

**PERANCANGAN STRATEGI TOTAL PERFORMANCE
SCORECARD PADA LABORATORIUM PERGURUAN TINGGI
(STUDI KASUS UNIVERSITAS DARMA PERSADA)**

TESIS

**ANNISA MULIA RANI
0706174455**



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM PASCA SARJANA TEKNIK INDUSTRI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2009**



**PERANCANGAN STRATEGI TOTAL PERFORMANCE
SCORECARD PADA LABORATORIUM PERGURUAN TINGGI
(STUDI KASUS UNIVERSITAS DARMA PERSADA)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

**ANNISA MULIA RANI
0706174455**




UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM PASCA SARJANA TEKNIK INDUSTRI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Annisa Mulia Rani
NPM : 0706174455
Tanda Tangan : 
Tanggal : 29 Juni 2009

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan judul

PERANCANGAN STRATEGI TOTAL PERFORMANCE
SCORECARD PADA PERGURUAN TINGGI
(STUDI KASUS UNIVERSITAS DARMA PERSADA)

Dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Magister Teknik pada program Studi Teknik Industri, Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Teknik, Fakultas Teknik Universitas Indonesia, dan disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis.

Depok, 22 Juni 2008

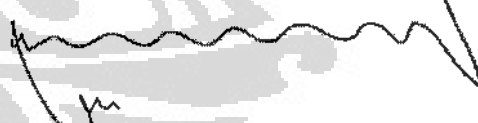
Pembimbing II



(Ir. Fauzia Dianawati, MSi)

NIP.132090913

Pembimbing I



(Ir. Boy Nurtjahyo., MSIE)

NIP.131475474

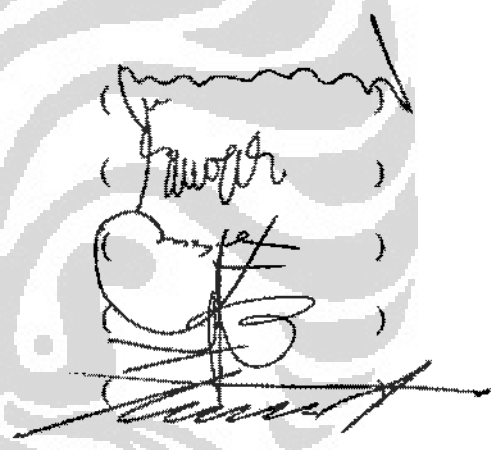
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Annisa Mulia Rani
NPM : 0706174184
Program Studi : Teknik Industri
Judul Tesis : Perancangan Total Performance Scorecard
Pada Laboratorium Perguruan Tinggi (Studi Kasus
Universitas Darma Persada)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Boy Nutjahyo M., MSIE
Pembimbing : Ir. Fauzia Dianawati, M.Si
Penguji : Ir. Amar Rachman, MEIM
Penguji : Ir. Erlinda Muslim, MEE
Penguji : Armand Omar Moeis, ST, MSc



Handwritten signatures of the examiners, including the names of the supervisors and examiners, written in black ink over a large, faint watermark of the University of Indonesia logo.

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 29 Juni 2009

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik Program Studi Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Ir. Boy , MT dan Ir. Fauzia Dianawati, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini,
- (2) Pihak UNSADA, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.
- (3) Mami As. Babe Her, Mamah Papap, Aa Ali, Line, Uchi, Efi, Te2h dan keluarga besar yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan baik material maupun moral.
- (4) Teman-teman seperjuangan, sahabat dan orang terdekat yang juga telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah, SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Dan semoga tesis ini juga memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 22 Juni 2009

Penulis,



Annisa Mulia Rani

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Annisa Mulia Rani
NPM : 0706174455
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Usulan Perancangan Total Performance Scorecard Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus Universitas Darma Persada)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 22 Juni 2009
Yang Menyatakan,



(Annisa Mulia Rani)

ABSTRAK

Nama : Annisa Mulia Rani
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Perancangan Total Performance Scorecard Pada Laboratorium
Perguruan Tinggi (Studi Kasus Universitas Darma Persada)

Persaingan yang terjadi dalam dunia pendidikan tinggi mengharuskan lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga yang aktif, kreatif, inovatif, dan ikut berperan dalam dinamika perubahan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan rancangan *Total Performance Scorecard* pada Program Studi Ilmu Komunikasi yang digambarkan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu: Keuangan, eksternal, internal, dan pengetahuan pembelajaran. Dan mendapatkan rumusan strategi Fakultas Teknik UNSADA dengan pendekatan *Total Performance Scorecard*. Dari hasil penelitian didapati bahwa rancangan *scorecard* individu dapat mendukung dan menyelaraskan strategi Program Studi, dengan mencapai kesepakatan dari pertemuan dari dua ambisi tersebut dan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan dan dosen tetap dalam pencapaian target Fakultas Teknik. Hal ini menjamin bahwa seluruh karyawan dan dosen tetap memahami ambisi Fakultas Teknik dan memiliki keterlibatan dalam pelaksanaan strategi tersebut.

Kata kunci:
Total Performance Scorecard, Scorecard, Ambisi

ABSTRACT

Name : Annisa Mulia Rani
Major : Industrial Engineering
Title : Design Total Performance Scorecard for Higher Education of
Laboratory (Universitas Darma Persada)

During competition era, higher education institution should be active, creative, innovative, and have role in dynamics situation. The first purpose of this research is for designing Total Performance Scorecard in university, specially faculty technic, which is description in four perspectives Balanced Scorecard are: financial, external, internal, learning and knowledge. The second purpose is formulating of organization strategy with Total Performance Scorecard approach. With result using scorecard design, the mapping strategy and performance planning individual for supporting the organization strategy. Can be constructed design should be deals between two ambitions: individual and organization ambition. And the competence should be haven by individuals, in order to this program and strategy is running well. This ensures that whole employees and faculty member are familiar with the organization ambition and have the involved in the strategy and program.

Key words:
Total Performance Scorecard, Scorecard, Ambition

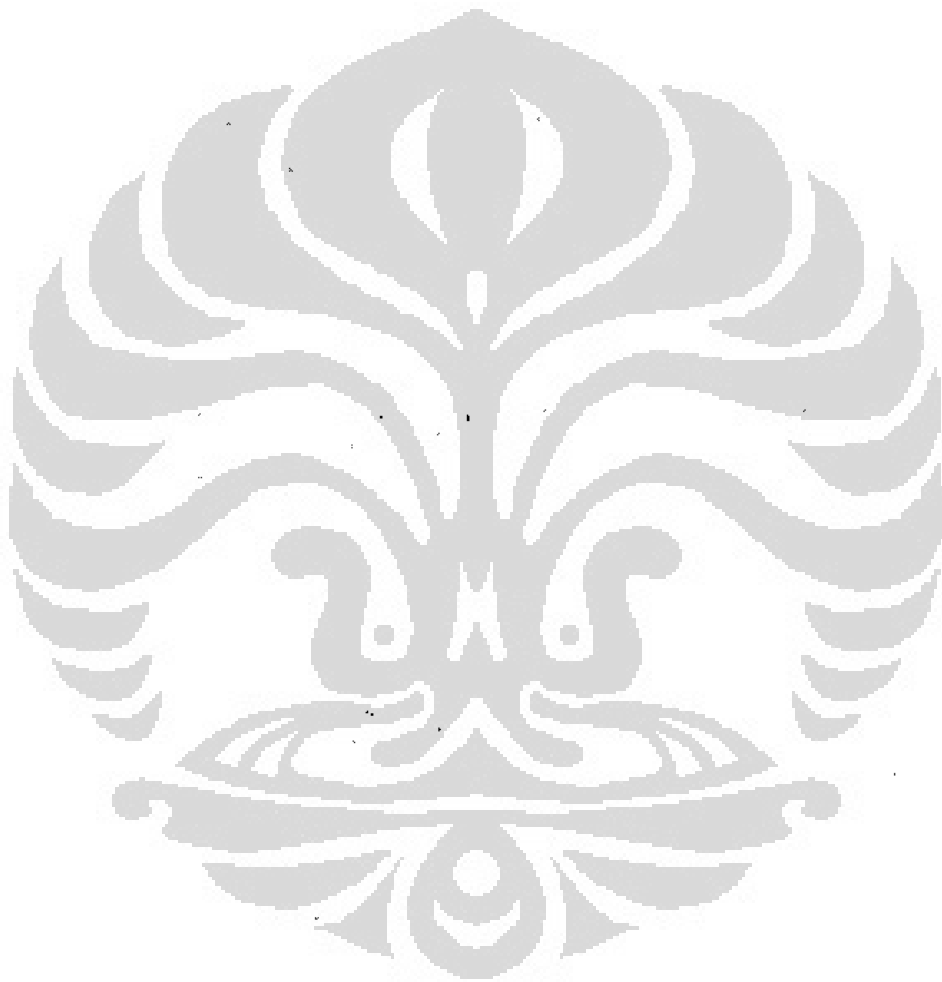
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGA AKHIR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah	2
1.3 Pokok Permasalahan	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Batasan Masalah	4
1.6 Metodologi Penelitian	4
1.7 Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Pengukuran Kinerja	9
2.1.1 Definisi pengukuran	9
2.1.2 Manfaat dan Persyaratan Sistem pengukuran Kinerja	10
2.2 total performance Scorecard	11
2.2.1 Konsep Total performance Scorecard	12
2.2.2 Siklus Total performance Scorecard	16
2.3 Merumuskan Balance Scorecard	19
2.3.1 Organizational Balance Scorecard	19
2.3.1.1 Visi Pribadi	20
2.3.1.2 Misi Pribadi	20
2.3.1.3 Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	21
2.3.1.4 Nilai Inti Pribadi	21
2.3.1.5 Tujuan Pribadi	21
2.3.1.6 Tolak Ukur Kinerja Pribadi	21
2.3.1.7 Target Pribadi	22
2.3.1.8 Tindakan Perbaikan Pribadi	22
2.3.2 Personal Balanced Scorecard	23
2.3.1.1 Visi Pribadi	25
2.3.1.2 Misi Pribadi	25
2.3.1.3 Peran Kunci Pribadi	25
2.3.1.4 Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	25
2.3.1.5 Tujuan Pribadi	25
2.3.1.6 Tolak Ukur Kinerja Pribadi	26
2.3.1.7 Target Pribadi	26
2.3.1.8 Tindakan Perbaikan Pribadi	27

2.4 Mengkomunikasikan dan menghubungkan Balanced Scorecard	27
2.4.1 Mengkomunikasikan Balance Scorecard	28
2.4.2 Menghubungkan Balanced Scorecard.....	29
2.5 Perbaikan	30
2.6 Pengembangan	30
2.7 Pengkajian dan Perbaikan Ulang	31
2.8 Teknik pengumpulan Data.....	33
2.8.1 Data Primer	33
2.4.2 Data Sekunder	33
2.4.2 Cara Pengumpulan Data	34
2.4.2 Kuisisioner.....	34
3. METODOLOGI PENELITIAN.....	36
3.1 Gambaran Umum Universitas Darma Persada	36
3.1.1 Sejarah	36
3.1.2 Struktur Organisasi Fakultas Teknik	36
3.1.3 Infrastruktur Fisik.....	39
3.1.4 Infrastruktur SDM	41
3.1.5 Sistem Pelayanan Sentralisasi.....	45
3.1.6 Perumusan Personal Balance Scorecard.....	47
3.1.7 Perumusan Organizational Balance Score.....	53
3.1.7.1 Analisis Swot.....	54
3.1.7.2 Faktor Penentu Keberhasilan Fakultas Teknik.....	79
4. PEMBAHASAN.....	59
4.1 Menghubungkan dan Mengkomunikasikan Balanced Scorecard.....	59
4.1.1 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Penerjemahannya ke Dalam Rencana Kinerja Individu	60
4.1.1.1 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Keuangan	60
4.1.1.2 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal	62
4.1.1.3 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal	65
4.1.1.4 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran.....	67
4.1.1.2 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal	62
4.1.1.3 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal	68
4.2 Merumuskan Tindakan Perbaikan	69
4.5 Merumuskan Tindakan Pengembangan	70
5. PENUTUP	72
5.1 Kesimpulan	72

5.2 Saran.....72

DAFTAR REFERENSI.....

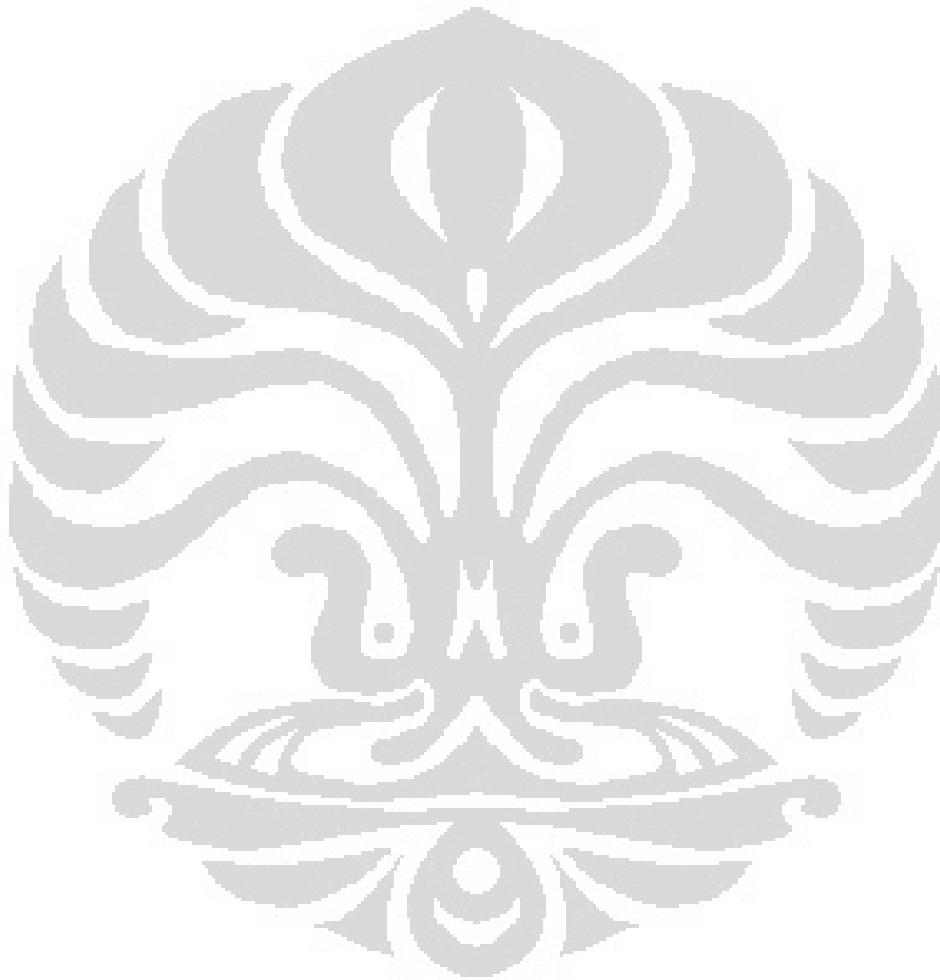


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Bobot Faktor W1 dan W2.....	27
Tabel 3.1	Peralatan yang Tersedia di setiap Ruang Kuliah.....	41
Tabel 3.2	Personal Balanced Scorecard Karyawan Laboratorium Fakultas Teknik 'Ibu A'.....	48
Tabel 3.3	Faktor Penentu Keberhasilan Tujuan, Tolak Ukur Kinerja dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Keuangan.....	49
Tabel 3.4	Faktor Penentu Keberhasilan Tujuan, Tolak Ukur Kinerja dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Eksternal.....	50
Tabel 3.5	Faktor Penentu Keberhasilan Tujuan, Tolak Ukur Kinerja dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Internal.....	51
Tabel 3.6	Faktor Penentu Keberhasilan Tujuan, Tolak Ukur Kinerja dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran.....	52
Tabel 4.1	Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Keuangan.....	61
Tabel 4.2	Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal.....	63
Tabel 4.2	Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Internal.....	65
Tabel 4.3	Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Eksternal.....	63
Tabel 4.4	Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran.....	68
Tabel 4.5	Kesepakatan Ibu A dengan FT dan Kompetensi yang Harus dimiliki Ibu A dalam mencapai sasaran.....	70

DAFTAR GAMBAR

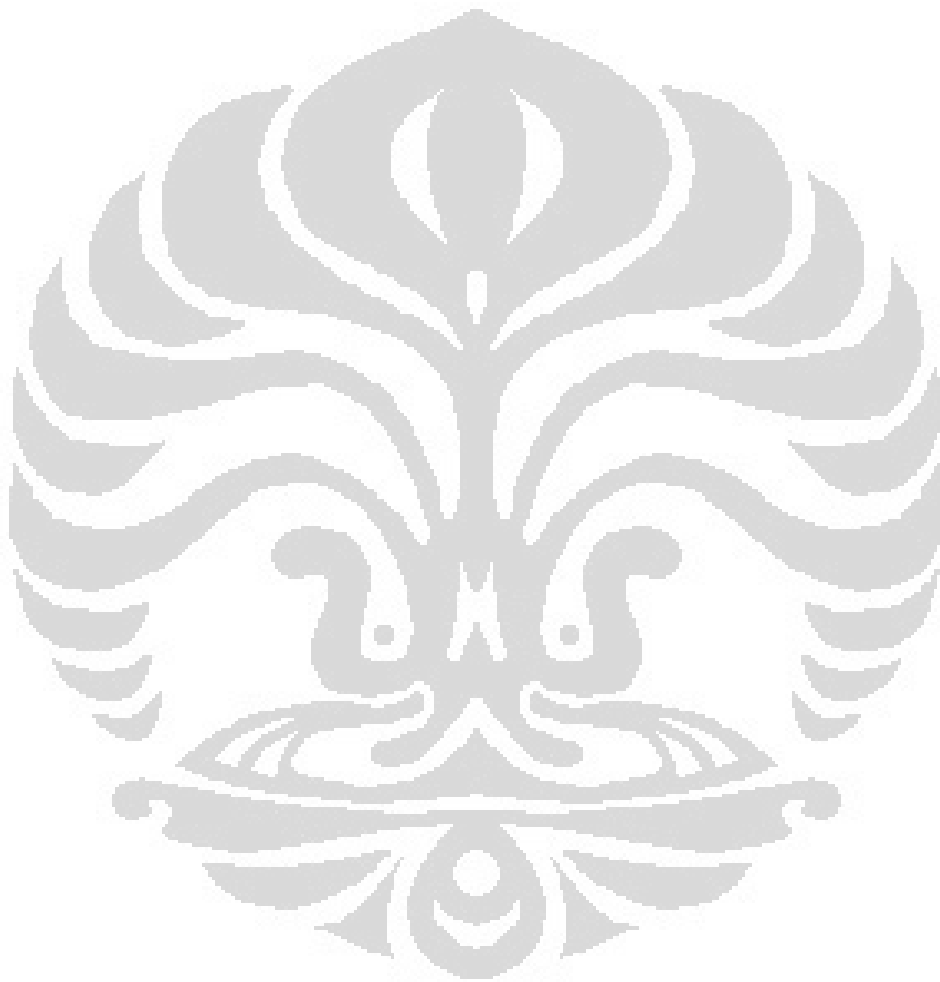
Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah	3
Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian	7
Gambar 2.1 Konsep <i>Total Performance Scorecard</i>	15
Gambar 2.3 Siklus <i>Total Performance Scorecard</i>	19
Gambar 2.4 Pertanyaan Tentang Unsur-Unsur OBSC	23
Gambar 2.5 Siklus Pengembangan dalam TPS	30
Gambar 2.6 Siklus Belajar Kolb	32
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Fakultas Teknik	38



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner PSBC

Lampiran 2. Pengolahan Tindakan Perbaikan



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan tinggi di Indonesia merupakan salah satu lembaga yang harus mempunyai kebijaksanaan yang sesuai dengan apa yang akan dituju oleh perguruan tinggi tersebut dalam memasuki pasar intelektual yang kompetitif. Untuk itu dalam menentukan sasaran kebijaksanaannya harus menyangkut empat macam proses yaitu proses operasional belajar mengajar untuk berproduksi, proses pemasaran produk/lulusan, proses manajemen guna mengeffesienkan dan proses birokrasi untuk menegakkan manajemen¹.

Dengan daya saing Perguruan Tinggi Swasta yang cukup meningkat akhir-akhir ini, membuat pendidikan tingkat universitas di Indonesia menjadi beragam dan kompetitif. Berdasarkan data resmi Kopertis Wilayah III (Jakarta) tercatat 407 perguruan Tinggi swasta terdiri dari 52 universitas, 169 sekolah tinggi, 12 politeknik, 7 institut dan 167 akademik. Untuk itu perlu peningkatan profesionalitas dalam segi pelayanan terhadap masyarakat itu sendiri dalam hal ini civitas akademika. Saat ini lembaga pendidikan merupakan salah satu bentuk organisasi yang sering luput akan pencapaian terhadap tujuan organisasi. Dan seringkali kita dapati para pekerja suatu lembaga pendidikan tidak mencurahkan perhatiannya secara penuh pada lembaga pendidikan yang menaunginya. Akibat dari hal tersebut, maka program perbaikan dan pengembangan yang dilakukan di lembaga pendidikan tersebut hanya bersifat sementara dan hanya memperbaiki penampilan yang mengakibatkan terlewatnya kesempatan untuk meraih daya saing tersebut.

Dalam hal ini lembaga Pendidikan khususnya Universitas Darma Persada merupakan suatu lembaga yang bergerak di bidang jasa, menitikberatkan pada sistem pelayanan profesional untuk meningkatkan daya saing. Maka dari itu perlu kiranya bahwa Fakultas Teknik meningkatkan sistem pelayanan baik secara

¹ Dr tilidzhu Ndraha Manajemen Perguruan Tinggi pg.116

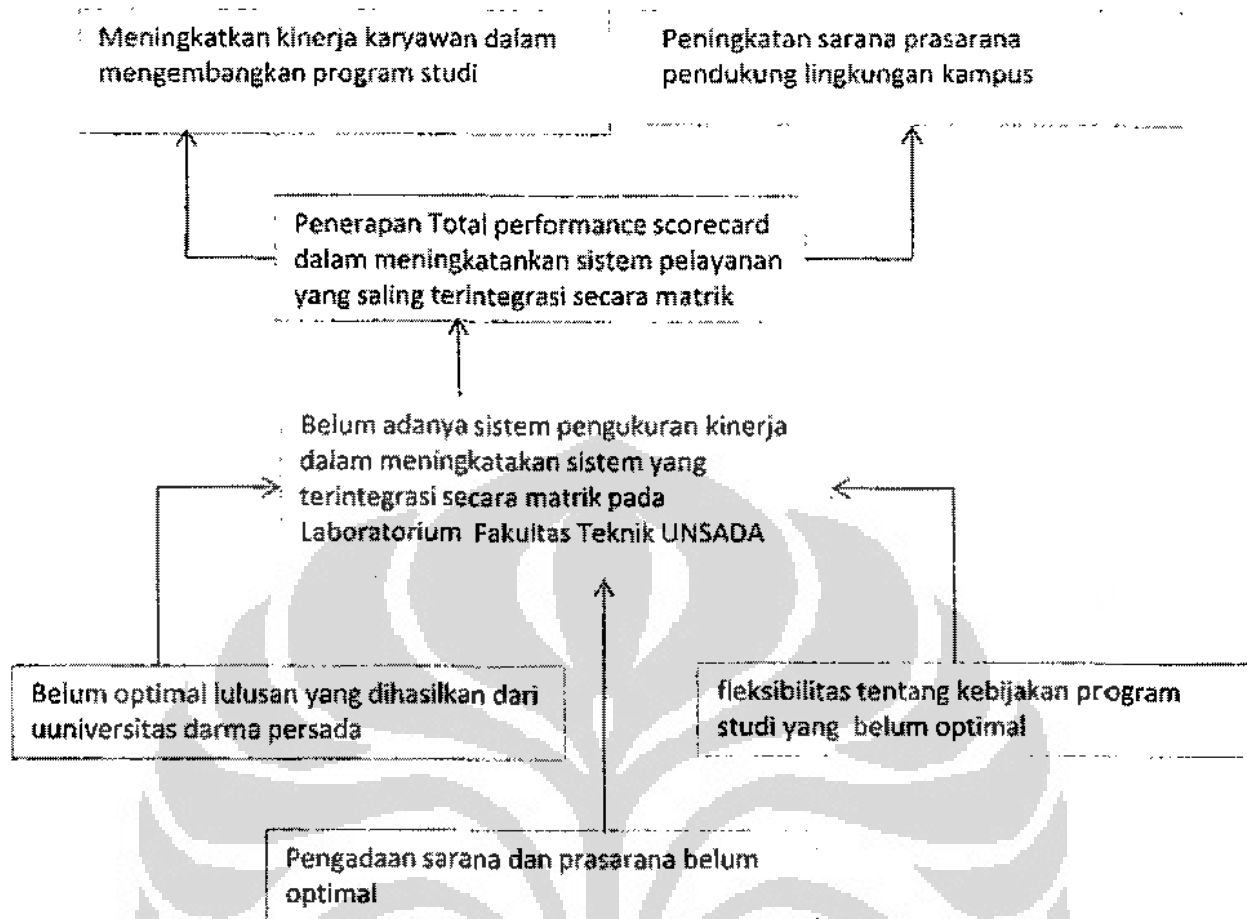
vertikal maupun secara horisontal. Dengan adanya suatu sistem yang mengakomodasi antara sistem pelayanan profesional dengan kinerja karyawan itu sendiri. Diharapkan terdapat adanya korelasi antara keinginan individu (personal) dengan institusi (budaya perusahaan) tempat karyawan tersebut bernaung dalam meningkatkan etos kerja karyawan, baik internal maupun eksternal.

Untuk itu diperlukan suatu proses yang sistematis terhadap perbaikan, pengembangan, dan proses belajar yang bersifat bertahap, bersinambungan, dan rutin yang berfokus pada perbaikan kinerja dan organisasi secara berkelanjutan. Salah satu proses tersebut dinamakan dengan *Total Performance Scorecard* (TPS), yang merupakan penggabungan antara *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management*².

Didalam konsep ini disetiap komponennya, mencakup seluruh kesatuan visi, misi, peran kunci, nilai inti, faktor keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, serta tindakan perbaikan, dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan, dan proses belajar yang berkesinambungan. Dengan mencoba menyelaraskan visi, misi, antara ambisi individu (personal) terhadap visi, misi institusi organisasinya, diharapkan terdapat perubahan yang lebih baik dan optimal serta berkesinambungan, baik bagi individu pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

² Hubert K Rampersad. *Measuring Total performance scorecard: the way to personal integrity and organizational Effectiveness. Business Excellence; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global. pg. 22-23*



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dirangkum pada diagram keterkaitan permasalahan, maka permasalahan yang ada di lingkungan Laboratorium Fakultas Teknik secara implisit dapat dirumuskan menjadi beberapa hal diantaranya:

- ❖ Masih ada terjadinya benturan antara ambisi pribadi dan ambisi organisasi.
- ❖ Program-program perbaikan dan pengembangan hanya bersifat sementara dan hanya memperbaiki penampilan saja.
- ❖ Belum adanya suatu sistem yang saling terintegrasi secara matrik antara sistem pelayanan dengan kinerja di Fakultas Teknik Sehingga

penelitian ini dirasakan cukup penting untuk mengetahui secara general dan personal pokok permasalahan yang ada di dalam fakultas tersebut. Dengan menggunakan suatu metode yang dapat mensinkronisasikan antara ambisi pribadi dan organisasi serta proses perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan ini.

- ❖ Karena urginitas tersebut peneliti mencoba mengangkat judul pada penelitian ini adalah **Perancangan *Total Performance Scorecard* Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus Pada Laboratorium Fakultas Teknik Darma Persada)**

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mendapatkan rumusan strategi Fakultas Teknik untuk Laboratorium UNSADA dengan pendekatan *Total Performance Scorecard*

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah :

- a. Rancangan *Total Performance Scorecard* hanya terdiri dari Pimpinan, Karyawan di Laboratorium Fakultas Teknik Universitas Dharma Persada,
- b. Penyebaran rumusan *Personal Balanced Scorecard* terdiri dari Pimpinan , Dosen Tetap, Karyawan, Tenaga Pendukung di Fakultas Teknik DARMA PERSADA
- c. Data yang digunakan adalah data yang diperoleh selama melakukan penelitian dan data tahun 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008.

1.6 Metodologi Penelitian

Metode Penelitian ini dibagi beberapa tahap, yaitu:

1. Tahap Studi Pendahuluan

Tahap ini meliputi:

- Identifikasi Permasalahan

Dalam tahap ini penulis melakukan identifikasi terhadap kondisi umum Fakultas Teknik DARMA PERSADA dengan langsung melakukan pengamatan ke lapangan dan melakukan wawancara dengan pihak terkait yang dianggap berkompeten dalam pengembangan strategi Fakultas Teknik Jurusan TI DARMA PERSADA. Perumusan Permasalahan Setelah masalah teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan permasalahan yang didapat.

- Merumuskan Tujuan Penelitian

Setelah perumusan masalah dilakukan, maka penulis mencoba menentukan tujuan penelitian dan merumuskan batasan-batasan agar hasil yang didapatkan tepat dan terarah.

2. Tahap Persiapan dalam Perencanaan *Total Performance Scorecard*

Untuk merancang *Total Performance Scorecard* di Fakultas Teknik DARMA PERSADA, penulis melakukan langkah-langkah berikut :

- Mengumpulkan Data Awal

Data awal yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan visi, misi, profil dan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi. Selain itu untuk lebih memahami visi, misi dan strategi, maka penulis merasa perlu untuk melakukan wawancara kepada beberapa orang yang dianggap ahli atau berkompeten.

- Mengumpulkan Data untuk Analisis

Untuk keperluan analisis eksternal dan internal, maka diperlukan data pendukung. Karena itu, penulis mencoba mencari data pendukung melalui buku, artikel, jurnal, dokumen dari Program Studi Ilmu Komunikasi, dan wawancara kepada beberapa orang yang dianggap berkompeten dalam penentuan dan pelaksanaan Strategi Program Studi tersebut.

3. Pemetaan Strategi dan Perancangan *Total Performance Scorecard*

Pada tahap ini, penulis melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Analisis *The Personal Balance Scorecard*

Analisis ini mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi. Hal ini meliputi perbaikan berkesinambungan atas keterampilan dan perilaku pribadi dalam Lingkungan Teknik Universitas Darma Persada.

- *Analisis The Organizational Balance Scorecard*

Analisis ini mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi. Hal ini meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis secara berkesinambungan, serta pengembangan strategi yang berfokus kepada pencapaian daya saing bagi Universitas Darma Persada.

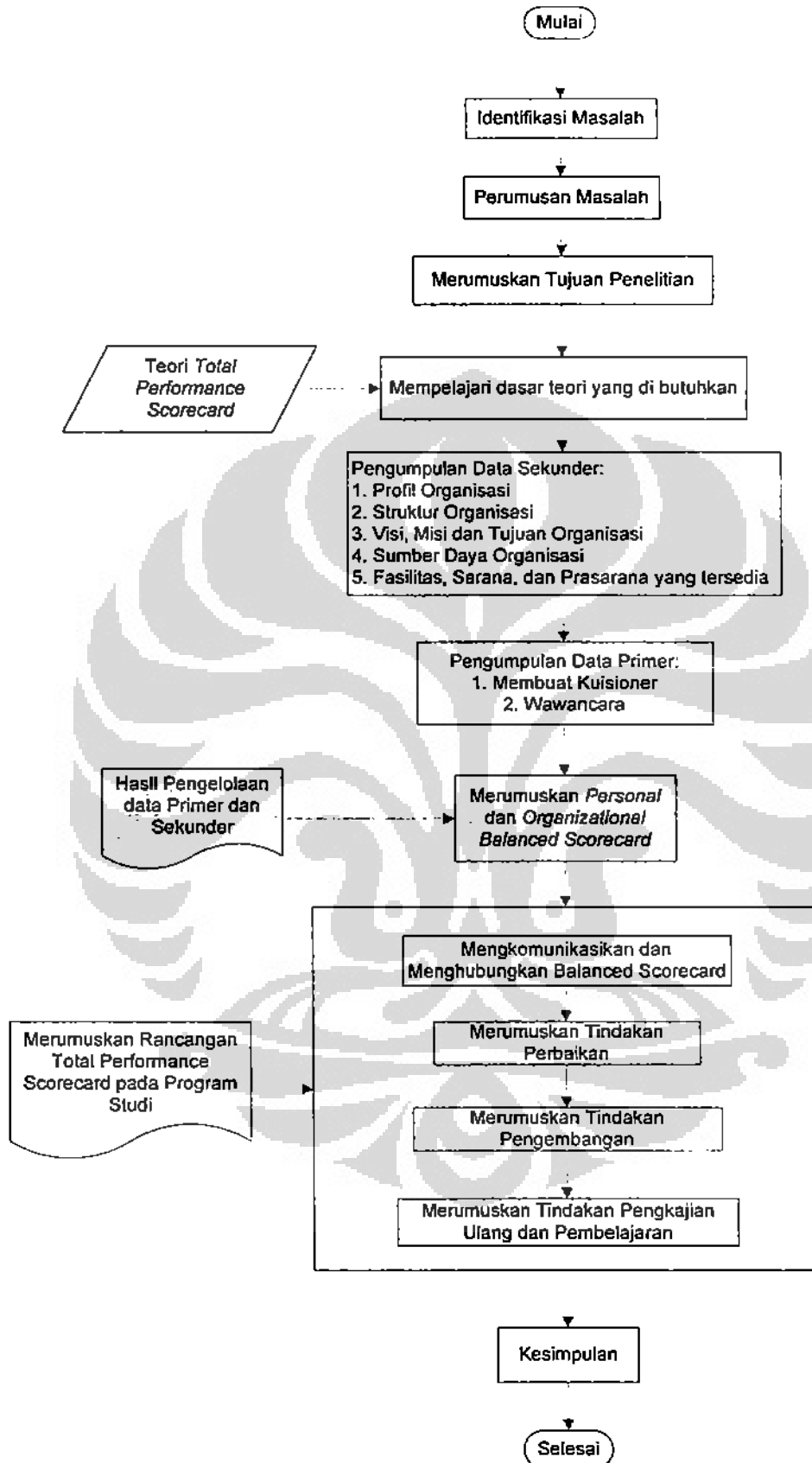
- *Analisis Total Quality Management (Perbaikan)*

Analisis ini dimulai dengan mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah yang ada, mengambil tindakan, memeriksa efektifitas tindakan, dan mengkaji ulang proses bisnis yang dicapai dengan rutin, sistematis dan konsisten. Analisis ini menekankan pada Jurusan TI dalam memuaskan pelanggan.

- *Analisis Competence Management (Pengembangan)*

Analisis ini berfokus pada pengembangan karyawan secara maksimal dan optimalisasi potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pada analisis ini terdapat perencanaan hasil, pelatihan, penelitian, dan pengembangan kemampuan berorientasi jabatan.

(Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian)



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian

1.7 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini di susun dalam 5 bab untuk memberikan gambaran yang sistematis mulai awal penelitian dilakukan, hingga didapatkan rancangan metode yang tepat untuk diterapkannya Total Performace Scorecard untuk mengembangkan strategi Fakultas Teknik jurusan TI DARMA PERSADA Jakarta Indonesia.

BAB 1 merupakan bab pendahuluan yang menyajikan latar belakang penulisan, keterkaitan masalah yang ada, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penelitian.

Untuk landasan teori yang dijadikan acuan dalam penulisan Total Performance Scorecard di Fakultas Teknik DARMA PERSADA diuraikan dalam Bab 2. BAB ini menjelaskan konsep-konsep dasar Total Performance Scorecard, bagaimana menerapkannya, serta perannya dalam manajemen strategi di suatu lembaga pendidikan.

Sedangkan pada BAB 3 di sajikan seluruh data mulai dari visi, misi, strategi Program studi serta data-data yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja. Dengan membaca bab III kita akan memahami gambaran umum kondisi sebelum menerapkan Total Performance Scorecard. Dalam bab ini disertakan pula data-data hasil pengolahan kuisioner.

Pada BAB 4 diuraikan tahapan perancangan dan perumusan penerapan Total Performance Scorecard di Jurusan TI Darma Persada, yang dimulai dengan menterjemahkan visi, misi, dan strategi dalam prespektif Personal Balance Scorecard dan Organizational Balance Scorecard yang sudah didapatkan dari Bab III.

Selanjutnya pada BAB 5 berisi tentang kesimpulan, menguraikan kesimpulan yang diambil penulis.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Untuk itu pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk membantu kita dalam memahami, mengatur, serta meningkatkan apa yang organisasi/perusahaan mau. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, apabila orang akan memperoleh apa yang diinginkan, orang tersebut harus memberikan apa yang diinginkan atasannya atau perusahaan mereka³. Pengukuran kinerja juga merupakan alat yang sangat penting sebagai alat pengukuran kinerja (*performance measurement*) sebagaimana dijelaskan Cokins dalam bukunya:

*'One way to answer these questions is to improve the organization's measurement system itself. Strategy maps and scorecards are excellent tools in the quest for a strategy-supporting measurement system that establish strong relations between the vital areas of the strategy and the organization's measurer.'*⁴

³ Prof. Dr. Viethzal Rivai, MBA. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori dan Praktek*. PT.Rajagrafindo Jakarta. 2004. Hal. 309-353

⁴ Cokins, Gary., *Performance Management*, 2004. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pg. 41.

Disamping itu, menurut Anderson dan Clansy pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk melakukan identifikasi atas hal-hal yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang⁵.

'... Feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections in future planning and controlling activities.'

Ada beberapa metode dalam hal penilaian kinerja salah satunya adalah Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan. Dimana karyawan tidak hanya bertanggung jawab kepada perusahaannya tetapi juga kepada diri sendiri. Kesadaran inilah yang merupakan kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu menegembangkan diri. Penilaian diri sendiri (*self Appraisal*) merupakan penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengenal kekuatan dan kelemahnya sehingga mamapu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa mendatang. Sedangkan Management, berdasarkan Sasaran (*Management by Objective*) merupakan suatu penilaian dimana karyawan dan perusahaan bersama-sama menetapkan sasaran dan tujuan pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.

2.1.2 Manfaat Dan Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Lynch dan *Cross* secara lebih luas mengungkapkan manfaat dengan adanya

Sistem pengukuran kinerja yang baik sebagai berikut⁶:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

⁵Anderson, k. Lane dan Donald K. Clansy., *Cost Accounting*, 1991, Homewood: Richard D. Irwin hal 27

⁶Lynch, Richard L., dan Kelvin F. Cross., *Performance Measurement System: Handbook of Cost Management*, 1993, New York: Warren Gorham lamont, hal 328

- e. Membangun konsesus yang melakukan suatu perubahan dengan member 'reward' atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut⁷:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer validated.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Untuk memilih teknik pengukuran, beberapa factor yang harus dipertimbangkan adalah tujuan pengukuran, tingkat detail yang diinginkan, ketersediaan waktu untuk pengukuran, ketersediaan data, dan biaya.

2.2 Total Performance Scorecard⁸

Organisasi saat ini telah mengalami perubahan lingkungan. Organisasi saat ini membutuhkan inovasi dan karyawan yang tidak hanya dapat mengikuti perubahan tetapi yang juga menjadi berkembang karena perubahan tersebut. Proses perubahan organisasi tersebut berkembang dari perbaikan kualitas menjadi manajemen perbaikan dan perubahan.

Total Performance Scorecard meliputi penggabungan dan pengembangan konsep *Balanced Scorecard*, *Total Quality management*, dan *Competence Management*. *Total Performance Scorecard* didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersifat berkesinambungan, bertahap dan rutin, yang terpusat kepada perbaikan kinerja

⁷PRAKARSA, Wahjudi, *Balance Scorecard: Pemandu Kinerja di Lingkungan Turbulen*, 1997, Swasembada, Desember, hal 55.

⁸ Hubert K Rampersad. *Measuring Total Performance Scorecard: the way to personal integrity and organizational Effectiveness. International Journal Measuring Business Excellence*; 2005; 9, 3; *ABI/INFORM Global*.pg. 22-23

pribadi dan organisasi secara berkelanjutan Perbaikan, pembelajaran, dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu itu. Ketiganya terkait erat dan harus di jaga keseimbangannya.

TPS = Proses bersinambungan [perbaikan + pengembangan + pembelajaran]

Total Performance Scorecard mencakup seluruh kegiatan visi dan misi organisasi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, serta tindakan perbaikan, dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersifat bersinambungan.

2.2.1 Konsep Total Performance Scorecard

Konsep *Total Performance Scorecard* merupakan sebuah suatu konsep baru tentang suatu manajemen perubahan dan perbaikan. Dalam *Total Performance Scorecard* perbaikan, pengembangan dan pembelajaran diberlakukan sebagai proses etis bersiklus dimana pengembangan kemampuan pribadi dan organisasi dan keterlibatan batin saling memperkuat⁷. Konsep terpadu itu terdiri atas lima unsur berikut⁸:

1. *Personal Balanced Scorecard* (PBSC)

Mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi. Hal ini meliputi perbaikan bersinambungan dari keterampilan dan perilaku pribadi, dengan fokus pada kesejahteraan dan keberhasilan pribadi dalam masyarakat. Merumuskan PBSC adalah titik awal konsep TPS yang menggunakan pengetahuan diri dan citra diri untuk menciptakan keseimbangan yang efektif antara ambisi pribadi serta perilaku pribadi di satu sisi, dan membuat sinergi positif antara ambisi pribadi dengan ambisi bersama (organisasi) pada sisi lainnya. Disini visi, misi, peran kunci pribadi disebut ambisi pribadi. Pengelolaan diri, pengembangan

⁸ibid, hal 10-13.

diri, dan pelatihan diri merupakan inti dari PBSC, dan terfokus pada manajer sekaligus karyawan di dalam keseluruhan organisasi

2. *The Organizational Balanced Scorecard (OBSC)*

Mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi (Kaplan dan Norton, 1996, 2000). Disini visi, misi, dan peran kunci pribadi disebut ambisi organisasi. Konsep itu meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang bersinambung, serta pengembangan strategi yang berfokus pada pencapaian daya saing perusahaan. *Scorecard* perusahaan ini dikomunikasikan dan dipindahkan kedalam *scorecard* unit bisnis, *scorecard* tim, dan perencanaan kinerja bagi karyawan perorangan. Di sini fokusnya pada pengembangan dan penerapan strategi.

3. *Total Quality Management (TQM)*

Merupakan cara hidup disiplin dalam keseluruhan organisasi, dimana perbaikan bersinambungan sangatlah penting. Mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah, mengambil tindakan, memeriksa efektifitas tindakan, dan mengkaji ulang proses bisnis yang dicapai dengan cara rutin, sistematis dan konsisten (Imai, 1986; Rampersad, 2001A). TQM memfokuskan pada mobilisasi keseluruhan organisasi untuk secara bersinambungan memuaskan kebutuhan pelanggan. Itu adalah sebuah filosofi sekaligus rangkaian pedoman yang membentuk organisasi yang terus membaik berdasarkan efektifitas siklus Deming (Deming, 1985). Siklus Deming terdiri atas beberapa tahap-tahap berikut:

1. *Plan* atau Merencanakan (Mengembangkan rencana perbaikan)
2. *Do* atau Melakukan (Menjalankan rencana perbaikan dengan skala terbatas)
3. *Check* atau Memeriksa (Mengkaji ulang hasil tindakan perbaikan)
4. *Act* atau Bertindak (Menerapkan perbaikan yang telah terbukti)

Siklus belajar itu, disebut juga siklus pembelajaran PDCA. Digunakan dalam konsep TPS untuk melakukan perbaikan pribadi dan proses bersinambungan dan bertahap. Fokus TQM disini adalah pada pembelajaran dan proses PDCA.

4. *Competence Management (CM)*

Meliputi proses pengembangan bersinambungan dari potensi manusia di dalam organisasi. Bertujuan untuk melakukan proses bersinambungan sehingga memberikan kinerja terbaik dengan masyarakat yang termotivasi dan maju. Fokusnya pada pengembangan karyawan secara maksimal dan optimalisasi potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. CM melibatkan pengembangan kemampuan yang terkait dengan pekerjaan; kumpulan informasi, kemampuan, pengalaman, keterampilan, sikap, standar, nilai, pandangan, dan prinsip-prinsip (pengetahuan) yang terpusat pada penyelesaian ahli (*expert fulfillment*) tugas. Disini yang terpenting adalah siklus pengembangan, yang terdiri atas tahap-tahap berikut:

1. Perencanaan hasil
2. Pelatihan
3. Penilaian
4. Pengembangan kemampuan berorientasi jabatan.

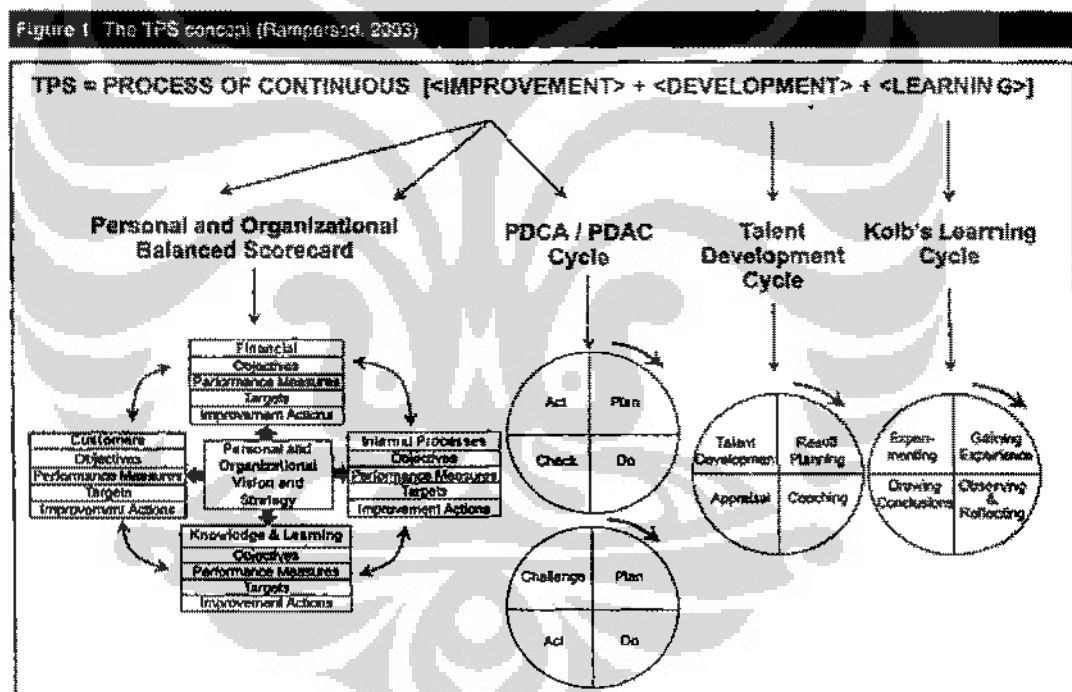
5. *Kolb Learning Cycle (Siklus Belajar Kolb)*

Proses pembelajaran naluriah (*instinctive learning*) itu, atau belajar melalui pengalaman, ada dalam keempat konsep manajemen yang telah disebutkan. Bersama pembelajaran secara sadar (*conscious learning*), atau belajar melalui pendidikan. Bentuk-bentuk pembelajaran itu menghasilkan perubahan perilaku perorangan dan perilaku bersama. Siklus belajar Kolb terdiri atas empat tahap berikut:

1. Memperoleh pengalaman praktik
2. Mengamati pengalaman itu, merenungkan kemudian menilainya

3. Mengambil kesimpulan dari pengalaman itu, dan kemudian mengubah kesan yang didapat kedalam berbagai pola pengalaman (*rules of experience*), konsep, hipotesis, model dan teori supaya dapat mengambil kesimpulan dari pengalaman yang serupa.
4. Menguji gagasan itu dalam eksperimen, yang kembali akan menghasilkan perilaku dan pengalaman baru.

Setelah merencanakan tahap-tahap diatas (PBSC, OBSC, TQM, CM, dan siklus Kolb), maka siklus itu dimulai dari awal lagi. Gambaran hubungan antara berbagai unsur TPS yang merupakan konsep manajemen terpadu secara bersama-sama membentuk suatu kesatuan yang harmonis ditunjukkan pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Konsep Total Performance Scorecard

Sumber: Hubert K Rampersad. *Measuring. Total Performance*

Scorecard: the way to personal integrity and organizational

Effectiveness. International Journal Measuring Business Excellence;

2005; 9, 3; ABI/INFORM Global.pg. 22

Keuntungan-keuntungan TPS diantaranya adalah ([http:// www. Total Performance Scorecard.Com/our approach.html](http://www.TotalPerformanceScorecard.Com/our_approach.html)) :

1. Produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan, dan kapasitas penggunaan orang minimal 20% lebih tinggi.
2. Kepuasan karyawan minimal 50% lebih tinggi.
3. Mental ketidakhadiran karyawan minimal 20% lebih rendah.
4. Bekerja lebih cerdas daripada keras.
5. Peningkatan motivasi, kenikmatan bekerja, dan keterlibatan karyawan.
6. Pembelajaran organisasi yang nyata.

Sedangkan perbedaan TPS dengan metoda yang lain adalah:

1. Menghubungkan sasaran jangka pendek dan jangka panjang.
2. Menghubungkan diantara tujuan-tujuan pribadi dan kinerja organisasi.
3. Metodologi TPS (Quick san, scorecard tools, form penilaian, system sertifikat TPS, dsb)
4. Pendekatan pengukuran dan matriks.
5. Teknik perbaikan berkesinambungan.
6. Hasil-hasil kinerja terdokumentasi.
7. Pendekatan dasar pengetahuan scorecard

2.2.2 Siklus *Total Performance Scorecard*

Konsep TPS ini mengacu kepada cara hidup dalam organisasi dimana kekuatan *Balances Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management* telah diperluas dan diperdalam dengan wawasan manajemen baru. Model TPS merupakan sebuah model bersiklus terpadu dimana ada interkasi antar tiga kekuatan perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran sebagai intinya. Model tersebut terdiri atas lima tahap⁹:

1. **Merumuskan.** Ini adalah tahapan perumusan *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard*. Proses pembentukan strategi pribadi dan organisasi dimulai dengan lokakarya informal selama dua hari dimana tim perusahaan mengambil bagian aktif.

⁹ Hubert K Rampersad, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 40-42.

2. **Mengkomunikasikan dan Menghubungkan.** Tahap ini semua pihak yang berkepentingan ambil bagian dalam strategi bisnis baru dengan mengkomunikasikan dan menerjemahkan secara efektif *scorecard* perusahaan kepada semua *scorecard* unit bisnis dan tim, serta kemudian menghubungkan *scorecard* tim dengan rencana kinerja masing-masing karyawan.

3. **Memperbaiki.** Tahap ini menunjukkan proses memperbaiki diri pribadi dan pekerjaan secara terus menerus. Tahap ini berkaitan dengan penerapan tindakan perbaikan perorangan dan organisasi yang masing-masing difokuskan kepada keberhasilan pribadi dan daya saing organisasi. Tindakan organisasi yang berkaitan dengan:

- a. *Memperbaiki.* Proses ini menangani *melakukan hal yang ada dengan lebih baik, lebih murah, dan lebih cepat*, seperti proses bisnis dengan menghilangkan birokrasi serta pengulangan, penyederhanaan kerja, pengurangan waktu proses produksi, perubahan metode dan prosedur kerja, otomatisasi, dll. Penekanannya di sini pada *efisiensi*, atau *melakukan sesuatu dengan benar*.
- b. *Membarui.* Proses ini menangani *melakukan hal yang ada dengan cara yang berbeda*, seperti inovasi proses, desain proses baru, restrukturisasi organisasi, realisasi perubahan budaya, dll. Di sini penekanannya pada *efektifitas*, atau *melakukan sesuatu dengan benar*. Pada saat menerapkannya proses perbaikan, keempat tahap berikut dilakukan:
 - i. *Seleksi dan definisi proses.* Memilih dan mendefinisikan proses kritis berkaitan dengan tindakan perbaikan yang bersinambungan.
 - ii. *Evaluasi dan Standarisasi Proses.* Deskripsi, evaluasi dan standarisasi proses yang sudah dipilih.
 - iii. *Perbaikan Proses.* Perbaikan bersinambungan proses sudah dievaluasi sesuai dengan siklus PDCA.

iv. *Perbaikan Pribadi*. Perbaikan perorangan bersinambungan sesuai dengan siklus PDCA.

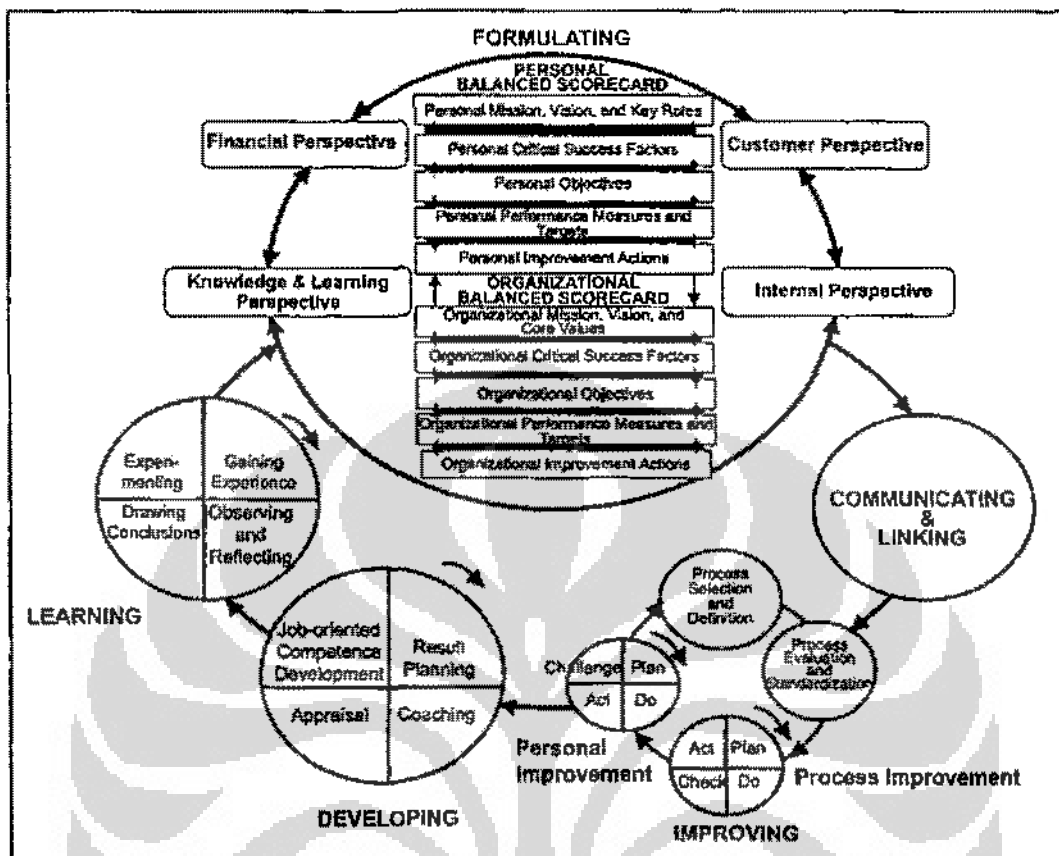
4. **Mengembangkan**. Proses ini meliputi pengembangan bersinambungan kemampuan terkait dengan pekerjaan perorangan berdasarkan siklus pengembangan. Di sini penekanannya pada perkembangan dan pertumbuhan karyawan perorangan berkaitan dengan pekerjaan, melalui penyerapan pengetahuan mereka dan penggunaan maksimal kemampuan mereka. Dengan cara itu, mereka dapat memenuhi pekerjaan mereka dengan lebih *efektif*. Siklus perkembangan diulang terus-menerus dan terdiri atas tahapan-tahapan berikut:

- i. *Perencanaan hasil* (membuat profil kemampuan dengan penugasan terkait dengan hasil-hasil yang ingin dicapai)
- ii. *Pelatihan* (membantu memperoleh hasil yang telah disepakati, memberikan bimbingan perorangan, dan memberikan umpan balik)
- iii. *Penilaian* (mengisi fungsi, memeriksa apakah semua penugasan dipenuhi dan hasil yang dicapai, memberikan umpan balik 360^o, dan mengkaji ulang hasil) dan
- iv. *Pengembangan kemampuan berorientasi pekerjaan* (pengembangan kemampuan karyawan melalui kursus, pelatihan dan lain-lain)

5. **Pengkajian Ulang dan Pembelajaran**. Proses ini mencakup kumpulan informasi umpan balik, pengkajian ulang *scorecard*, aktualisasi *scorecard* berdasarkan kondisi yang berubah, dokumentasi pelajaran yang diperoleh, dan identifikasi kesempatan perbaikan serta tindak lanjut.

Perbaikan dan perubahan organisasi yang sesungguhnya hanya akan tercapai apabila orang-orangnya berubah dan menjadi lebih baik secara internal. Konsep *Total Performance Scorecard* berawal dari mempelajari dan merumuskan ambisi pribadi tiap karyawan, kemudian menyeimbangkannya dengan perilaku pribadi dan ambisi bersama organisasi. Siklus *Total Performance Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini.

Figure 8 The TPS cycle (Rampersad, 2003)



Gambar 2.2 Siklus Total Performance Scorecard

Sumber: Hubert K Rampersad, *Measuring, Total Performance Scorecard: the way to personal integrity and organizational Effectiveness. International Journal Measuring Business Excellence*; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global, pg. 34

2.3 Merumuskan *Balanced Scorecard*

Pada *Total Performance Scorecard* terdapat tahap perumusan *Balanced Scorecard* yang terdiri atas *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) dan *Personal Balanced Scorecard*. Pada sub bab ini diawali dengan penggambaran OBSC yang membentuk dasar dari PBSC.

2.3.1 *Organizational Balanced Scorecard*¹⁰

Organizational Balanced Scorecard (OBSC) merupakan instrumen manajemen dari atas ke bawah yang digunakan untuk membuat terlaksananya visi strategis organisasi di semua tingkat organisasi (Kaplan dan Norton,

¹⁰ Hubert K Rampersad, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 20-31.

1996, 2000). Hal itu didasarkan pada faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan. OBSC adalah pendekatan partisipatif yang memberikan kerangka untuk pengembangan sistematis visi organisasi. OBSC membuat visi menjadi terukur, serta menerjemahkan secara sistematis kedalam tindakan. Unsur OBSC terbagi atas berbagai perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, pengetahuan dan pembelajaran, kualitas jasa, dan pangsa pasar. Namun yang paling banyak digunakan adalah empat perspektif berikut (Kaplan dan Norton, 1996)¹¹:

1. Keuangan ; Kondisi keuangan yang kuat.
2. Pelanggan : Kepuasan Pelanggan.
3. Proses Internal: Kendali Proses
4. Pengetahuan dan Pembelajaran: Keterampilan dan sikap karyawan, serta kemampuan belajar organisasi.

2.3.1.1 Visi Organisasi

Visi organisasi memuat mimpi organisasi yang paling ambisius, memberikan impian bersama tentang kondisi masa depan yang diinginkan dan bisa tercapai. Visi menunjukkan apa yang ingin dicapai organisasi, apa yang penting untuk keberhasilan, dan dari mana faktor penentu keberhasilan yang membuat unik. Rumusan visi yang efektif akan membimbing ambisi kreativitas pribadi, menciptakan iklim yang subur bagi perubahan drastis, memperkuat keyakinan organisasi akan masa depan, sehingga memicu energi perorangan yang dapat membentuk ambisi organisasi bersama dan mempunyai dampak yang penting bagi hubungan antar karyawan dan organisasi.

2.3.1.2 Misi Organisasi

Misi Organisasi mencakup jati diri organisasi dan menunjukkan alasan keberadaan organisasi, untuk siapa, mengapa, kebutuhan apa yang dipenuhi, tujuan akhir, fungsi utama, dan pihak yang berkepentingan yang paling penting. Misi menentukan sifat organisasi dan tidak terbatas waktu. Misi yang dirumuskan dengan baik dan diutarakan dengan tegas akan menciptakan

¹¹ Suwardi Luis, B.Psy., MBA. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2007. Hal 19

kesatuan sikap karyawan, memperkuat tekad mereka, dan memperbaiki suasana komunikasi dua arah dalam organisasi.

2.3.1.3 Faktor Penentu Keberhasilan Organisasi

Untuk bisa bertahan hidup, organisasi harus unggul dalam hal faktor penentu keberhasilan (*Critical success factor*) atau faktor yang paling penting untuk keberhasilan organisasi. Topik-topik strategis semacam itu menentukan daya saing (*competitive advantage*) organisasi. Faktor itulah yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain, dan membuat unik di pasar. Faktor penentu keberhasilan juga berkaitan dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang disebutkan, dan dengan begitu membentuk bagian terpadu dari visi organisasi. Perspektif itu bersama faktor penentu keberhasilan merupakan konsep utama *Scorecard*.

2.3.1.4 Nilai Inti Organisasi

Nilai inti menentukan cara seseorang harus bertindak untuk mewujudkan visi. Nilai itu berperan sebagai prinsip pemandu yang mendukung perilaku orang dalam pekerjaannya. Nilai inti mengungkapkan cara memperlakukan orang satu sama lainnya, cara melihat pelanggan, karyawan, pemegang saham, pemasok dan masyarakat. Nilai inti harus etis agar bisa lolos tes pemeriksaan moral. Setiap orang dalam organisasi harus bertindak sesuai dengan prinsip dan standar moral itu.

2.3.1.5 Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah hasil terukur yang harus dicapai dalam jangka pendek untuk mewujudkan visi jangka panjang. Tujuan itu langsung diambil dari faktor penentu keberhasilan dan menciptakan terobosan yang realistis. Akan tetapi menghitung tujuan tidak dilakukan dalam *Balanced Scorecard*, hal itu akan dilakukan pada tahap berikutnya melalui tolok ukur kinerja dan target. Tujuan strategis itu membentuk sebagian dari rantai sebab akibat, yang menghasilkan tujuan akhir organisasi

2.3.1.6 Tolak Ukur Kinerja Organisasi

Tolak ukur kinerja adalah petunjuk yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan dan tujuan strategis, dan digunakan untuk menilai fungsinya

suatu proses. Petunjuk itu merupakan standar untuk mengukur perkembangan tujuan strategis. Ketika saling dihubungkan sedemikian rupa, sehingga manajer dapat menyimpulkan tindakan tertentu. Petunjuk itu memberikan sinyal yang tepat waktu kepada manajemen untuk membimbing organisasi, berdasarkan pengukuran (proses) perubahan dan perbandingan antara hasil yang diukur dengan standar yang sudah ditetapkan. Oleh Karena itu, tolok ukur kinerja membuat visi dan tujuan organisasi dapat diukur.

2.3.1.7 Target Organisasi

Target adalah tujuan kuantitatif sebuah tolok ukur kinerja. Hal itu merupakan nilai yang ingin dicapai organisasi, dan perwujudannya dapat diukur dengan tolok ukur kinerja. Dengan kata lain, target menunjukkan nilai-nilai yang harus dicapai.

2.3.1.8 Tindakan Perbaikan Organisasi

Tindakan perbaikan merupakan strategi yang dilakukan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Tindakan itu, yang memberikan sumbangan terbesar bagi faktor penentu keberhasilan, dipilih untuk diterapkan.

Figure 5. Questions pertaining to the OBSC elements (Rampersad, 2003)



Gambar 2.4 Pertanyaan tentang Unsur-Unsur OBSC

Sumber: Hubert K Rampersad. *Measuring Total Performance Scorecard: the way to personal integrity and organizational Effectiveness. International Journal Measuring Business Excellence*; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global.pg. 28.

2.3.2 Personal Balanced Scorecard¹²

Dalam konsep TPS, pengembangan kemampuan perorangan, tugas dan organisasi menjadi fokus. PBSC berkaitan dengan pengembangan kemampuan perorangan, sedangkan OBSC berhubungan dengan pengembangan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi. Yang terpenting dalam PBSC adalah introspeksi terhadap kehidupan pribadi, keterampilan, dan perilaku sosial perorangan. Perumusan PBSC diharapkan bisa memperbaiki perilaku pribadi dan menciptakan masa depan pribadi itu sendiri.

¹² Hubert K Rampersad, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djernadu: Jakarta, 2005, hal 31-39.

Alasan kedua kenapa PBSC begitu penting adalah mencari keseimbangan yang tepat antara ambisi pribadi dan perilaku pribadi, sehingga menghasilkan kedamaian batin, penghematan energi, dan kemampuan untuk dibimbing kata hati yang keseluruhannya akan mengembangkan karisma pribadi.

Alasan ketiga pentingnya pendekatan PBSC adalah adanya keseimbangan yang efektif antara kepentingan karyawan perorangan dan kepentingan organisasi, karyawan akan bekerja dengan komitmen yang lebih besar untuk pengembangan dan pelaksanaan OBSC. Sehingga ketika timbul pertanyaan dalam diri tentang apa yang kita inginkan untuk organisasi dan kemana kita akan pergi bersama, kita juga akan bertanya apa yang kita inginkan untuk diri sendiri dan situasi saling menguntungkan yang membantu kedua kepentingan tersebut.

Alasan keempat penggunaan PBSC adalah sebagai langkah pertama dalam proses pengembangan strategi adalah: itulah hal tepat yang harus dilakukan. Jangan lagi membuang waktu dengan pengembangan strategi dan perbaikan serta perubahan organisasi menurut pendekatan tradisional yang hanya bersifat penampilan luar.

Sama halnya dengan OBSC, PBSC juga memiliki empat perspektif yang mencakup hasil pribadi (bidang hasil) yang penting bagi pengembangan diri, kesejahteraan pribadi, dan keberhasilan anda, yaitu:

1. Keuangan: kemampuan keuangan pribadi. Sejauh mana pribadi seseorang mampu memenuhi kebutuhan keuangannya.
2. Pelanggan (eksternal): hubungan dengan suami/istri, anak, teman, atasan, rekan kerja, dan yang lainnya.
3. Proses Internal: kesehatan fisik dan mental. Berkaitan tentang bagaimana pribadi seseorang dapat mengendalikan hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan fisik dan mental untuk menciptakan nilai bagi pribadi itu sendiri dan orang lain.
4. Pengetahuan dan Pembelajaran: Keterampilan dan kemampuan belajar anda.

2.3.2.1. Visi Pribadi

Pernyataan visi pribadi menggambarkan ke mana tujuan hidup untuk masa depan, nilai dan prinsip yang membimbing pribadi seseorang, apa yang diwakilinya, sifat ideal, pekerjaan ideal, lingkungan hidup ideal yang ingin dimiliki.

2.3.2.2. Misi Pribadi

Pernyataan misi pribadi mencakup filosofi hidup dan tujuan hidup keseluruhan, yang menunjukkan siapa, mengapa, dan tujuan hidup seseorang di bumi ini. Perumusannya didasarkan pada pencarian seseorang akan jati diri pribadinya.

2.3.2.3. Peran Kunci Pribadi

Peran kunci pribadi seseorang berkaitan dengan cara orang tersebut mengisi berbagai peran penting dalam hidupnya untuk mewujudkan visi dan misi pribadinya. Mencakup pada jenis hubungan bagaimana yang diinginkan rekan kerja, teman, keluarga, tetangga dan orang-orang lainnya. Perumusan pada peran kunci dapat menghasilkan pengetahuan diri yang lebih besar dan citra diri yang lebih baik, sehingga pada saatnya mampu meningkatkan kemampuan belajar seseorang.

Menurut Stephen Covey (1993), ambisi pribadi seseorang (visi, misi, dan peran kunci) merupakan konstitusi pribadi yang melandasi kehidupan dan perilaku seseorang, yang pada saatnya akan menentukan keputusan tentang apa yang akan dicapai dan dilakukan.

2.3.2.4. Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi

Hal terpenting dalam faktor penentu keberhasilan pribadi adalah faktor-faktor yang membuat pribadi seseorang unik, apa yang menentukan keberhasilan pribadi, dan apa kemampuan pribadi yang paling penting. Faktor penentu keberhasilan pribadi diambil dari visi, misi, dan peran kunci pribadi. Faktor tersebut berhubungan dengan keempat perspektif BSC (keuangan, eksternal, internal, dan pengetahuan serta pembelajaran).

2.3.2.5. Tujuan Pribadi

Hal terpenting dalam tujuan pribadi adalah hasil jangka pendek terukur mana yang ingin saya capai. Tujuan pribadi menggambarkan hasil pribadi

yang ingin dicapai dalam rangka mewujudkan visi pribadi. Tujuan Pribadi anda merupakan hasil penilaian anda terhadap kelebihan dan kekurangan anda yang diambil dari faktor penentu keberhasilan anda¹³. Menghitung tujuan pribadi tidak boleh dilakukan dalam PBSC; hal itu akan dilakukan pada tahap berikutnya melalui tolok ukur kinerja dan target pribadi.

2.3.2.6. Tolak Ukur Kinerja Pribadi

Tolak ukur kinerja pribadi adalah alat ukur yang akan membantu seseorang menilai fungsi sendiri dalam kaitannya dengan faktor penentu keberhasilan dan tujuan pribadi. Petunjuk itu merupakan kriteria yang mengukur tujuan pribadi seseorang untuk setiap perspektif *Scorecard* dan setiap faktor penentu keberhasilan pribadi.

Tolak ukur kinerja pribadi adalah suatu titik ukur dengan apa yang dipikirkan dan tindakan pribadi yang dinilai. Setiap tolok ukur kinerja dapat dihubungkan dengan sebuah nilai yang diinginkan, yang dapat digunakan untuk mengukurnya. Target itu juga tergantung kepada tingkat ambisi pribadi. Tolak ukur dan target kinerja penuh memenuhi Kriteria SMART, yaitu¹⁴:

1. *Specific*. Harus dirumuskan secara khusus sehingga bisa mempengaruhi perilaku.
2. *Measurable*. Harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga dapat mengukur tujuan.
3. *Achievable*. Harus realistis, dapat diwujudkan, terjangkau.
4. *Result-Oriented*. Harus berhubungan dengan hasil-hasil kongkret.
5. *Time-Specific*. Harus mempunyai batas waktu sehingga perwujudannya dapat dilacak melalui waktu.

2.3.2.7. Target Pribadi

Target pribadi adalah tujuan kuantitatif tolok ukur kinerja pribadi. Target pribadi merupakan nilai yang harus diupayakan pencapaiannya, kemudian dinilai melalui tolok ukur kinerja pribadi.

¹³ Hubert K Rampersad, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 68.

¹⁴ *Ibid.*, hal.70.

2.3.2.8. Tindakan Perbaikan Pribadi

Tindakan perbaikan adalah strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan pribadi. Tindakan itu digunakan untuk memperbaiki kemampuan dan perilaku pribadi, dengan demikian akan berpengaruh pada perbaikan kinerja. Karena banyaknya tindakan perbaikan yang dirumuskan, maka harus dibuat prioritas. Prioritas tertinggi kepada tindakan perbaikan yang akan memberikan sumbangan terbesar bagi faktor penentu keberhasilan yang paling penting. Nilai untuk masing-masing tindakan perbaikan ditentukan sebagai berikut:

1. Memberikan bobot (W1) kepada faktor penentu keberhasilan yang bersangkutan.
2. Memberikan bobot (W2) kepada sumbangan tindakan perbaikan yang bersangkutan bagi faktor penentu keberhasilan (bobot W1 dan W2 dapat dilihat pada tabel).
3. Mengalikan kedua bobot itu untuk memperoleh nilai prioritas (rumus: $P=W1 \times W2$).

Tabel. 2.1 Bobot faktor W1 dan W2

Faktor-faktor W1 dan W2	
Faktor W1 ditentukan dengan skala sebagai berikut:	Faktor W2 ditentukan dengan skala sebagai berikut:
1. untuk pilihan "Tidak Penting".	1. untuk pilihan "Tidak Ada Sumbangan "
2. untuk pilihan "Agak Tidak Penting".	2. untuk pilihan "Hampir Tidak Ada Sumbangan"
3. untuk pilihan "Kurang Penting".	3. untuk pilihan "Sumbangan Sedang"
4. untuk pilihan "Penting".	4. untuk pilihan "Sumbangan Tinggi "
5. untuk pilihan "Sangat Penting".	5. untuk pilihan "Sumbangan Sangat Tinggi"

2.4 Mengkomunikasikan dan menghubungkan *Balanced Scorecard*¹⁵

Rumusan OBSC yang sudah ditetapkan harus dikomunikasikan kepada semua orang yang terlibat di dalamnya. Setelah dikomunikasikan, OBSC dihubungkan dengan rencana kinerja masing-masing karyawan. Ketika OBSC sudah disebarluaskan seperti ini, maka seluruh organisasi akan menyadari pentingnya

¹⁵ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 68.dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 126-133

pemikiran strategis, perbaikan berkesinambungan, pengembangan dan pembelajaran. Dalam tahap ini, pihak-pihak yang berkepentingan akan diberitahu strategi organisasi yang baru dan mempelajarinya.

2.4.1 Mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*

Mengkomunikasikan rumusan *Organizational Balanced Scorecard* kepada semua pihak yang berkepentingan secara jelas dan menarik dan sangat diperlukan untuk menciptakan keyakinan organisasi dan membangkitkan komitmen seluruh anggota organisasi. Hal ini dapat dicapai apabila semua pihak yang berkepentingan memahami OBSC dan mengetahui perilaku apa yang diperlukan untuk mewujudkan visi, misi organisasi. *Scorecard* suatu organisasi harus dikomunikasikan kepada semua karyawan secara tepat waktu, jujur, jelas, benar, lengkap, teratur, sebab-akibat, sering dan sebaiknya secara langsung.

OBSC harus dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal. Prosesnya harus koheren, selalu informatif, dan ditangani secara sistematis terstruktur. Pesan inti ini harus mencerminkan *Balanced Scorecard*. Dalam proses komunikasi ini, sebaiknya menggunakan diagram sebab-akibat untuk mengungkapkan *scorecard* perusahaan dengan penuh keyakinan, dan menciptakan kejelasan mengenai tugas, tanggungjawab dan kewenangan.

Hal yang dikomunikasikan bukan hanya *scorecard*, tetapi juga konsep lengkap TPS, sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui isi *scorecard* organisasi, dan juga mengetahui tentang alasan mengapa organisasi harus bekerja dengan cara itu yang metode dan tekniknya diwajibkan pada konsep TPS, dan cara agar semua metode serta teknik itu dapat diterapkan dengan sukses.

Seluruh informasi ini juga sebaiknya disampaikan kepada para pelanggan maupun pemasok, jelaskan kepada mereka mengapa organisasi ini bekerja dengan cara itu dan apa pengaruhnya terhadap pelanggan dan pemasok. Adaptasi rutin konsep TPS ini dapat dipacu dengan mengembangkan dan mengedarkan buku TPS saku organisasi.

2.4.2 Menghubungkan *Balanced Scorecard*

Untuk menerapkan visi strategis, perusahaan perlu menghubungkan *scorecard* korporasi dan *scorecard* unit bisnis dan tim, juga dengan rencana kinerja perorangan masing-masing karyawan. Dibawah ini pengawasan manajer

2.5 Perbaikan¹⁶

Pada sub bab ini perbaikan menitikberatkan pelaksanaan sistematis semua rumusan tindakan perbaikan organisasi dan perorangan. Perbaikan perilaku seseorang dan proses bisnis organisasi merupakan hal penting disini, dan didasarkan pada proses PDCA, cara memperbaiki kesalahan, meningkatkan apa yang sudah ada, dan melakukan sesuatu dengan benar. Tindakan-tindakan ini berhubungan dengan:

- ❖ Memperbaiki; hal ini melibatkan melakukan hal-hal yang ada dengan lebih baik. Efisiensi atau melakukan sesuatu dengan benar adalah hal yang terpenting disini.
- ❖ Memperbaharui; hal ini melibatkan melakukan hal-hal yang ada dengan cara yang lain. Disini kita meningkatkan efektivitas atau melakuakn hal yang benar.

Oleh karena itu, perbaikan dan pembaharuan dilakukan dengan bersama. Proses perbaikan yang saling berkaitan dapat dibagi menjadi beberapa tahap berikut:

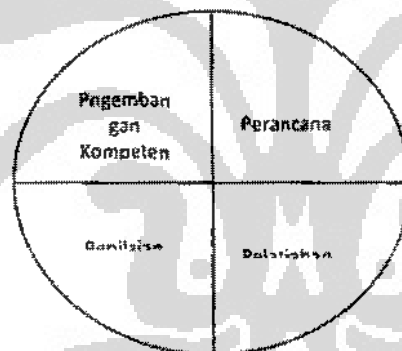
- ❖ Pemilihan dan Penentuan Proses; menyeleksi dan menentukan proses penting yang berkaitan dengan tindakan perbaikan yang cocok untuk perbaikan selanjutnya.
- ❖ Penilaian dan Pembakuan Proses; terdiri atas penggambaran penilaian, dan pembakuan proses yang dipilih.
- ❖ Perbaikan Proses; perbaikan bersinambung proses-proses yang dievaluasi menurut siklus PDCA.
- ❖ Perbaikan Pribadi; perbaikan perseorangan bersinambungan menurut siklus PDCA.

¹⁶ Hubert K Rampersad, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 68.dengan *Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 139-140.

Siklus TPS memberikan kerangka yang sangat menunjang proses ini. Dengan terus menerus bekerja sebagai tim menurut model itu dan dengan membiasakan diri dengan keterampilan-keterampilan yang berkaitan.

2.6 Pengembangan¹⁷

Pada sub bab ini penekanannya terletak pada pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan karyawan dan manajer perorangan, hal itu membuat mereka bisa bekerja dengan benar. Karena pengembangan dan pendidikan mereka yang bertahap, mutu kinerja mereka meningkat dengan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja organisasi yang diinginkan dapat dimanfaatkan secara optimal. Langkah berikut dalam siklus TPS adalah membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensi berorientasi pekerjaan mereka dan memperbaiki kinerja mereka. Adapun langkah itu antara lain yaitu: *Perencanaan hasil , pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan.* Sesuai dengan gambar 2.5.



Gambar 2.4 Siklus Pengembangan dalam TPS (Rampersad, 2003)

Dalam praktik istilah "*kompetensi*" digunakan dalam tiga hal antara lain:

- ❖ Karakteristik organisasi yang unik dapat diandalkan dan dipelihara melalui perpaduan pengetahuan, teknologi, dan proses kompetensi berorientasi organisasi yang disebut kompetensi ini atau *core competence* (Hamel and Prahalad, 1994) yang terkait dengan OBSC.

¹⁷ Hubert K Rampersad, Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 68.dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 187-191

- ❖ Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku karyawan perorangan membentuk landasan keberhasilan pribadi dan kesejahteraannya dalam masyarakat. Kompetensi berorientasi perorangan ini terkait dengan PBSC.
- ❖ Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara memadai. Kompetensi berorientasi pekerjaan ini terkait dengan rencana kinerja perorangan dan termasuk dalam profil kompetensi.

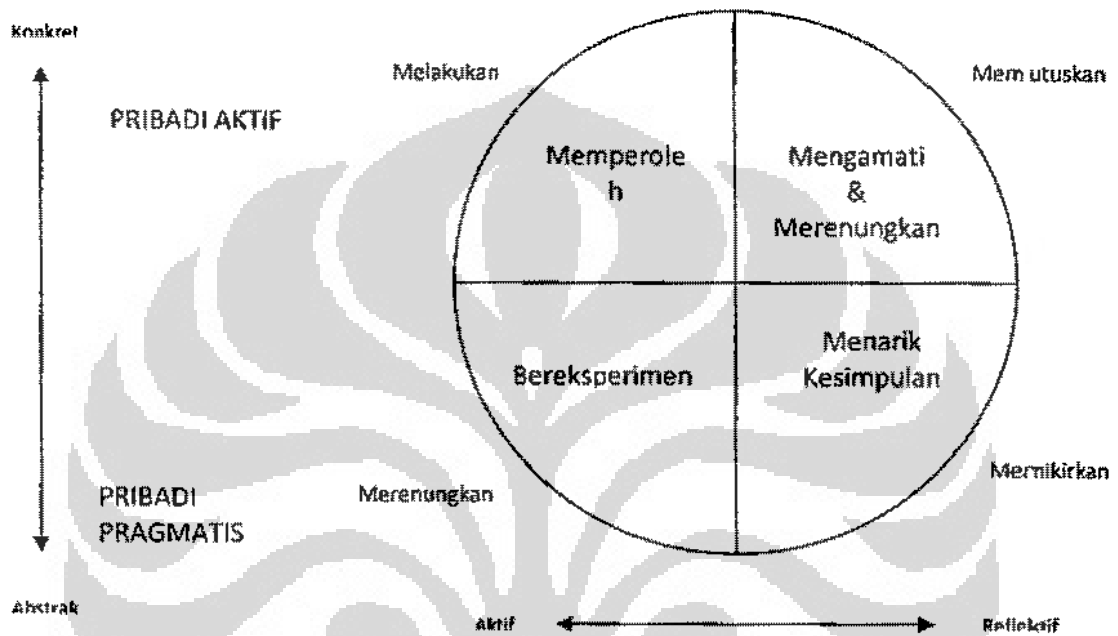
Faktor penentu keberhasilan organisasi disini diterjemahkan kedalam hasil dan kemampuan yang akan dicapai oleh karyawan. Profil kompetensi pekerjaan terdiri atas:

- Rencana kinerja perorangan. Ini merupakan gambaran hasil-hali pekerjaan yang diminta (tujuan, tolok ukur kinerja, dan target), mengenai apa kesepakan hasil yang ditetapkan meliputi (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pengetahuan dan pembelajaran) serta kesepakan membentuk titik awal dalam rapat perencanaan anatar atasan dan karyawan.
- Seperangkat kompetensi berorientasi pekerjaan. Inilah yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mewujudkan ambisi organisasi.

2.7 Pengkajian Ulang dan Pembelajaran¹⁸

Pada sub bab terakhir dalam siklus TPS mencakup pengkajian ulang *scorecard*, membaruinya berdasarkan pada keadaan yang berubah, identifikasi peluang perbaikan, dan dokumentasi pembelajaran yang dipelajari. Aspek pembelajaran dalam siklus TPS ini terkait dengan siklus belajar David Kolb (1984), yang merupakan bagian dari prespektif pengetahuan dan pembelajaran sesuai gambar 2.5.

¹⁸ Hubert K Rampersad, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 68. dengan Integritas, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005, hal 217-234



Gambar 2.5 Siklus Belajar Kolb (Rampersad, 2003)

2.8 Teknik Pengumpulan data¹⁹

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Selalu ada hubungan antara metode mengumpulkan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan. Masalah memberi arah dan mempengaruhi metode pengumpulan data. Banyak masalah yang dirumuskan tidak akan bias terpecahkan karena metode untuk memperoleh data yang digunakan tidak memungkinkan ataupun metode yang ada tidak dapat menghasilkan data yang seperti yang diinginkan. Jika hal itu terjadi maka tidak ada jalan bagi peneliti kecuali menukar masalah yang ingin dipecahkan. Adapun untuk pengumpulan data terdiri dari data primer dan data sekunder.

2.8.1 Data Primer

Data Primer merupakan data yang dapat diambil secara langsung dari sumber utama baik dari individu atau perorangan seperti wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang biasa dilakukan peneliti.

Dalam riset terdapat beberapa teknik pengumpulan data primer yaitu wawancara, angket, *focus group discussion*, observasi, dan tes. Pengumpulan data primer tersebut digunakan perangkat atau instrumennya sendiri-sendiri.

2.8.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan, baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel atau diagram atau data yang diperoleh selain dari teknik pengumpulan data primer, misalnya data dari perusahaan, atau data yang telah jadi yang digunakan sebagai data pendukung data primer nantinya

¹⁹ Santoso Singgih., Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat dan Non Parametrik , PT. Alexkompetindo Jakarta 2001

2.8.3 Cara pengumpulan data²⁰

Data Primer dan sekunder dapat dikumpulkan dengan beberapa cara yaitu:

1. Sensus
Sensus atau *complete enumeration* mencatat seluruh elemen (populasi atau *universe*), contoh; orang, perusahaan, dll
2. Sampling
Sampling mencatat sebagian kecil dari populasi, sehingga dapat diperoleh nilai karakteristik perkiraan (*estimate value*)
3. Kasus
Kasus atau *case study* hanya mengambil beberapa elemen yang tidak jelas populasinya, kemudian masing-masing elemennya di selidiki secara mendalam.

2.8.4 Kuisisioner²¹

Tujuan pembuatan kuisisioner adalah:

1. Memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survey.
2. Memperoleh informasi dengan tingkat keandalan (*reliability*), dan keabsahan atau validitas (*validity*) setinggi mungkin

Kuisisioner yang baik minimal memenuhi lima criteria, yaitu:

1. Validitas
Adalah pernyataan sampai sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuisisioner dapat mengukur apa yang ingin diukur.
2. Realiabilitas
Adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali
3. Sensivitas
Dalam riset, sensitivitas dijelaskan sebagai kemampuan suatu instrumen untuk melakukan diskriminasi

²⁰ Santoso Singgih., Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat dan Non Parametrik , PT. Alexkompindo Jakarta 2001

²¹ Prasetyo, Bambang. Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2008., hal 99.

4. Objektivitas

Objektivitas mengacu pada terbebasnya data yang ingin diisikan pada kuisisioner dari penelitian yang objektif

5. Fisibilitas.

Fisibilitas berhubungan dengan teknis pengisian kuisisioner, serta penggunaan sumber daya dan waktu.

Dalam memperoleh keterangan yang berkisar sekitar masalah yang ingin dipecahkan, maka secara umum isi dari kuesioner dapat berupa :

- a. Pertanyaan tentang fakta
- b. Pertanyaan tentang pendapat atau opini
- c. Pertanyaan tentang persepsi diri



BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Fakultas Teknik

3.1.1 Sejarah

Universitas Darma Persada (UNSADA) didirikan pada tanggal 6 Juli 1986 oleh Yayasan Melati sakura yang berlokasi awal di samping Komdak Jakarta Selatan, dan sejak agustus 1994 pindah ke lokasi baru di jl.raden Inten Jakarta Timur, Fakultas Teknik UNSADA didirikan bersamaan dengan berdirinya UNSADA berdasarkan persetujuan KOPERTIS wilayah III dengan surat No. 15/Ko.III/S.VII/1986. Pada awalnya berdiri, FT UNSADA memiliki satu Jurusan Teknik Elektro, kemudian Pada tahun 1987 didirikan Jurusan Teknik dan Manajemen Industri yang sekarang berganti nama menjadi Jurusan Teknik Industri. Jurusan Teknik Elektro berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor: 63/DIKTI/Kep/1993 pada tanggal 29 Januari 1993 memperoleh status disamakan. Jurusan Teknik Industri berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor: 0423/0/1990 pada tanggal 19 Juli 1990 memperoleh status terdaftar.

Selanjutnya berdasarkan Surat keputusan Badan Akreditasi Nasional (BAN) Nomor : 0001/BAN-PT/Ak-1/VIII/1998, , tanggal 11 Agustus 1998 Jurusan Teknik elektro memperoleh status Terakreditasi dengan nilai 'B', sedangkan Jurusan Teknik Industri, Teknik berdasarkan Surat keputusan Badan Akreditasi Nasional (BAN) Nomor : 0002/BAN-PT/Ak-II/XII/1998, , tanggal 22 Desember 1998 Jurusan Teknik Industri memperoleh status Terakreditasi dengan nilai 'B'. Seiring dengan prestasi yang telah dicapai dan kebutuhan masyarakat tentang teknologi informasi, maka FT pada tahun akademik 2002/2003 mendirikan Jurusan Teknik Informatika.

3.1.2 Struktur Organisasi Fakultas Teknik

Struktur organisasi dari Fakultas Teknik UNSADA Struktur Organisasi formal (Gambar 2.1) ini merupakan suatu bentuk yang mengikuti prinsip-prinsip pembagian staff (*Division of Labor Principle*) yang membagi pekerjaan menjadi

tugas-tugas yang diberikan kepada orang-orang yang berbeda, dengan keahliannya masing-masing. Prinsip ini sangat khas di dunia akademik, mengingat ilmu pengetahuan itu sendiri yang selalu berkembang dan menjadi lebih spesifik. Dalam atmosfer akademik, hal-hal yang harus diperhatikan untuk terjadinya perubahan tanpa penolakan dari para staff adalah¹⁹:

1. *Educational and Communications*

Tidak ada perubahan yang akan terjadi tanpa adanya dan baik antara atasan dan bawahan. Dengan yang baik, akan timbul pengertian dari bawahan mengapa perubahan itu harus terjadi.

2. *Create a Vision*

Visi yang telah ditetapkan harus tersosialisasi dengan baik sampai dengan level yang paling bawah. Hal ini dilakukan dengan selalu mengingatkan atau membacakan visi dan misi Fakultas pada setiap kegiatan formal dan informal Program Studi

3. *Participation of Member in Change Programs*

Semua staff harus dilibatkan dalam program perubahan, sehingga ini akan menumbuhkan *sense of belonging* terhadap Fakultas dan mereka akan dengan ringan hati terlibat dalam perubahan.

4. *Facilitations and Support*

Fasilitas penunjang adalah salah satu yang banyak dikeluhkan oleh para staff. Hal ini menjadi salah satu factor kritis kepuasan kerja. Bila Fakultas mengharapkan semua staff terlibat dalam perubahan yang diinginkan, maka perbaikan fasilitas itu harus menjadi salah satu prioritas.

5. *Leadership*

Kepemimpinan dalam organisasi Fakultas sangat penting.

- A. Ketua Fakultas sebagai pemimpin tidak boleh memiliki ketergantungan atau ikatan emosional terhadap kondisi lama

¹⁹ Dian Mardi Safitri. Usulan Perumusan Strategy Jurusan Teknik Industri Universitas Trisakti dengan pendekatan Total Performance Scorecard. Tesis Pasca Sarjana Teknik Industri UI. 2006

B. Ketua Fakultas tidak boleh takut dalam mengambil langkah perubahan yang mungkin akan mendatangkan gejolak atau penolakan-penolakan.

Selain itu Ketua Fakultas dapat mengadakan suatu pertemuan yang rutin atau isidental untuk mengajak para staff untuk dapat menerima perubahan, dan melibatkan pimpinan informal dalam perencanaan sehingga Ketua Fakultas dapat membangun dukungan “*Grass-roots*” untuk perubahan.

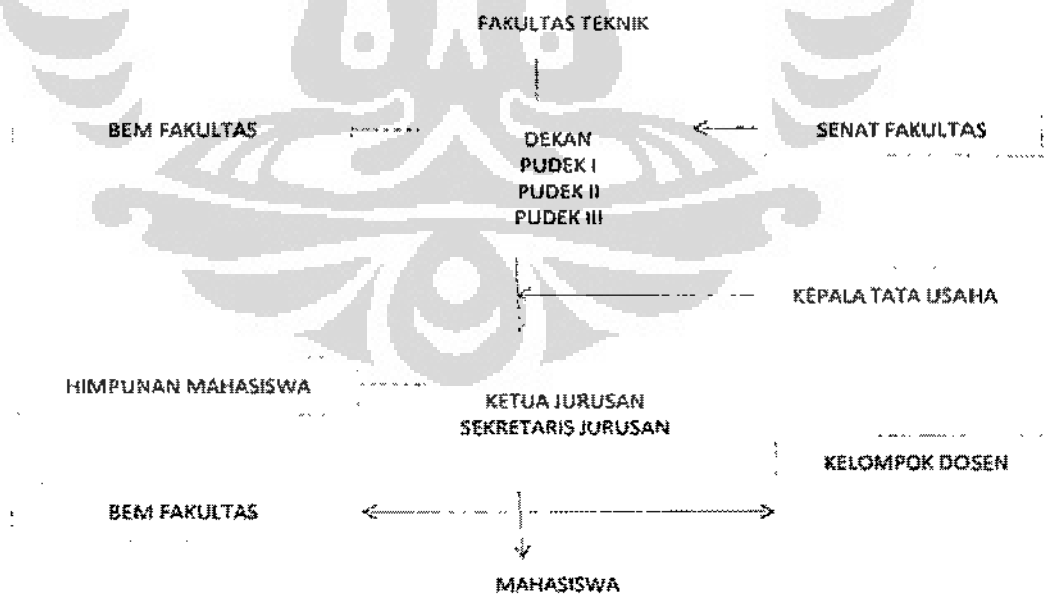
6. *Reward Sytem*

Sistem *reward* yang fleksibel yang bergantung pada perbedaan kapasitas setiap individu dapat mendukung penerimaan terhadap perubahan, misalnya:

- A. *Profit-Sharing*
- B. *Knowledge-based pay*
- C. *Gain-sharing*

7. *Climate Condusive to Commnications*

Harus dibangun iklim diman semua staff dalam perubahan dan mereka merasa aman dan tidak terancam untuk ber dengan yang lain.



Gambar 3.1. Strukur Organisasi Fakultas Teknik UNSADA

3.1.3 Infrastruktur Fisik

Prasarana Fakultas Teknik menyatu dalam satu kompleks Universitas Darma Persada yang memiliki tanah seluas 1.5 Ha Lokasi yang sudah didirikan bangunan untuk perkuliahan, perkantoran, laboratorium dan tempat ibadah, terdapat di Jalan Raden Inten, Dengan total jumlah ruang kuliah dan perkantoran 120 ruang dan jumlah mahasiswa yang akan mencapai 1500 orang cukup mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar.

Fakultas Teknik memiliki gedung yang berlantai empat. Lantai pertama sebagian digunakan untuk ruangan kelas dan sebagian untuk ruang workshop dan ruang himpunan. Pada lantai dua terdapat ruang administrasi akademik, ruang pimpinan fakultas, ruang pimpinan program studi, ruang dosen dan ruang seminar. Pada lantai tiga terdapat ruang laboratorium. Di lantai empat terdapat ruang kuliah. Luas untuk fakultas teknik 2.954,14m², dengan 12 ruangan kuliah

Keberhasilan UNSADA dalam menyediakan infrastruktur sangat tergantung kepada kemampuan pengendalian dari Fakultas terutama ketertiban membayar uang kuliah atau bersama dengan pimpinan fakultas dan universitas mencari terobosan lain untuk mendapatkan biaya.

Fakultas Teknik melakukan MoU dengan beberapa perguruan tinggi negeri maupun swasta serta Instansi/Badan lainnya dalam rangka pemanfaatan prasarana di UNSADA atau sebaliknya di tempat lain.

Dalam rangka menunjang kegiatan belajar mengajar, UNSADA Fakultas Teknik membutuhkan berbagai sarana dan fasilitas yang anggarannya dapat diperoleh dengan beberapa cara misalnya :

- a. Dari alokasi anggaran rutin yang telah dibuat dalam anggaran belanja tahunan.
- b. Bantuan dana atau bantuan langsung berupa peralatan yang dibutuhkan untuk kelangsungan kegiatan belajar mengajar (KBM) dari Instansi lain.
- c. Dana dari sponsor tertentu atau lembaga swasta lain baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Bantuan ini ada yang melalui Pimpinan Yayasan UNSADA maupun langsung kepada Rektor UNSADA.

Berikut ini adalah daftar sarana dan fasilitas yang dimiliki UNSADA Fakultas Teknik.

I. Laboratorium

Untuk menunjang perkuliahan dalam segi aplikasi dan praktikum, Fakultas Teknik juga menyediakan fasilitas berupa laboratorium. Adapun laboratorium Fakultas Teknik adalah sebagai berikut :

1. Laboratorium Fisika

Digunakan oleh seluruh mahasiswa Fakultas Teknik. Pada laboratorium ini digunakan penelitian fisika dasar sebagai mata kuliah wajib untuk setiap mahasiswa Fakultas Teknik. Didalam laboratorium ini tersedia 1 buah komputer, lemari arsip dan perlengkapan untuk penelitian.

2. Laboratorium Komputer

Digunakan untuk mahasiswa jurusan Teknik Informatika, Teknik Industri, dan Teknik elektro. Pada laboratorium ini digunakan untuk para mahasiswa mengaplikasikan program/program computer sesuai dengan jurusannya masing-masing. Computer di ruangan laboratorium ini ada 42 unit.

3. Laboratorium Industri

digunakan oleh mahasiswa Teknik Industri, untuk kegiatan mendukung pada mata kuliah ergonomi, sistem produksi.

Untuk laboratorium yang belum ada dan belum tersedia, pihak Fakultas bekerja sama dengan Universitas lain yang telah memiliki laboratorium lengkap, misalnya jurusan Teknik Mesin yang tidak memiliki Laboratorium bengkel, bekerjasama dengan Jurusan Teknik Mesin universitas Indonesia.

II. Sarana dan Prasarana Penunjang

Untuk peralatan perkuliahan setiap ruangan kuliah telah dilengkapi oleh beberapa peralatan untuk kelengkapan perkuliahan diantaranya²⁰

²⁰ Data dari Biro Umum UNSADA tanggal 1 Mei 2009

Tabel 3.1 Peralatan yang Tersedia di Setiap Ruang Perkuliahan

No	Nama Barang	Keterangan
1	Kursi Kuliah	35 Buah
2	Meja + Kursi Dosen	1 Buah
3	Meja OHP	1 Buah
4	LCD Projector	1 Unit
5	Penghapus	1 Buah
6	Whiteboard	2 Buah
7	Layar	1 Buah
8	OHP	1 Buah
9	AC 2 PK	1 Buah

Sumber: Buku Pedoman UNSADA FT 2008

3.1.4 Infrastruktur Sumber Daya Manusia

I. Dosen

Dosen Tetap

Saat ini di Fakultas Teknik UNSADA terdapat 39 orang dosen tetap dengan pendidikan tertinggi S2 27 orang, S3 2 orang, S1 6 orang, dan yang sedang melanjutkan ke S2 4 orang. Dosen tetap tersebut berkontribusi dan konsisten ikut membangun Fakultas Teknik Darma Persada mulai dari awal sampai sekarang ini.

Setiap dosen tetap selain mengajar matakuliah juga sebagai penasehat akademik (dosen wali) dan koordinator mata kuliah paralel. Dalam kesehariannya dosen tetap juga membantu Ketua Fakultas Teknik dalam pelayanan atau informasi. Mereka juga mengemban tugas sebagai pejabat struktural di Fakultas Teknik UNSADA. Pertama seperti Ketua Pusat Kajian, disini dosen tetap yang bertanggungjawab pada jabatan tersebut membuka atau jaringan dengan Fakultas Teknik lainnya diseluruh Indonesia. Dimana sering mengadakan pertemuan yang rutin setiap 3 bulan sekali yang membahas isu-isu terkini di dunia Teknik dan perkembangan Teknik. Kedua Pusat Riset Fakultas Teknik, disini dosen tetap yang bertanggungjawab untuk pengadaan dan memfasilitasi riset baik untuk dosen ataupun mahasiswa yang akan mengadakan skripsi. Penelitian untuk dosen akan diadakan setiap satu tahun sekali, dan bersifat wajib, penelitian dosen ini akan

dilanjutkan ketingkat universitas. Dan jika ada dosen yang berminat akan dilanjutkan ke DIKTI melalui penelitian mandiri, yang jika berhasil dana yang diterima 30% masuk kedalam khas Fakultas untuk penelitian dan pengembangan sisanya untuk peneliti itu sendiri. Untuk penelitian mahasiswa atau skripsi hanya bersifat alurnya pembuatan skripsi sampai selesai dan proses pengajuan outline judul/bab 1, jika disetujui oleh ketua Pusat Riset Fakultas Teknik maka akan ditindaklanjuti dengan memberikan calon dosen pembimbing yang akan membimbing sampai selesai proses skripsi. Konsentrasi tersebut, seperti mencari dosen , mengatur jadwal perkuliahan, persiapan Laboratorium dengan berkoordinasi dengan petugas lab. Dan dalam pelaksanaannya dibantu dengan staff administrasi bagian akademik dan kemahasiswaan dan sekretaris Fakultas Teknik serta beberapa dosen tidak tetap yang ditunjuk Fakultas Teknik.

Setiap akhir semester dosen tetap mengadakan pertemuan untuk membahas jadwal perkuliahan semester selanjutnya dan memeriksa materi Satuan Acara Perkuliahan (SAP) dan buku-buku yang digunakan pada semester selanjutnya.

Dosen Tidak Tetap

Untuk dosen tidak tetap Fakultas Teknik pada setiap semesternya bervariasi sekitar 20-30 orang dengan rasio S1:S2:S3 5: 2: 0. Di setiap awal semesternya Fakultas mengadakan pertemuan kepada semua dosen baik yang tetap ataupun yang tidak tetap untuk membahas mengenai sistem pengajaran, masukan dan perbaikan kurikulum serta pengenalan dosen tidak tetap baru dan penentuan dosen koordinator. Sedangkan diakhir semester juga diadakan pertemuan dosen tetap dan tidak tetap untuk membahas evaluasi dosen, dan perbaikan materi Satuan Acara Perkuliahan (SAP) terbaru.

Dan ada dari beberapa dosen tidak tetap ditunjuk dari Fakultas Teknik untuk membantu Fakultas untuk Operasional dan Proses Pengembangan Fakultas Teknik.

II. Karyawan

Pada perkembangannya, karyawan Fakultas Teknik memiliki 3 bagian yang bertanggungjawab terhadap tugasnya. Adapun pembagian ini berdasarkan atas pengalokasian dan kapabilitas di setiap orangnya.

Karyawan Administrasi

Karyawan administrasi juga dibagi dua dalam tugas sehari-harinya yaitu:

1. Bagian Akademik. Di bagian ini tugas secara teknis pada tanggungjawab masalah akademik. Seperti pengaturan jadwal perkuliahan, kuliah pengganti jika dosen yang bersangkutan tidak hadir sewaktu jam perkuliahan berlangsung dengan berkoordinasi dengan biro akademik tingkat universitas dan dosen koordinator konsentrasi, kunjungan (Studi banding), atau menghadirkan dosen tamu, dsb yang bersangkutan masalah akademik.
2. Bagian Kemahasiswaan dan Pengarsipan. Dibagian ini tugas secara teknis bertanggungjawab masalah kemahasiswaan dan pengarsipan. Seperti pengarsipan file atau surat baik internal ataupun eksternal Fakultas Teknik, tempat pendaftaran sidang skripsi, magang, dan juga kegiatan mahasiswa serta menjadi *costumer service* bagi mahasiswa dan dosen.

Karyawan Laboratorium

Karyawan dibagian ini bertugas secara langsung bertanggungjawab atas penggunaan ala-alat di laboratorium, penjadwalan penggunaan laboratorium tersebut dan berkoordinasi dengan dosen koordinator konsentrasi. Dan juga dalam hal peminjaman alat-alat lab dari pihak luar Fakultas Teknik.

Karyawan Penunjang (Honorer)

Karyawan di bagian ini bertugas sebagai pembantu terhadap karyawan administrasi dan sifatnya hanya diperbantukan saja. Biasanya adalah mahasiswa yang sudah lulus dengan keadaannya keluarganya kurang mampu dan belum mendapatkan pekerjaan.

III. Mahasiswa

Sistem penerimaan mahasiswa baru terdiri dari 2 tahap yaitu tahap PMDK, dan tahap Seleksi. Pada kedua sistem ini masih terpusat di Universitas. Untuk tahap seleksi terdalakukan tiga sampai empat kali gelombang dalam proses perekrutannya. Pelaksanaan Gelombang I dan II dilakukan sebelum Ujian Akhir SMU sehingga pada waktu pendaftaran belum mendapatkan nilai. Meskipun demikian persyaratan untuk mendaftar ulang adalah memperlihatkan ijazah asli dan Surat Keterangan Lulus asli dan menyerahkan fotocopynya.

Rekrutmen mahasiswa dilaksanakan dengan pola sebagai berikut :

- a. Untuk jenjang S-1 penerimaan mahasiswa baru dilaksanakan setahun sekali.
- b. Untuk mahasiswa pindahan diterima setiap semester dengan memperhatikan relevansi Fakultas struktur Fakultas asal dengan menggunakan sistem konversi.

Cara penerimaan mahasiswa baru S-1 dan D-3

- a. Tanpa test : bagi calon mahasiswa yang mendapat peringkat 1 s/d 1C di sekolah asal.
- b. Melalui test. Test terdiri dari :
 1. Test potensi akademik (mencakup tes kecerdasan emosional)
 2. Bahasa Inggris
 3. Wawancara

Seleksi mahasiswa dilakukan untuk menjaring mahasiswa yang berkualitas sejalan dengan semakin meningkatnya calon mahasiswa di bidang humaniora. Selain lulus ujian saringan masuk, mahasiswa juga harus memenuhi syarat bebas narkoba. Parameter ini dilaksanakan karena semakin meningkatnya perilaku menyimpang yang terjadi di kalangan siswa SMU (pemakaian narkoba), sehingga UNSADA mewajibkan bagi calon mahasiswa bebas narkoba.

Dalam kegiatan sehari – hari pelayanan administrasi dilaksanakan oleh tenaga administrasi yang berpengalaman dan berkualitas. Dalam masalah akademik maupun non akademik mahasiswa dibimbing oleh dosen penasihat akademik. Ketersediaan pelayanan ini dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa setiap hari kerja.

Dalam rangka pelayanan, bimbingan, Fakultas bekerja sama dengan lembaga – lembaga konseling, lembaga psikologi, dan lembaga dakwah yang ada di UNSADA. Pelayanan bimbingan sangat diprioritaskan untuk mengimbangi informasi yang disfungsi dan berbagai media massa atau sumber informasi lainnya.

Partisipasi mahasiswa dalam berbagai kegiatan cukup dirasakan di Fakultas ini, karena berfungsinya lembaga kemahasiswaan dan organisasi kemahasiswaan lain seperti BEM UNSADA dan Himpunan Mahasiswa Teknik serta Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM). Lembaga – lembaga kemahasiswaan ini menunjang kemampuan mahasiswa berorganisasi.

Kegiatan ekstra kurikuler ditunjang oleh kemampuan dosen yang memadai serta motivasi mahasiswa untuk melaksanakan pelatihan, berbagai kompetisi dan kegiatan lain yang dapat menunjang kemajuan akademik. Kegiatan ekstra kurikuler banyak manfaatnya, meskipun jika dilaksanakan tanpa koordinasi yang baik, sering berbenturan dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), dan Senat Fakultas. Adapun pendanaan dari kegiatan tersebut dibebankan ke Universitas.

Kegiatan ekstra kurikuler bagi mahasiswa ini penting dilaksanakan karena sangat bermanfaat bagi mahasiswa untuk lebih berprestasi, tidak hanya berprestasi di bidang akademik saja tetapi juga berprestasi di bidang non akademik (olah raga, seni dan budaya). Kegiatan ini juga bermanfaat sebagai media keakraban antar mahasiswa, sehingga mahasiswa merasa memiliki UNSADA

Sebelum dilakukan penerimaan mahasiswa baru ditentukan target mahasiswa yang akan diterima UNSADA dengan kapasitas fakultas masing-masing. Besar SPP bergantung pada ranking masuk calon mahasiswa tersebut. Pembayaran SPP bisa sekaligus ataupun diangsur paling lambat 2 tahun.

Sampai saat ini mahasiswa aktif di Fakultas Teknik mencapai 678 mahasiswa yang meliputi angkatan 2008, 2007, 2006, 2005, dan beberapa 2004 mahasiswa 2003²¹.

3.1.5 Sistem Pelayanan Sentralisasi

Sistem pelayanan yang diterapkan pada Universitas Darma Persada awalnya adalah sentralisasi yang terpusat pada pihak rektorat. Tetapi seiring dengan perkembangannya sistem pelayanan tersebut sedikit berubah menjadi desentralisasi dengan koordinasi tetap di pusat yaitu pihak universitas atau rektorat. Sistem ini berlaku untuk semua biro atau bagian yang ada di Universitas Darma Persada.

1. Untuk masalah akademik terpusat pada Biro Akademik, pihak Fakultas hanya berkoordinasi dengan pihak akademik untuk segala sesuatu hal yang berhubungan dengan akademik seperti KRS (Kartu Rencana Studi), KHS (Kartu Hasil Studi), Peminjaman ruangan perkuliahan untuk kuliah tambahan, status mahasiswa dsb.

²¹ Data diambil dari Biro Bagian Sistem Informasi UNSADA

2. Untuk masalah kemahasiswaan terpusat pada Biro Kemahasiswaan, pihak Fakultas hanya memfasilitasi pertemuan antara Biro Kemahasiswaan dengan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Fakultas dalam menjalankan suatu kegiatan yang melibatkan mahasiswa.
3. Untuk masalah keuangan terpusat pada Biro Keuangan, pihak Fakultas hanya memberikan data, sedangkan pihak Biro Keuangan yang memproses lebih lanjut seperti honor dosen yang mengajar, Honor Dosen tamu, Kunjungan, pengalokasian Kas Kecil dsb.
4. Untuk masalah peralatan dan lain sebagainya terpusat pada Biro Umum, pihak Fakultas hanya mengajukan permohonan peralatan atau komplain peralatan, dan selanjutnya Biro Umum yang menindaklanjuti seperti ruangan perkuliahan, AC, komputer, penyediaan Peralatan dsb.

Didalam praktik dilapangan hal ini yang dapat terjadi benturan antar setiap bagian atau Biro, karena masih ada tumpang tindih pekerjaan yang secara tidak langsung berefek pelayanan terhadap mahasiswa ataupun dosen. Pihak yang paling merasakan dampak ini adalah pihak Fakultas karena prosedur yang harus dilewati atau dijalankan ganda. Hal yang sama juga terjadi di Fakultas Teknik itu sendiri, dimana setiap karyawan dan dosen sering overlap dan saling tumpang tindih pekerjaan, akibatnya pekerjaan yang sama dikerjakan oleh dua atau tiga orang. Untuk itulah diperlukan suatu sistem yang dapat mengintegrasikan antara kepentingan individu (ambisi pribadi) dengan ambisi Fakultas

3.1.6 Perumusan Personal Balanced Scorecard

Tahap perumusan Personal Balanced Scorecard merupakan tahap awal bagi perumusan Total Performance Scorecard (TPS), pada tahap ini dilakukan dengan sebuah pertemuan internal, dimana dalam pertemuan ini dibagi atas dua kali pertemuan. Pertemuan diadakan dengan karyawan dan kepala laboratorium Fakultas Teknik yang berjumlah 7 orang pada tanggal 4 Mei 2009. Pada pertemuan ini seluruh karyawan, dan tenaga pendukung diminta untuk merumuskan ambisi pribadinya di Fakultas Teknik sebagai langkah awal dari Perumusan Personal Balanced Scorecard dengan mengisi formulir isian Personal Balanced Scorecard. Formulir isian Personal Balanced Scorecard ini terdiri atas pertanyaan-pertanyaan terbuka yang memandu responden untuk merumuskan sendiri visi, misi, peran kunci, factor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi yang dibagi atas empat prespektif: Keuangan, internal, eksternal, dan pengetahuan dan pembelajaran. Pengembalian formulir terkumpul semua pada tanggal 11 Mei 2009 dengan pengembalian 90%.

Pada tahap awal dilakukan uji coba pengisian formulir isian Personal Balanced Scorecard pada beberapa dosen dan karyawan. Dari umpan balik yang didapatkan dari uji tersebut, responden kesulitan dalam merumuskan langsung ambisi pribadinya. Karena mereka tidak mengerti apa yang harus diperbuat atau kerjakan.

Untuk mengatasi hal tersebut, maka format pengisian Personal Balanced Scorecard mengikuti langkah-langkah yang diterapkan dalam buku *Total Performance Scorecard (TPS) Rampersad (2006)*. Dengan menggunakan angket baku yaitu angket yang aspek-aspek ditanyakan berdasarkan teori TPS Rampersad (2006). Setelah dilakukan perbaikan, angket pun dibagikan, adapun angket yang dibagikan ini berupa angket terbuka. Dan dalam proses pengisian ini diperlukan bimbingan atau arahan atau panduan. Peneliti membagi menjadi dua tahap, yaitu

1. Memberi panduan terhadap dosen tetap yaitu dengan memberi arahan tentang perumusan visi, misi diisi dengan petunjuk manual dan lisan serta pengisian faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi.

2. dan memberi panduan terhadap karyawan yaitu dengan memberi arahan tentang perumusan visi, misi diisi dengan petunjuk manual dan lisan serta pengisian faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi .

Dengan pengisian seperti ini diharapkan dapat menetahui ambisi setiap pribadi. Dengan mencoba mengambarkannya serta mengetahui ambisi tersebut diharapkan diselaraskan dengan ambisi organisasi. Sehingga didapatkan suatu kinerja yang saling mendukung dengan mensinergiskan antara ambisi pribadi dan ambisi organisasi. Tabel 3.2 menunjukkan contoh rumusan *Personal Balanced Scorecard* Dosen Tetap Ibu "A" Fakultas Teknik Darma Persada, yang juga sebagai kepala laboratorium/karyawan Universitas darma Persada.

**Tabel 3.2 Personal Balanced Scorecard
Karyawan Laboratorium Fakultas Teknik UNSADA
Ibu "A"**

Visi Pribadi
Menjadi Pribadi yang sukses, maju, berakhlak dan bertaqwa
Misi Pribadi
Saya akan mencapai visi saya dengan cara:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu mengerjakan segala sesuatu atas nama Allah, segala kegiatan yang dilakukan diniatkan sebagai ibadah 2. Lebih banyak membaca, menambah pengetahuan dan wawasan 3. Berjuang mencapai kesehatan fisik, mental, rohani, dan keuangan 4. Melakukan pekerjaan berkualitas tinggi 5. Mewujudkan lahirnya generasi Rabbani yang berilmu dan beriman 6. Bertanggungjawab, disiplin, dan bekerja keras.
Peran Kunci
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai Istri: Suami adalah pemimpin saya, orang terpenting dalam hidup saya 2. Sebagai Ibu: Saya ingin mendidik anak-anak saya menjadi pribadi yang shaleh, mandiri, dan berani. 3. Sebagai Dosen: Saya ingin menjadi pendidik yang berdedikasi tinggi pada ilmu dan akhlak

Tabel 3.3 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Keuangan

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Kesehatan Keuangan	1. Pendapatan yang meningkat	Kenaikan pendapatan	5% pertahun	Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal
	2. Pendapatan masa depan yang dapat diandalkan selain gaji	Bekerja paruh waktu di tempat lain	Setiap kali ada kesempatan	Menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai sumber pendapatan alternatif
	3. Periapan hari tua	1.Tabungan hari tua (simpanan pensiun) 2. Asuransi pendidikan untuk anak 3. Asuransi haji	5% dari gaji kotor	Menyisihkan pendapatan segera setelah menerima gaji

Tabel 3.4 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Eksternal

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan yang baik dengan mahasiswa	Kemudahan di temui di kampus untuk bimbingan tugas akhir	Miniman 1 kali dalam seminggu, pada jadwal yang telah disepakati	Menetapkan jadwal untuk bimbingan mahasiswa 2 kali dalam seminggu
	Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan, rekan kerja	Kemudahan di hubungi via telpon atau dikampus	Ada jadwal pasti hadir di kampus dan selalu dapat di hubungi	Lebih banyak memberi kn kontribusi
Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	Dapat memberikan pengajaran kepada mahasiswa dengan baik	Memenuhi jadwal mengajar	Mencari variasi dalam mengajar	Searching informasi
		Meningkatkan kreativitas mengajar		
Dihargai dan dicintai teman, rekan kerja, pimpinan, dan mahasiswa	Mempunyai hubungan baik dengan pimpinan	Mempunyai kontribusi dalam pengambilan keputusan	Lebih ikut serta dalam pengambilan keputusan	Lebih memahami kondisi sebelum mengambil keputusan

Tabel 3.5 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Internal

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	Sehat fisik	Presentasi hari tidak masuk kerja karena sakit	Kurang dari 7 hari dalam sebulan	Menjaga kondisi tubuh dengan berolah raga secara rutin
	Sehat Mental	Dapat berpiir dengan logika	Cepat mengambil keputusan dan menganalisa permasalahan secara cepat dalam problem solving	Banyak baca dan sharing kepada semua orang lain serta open mind

Tabel 3.6 Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan , Tolok Ukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan Pribadi dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran

Faktor penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolok Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Saya belajar hal baru setiap hari	Bertambahnya pengetahuan di bidang ilmu pengetahuan	Jumlah buku yang dibaca	Sedikitnya 1 buku dalam 3 bulan	Menjadi anggota perpustakaan dan mailinglist kampus
	Bertambahnya pengetahuan di bidang agama dan kemasyarakatan	Sering ikut liqo setiap sabtu dan minggu	Sedikitnya 2x seminggu	Menjadi anggota
Berprakarsa, belajar dari kesalah saya, terus menerus memperbaiki diri	Menjadi manusia bijak	Tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan	Banyak membaca buku psikologi dan human relations	Banyak berdiskusi dengan orang lain dari berbagai macam strata dan mendengarkan setiap permasalahan mereka

3.1.7 Perumusan Organizational Balanced Scorecard

Sejalan dengan visi Universitas Darma Persada yaitu: *Menjadi salah satu universitas terbuka dengan kompetensi utama dalam bidang kajian wilayah, ekonomi, dan teknologi*⁴.

Dengan misi Universitas UNSADA Indosensia sebagai berikut⁵:

1. Menyelenggarakan kegiatan Tridharma perguruan tinggi secara terpadu, yang selaras dengan cita-cita pendirian universitas.
2. Menciptakan suasana akademik yang mendukung peningkatan kualitas tridharma Perguruan Tinggi.
3. Mengembangkan kemampuan Universitas dibidang pendidikan, penelitian, dan pemberdayaan masyarakat, terutama dalam bidang kajian wilayah, ekonomi, dan teknologi.
4. Meningkatkan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak lain, baik dalam maupun luarnegeri dalam upaya percepatan pencapaian visi universitas.

Visi Fakultas Teknik Unsada adalah

'menjadi salah satu Fakultas Teknik yang terkemuka dengan kompetensi utama di bidang teknologi selama sepuluh tahun mendatang'.

Adapun untuk Misi Fakultas Teknik adalah :

1. Menyelenggarakan kegiatan Tridharma perguruan tinggi di bidang tele, informasi dan manufaktur
2. Menciptakan suasana akademik di Fakultas yang mendukung peningkatan kualitas Tridharma perguruan tinggi
3. Mengembangkan kemampuan fakultas di bidang pendidikan, penelitian, dan pemberdayaan masyarakat, terutama dalam bidang tele, informasi, dan manufaktur.
4. Meningkatkan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak lain, baik dalam maupun luarnegeri dalam upaya percepatan

⁴ Company Profile "Menenal Univesistas Darma Persada".

⁵ ibid".

pencapaian visi universitas dan fakultas khususnya di bidang tele, informasi, dan manufaktur

Tujuan fakultas

1. Menghasilkan lulusan yang berkualitas secara intelektual, spritual, dan emosional dengan kompetensi utama dalam bidang tele,informasi, dan manufaktur.
2. Menjadikan fakultas yang berpotensi menghasilkan riset di bidang tele,informasi, dan manufaktur..

Atas dasari itu, Universitas Darma Persada menamakan dirinya *Enterprising Unersity*. Yang bertumpu pada tiga pilar utama yaitu⁶:

1. Menyajikan pendidikan yang berkualitas (*Quality Education*)
2. Membangun dan mengembangkan sumber daya manusia yang memahami makna *nation and charecter building (Value system)*
3. Mengaplikasikan sistem beserta nilai-nilai, budaya korporat, *enterprenial mindset* agar efisien, efektif, produktif, dan inovatif dalam pengelolaan institusi pendidikan (*Corporate system*).

Disamping program pengembangan intelektual dan profesi Universitas Darma Persada juga mengembangkan Program 6 Elemen Dasar yaitu

1. Kepemimpinan
2. Kewirausahaan
3. Pengembangan Kemitraan
4. Keahlian Manajemen
5. Kemahiran dan Memanfaatkan teknologi Informasi dan
6. Kemahiran Berbahasa Asing khususnya Inggris dan Jepang

Tujuh elemen dasar inilah bahwa lulusan Universitas Darma Persada mempunyai jatidiri yang sedikit berbeda dengan lulusan Universitas lainnya. Menjadikan matakuliah ini wajib diambil dan termasuk dalam matakuliah wajib universitas.

⁶ Buku Pedoman Akademik 2007-2008 Universitas Darma Persada Indonesia hal 1-5.

Dengan coba menyelaraskan dengan visi, misi universitas, maka Fakultas Teknik mempunyai visi, misi, dan tujuan sendiri. Maka visi Fakultas Teknik Darma Persada adalah

Dengan visi misi dan tujuan yang direncanakan Fakultas Teknik diharapkan lulusan Fakultas Teknik dapat bersaing dengan Universitas terkemuka di tingkat Nasional dan Internasional.

3.1.7.1 Analisis SWOT

Untuk mengetahui segala Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Fakultas Teknik menganalisisnya dengan metode analisa SWOT. Adapun penjabaran tentang analisa SWOT Fakultas Teknik Darma Persada yaitu:

1. Kekuatan (*Strength*)

- Visi berorientasi kedepan
- Presentase pendidikan dosen tetap S2 ke atas sudah mencapai diatas 50%
- Adanya fasilitas ekstra kulikuler bagi mahasiswa
- Tingkat kehadiran dosen sudah cukup baik (lebih dari 85%)
- Ruang nyaman, dilengkapi dengan AC
- Ketersediaan sarana system informasi terpusat dengan jaringan LAN(Local Area Network) di seluruh lokasi kampus.
- Melakukan kerjasama dengan Universitas dalam maupun luar negeri, Industri, dan Organisasi non pemerintah

2. Kelemahan (*Weakness*)

- Sarana prasarana laboratorium belum lengkap
- Penurunan mahasiswa aktif masih cukup tinggi 44%
- Mayoritas dosen tak tetap masih mempunyai tingkat pendidikan S1
- Jumlah koleksi buku teks masih kurang
- Alokasi pendanaan habis dipakai untuk biaya rutin dan operasional, sehingga biaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran menjadi terbatas
- Sumber pendapatan UNSADA diperoleh 100% biaya pendidikan mahasiswa (SPP dan BPP)

3. Opportunity (Peluang)

- Ketersediaan pasar tenaga kerja cukup baik di tingkat Nasional, dan regional
- Pemanfaat
- Mayoritas dosen tak tetap masih mempunyai tingkat pendidikan S1
- Jumlah koleksi buku teks masih kurang
- Alokasi pendanaan habis dipakai untuk biaya rutin dan operasional, sehingga biaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran menjadi terbatas
- Sumber pendapatan UNSADA diperoleh 100% biaya pendidikan mahasiswa (SPP dan BPP)

4. Threat (Ancaman)

- Adanya beberapa penyelenggara program studi sejenis
- Fasilitas laboratorium universitas competitor yang lebih lengkap



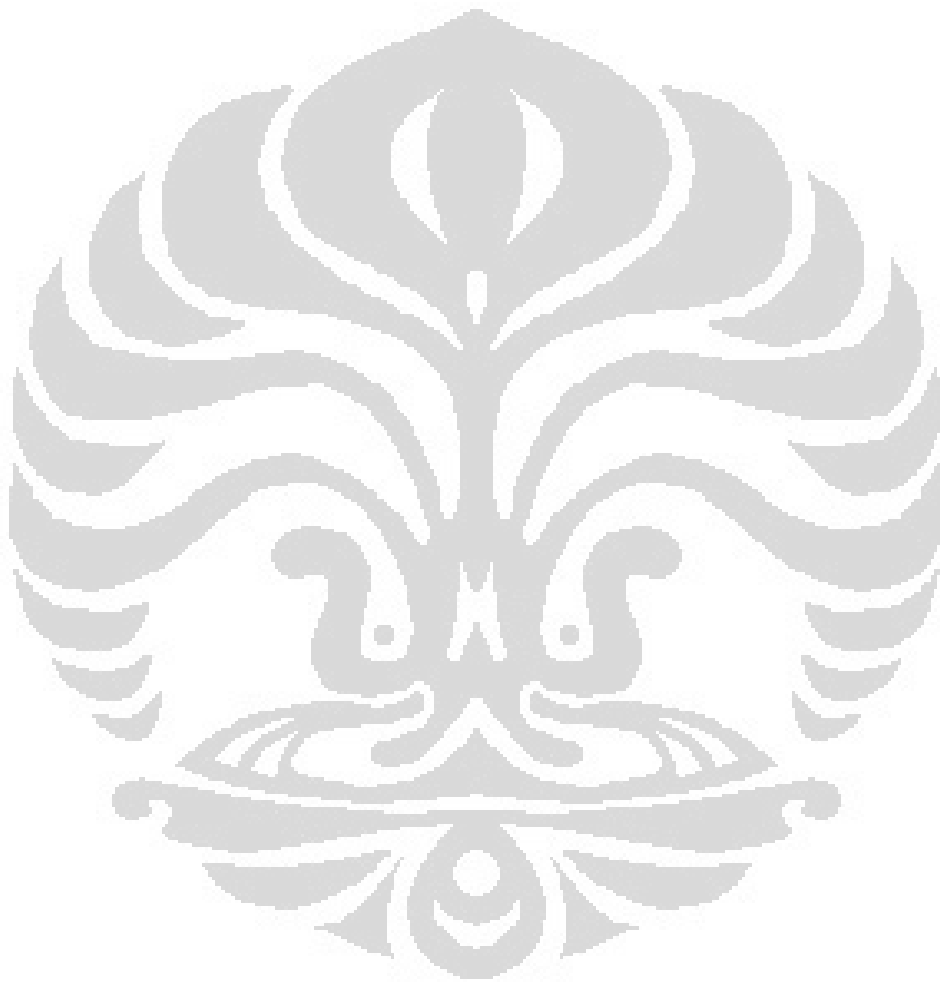
1. Faktor Penentu Keberhasilan Fakultas Teknik

Dari gambaran yang diuraikan diatas secara menyeluruh melalui analisa SWOT peneliti mencoba membuat kesimpulan tentang hal tersebut, yang kemudian didiskusikan dengan Ketua Fakultas Teknik untuk dirumuskan suatu faktor penentu keberhasilan pada Fakultas Teknik UNSADA ini. Faktor-faktor ini menunjukkan strategi Fakultas Teknik UNSADA dalam menentukan rencana umum (general) kedepan dan menentukan daya saingnya dengan kompetitor lainnya. Faktor penentu keberhasilan organisasi ini dicoba dipetakan dalam empat prespektif *Balanced Scorecard*, yaitu Prespektif Keuangan, Prespektif Eksternal, Prespektif Internal, Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran.

Tabel 3.13 Faktor Penentu Keberhasilan Fakultas Teknik

Prespektif	Faktor Penentu Keberhasilan	Tujuan Strategis
Keuangan	Menjadi institusi yang sehat, mandiri, dan maju	Peningkatan pendapatan
		Peningkatan jumlah mahasiswa baru dan Peningkatan kerjasama dengan perusahaan
		Peningkatan profit
Stakeholders (Eksternal)	Kepuasan Stakeholders	Kepuasan dan kebanggaan Mahasiswa
		Umpan balik lulusan yang baik
		Kepuasan Masyarakat
		Kepuasan Orang tua Mahasiswa
		Kepuasan perusahaan
Proses Internal	Proses Akademik yang berkualitas unggul	Penambahan jaringan kerjasama
		Pendidikan dan Pengajaran yang Berkualitas
		Kualitas penelitian yang unggul dan berkualitas
		Kualitas Pengabdian kepada masyarakat yang berkompeten
		Pembaharuan Kurikulum yang up to date
	Proses Non Akademik yang berkualitas unggul	Kepuasan dosen dan karyawan
		Peningkatan Sistem Kegiatan pelayanan
		Peningkatan fasilitas baik sarana maupun prasarana
		Kerjasama dan koordinasi secara matrik di setiap bagian
Pengetahuan dan pembelajaran	Lingkungan Fakultas Teknik yang berkualitas tinggi	Lingkungan yang kondusif untuk proses akademik

	Perbaikan yang terus menerus	Peningkatan kapabilitas dan kompetensi dosen
		Peningkatan kapabilitas dan kompetensi karyawan
		Peningkatan Pengembangan diri



BAB 4 PEMBAHASAN

Perumusan strategi dengan menggunakan metode *Total Performance Scorecard* ini untuk menjadi satu siklus lengkap maka perlu proses lebih lanjut. Pada sub bab sebelumnya telah dipaparkan dengan lengkap tentang proses tahap pertama dalam mendesain *Total Performance Scorecard* ini yaitu:

1. Perumusan *Personal Balanced Scorecard*
2. Perumusan *Organizational Balanced Scorecard*

Sedangkan pada bab ini adalah tahap kedua dalam perancangan *Total Performance Scorecard* agar menjadi satu siklus utuh yaitu:

1. Menghubungkan dan Mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*
2. Merumuskan Tindakan Perbaikan
3. Merumuskan Tindakan Pengembangan
4. Merumusan Tindakan Pengkajian Ulang dan Pembelajaran

4.1 Menghubungkan dan Mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*

Seperti dijelaskan pada sub bab sebelumnya, bahwa proses Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard* melalui rapat internal pengisian kuisisioner langsung diolah dan diterjemahkan kedalam *scorecard* pribadi. Awalnya semua responden agak tidak mengerti tentang manfaat dari *scorecard* ini. Akan tetapi ketika diberikan penjelasan barulah mereka mengerti manfaat dari *Scorecard* individu tersebut dalam peningkatan kinerja di setiap bagian yang terkait dan kompetensi yang harus mereka miliki untuk mencapai target tersebut. Dan tentu saja ada kompensasinya dalam pelaksanaannya.

Sehingga dalam menghubungkan dan mengkomunikasikan kedua *Balanced Scorecard* ini mendapat respon dua arah baik dari pelaku dalam hal ini karyawan dan fakultas terhadap organisasi. Dengan terpenuhinya ambisi pribadi dengan komitmen dari organisasi untuk terus mengembangkan diri, dan setiap orang yang terlibat didalamnya mendapatkan kompensasi seperti jabatan, tunjangan, gaji, atau

kenyamanan dalam bekerja. Sehingga diharapkan karyawan dan dosen dapat berkomitmen dalam mengembangkan Fakultas Teknik menjadi yang terbaik.

Dalam proses menghubungkan ini disusun untuk menerjemahkan *scorecard* masing-masing menjadi rencana kinerja perorangan yang penekanannya lebih kepada hasil-hasil yang berorientasi pada pekerjaan dan bukan perbaikan yang hanya bersifat sementara seperti sebelumnya atau hanya terlihat dipenampilan saja. Dari proses menghubungkan dan mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* ini, didapatkan tabel yang menghubungkan atau mengoperasionalkan *Organizational Balanced Scorecard* Fakultas Teknik UNSADA dalam *Scorecard* individu dan Rencana Kinerja Pertemuan dengan pertemuan ambisi.

Penyelarasan ambisi pribadi dengan ambisi bersama berkaitan dengan keselarasan antara *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balanced Scorecard* atau pembelajaran individu dengan pembelajaran kolektif. Berikut ini adalah penerjemahan *scorecard* Fakultas Teknik UNSADA *scorecard* individu dan rencana kinerja individu.

4.1.1 *Scorecard* Karyawan Laboratorium dan Penerjemahannya kedalam Rencana Kinerja Individu

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam *scorecard* Program Studi Ilmu Komunikasi, pihak yang terlibat didalamnya duduk bersama untuk merumuskan *Scorecard* individu. Dari hasil pertemuan ambisi ini adalah penerjemahan *Scorecard* Program Studi melalui Rencana Strategi (Renstra) dalam rumusan *Balanced Scorecard* terhadap rencana kinerja individu seperti terlihat pada tabel 4.1 sampai 4.4.

4.1.1.1 *Scorecard* Karyawan Lab dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Keuangan

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam prespektif keuangan dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak karyawan laboratorium merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan

dengan renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.1 *scorecard* karyawan Laboratorium tetap dan rencana kinerja individu dalam prespektif keuangan

Tabel 4.1 Scorecard Karyawan Laboratorium Tetap dan Rencana Kinerja Individu Dalam Prespektif Keuangan

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Keuangan	Scorecard Fakultas Teknik	Peningkatan jumlah mahasiswa baru	Jumlah mahasiswa baru bertambah setiap tahun ajarannya	200 mahasiswa pertahun ajaran baru
		Peningkatan kerjasama dengan Perusahaan	Bertambahnya Kesepakatan perjanjian kerjasama (MoU) dalam bidang pendidikan	2 Institusi pertahun
		Peningkatan Profit	Bertambahnya pendapatan pribadi non gaji	10-30% pertahun
		Bertambahnya jumlah fasilitas praktikum dan penelitian (computer, software, alat pendukung lainnya)	Prosentase fasilitas praktikum dalam kondisi baik	100% fasilitas/semester
		Peningkatan dana penelitian melalui laboratorium	Efisiensi dalam bekerja	Meningkat 15% /tahun
	Rencana Kinerja individu	Ikut serta menginformasikan Program Studi melalui seminar, pelatihan dsb	Jumlah kartu nama yang di sebarkan ke orang-orang penting	Setiap seminar atau dinas luar kota
		Bekerjasama dengan pihak lain dalam hal menerjemahkan buku asing dan Berperan aktif dalam hal menerjemahkan buku asing tersebut	Jumlah buku yang diterjemahkan	1 buku pertahun
		Berperan aktif dalam penelitian yang berbasis kompetensi dengan memanfaatkan hibah bersaing dan bentuk lain	Jumlah penelitian yang diterima meningkat	Satu penelitian setiap tahun

Pada perumusan *Scorecard* dalam prespektif keuangan, mencoba mengaitkan pada setiap barisnya seperti pada kolom tujuan yaitu peningkatan jumlah mahasiswa baru maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan adalah ikut serta dalam menginformasikan melalui seminar, atau pelatihan yang diikuti oleh dosen tetap tersebut. Hal ini bisa melalui pendekatan persuasif agar orang lain dapat melihat FT UNSADA. Untuk poin peningkatan kerjasama dengan perusahaan, diharapkan bertambahnya kerjasama Laboratorium FT UNSADA terhadap dunia Industri agar mahasiswa dan lulusan FT UNSADA dapat diterima. Sedangkan poin terakhir tentang peningkatan profit yang diperoleh dari pendapatan selain gaji, juga diharapkan menjadi motivasi yang dapat dikembangkan di dalam FT itu sendiri, seperti pengadaan proyek yang difasilitasi atau disediakan oleh FT untuk dosen dan karyawan.

4.1.1.2 *Scorecard* Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Eksternal

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam prespektif eksternal dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak dosen tetap merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.2 *scorecard* dosen tetap dan rencana kinerja individu dalam prespektif eksternal

Tabel 4.2 *Scorecard* Karyawan Lab/Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu Dalam Prespektif Eksternal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Stak holders (Eksternal)	Scorecard Fakultas Teknik	Penambahan jaringan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang berkompeten dalam menerima mahasiswa	Jumlah perusahaan yang menerima mahasiswa magang, penelitian untuk skripsi dan lulusan meningkat	80 % pertahun
		Kepuasan masyarakat dalam melihat mahasiswa fakultas Teknik ataupun lulusan	Terlaksananya tujuh elemen dasar secara aktif dalam kehidupan sehari-hari	100% setiap mahasiswa

Tabel 4.2 Scorecard Karyawan Lab/Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu Dalam Prespektif Eksternal

Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Scorecard Fakultas Teknik	Penambahan jaringan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang berkompeten dalam menerima mahasiswa	Jumlah perusahaan yang menerima mahasiswa magang, penelitian untuk skripsi dan lulusan meningkat	80 % pertahun
	Kepuasan masyarakat dalam melihat mahasiswa fakultas Teknik ataupun lulusan	Terlaksananya tujuh elemen dasar secara aktif dalam kehidupan sehari-hari	100% setiap mahasiswa
	Kepuasan Perusahaan dalam menerima mahasiswa magang, penelitian untuk penelitian skripsi, dan lulusan Fakultas Teknik	Daftar lembaga yang menerima mahasiswa magang, skripsi dan lulusan merupakan lembaga yang kredibel untuk masing-masing konsentrasi	Tidak ada complain dari perusahaan
	Umpan Balik yang baik	Jumlah mahasiswa yang diterima bekerja di perusahaan yang bagus	80 % di setiap lulusannya
	Kepuasan orang tua terhadap anaknya untuk wisuda tepat waktu dan cepat mendapat pekerjaan	Jumlah mahasiswa yang wisuda dan diterima kerja	100% diwisuda tepat waktu, dan cepat mendapat pekerjaan
	Meningkatnya pengetahuan dan ketrampilan masyarakat serta peningkatan pengaplikasian ilmu dalam bidang computer, sains dan teknik	Jumlaksanaan penelitian yang dilakukan sehingga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat	1 penelitian/tahun
Rencana Kinerja individu	Berperan aktif dalam penelitian yang berbasis kompetensi dengan memanfaatkan hibah bersaing dan bentuk lain (kerjasama)	Jumlah penelitian yang diterima di perusahaan dan lembaga Lain meningkat serta komunikasi dengan	Meningkat 100 %

		mahasiswa yang bersangkutan lancar	
	Terbentuknya karakter mahasiswa sesuai dengan visi dan misi program studi	Tersusun program-program pelatihan bidang kepemimpinan dan kewirausahaan serta mengarahkan kearah yang lebih baik	Meningkatnya jumlah pelatihan mahasiswa
	Tingkat pelaksanaan pengabdian masyarakat, magang dan penelitian dengan mengaplikasikan tujuh elemen dasar diperusahan tersebut berjalan lancar.	Banyaknya mahasiswa Fakultas Teknik diiterima di Perusahaan karena keilmuan dan ketaqwaan (ahlak)	Meningkat 100 % tiap tahun ajarannya
	Menciptakan suasana pembelajaran akademik yang kondusif dan menyenangkan	Komunikasi dengan mahasiswa dan staff pengajar serta karyawan berjalan baik	Setiap interaksi berjalan baik
	Memberikan informasi yang berguna bagi mahasiswa yang didapat dari seminar atau pelatihan atau kerjasama	Mahasiswa yang bekerja melalui link atau jaringan melalui kampus meningkat	Meningkat 100 %
	Memberikan segala bentuk sumberdaya dan kemampuan untuk terus berkarya dan mendidik	Pengetahuan dan pemahaman mahasiswa meningkat tajam dalam proses belajar mengajar	Setiap proses belajar mengajar dikelas ataupun di luar kelas

Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam prespektif eksternal, yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada prespektif eksternal pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di prepektif Eksternal ini.

Pada perumusan Scorecard FT UNSADA dalam prespektif eksternal, mencoba mengaitkan pada setiap setiap barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi

Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain memberikan segala informasi, kemampuan, dan analisa.

4.1.1.3 *Scorecard* Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Internal

Dalam penerjemahan *scorecard* individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan *Personal Balanced Scorecard* dalam prespektif internal dengan *Organizational Balanced Scorecard* (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan *scorecard* ini hanya pihak dosen tetap merumuskan sendiri *scorecard* dengan menyesuaikan dengan renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.3 *scorecard* karyawan laboratorium dan rencana kinerja individu dalam prespektif internal

Tabel 4.3 *Scorecard* Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu Dalam Prespektif Internal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Internal		Meningkatkan kualitas, relevansi, produktivitas dan kuantitas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran	menghasilkan lulusan berkualitas	Pada tahun 2013 lulusan yang memiliki IPK diatas 3
	Scorecard Fakultas Teknik & Lab	Kualitas penelitian yang unggul dan berkualitas dengan melakukan penelitian baik dalam lembaga sendiri atau bekerjasama dengan lembaga ilmiah lain, industri, atau institusi pemerintah untuk peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi	Satu penelitian industri / thn <ul style="list-style-type: none"> • Setiap Program Studi • Setiap Dosen Tetap Dan dipublikasikan di dalam jurnal yang terakreditasi nasional	Penelitian yang dipublikasikan sesuai dengan standart penelitian min 2x per tahun
		Kualitas pengabdian terhadap masyarakat yang berkompeten. Dengan mengembangkan penelitian yang berorientasi pada pemanfaatan sumber daya daerah untuk peningkatan	Bekerja sama dengan unit usaha Daerah. <ul style="list-style-type: none"> • Sedikitnya satu penelitian / tahun 	Penelitian min 1 x/tahun

		kesejahteraan masyarakat		
		Kepuasan dosen dengan menjadi dosen yang profesional dan bermutu; regenerasi yang berkesinambungan serta reward dan punishment sistem yang memotivasi kinerja	<ul style="list-style-type: none"> Menjadi dosen yang profesional dan entrepreneur Adanya Dosen Tamu secara rutin per semester pada setiap mata kuliah Peningkatan berkala besaran reward kepada para dosen 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk standar dosen pada tahun 2012 semua dosen minimal berpendidikan S2 kuliah
		Kualitas penelian yang tinggi	Jumlah publikasi karya/penelitian dosen	Minimal 3 publikasi/tahun
		Pembaharuan kurikulum yang up to date	Mempunyai kurikulum yang unggul sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas yang dapat bersaing di tingkat nasional maupun internasional	Up dtae kurikulum setiap tahun
	Rencana Kinerja individu	Kemampuan dosen secara kuantitas dan kualitas meningkat	Jumlah mahasiswa yang lulus dan diterima di kerja	100 % persemesternya
		Kemampuan dosen dalam meneliti dan menganalisa makin tajam dan hasil penelitian tersebut berkompeten dan berkualitas	Jumlah hasil penelitian yang di publikasikan dan diakui oleh Universitas dan jurnal yang terkreditasi secara nasional terus meningkat	Minimal 1 penelitian per dosen tetap dan pertahun
internal		Mempunyai tanggungjawab tinggi terhadap pengajaran dan terus mengembangkan diri	Berkomitmen dan selu disiplin serta Banyak mengikuti seminar dan pelatihan	Meningkat 80 % persemester
		Menyelesaikan penelitian tepat waktu	Ketepatan waktu penyelesaian laporan penelitian	100% tepat waktu / proyek penelitian

Pertemuan kedua ambisi antara ambisi pribadi dan organisasi di kombinasikan dan dihubungkan dengan ketentuan saling ketertarikan atau keterikatan untuk saling mendukung. Sehingga dalam prespektif internal, yang muncul adalah aktivitas-aktivitas yang tidak langsung berhubungan dengan faktor penentu keberhasilan pada prespektif internal pada perumusan *Personal Balanced Scorecard*. Namun masih memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan keberhasilan di prespektif Internal ini.

Pada perumusan Scorecard FT UNSADA dalam prespektif internal, mencoba mengaitkan pada setiap barisnya seperti pada kolom tujuan ambisi Program Studi, maka tahap rencana kinerja individu yang ingin diterapkan atau dipersiapkan antara lain

4.1.1.4 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran

Dalam penerjemahan scorecard individu kedalam rencana kinerja individu dengan menghubungkan Perumusan Personal Balanced Scorecard dalam prespektif pengetahuan dan Pembelajaran dengan Organizational Balanced Scorecard (Renstra) yang telah dirumuskan bersama. Dalam perumusan scorecard ini hanya pihak dosen tetap merumuskan sendiri scorecard dengan menyesuaikan dengan renstra tersebut. Berikut adalah tabel 4.3 scorecard karyawan laboratorium dan rencana kinerja individu dalam prespektif Pengetahuan dan pembelajaran

**Tabel 4.4 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu
Dalam Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran**

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Pengetahuan dan Pembelajaran	Scorecard Fakultas Teknik	Peningkatan kapabilitas kompetensi dosen	Meningkatnya kualifikasi staf pengajar dengan bertambahnya staf pengajar berpendidikan S2 dan S3	Mulai tahun 2012 Dosen S2 100%
		Peningkatan pengembangan diri	Memiliki dosen dan karyawan dengan kualitas yang baik	Mengirimkan dosen dan karyawan mengikuti training/seminar
	Rencana Kinerja individu	Tingkat dosen yang melanjutkan kuliah ke jenjang lebih tinggi meningkat	Jumlah dosen yang S2	Semua dosen tetap
		Memiliki kemampuan dan keterampilan selain pengajaran	Memiliki keahlian dan keterampilan yang dapat dibanggakan	Memiliki sertifikat keahlian yang <i>up-to date</i> sesuai dengan perkembangan jaman
		Pembentukan Budaya Organisasi Fakultas Teknik yang selaras dengan budaya organisasi UNSADA	Pelatihan untuk sejumlah staf bidang administrasi: akademik, perpustakaan, komputer, keuangan manajemen pendidikan tinggi	Mengadakan seminar pengenalan di tiap ajaran baru kuliah
		Bertambahnya pengetahuan I bidang Teknik	Jumlah jurnal teknik yang dibaca	1 buah/ bulan
		Memiliki SDM yang berdisiplin, dan memiliki etos kerja yang baik, ramah, dan santun	Jumlah complain terhadap Program Studi menurun	Disetiap semester sedikit complain

4.2 Merumuskan Tindakan Perbaikan

Pada tahap perbaikan ini, menitikberatkan pada pelaksanaan sistematis pada semua tindakan perbaikan yang tercantum dalam daftar isian kuisioner *Personal Balanced Scorecard* yang dicoba untuk dihitung bobot nilai, karena perbaikan karyawan dan organisasi merupakan hal yang sangat penting disini. Tindakan prioritas adalah tindakan perbaikan yang mempunyai angka prioritas maksimum 25 yang diperoleh dari data pada pengisian kuisioner *Personal Balanced Scorecard* pada aspek tindakan perbaikan pribadi pada kolom ke-6 (enam) disetiap keempat Perspektif yang ditanyakan di setiap respondennya. Angka prioritas ini diperoleh dengan mengalikan bobot faktor penentu keberhasilan (W1) dengan sumbangan tindakan perbaikan bagi faktor keberhasilan (W2) yang dirumuskan *Personal Balanced Scorecard*. Tabel 4.9 Menunjukkan angka prioritas tindakan perbaikan yang lebih utama untuk dilaksanakan atau dimiliki (lampiran).

Berdasarkan dari jumlah persentase diatas didapatkan proses perbaikan yang prioritas yang harus dimiliki dan dilaksanakan, dan persentase tersebut telah diurutkan dari persentase terbesar yang dipilih oleh responden ke persentase terendah. Dari tindakan perbaikan pribadi dan sumbangan bagi faktor penentu keberhasilan didapati angka presentasi yang tertinggi yaitu meluangkan waktu untuk memperbaiki diri sendiri dan membantu orang lain memperbaiki diri sendiri dan berprakarsa, belajar dari kesalahan, dan terus menerus memperbaiki diri, jadi dari ke-7 responden tersebut menyatakan bahwa hal inilah yang dirasakan sangat penting dan harus dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari. Dan terus begitu seterusnya sampai ke angka prioritas persentase terkecil. Angka pembobotan persentase ini hanya ingin melihat sejauh mana prioritas pernyataan yang menjadi hal utama atau lebih dahulu yang didahulukan dalam penentuan angka prioritas kegiatan sehari-hari seperti hal perbaikan dan pengembangan pribadi. Hal ini perlu dilakukan agar pemetaan dari Program Studi terhadap pengembangan strategi dapat berjalan, dan proses perbaikan dapat disinkronisasikan dengan kebutuhan dan perbaikan pribadi, sehingga dalam pelaksanaannya dapat sejalan dan harmonis.

4.3 Merumuskan Tindakan Pengembangan

Kompetensi yang diharus dimiliki bersifat bertahap dan berkesinambungan (terus menerus) dalam pengembangannya. Kompetensi ini dirasakan sangat penting untuk mendukung target serta tujuan yang ingin program studi harapkan, serta untuk menjaga daya saing dengan perguruan tinggi lainnya. Peningkatan kemampuan karyawan dalam hal pelayanan dan kemampuan diri agar lebih baik menjadi hal mutlak karena posisi karyawan yang cukup vital di sistem pelayanan universitas yaitu ujung tombak universitas dalam hal pelayanan. Sehingga perubahan dan pengembangan harus dimulai dan dijalankan secepat mungkin, untuk mengakomodir segala kebutuhan program studi dan universitas.

Tabel 4.5 Kesepakatan Ibu A dengan Fakultas Teknik dan Kompetensi yang Harus Dimiliki Ibu A dalam mencapai Sasaran yang Ditetapkan

Kesepakatan
Ibu A 1 1. memahami dan menerima masing-masing sasaran, ukuran dan target 2. Menetapkan bahwa rencana kinerja yang disepakati tersebut dapat dikelola dan dilaksanakan 3. Menyetujui kriteria keberhasilan ibu A adalah sesuai dengan tolak ukur kinerja yang telah dirumuskan
Kompetensi
1. Keahlian dalam bidang yang sesuai 2. Keahlian dalam penulisan karya ilmiah

Proses pengembangan dari dalam diri program studi menjadi senjata utama untuk meningkatkan performa dan citra Program Studi di luar Universitas (eksternal). Dengan pemetaan kinerja, kesepakatan, dan kompetensi yang harus dimiliki menjadikan karyawan lebih dihargai dan diproteksi serta didukung untuk terus berkembang agar lebih baik. Diharapkan dengan kondisi yang seperti ini menjadikan karyawan lebih loyal dan fokus dalam peningkatan etos kerja.

Beberapa usulan yang dapat diterapkan dalam laboratorium FT UNSADA dimana dapat meningkatkan kinerja karyawan supaya menjadi lebih efektif dan

effisien adalah :

1. Pengadaan seminar mengenai visi dan misi organisasi serta tujuan-tujuan strategis yang terkait didalamnya.
2. Pemberian pelatihan secara rutin kepada seluruh karyawan sesuai dengan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.
3. Pengadaan acara seperti dialog terbuka, dimana karyawan dapat berkesempatan menyampaikan inspirasi mereka
4. Pengadaan sarana dan prasarana yang masih kurang dan belum lengkap..

Melalui TPS para karyawan dapat melakukan perbaikan, pengembangan secara terus menerus sehingga dapat tercipta upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi yang terintegrasi dengan baik.

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka Rancangan TPS untuk FT UNSADA Scorecard Karyawan Laboratorium Tetap dan Rencana Kinerja Individu Dalam Prespektif Keuangan, Internal, Eksternal, Pembelajaran dan pembaharuan

5.2 Saran

Penelitian ini dapat dilanjutkan kepada pengkajian terhadap pelaksanaan yang terus menerus selama penerapan TPS dilaksanakan. FT UNSADA ini. Rumusan strategi yang menggunakan pendekatan *Total Performance Scorecard* merupakan suatu strategi yang terintegrasi antara strategi di tingkat FT UNSADA dengan rencana kinerja pada setiap individu.

	Berperan aktif dalam penelitian yang berbasis kompetensi dengan memanfaatkan hibah	Jumlah penelitian yang diterima meningkat	Satu penelitian setiap tahun
--	--	---	------------------------------

2.Scorecard Karyawan Lab/Dosen Tetap dan Rencana Kinerja Individu Dalam Prespektif Eksternal

Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Stak holders (Eksternal) Scorecard Fakultas Teknik	Penambahan jaringan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang berkompeten dalam menerima mahasiswa	Jumlah perusahaan yang menerima mahasiswa magang, penelitian untuk skripsi dan lulusan meningkat	80 % pertahun
	Kepuasan masyarakat dalam melihat mahasiswa fakultas Teknik ataupun lulusan	Terlaksananya tujuh elemen dasar secara aktif dalam kehidupan sehari-hari	100% setiap mahasiswa
	Kepuasan Perusahaan dalam menerima mahasiswa magang, penelitian untuk penelitian skripsi, dan lulusan Fakultas Teknik	Daftar lembaga yang menerima mahasiswa magang, skripsi dan lulusan merupakan lembaga yang kredibel untuk masing-masing konsentrasi	Tidak ada complain dari perusahaan
	Umpan Balik yang baik	Jumlah mahasiswa yang diterima bekerja di perusahaan yang bagus	80 % di setiap lulusannya
	Kepuasan orang tua terhadap anaknya untuk wisuda tepat waktu dan cepat mendapat pekerjaan	Jumlah mahasiswa yang diwisuda dan diterima kerja	100% diwisuda tepat waktu, dan cepat mendapat pekerjaan
	Meningkatnya pengetahuan dan ketrampilan masyarakat serta peningkatan pengaplikasian ilmu dalam bidang computer,	Jumlaksanaan penelitian yang dilakukan sehingga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat	1 penelitian/tahun

		sains dan teknik		
Rencana Kinerja Individu	Berperan aktif dalam penelitian yang berbasis kompetensi dengan memanfaatkan hibah bersaing dan bentuk lain (kerjasama)	Jumlah penelitian yang diterima di perusahaan dan lembaga Lain meningkat serta komunikasi dengan mahasiswa yang bersangkutan lancar	Meningkat 100 %	
	Terbentuknya karakter mahasiswa sesuai dengan visi dan misi program studi	Tersusun program-program pelatihan bidang kepemimpinan dan kewirausahaan serta mengarahkan kearah yang lebih baik	Meningkatnya jumlah pelatihan mahasiswa	
	Tingkat pelaksanaan pengabdian masyarakat, magang dan penelitian dengan mengaplikasikan tujuh elemen dasar diperusahaan tersebut berjalan lancar.	Banyaknya mahasiswa Fakultas Teknik diterima di Perusahaan karena keilmuan dan ketaqwaan (ahfak)	Meningkat 100 % tiap tahun ajarannya	
	Menciptakan suasana pembelajaran akademik yang kondusif dan menyenangkan	Komunikasi dengan mahasiswa dan staff pengajar serta karyawan berjalan baik	Setiap interaksi berjalan baik	
	Memberikan informasi yang berguna bagi mahasiswa yang didapat dari seminar atau pelatihan atau kerjasama	Mahasiswa yang bekerja melalui link atau jaringan melalui kampus meningkat	Meningkat 100 %	
	Memberikan segala bentuk sumberdaya dan kemampuan untuk terus berkarya dan mendidik	Pengetahuan dan pemahaman mahasiswa meningkat tajam dalam proses belajar mengajar	Setiap proses belajar mengajar dikelas ataupun di luar kelas	

3 Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu Dalam Prespektif Internal

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Internal		Meningkatkan kualitas, relevansi, produktivitas dan kuantitas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran	menghasilkan lulusan berkualitas	Pada tahun 2013 lulusan yang memiliki IPK diatas 3
		Kualitas penelitian yang unggul dan berkualitas dengan melakukan penelitian baik dalam lembaga sendiri atau bekerjasama dengan lembaga ilmiah lain, industri, atau institusi pemerintah untuk peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi	Satu penelitian industri / thn <ul style="list-style-type: none"> • Setiap Program Studi • Setiap Dosen Tetap Dan dipublikasikan di dalam jurnal yang terakreditasi nasional	Penelitian yang dipublikasikan sesuai dengan standart penelitian min 2x per tahun
	Scorecard Fakultas Teknik & Lab	Kualitas pengabdian terhadap masyarakat yang berkompeten. Dengan mengembangkan penelitian yang berorientasi pada pemanfaatan sumber daya daerah untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat	Bekerja sama dengan unit usaha Daerah. <ul style="list-style-type: none"> • Sedikitnya satu penelitian / tahun 	Penelitian min 1 x/tahun
		Kepuasan dosen dengan menjadi dosen yang profesional dan bermutu; regenerasi yang berkesinambungan serta reward dan punishment sistem yang memotivasi kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi dosen yang profesional dan entrepreneur • Adanya Dosen Tamu secara rutin per semester pada setiap mata kuliah • Peningkatan berkala besaran reward kepada 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk standar dosen pada tahun 2012 semua dosen minimal berpendidikan S2 • kuliah

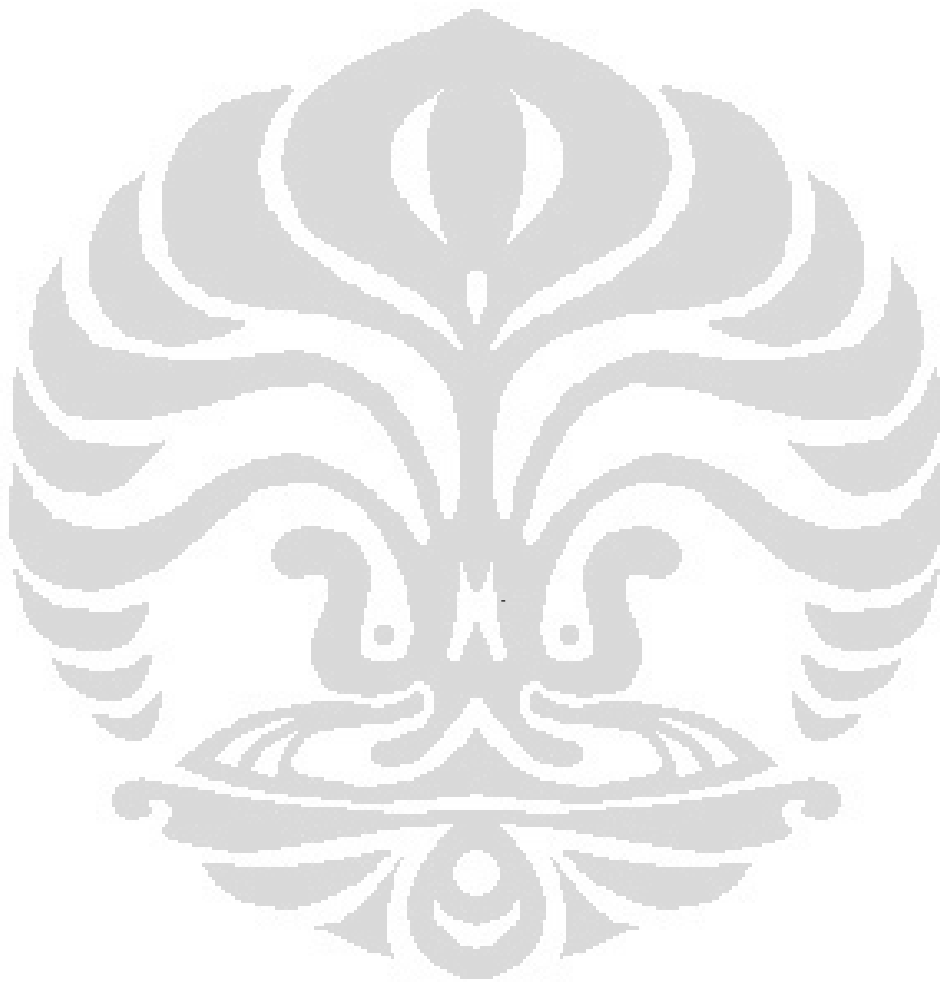
			para dosen	
		Kualitas penelitan yang tinggi	Jumlah publikasi karya/penelitian dosen	Minimal 3 publikasi/tahun
		Pembaharuan kurikulum yang up to date	Mempunyai kurikulum yang unggul sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas yang dapat bersaing di tingkat nasional maupun internasional	Up -todate kurikulum setiap tahun
	Rencana Kinerja Individu	Kemampuan dosen secara kuantitas dan kualitas meningkat	Jumlah mahasiswa yang lulus dan diterima di kerja	100 % persemesternya
		Kemampuan dosen dalam meneliti dan menganalisa makin tajam dan hasil penelitian tersebut berkompeten dan berkualitas	Jumlah hasil penelitian yang di publikasikan dan diakui oleh Universitas dan jurnal yang terakreditasi secara nasional terus meningkat	Minimal 1 penelitian per dosen tetap dan pertahun
	Internal	Mempunyai tanggungjawab tinggi terhadap pengajaran dan terus mengembangkan diri	Berkomitmen dan selu disiplin serta Banyak mengikuti seminar dan pelatihan	Meningkat 80 % persemester
Menyelesaikan penelitian tepat waktu		Ketepatan waktu penyelesaian laporan penelitian	100% tepat waktu / proyek penelitian	

4. Scorecard Karyawan Laboratorium dan Rencana Kinerja Individu Dalam
Prespektif Pengetahuan dan Pembelajaran

	Unit Organisasi	Tujuan	Tolok Ukur Kinerja	Target
Pengetahuan dan Pembelajaran	Scorecard Fakultas Teknik	Peningkatan kapabilitas kompetensi dosen	Meningkatnya kualifikasi staf pengajar dengan bertambahnya staf pengajar berpendidikan S2 dan S3	Mulai tahun 2012 Dosen S2 100%
		Peningkatan pengembangan diri	Memiliki dosen dan karyawan dengan kualitas yang baik	Mengirimkan dosen dan karyawan mengikuti training/seminar
	Rencana Kinerja individu	Tingkat dosen yang melanjutkan kuliah ke jenjang lebih tinggi meningkat	Jumlah dosen yang S2	Semua dosen tetap
		Memiliki kemampuan dan keterampilan selain pengajaran	Memiliki keahlian dan keterampilan yang dapat dibanggakan	Memiliki sertifikat keahlian yang <i>up-to date</i> sesuai dengan perkembangan jaman
		Pembentukan Budaya Organisasi Fakultas Teknik yang selaras dengan budaya organisasi UNSADA	Pelatihan untuk sejumlah staf bidang administrasi: akademik, perpustakaan, komputer, keuangan manajemen pendidikan tinggi	Mengadakan seminar pengenalan di tiap ajaran baru kuliah
		Bertambahnya pengetahuan I bidang Teknik	Jumlah jurnal teknik yang dibaca	1 buah/ bulan
		Memiliki SDM yang berdisiplin, dan memiliki etos kerja yang baik, ramah, dan santun	Jumlah komplain terhadap Program Studi menurun	Disetiap semester sedikit komplain

5.2 Saran

1. Penelitian ini dapat dilanjutkan kepada pengkajian terhadap pelaksanaan yang terus menerus selama penerapan TPS dilaksanakan pada
1. FT UNSADA ini. Rumusan strategi Program Studi Ilmu Komunikasi dengan pendekatan *TotalPerformance Scorecard* merupakan suatu strategi yang terintegrasi antara strategi di tingkat FT UNSADA dengan rencana kinerja pada setiap individu.



DAFTAR REFERENSI

Griffin. *Manajemen Jilid 1 Edisi 7*. Penerbit Erlangga, Jakarta. 2004

Narashimhan. *Total Performance Scorecard: Redefining, Management to Achieve*

Performance with Integrity. International Journal The TQM Magazine. 2004
16.1:

ABI/INFORM Global. Niven R. Paul. *Balanced Scorecard Step by Step Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2006

Prasetyo, Bambang. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. PT.RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2008

Rampersad, Hubert K. *Measuring Total Performance Scorecard: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness*. International Journal

Measuring Business Excellence; 2005; 9, 3; ABI/INFORM Global

Rampersad, Hubert K, *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, terj. Edy Sukarno, Vinsensius Djemadu: Jakarta, 2005

Luis, Suwardi *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. 2007

Santoso Singgih., *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat dan Non Parametrik* , PT. Alexkompetindo Jakarta 2001

Umar Husein. *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta (2001)

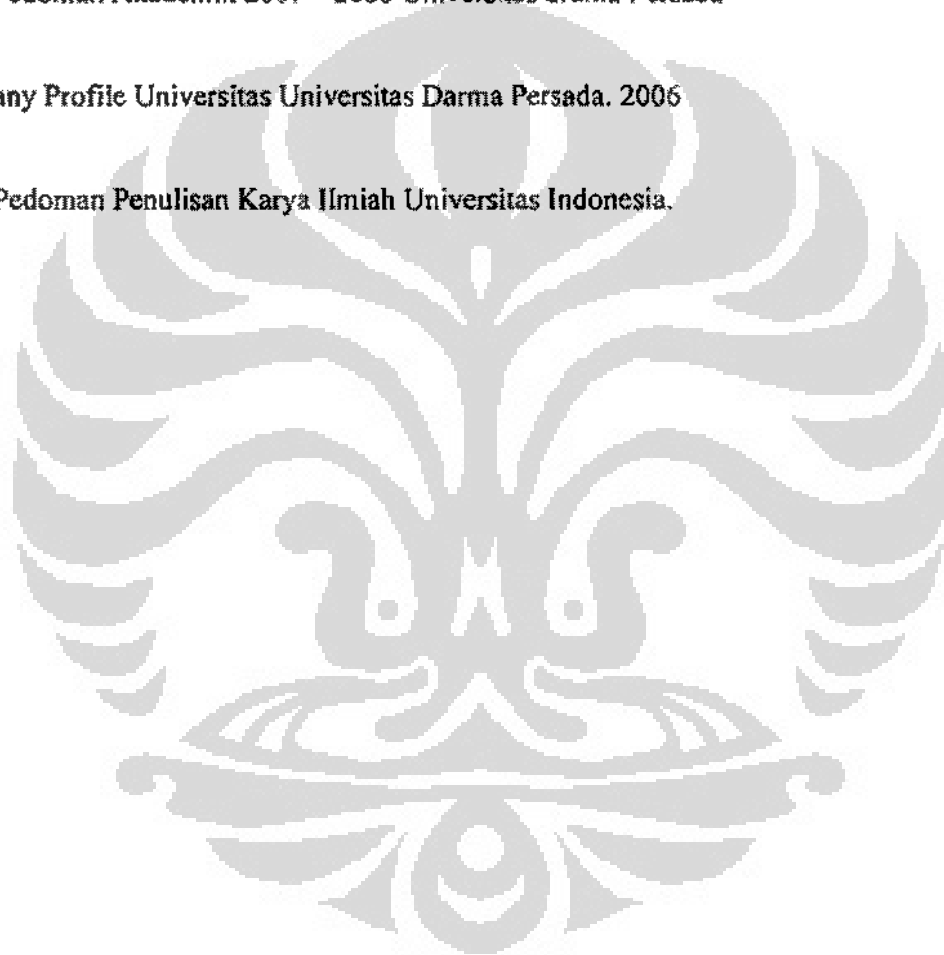
Viethzal Rivai, MBA Prof. Dr. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori dan Praktek*. PT.Rajagrafindo Jakarta. 2004

www.dikti.org.id/diakses pada Selasa, 13 mei 2008/pukul 11.00 WIB

Buku Pedoman Akademik 2007 – 2008 Universitas drama Persada

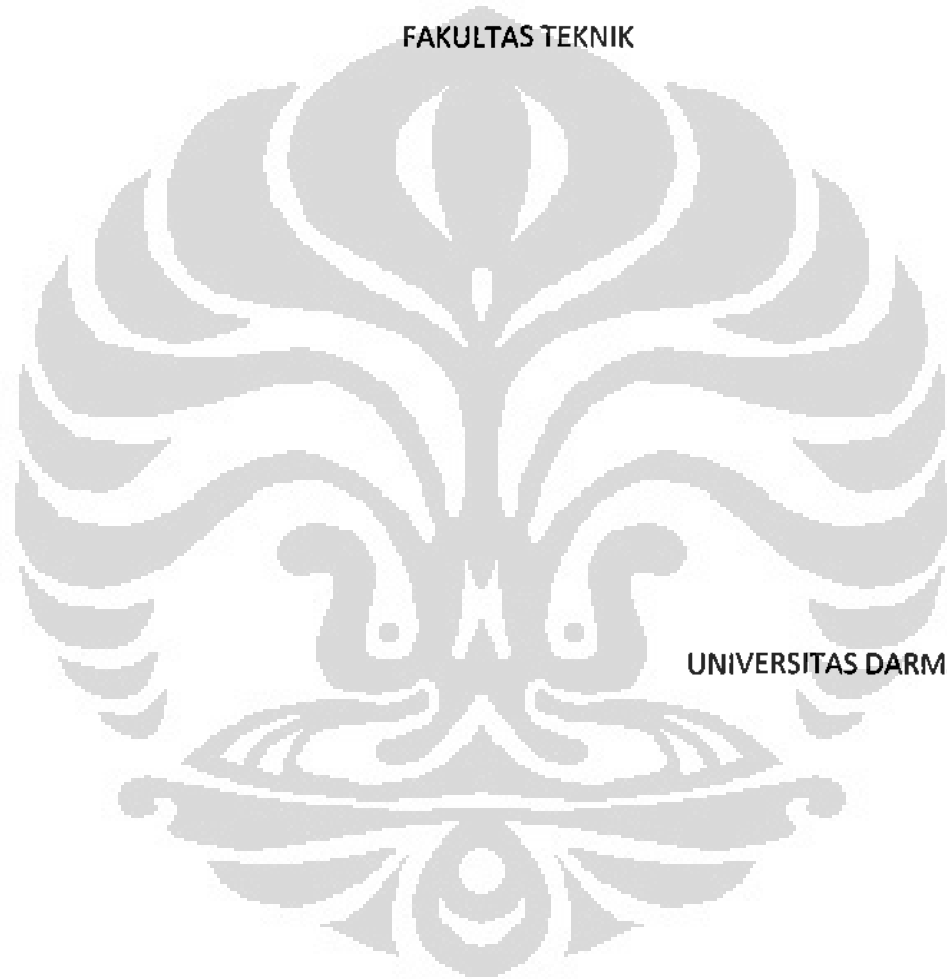
Company Profile Universitas Universitas Darma Persada. 2006

Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Indonesia.



KUESIONER PERSONEL BALANCED SCORECARD

FAKULTAS TEKNIK



UNIVERSITAS DARMA PERSADA

MEI 2009

YTH Bapak/Ibu: Dalam rangka pelaksanaan penelitian fakultas, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi formulir PBSC ini. Rumusan PBSC ini merupakan rumusan yang sangat berharga bagi jurusan untuk penyelarasan ambisi pribadi dengan organisasi. Atas kesediaan bapak/ibu, kami mengucapkan terimakasih.

A. Data Pribadi

Nama : Detti Nurdiyahuti
 Status Kepegawaian : Dosen tetap
 Jabatan Struktural : ka. Lab. Dasar Teknik
 Program Studi : Teknik. Elektro

B. Rumusan Misi Pribadi

Misi Pribadi saya sebagai dosen/karyawan UNSADA adalah :

1	
2	
3	
4	

Petunjuk ; apabila Bapak/Ibu kesulitan untuk merumuskan misi pribadi secara langsung, Bapak/Ibu dapat mengisi salah satu atau lebih dari pertanyaan-pertanyaan di bawah ini

	Pertanyaan	Jawaban
1	Falsafah saya bekerja sebagai dosen/karyawan adalah	Belajar terus menerus
2	Mengapa saya bekerja	Membantu Masyarakat Indonesia
3	Apa yang ingin saya capai dengan bekerja di Fakultas Teknik UNSADA	peningkatan kualitas diri

4	Apa cita-cita tertinggi saya bekerja di fakultas Teknik UNSADA	Dapat meningkatkan kualitas FT. UNSADA
5	Apa kemampuan khas/bidang keahlian saya yang sesuai dengan pekerjaan saya	menjadi palafatan untuk kemas pemasangan & menjadi palafatan dg baik
6	Apa yang saya harapkan dengan bekerja di lingkungan UNSADA	perencanaan & pengembangan kualitas yg baik

C Rumusan Visi Pribadi

Visi Pribadi saya sebagai dosen/karyawan UNSADA adalah :

1	
2	
3	
4	

Petunjuk ; apabila Bapak/Ibu kesulitan untuk merumuskan misi pribadi secara langsung, Bapak/Ibu dapat mengisi salah satu atau lebih dari pertanyaan-pertanyaan di bawah ini

Pertanyaan	Jawaban
1 Kemana saya akan melangkah dalam beberapa tahun dengan bekerja di UNSADA	Bisa menggunakan/membantu pendidikan yg lebih lanjut & profesional
2 Apa nilai dan prinsip yang membimbing karier saya sebagai karyawan UNSADA	berprestasi / profesional
3 Apa yang ingin saya bantu wujudkan di FT UNSADA	Menjadi palafatan & palafatan dg baik / profesional

4 Apa yang ingin saya capai di UNSADA	pendapatan & pengeluaran & pengeluaran 4/10/13
5 Apa niat jangka panjang saya dengan terus bekerja di UNSADA	pengembangan kualitas diri
6 Apa cita-cita saya sebagai karyawan di UNSADA	meningkatkan nilai tambah
7 Apa yang saya yakini dapat saya peroleh sebagai karyawan di UNSADA	pendapatan & karir yg baik
8 Apa sumbangan bagi UNSADA yang saya perjuangkan	meningkatkan kinerja untuk usaha
9 Bagaimana saya ingin menonjol di UNSADA	meningkatkan prestasi
10 Bagaimana saya melihat diri saya sendiri sebagai karyawan di UNSADA	sebelum ingin mencapai penerapannya 4/10/13

D. Peran Kunci

Petunjuk : Peran kunci adalah peran yang bapak/ibu jalani saat ini untuk mencapai misi pribadi bapak/ibu, dalam formulir ini mohon diisi peran Bapak/Ibu dalam lingkungan UNSADA, berikut ini kami berikan contoh untuk memudahkan pengisian

Sebagai karyawan	Saya ingin membantu organisasi tempat saya bekerja agar berhasil dan dengan begitu dapat melayani masyarakat dengan baik
------------------	--

Untuk mencapai misi saya, peran-peran kunci beriku merupakan prioritas utama saya :	
Sebagai Suami/Istri (Coret yang tidak perlu)	Mendidik Anak-anak / Membantu pendidikan dg baik dan Bertaqwa.
Sebagai Orang tua/Anak (Coret yang tidak perlu)	Dapat membina keluarga yg sakinah mawaddah warahmah.
Sebagai Karyawan (Ketua/staff) (Coret yang tidak perlu)	Memberi pelayanan yg baik had berusaha meningkatkan kualitas hrs dalam praker
Sebagai Diri Sendiri	dapat selalu berinovasi diri; menjadi orang yg berguna bagi keluarga & masyarakat

E Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan, Tolak Ukur Kinerja, dan Target Pribadi

Petunjuk : Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk merumuskan Faktor Penentu Keberhasilan, Tujuan, Tolak Ukur Kinerja, dan Target pribadi dalam empat perspektif Banced Scorecard yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif External, Pespektif Internal dan Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran. Pada Bagian ini kami sertai contoh pengisiannya.

PERSPEKTIF KEUANGAN

Perspektif Keuangan adalah faktor-faktor sejauh mana anda dapat memenuhi kebutuhan finansial anda

Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolak Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Kesehatan Keuangan	Pendapatan lebih banyak	Kenaikan gaji	Sedikitnya 5 % per tahun	Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk peningkatan pendapatan dengan cara yang tepat dan tidak merugikan orang lain
	1 pendapat yg meningkat	kenaikan pendapat	5% th	Bekerja lebih keras dan mencari peluang meningkatkan pendapatan & cara HALAL
	2 pendapatan masa depan yg dit diandalkan selain gaji	Bekerja pakem waktu luang lain	gampang kali ada kesempatan	menambah keterampilan dan pengetahuan yang dapat di gunakan sebagai sumber pendapatan ALTERNATIF
	3			

PERSPEKTIF INTERNAL

Perspektif Internal adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan fisik dan mental anda.

Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolak Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Berjuang untuk kesehatan fisik dan mental	Sehat fisik dan kuat mental	Porsentase cuti tidak masuk/sakit	Kurang dari 3 hari dalam sebulan	Menjaga kondisi Tubuh dengan beristirahat cukup dan olahraga teratur
	2 Sehat fisik	persentase hari tidak masuk kerja karena sakit	kurang dari 7 hari dalam sebulan	menjaga kondisi tubuh dan berolahraga secara rutin
	3			
Lainnya				

PERSPEKTIF EKSTERNAL

Perspektif Eksternal adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan pasangan hidup, anak-anak, teman, pimpinan dan orang lain.

Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolak Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Dihargai keluarga, teman, rekan kerja dan pimpinan	Dihargai atasan	Tingkat penghargaan	Naik Sedikitnya 5 % per tahun	Berusaha memenuhi setiap pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan dengan tepat waktu
	2 berusaha mencari hubungan yang baik dengan mahasiswa	ke-mudahan di temui di kampus bimbingan tugas akhir	minimal 1x dan 4 minggu pada jadwal yg telah ditetapkan	menetapkan jadwal bimbingan mahasiswa 2x 1hr seminggu
	3			
Menghasilkan Pekerjaan yang berkualitas tinggi	1			
	2			

PERSPEKTIF PENGETAHUAN DAN PEMBELAJARAN

Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian anda.

Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi	Tujuan Pribadi	Tolak Ukur Kinerja Pribadi	Target Pribadi	Tindakan Perbaikan Pribadi
Mengambil prakarsa, belajar dari kesalahan, terus menerus memperbaiki dan mengembangkan diri	Produktivitas kerja lebih tinggi	Produktivitas kerja	Meningkat sedikitnya 25% dalam setahun	Menciptakan perasaan senang dikantor
	2 Bertambahnya penguasaan di bidang ilmu pengetahuan	Jumlah buku yg di baca.	Sedikitnya 1 buku dalam 3 bulan.	Menjadi anggota perpustakaan dan melibatkan kampus
	3			
Mempelajari sesuatu yang baru	1			
	2			
	3			

F PENENTUAN PRIORITAS PERBAIKAN PRIBADI

Petunjuk : Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk memberikan angka prioritas pada tindakan perbaikan pribadi yang telah dituliskan sebelumnya dengan memberikan tanda silang (x) pada kolom bobot. Tindakan perbaikan pribadi yang akan diberikan angka prioritas dapat dipilih beberapa yang dianggap paling realistis dan mungkin untuk segera dilaksanakan.

TINDAKAN PERBAIKAN PRIBADI	SUMBANGAN BAGI FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN	BOBOT FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN					SUMBANGAN TINDAKAN PERBAIKAN BAGI FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN					ANGKA PRIORITAS TINDAKAN PERBAIKAN
		W1					W1					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
		Tidak penting	Agak penting	Kurang penting	penting	Sangat penting	Tidak penting	Agak penting	Kurang penting	penting	Sangat penting	
Meluangkan Waktu - memperbaiki diri sendiri dan membantu orang lain memperbaiki diri	Berpraktis. Belajar dari kesalahan saya agar tidak membuat memperbaiki diri											
Disiplin dan menaati peraturan yang ditetapkan	Berpraktis & belajar dari kesalahan saya agar tidak membuat memperbaiki diri											
Kreatif dan Inovatif	BERPRAKTIK & belajar dari kesalahan saya agar tidak membuat memperbaiki diri											

TINDAKAN PERBAIKAN PRIBADI	SUMBANGAN BAGI FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN	BOBOT FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN					SUMBANGAN TINDAKAN PERBAIKAN BAGI FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN					ANGKA PRIORITAS TINDAKAN PERBAIKAN
		W1					W1					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
		Tidak penting	Agak penting	Kurang penting	penting	Sangat penting	Tidak penting	Agak penting	Kurang penting	penting	Sangat penting	
Menjuruskan dan Memfungsikan kegiatan, dan Menetapkan Waktu & Biaya	Meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja											

Lampiran Pengolahan Tindakan Perbaikan

No	Tindakan Perbaikan Pribadi	Sumbangan Bagi Faktor Pencentu Keberhasilan	%
1	Meluangkan waktu untuk memperbaiki diri sendiri dan membantu orang lain memperbaiki diri	Berpraktisa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	5.8
2	Disiplin dan manajemen waktu yang tepat	Berpraktisa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	5.7
3	Kreatif dan inovatif	Berpraktisa, belajar dari kesalahan saya, terus menerus memperbaiki diri	5.7
4	Disiplin untuk terus membaca dan tidak malas	Saya belajar hal baru setiap hari	5.3
5	Bekerja lebih keras dan selalu mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan secara halal	Kesehatan Keuangan	5.6
6	Mencari pemikiran baru dan gagasan strategis	Saya belajar hal baru setiap hari	5.4
7	searching informasi	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	5.3
8	Disiplin untuk terus membaca	Saya belajar hal baru setiap hari	5.3
9	Mencari Pendapatan lebih dan melakukan penghematan di segala bidang kehidupan	Kesehatan keuangan	5.2
10	Melihat peluang, dan berani terima tantangan	Saya belajar hal baru setiap hari	5.1
11	Olahraga, makan yang sehat dan istirahat yang teratur	Berjuang meraih kesehatan fisik, mental, dan rohani	5
12	Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab	Menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi	4.9
13	Menambah ketrampilan dan pengetahuan	Kesehatan keuangan	5.3
14	Menjadi pribadi yang menyenangkan	Dihargai, dicintai teman, rekan kerja, pimpinan dan mahasiswa	4.6
15	Menyusun dan merencanakan waktu sebaik mungkin	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	4.6
16	Mengatasi kesalahan	Belajar dari kesalahan	4.5
17	Menghilangkan segala rasa takut dari berbuat kesalahan	Belajar dari kesalahan	4.4
18	Lebih banyak membaca buku, dan ikut seminar	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	4.2
19	Aktif dalam membuka jurnal	Saya belajar hal baru tiap hari	4.2
20	mengirimkan jurnal	Menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi	4.2