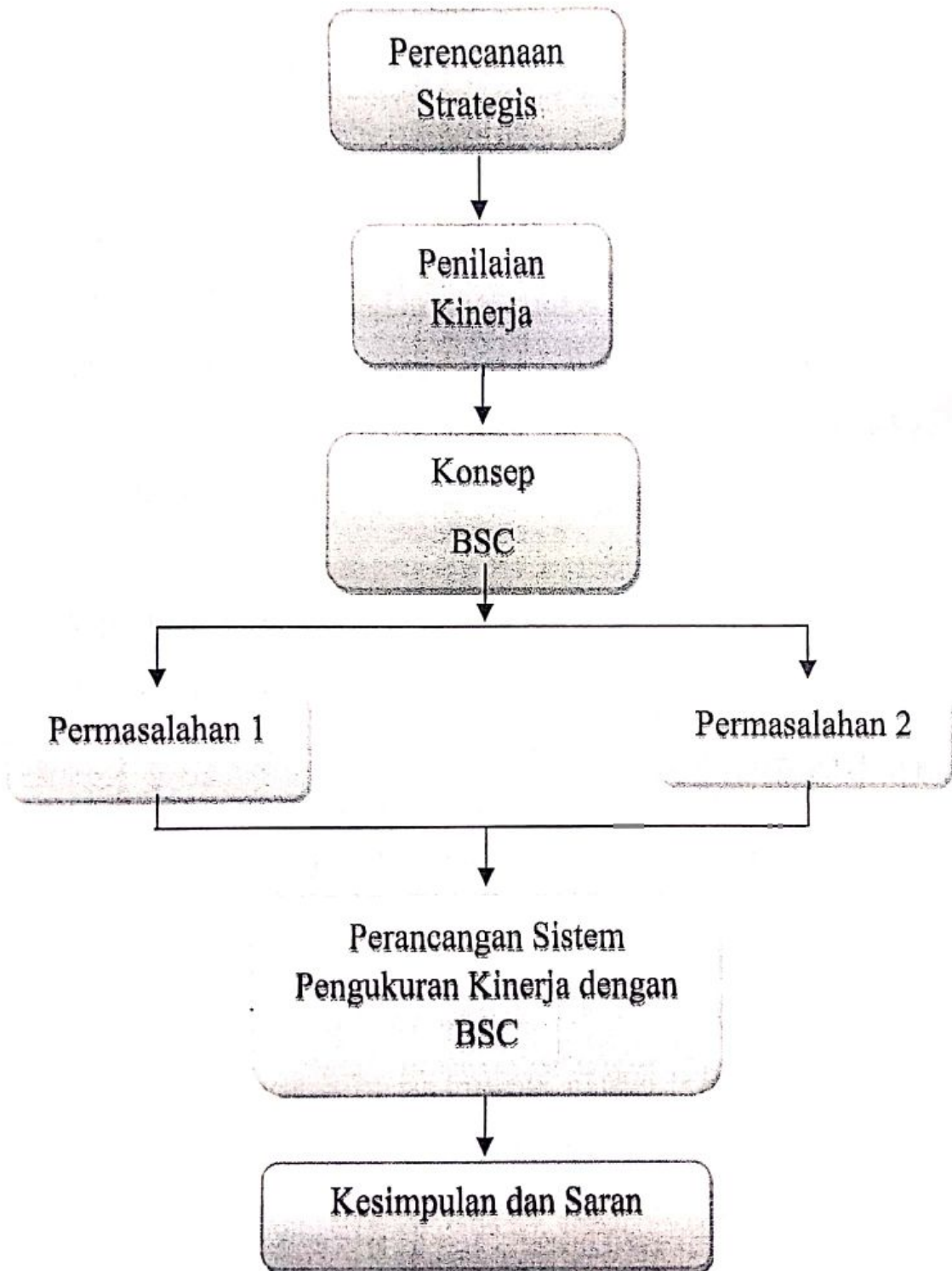
majalah, jurnal, laporan penelitian terdahulu dan situs *internet* yang mempunyai relevansi dengan pembahasan penelitian.

### **3.3 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang diterjemahkan kedalam tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuan dibutuhkan *roadmap* atau cara untuk mencapainya. *Roadmap* merupakan strategi yang harus dikembangkan oleh perusahaan yang selanjutnya dijabarkan dalam sebuah model bisnis atau gambaran bisnis. Model bisnis atau gambaran bisnis akan di terjemahkan menjadi tindakan nyata untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Untuk menerjemahkan model bisnis kedalam tindakan nyata, maka dibutuhkan perancangan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Langkah awal adalah identifikasi permasalahan, analisis visi, misi,tujuan dan strategi perusahaan, selanjutnya menerjemahkan strategi ke dalam sasaran -sasaran strategi kerangka *balanced scorecard* sebagaimana yang terlihat dalam kerangka pemikiran penelitian berikut.

Gambar 7. Kerangka Pikir Penelitian



## **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Strategi IAIN Raden Intan Lampung**

Visi merupakan cita-cita dan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi. Dalam hal penyelenggaraan pendidikan tinggi, misi akan menjadi acuan bagi pimpinan beserta seluruh civitas akademika IAIN Raden Intan Lampung untuk mewujudkan sebuah perguruan tinggi yang memiliki keunggulan di bidang akademik yang akan menjadi kebanggaan bagi para civitas akademiknya, baik dosen maupun karyawan dalam menjalankan profesi dan tugas-tugas pengabdianya, serta mahasiswa dalam mengikuti proses pembelajaran maupun dalam menampilkan karakter dan etika keislaman dalam pergaulan di tengah masyarakat. Makna lain dalam visi tersebut adalah adanya upaya-upaya pimpinan civitas akademika untuk memfasilitasi kenyamanan seluruh aktivitas proses pembelajaran menuju terwujudnya output yang berkualitas dan memiliki mental amanah dalam mengabdikan dirinya di tengah masyarakat.

Visi tersebut disusun berdasarkan misi dengan tujuan dalam rangka mempersiapkan langkah-langkah nyata/strategis yang akan dilaksanakan oleh IAIN Raden Intan Lampung dan dibangun untuk mengakomodasi Tridharma Perguruan Tinggi dengan mengedepankan empat perspektif utama, yaitu:

1. Pemangku Kepentingan
2. Manajemen administrasi dan keuangan
3. Proses pendidikan dan pembelajaran
4. Etos budaya Kerja

Misi IAIN raden Intan Lampung merupakan bagian dari visi yang dikembangkan ke dalam tiga misi. Pengembangan tersebut dilakukan untuk mempermudah pengembangan lebih lanjut ke dalam bentuk tujuan dan pencapaian sasaran serta pengukuran ketercapaian program yang dikembangkan. Misi IAIN Raden Intan Lampung adalah: (1) Menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu keislaman yang memiliki keunggulan dan daya saing internasional; (2) Mengembangkan riset ilmu-ilmu keislaman yang relevan dengan kebutuhan masyarakat; dan (3) Mengembangkan pola pemberdayaan masyarakat muslim.



Selanjutnya misi tersebut dikembangkan ke dalam bentuk tujuan dan sasaran sebagai arah dan pelaksanaan kebijakan program dan kegiatan. Dalam rangka mencapai keberhasilan visi dan misi tersebut di atas, maka ditetapkan beberapa tujuan dan sasan sebagai berikut :

Tabel 2. Misi, Tujuan dan Sasaran IAIN Raden Intan Lampung

MISI	TUJUAN	SASARAN
1	Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki akhlakul karimah, kemampuan akademik dan/atau profesi yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu-ilmu keislaman dan seni yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya kuantitas dan kualitas penerimaan mahasiswa baru IAIN Raden Intan Lampung.</li> <li>2. Meningkatnya kualitas pelayanan bidang akademik dan non akademik.</li> <li>3. Meningkatnya penyerapan kurikulum sesuai perkembangan dan kebutuhan akademik</li> <li>4. Berkembangnya kajian keislaman dan meningkatnya pengembangan ilmu keislaman mengarah</li> </ol>

		<p>pada pendekatan multidisipliner.</p> <p>5. Meningkatnya kualitas mahasiswa dan alumni sehingga mampu bekerja, berkarya dan berusaha sesuai dengan bidang keahliannya.</p>
2.	Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian ilmu-ilmu keislaman.	<p>6. Berkembangnya budaya meneliti di lingkungan civitas akademika IAIN Raden Intan Lampung.</p> <p>7. Meningkatnya produktivitas penelitian yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.</p>
3.	Meningkatkan kualitas proses pemberdayaan dan pelayanan masyarakat yang berkelanjutan.	<p>8. Meningkatnya mutu pelayanan pemberdayaan masyarakat muslim.</p> <p>9. Pengembangan Pola Pengabdian masyarakat Muslim.</p>
	Meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjasama	10.

## 4.2 Perumusan Strategi

Teknik untuk merumuskan strategi IAIN Raden Intan Lampung, mengacu dari konsep Fred R David, dengan melalui beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan sebagai berikut :

### A. Tahap pertama : *The input stage*:

#### 1) Menganalisis faktor eksternal (*External Factor Evaluation/ EFE*)

Matriks EFE ini digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal IAIN Raden Intan Lampung yang meliputi persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan, dengan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

- a) Buat daftar *critical success factors* yang mencakup peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) bagi IAIN Raden Intan Lampung.
- b) Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi dan begitu sebaliknya dengan jumlah bobot adalah 1,0.

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal IAIN Raden Intan Lampung yang berkaitan dengan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang meliputi aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan proses operasional, dengan langkah analisis sebagai berikut :

- a) Buat daftar *critical succes factors* yang mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari IAIN Raden Intan Lampung.
- b) Tentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi dan begitu sebaliknya dengan jumlah bobot adalah 1,0.
- c) Tentukan *rating* setiap *critical succes factors* antara 1 sampai dengan 4, dengan skala 1 = sangat lemah, 2 = sedang, 3 = cukup kuat dan 4= sangat kuat.
- d) Hitung skor dengan cara mengalikan bobot dengan *rating* dari semua *critical succes factors*.

Adapun bentuk matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) adalah sebagaimana terdapat pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4. Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Total							

## B. Tahap kedua : *The Matching Stage*

Dari hasil perhitungan pada tahap pertama dilanjutkan analisis pada tahap kedua (*The Matching Stage*) untuk mendapatkan alternatif strategi yang dipilih dari matriks SWOT, SPACE, dan IE. Adapun tahapan kerja dari masing-masing matriks tersebut, adalah sebagai berikut :

### 1) Analisis SWOT (*Strength-Weaknesses-Opportunity-Threats*)

Analisis SWOT digunakan untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu : Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strength-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness- Threats*), dengan tahapan kerja sebagai berikut :

- a) Buat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan IAIN Raden Intan Lampung yang dikutip dari matrik EFE dan IFE.

EFE	3. dst	3. dst
Opportunity (O)	Strategi SO	Strategi WO
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
dst	dst	dst
Threat (T)	Strategi ST	Strategi WT
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
dst	dst	dst

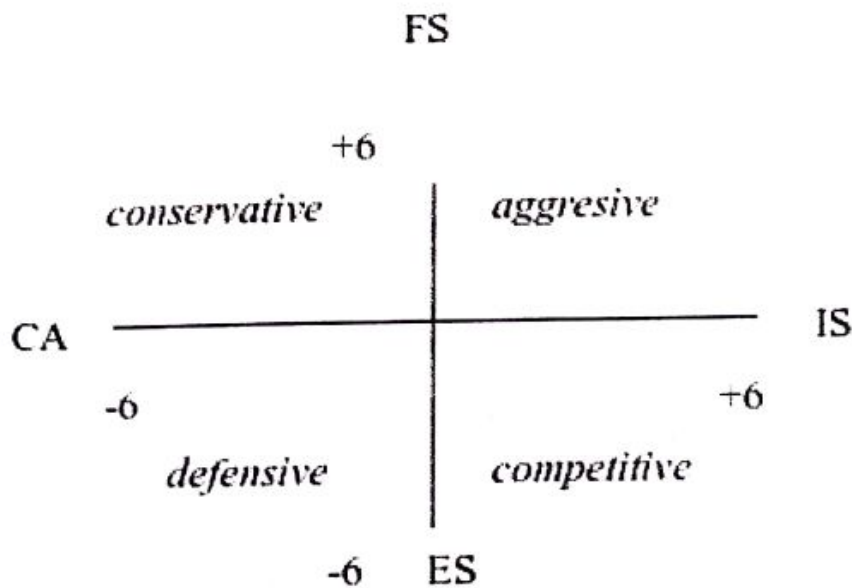
## 2) Analisis SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

SPACE matriks digunakan untuk memetakan kondisi Program Studi dengan menggunakan model diagram cartesius yang terdiri atas dua dimensi dan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Keempat kuadran tersebut dapat

e) Gambar arah vektor dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru untuk mengetahui tipe strategi apa yang disarankan untuk IAIN Raden Intan Lampung, apakah strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive*.

Adapun diagram cartesius untuk matriks SPACE diperlihatkan seperti pada Gambar 8 berikut.

Gambar 8. Diagram Cartesius Matriks SPACE



### 3) Analisis *Internal-External* ( IE )

## V. PENUTUP

### 5.1 Simpulan

Konsep BSC terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, konsumen, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dengan sasaran strategi masing-masing perspektif sebagai berikut:

- a. Perspektif Keuangan dengan sasaran strategi peningkatan profitabilitas.
- b. Perspektif Konsumen dengan sasaran strategi : kegunaan bagi pelanggan, peningkatan mutu, peningkatan efektivitas, kesan dan reputasi, *customers relationship*.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal dengan sasaran strategi: peningkatan proses inovasi, peningkatan proses operasi, peningkatan layanan purnajual.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Staf dengan sasaran strategi: peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan retensi karyawan, peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kompetensi karyawan, penggunaan teknologi informasi dan iklim kerja



## 5.2 Saran

Sebagai bagian dari institusi pendidikan tinggi di Indonesia, IAIN Raden Intan Lampung dewasa ini tengah bergelut dalam agenda besar yakni “reformasi pendidikan”. Terdapat tuntutan besar sekarang ini agar perguruan tinggi dikelola berdasarkan tiga orientasi dasar yakni kualitas, profesionalitas, dan akuntabilitas.

Evaluasi dan otokritik terhadap berbagai sistem dan strategi yang dikembangkan dalam pengelolaan lembaga serta pertautannya dengan isu-isu strategis nasional perlu dilakukan. Melalui evaluasi tersebut akan semakin disadari bahwa bahwa banyak hal yang telah berubah baik internal maupun eksternal yang menurut IAIN Raden Intan Lampung melakukan responsi secara efektif dalam rangka menegaskan identitas dan kiprahnya sebagai perguruan tinggi serta dalam rangka merumuskan kembali relevansi IAIN Raden Intan Lampung terhadap perubahan.

Di tengah perubahan-perubahan eksternal yang terjadi, IAIN Raden Intan Lampung masih menghadapi berbagai internal, baik menyangkut kualitas dan profesionalitas SDM,

efektifitas manajemen, budaya akademik serta kinerja dalam melakukan *community service*, dukungan finansial, maupun masalah yang terkait dengan sarana prasarana yang berorientasi pada kampus berbasis *information technology* (IT).

Perubahan-perubahan tersebut menurut IAIN Raden Intan Lampung untuk merumuskan kembali perencanaan strategisnya lima tahun ke depan dalam rangka memberi arah bagi pengembangan IAIN Raden Intan Lampung sekaligus menjadi instrumen dasar bagi optimalisasi perguruan tinggi ini dalam mengimplementasikan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

Dally, D. (2010), *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Darwanto, Herry. *Balanced Scorecard untuk Organisasi Pemerintah*. Makalah tanpa tahun.

Gaspersz, V. (2002), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Indrajit, Eko., Djokopranoto. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Edisi pertama. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.

Kaplan R.S. & Norton, D.P. 1996. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.

Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan*. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. 2010. *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta
- Srimindarti, Caecilia, 2004. *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi, 31 April 2004.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Jakarta: Harvarindo.
- UNDP. 2008. Human Development Report 2007/2008. <http://hdr.undp.org/en/media/lp2-hdr07-hdilist-e-final.pdf>.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Penerbit: PT. Gramedia Jakarta: Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis– Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis*

*untuk Menghadapi Abad 21*. Cetakan ke delapan. Jakarta:  
Gramedia Pustaka Utama.

Yuwono Sony, dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan  
Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus  
pada Strategi*. Cetakan Kedua. Penerbit PT. Gramedia,  
Jakarta.

ISBN 978-602-13-1900-0



9 786021 319000 >