

Evaluasi Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Departemen Manajemen IPB Sebagai Program Studi Berbasis Kinerja

Zainati Fakhrina

Sekolah Pascasarjana Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
E-mail: z_fakhrina@yahoo.com

Jono M Munandar

Sekolah Pascasarjana Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
E-mail: jonomun@gmail.com

Sukiswo Dirdjosuparto

Sekolah Pascasarjana Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
Email: Sukiswo@outlook.co.id

ABSTRACT

Department of Management in Bogor Agricultural University (IPB), is one of the academic units in IPB that supports the achievement of IPB's objective to become a world class university. To support such objective, evaluation is conducted by monitoring activity and performance measurement using Balance Scorecard (BSC) approach. The purpose of this study was to determine priority of perspectives and strategy objectives by using Analytical Network Process (ANP) method, measure quality assessment performance in Department of Management year 2015, establish strategic initiatives, and to figure Departement of Managements' strategy map using Interpretive Structural Modeling (ISM) Method. The result of this study indicated that the main priorities of the four perspectives had been defined: Research and Academic Excellence perspective, Stakeholders perspective, Internal Business Processes perspective and Capacity Building perspective. Performance measurement resulted that 10 from 24 performance indicators didn't achieve the target, and set 10 strategic initiatives to support strategy objective target achievement. Strategy mapping using ISM indicated that strategy objective "Lecturers' and academic staffs' competency strengthening" was the key element to support other strategy objectives achievement

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Performance Measurement, Analytical Network Process (ANP), Interpretive Structural Modeling (ISM)

ABSTRAK

Departemen Manajemen IPB merupakan salah satu pelaksana akademik yang mendukung pencapaian tujuan IPB menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional. Untuk mendukung tujuan IPB, dilakukan evaluasi dengan melaksanakan monitoring dan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan prioritas dari perspektif dan sasaran strategi dengan menggunakan *metode Analytical Network Process* (ANP), melakukan pengukuran kinerja penilaian mutu program studi Departemen Manajemen IPB tahun 2015, menetapkan inisiatif strategik dan menggambar peta strategi Departemen Manajemen IPB dengan mengintegrasikan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa prioritas utama dari 4 perspektif yang sudah ditetapkan, yaitu perspektif *Research and Academic Excellence*, kemudian diikuti dengan perspektif *Stakeholders*, perspektif *Internal Business Processes* dan perspektif *Capacity Building*. Dari hasil pengukuran kinerja terdapat 10 dari 24 indikator

kinerja yang tidak mencapai target dan menetapkan 10 inisiatif strategi untuk mendukung tercapainya target sasaran strategi. Dari hasil penyusunan peta strategi dengan menggunakan ISM sasaran strategi. Menguatnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan merupakan elemen kunci yang mendorong terpenuhinya sasaran strategi lainnya.

Kata kunci: *Balanced Scorecard* (BSC), Pengukuran kinerja, *Analitycal Network Process* (ANP), *Interpretive Structural Modeling* (ISM)

I. Pendahuluan

Fokus pembangunan pendidikan tinggi nasional diarahkan untuk meningkatkan mutu dan daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia pada era perekonomian bebas berbasis pengetahuan dan pembangunan ekonomi kreatif. Sejak memasuki era globalisasi, setiap perguruan tinggi negeri (PTN) menghadapi tantangan persaingan dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dalam memperoleh peluang kerjasama global. Hal ini membuat semua perguruan tinggi, termasuk Institut Pertanian Bogor (IPB) harus dapat mengembangkan dan meningkatkan sistem tata kelola yang berbasis pencapaian kinerja untuk menunjang mutu penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan agar mampu bersaing, adaptif dalam merespon perubahan.

Untuk mencapai perguruan tinggi riset dan bertaraf internasional, IPB harus terus mengupayakan misi, visi dan tujuan serta tugas dan fungsinya yang bermuara pada terbangunnya mutu penyelenggaraan dan pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi yang baik sebagai badan hukum yang kondusif. Program-program pengembangan yang berkualitas harus didukung oleh sistem manajemen yang handal untuk mencapai reputasi tersebut.

Departemen Manajemen IPB merupakan salah satu pelaksana akademik yang mendukung pencapaian tujuan IPB menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional. Selain itu, Departemen Manajemen IPB harus terus berupaya mengikuti realitas perkembangan keilmuan yang selaras dengan semakin kompleksnya tuntutan penyelenggaraan dunia pendidikan dan persaingan antar institusi pendidikan, sehingga Departemen Manajemen IPB juga dituntut untuk terus berupaya meningkatkan standar mutu pendidikan, ditunjang pelayanan penyelenggaraan pendidikan yang prima serta penciptaan dan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan yang berbasis efektivitas, modern dan ramah lingkungan. Oleh sebab itu, Departemen Manajemen IPB harus terus meningkatkan kinerjanya secara komprehensif dengan melakukan evaluasi, pengukuran kinerja dan melaksanakan monitoring kinerja organisasi secara lebih mendalam. Sehingga Departemen Manajemen IPB akan lebih terfokus pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi, ukuran-ukuran kinerja utama dan target-target yang terkait langsung dengan tujuan strategik jangka panjang.

Evaluasi kinerja dilakukan sebagai penjamin kinerja secara internal dan dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Hal ini didukung oleh Gaspersz (2002), pada dasarnya BSC merupakan system manajemen bagi organisasi untuk berinvestasi dalam jangka panjang. BSC adalah suatu alat analisis pengukuran yang komprehensif dan seimbang dalam mengukur kinerja yang telah dicapai, terdiri dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, manajemen internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 2006). Menurut Imelda (2004), BSC merupakan alat penterjemah

visi dan strategi kedalam 4 perspektif BSC yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis. Hal ini didukung oleh Mulyadi (2001) BSC memperluas sasaran strategik yang ditetapkan kedalam perencanaan strategik ke empat perspektif BSC, dan menjadikan tahap perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Chang (2012) membuktikan bahwa BSC memberikan efek positif secara signifikan pada akumulasi *Intellectual Capital* (IC), akumulasi IC memiliki efek positif secara signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui kapabilitas suatu organisasi. Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC, antara sasaran strategis bisa membentuk suatu hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya yang akan digambarkan dalam peta strategi. Menurut Vavany (2003), peta strategi merupakan langkah penting didalam merancang sistem pengukuran kinerja dengan model BSC.

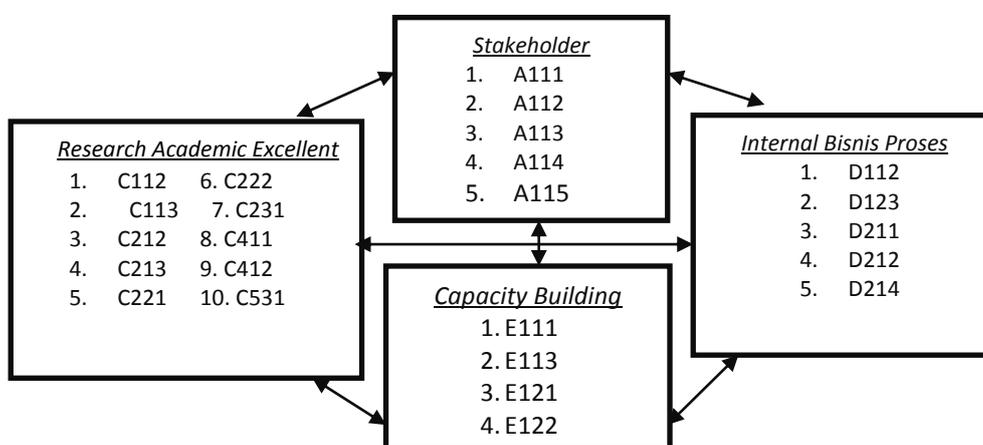
Analisis evaluasi diri internal dengan metode BSC menyelaraskan strategi Departemen Manajemen IPB kedalam empat perspektif yang sudah diadaptasi, yaitu perspektif *Stakeholder*, perspektif *Research and Academic Excellence*, perspektif *Internal Business Processes* dan perspektif *Capacity Building*. Perspektif *Financial* atau keuangan pada departemen Manajemen IPB diserahkan langsung pada manajemen pusat IPB, maka dari itu pada pengukuran kinerja Departemen Manajemen IPB tidak membahas perspektif keuangan.

Dari permasalahan diatas, dibutuhkan suatu pedoman yang mampu mengukur kemajuan dan keberhasilan setiap program dan kegiatan dalam rangka pengembangan organisasi. Metode *balanced scorecard* sangat berguna dalam pengelolaan sistem manajemen kinerja untuk pengelolaan strategi pengembangan program studi dan mampu mengukur kemajuan dan keberhasilan setiap program dan kegiatan dalam rangka pengembangan organisasi dan ikut merealisasikan visi dan misi IPB menuju pendidikan tinggi bertaraf internasional dan juga sangat berguna dalam pengelolaan sistem manajemen kinerja untuk pengelolaan strategi pengembangan program studi berbasis kinerja yang ingin dicapai oleh Departemen Manajemen IPB.

II. Metode penelitian

Tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu: (1) analisis yang diawali dengan pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari wawancara, data primer ini diantaranya adalah sasaran strategis, *Key Performance Indicator* (KPI), target dan capaian Departemen Manajemen IPB sedangkan untuk data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain visi, misi, tujuan dan strategi Departemen Manajemen IPB yang diperoleh dari renstra IPB 2014-2018, struktur organisasi dan kinerja Departemen Manajemen IPB yang diperoleh dari laporan tahunan IPB dan literatur lainnya, seperti data dari instansi terkait, jurnal, penelitian terdahulu, buku dan informasi dari internet. (2) menyusun wawancara terstruktur dengan menggunakan alat bantu kuesioner. Kuesioner I

perbandingan berpasangan untuk pengolahan metode ANP, dan kuesioner II untuk hubungan ketergantungan antar strategi. Metode ini bertujuan untuk melakukan pembobotan tingkat kepentingan sasaran strategis (ANP) dan hubungan saling ketergantungan (ISM) dari empat perspektif dan sasaran strategi *Balanced Scorecard* yang telah ditentukan. Teknik pemilihan responden untuk keperluan data primer berupa kuesioner dengan metode *non probably sampling* dimana setiap elemen populasi tidak memiliki kemungkinan yang sama untuk dijadikan sampel. Metode ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dimana pihak-pihak yang menjadi responden memiliki kompetensi dan kapasitas untuk memberikan masukan terhadap pembobotan prioritas. Wawancara dilakukan dengan para pakar di bidang akademik dengan jumlah pakar yaitu 7 responden. Responden tersebut dianggap memiliki kemampuan serta pengetahuan yang memadai di bidangnya masing-masing. Profil narasumber dapat dilihat pada tabel 1. Model ANP yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model ANP

Tabel 1. Daftar Narasumber Kuesioner

Nama	Jabatan
Dr. Heti Mulyati, S.TP, MT	Dosen Manajemen IPB dan Sekretaris Program Ilmu Manajemen
Deddy Cahyadi Sutarman, STP. MM	Anggota komisi pendidikan dan dosen Manajemen IPB
Farida Ratna Dewi SS. MM	Koordinator PSAJM dan Dosen Manajemen IPB
Rindang SE. M.Sc	Anggota Komisi Kemahasiswaan dan Dosen Manajemen IPB
Dr. Ir. Fredinan Yulianda M.Sc	Kepala Manajemen Mutu IPB dan salah satu anggota tim penyusun BSC IPB dan Dosen FPIK
Eka Dasra Viana, SE, M.Acc, Ak	Anggota Komisi Pendidikan dan Dosen Manajemen IPB
Mita Febtyanisa, S.PT, M.Si	Staf bidang akademik

Tahap selanjutnya (3) pemilihan alternative terbaik; (4) menentukan *Rater Agreement (W)*, yaitu ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan para responden (R1-Rn) terhadap suatu masalah dalam satu cluster. Tahap selanjutnya (5) pengukuran kinerja dengan merancang kartu skor untuk melihat besarnya kinerja Departemen Manajemen IPB. Secara teknis metode pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan pencapaian aktual terhadap target yang telah ditetapkan

dikalikan dengan bobot KPI. Pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dilakukan dengan menggunakan program Microsoft Excel 2007. Pengaturan nilai ekspresi warna dilakukan dengan menggunakan *conditional formatting*. Excel akan memberi warna pada sel di tabel sesuai dengan informasi atau aturan yang telah ditentukan. Kerangka pengukuran kinerja mengacu pada Sirait et al (2010) dapat dilihat pada tabel 2. Tahap terakhir (6) adalah merancang peta strategi dengan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM). ISM ini menganalisis variabel-variabel dan memecahkannya dalam bentuk grafik hubungan antar variabel dan tingkat hierarki.

Table 2. Kerangka Pengukuran Kinerja

Bobot KPI	Penentuan Standar	Nilai Ekspresi Warna	Baseline	Target	Pencapaian	Nilai
	Sangat Baik					
	Baik					
	Sedang					
	Rendah					

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sasaran strategi yang terdiri dari 8 sasaran strategi. Yaitu (i) meningkatkan peran dan citra institusional; (ii) meningkatkan kualitas input mahasiswa; (iii) meningkatkan kualitas lulusan; (iv) meningkatkan kualitas penelitian; (v) meningkatkan peran IPB dalam merespon isu dan permasalahan pertanian; (vi) mantapnya kurikulum berbasis kompetensi; (vii) standarisasi prosedur dan penjaminan mutu pengelolaan institusi dan; (viii) menguatnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan. Klasifikasi variabel berdasarkan karakteristik yang dinyatakan dengan tingkat *driver power* dan tingkat *dependency* masing-masing variabel dalam pengembangan strategi dan identifikasi variabel kuncinya. Hubungan antar variabel tersebut digambarkan dengan 4 simbol berikut: V = Variabel I akan membantu mencapai variabel j; A = Variabel j akan membantu mencapai variabel I; X = kedua variabel I dan j saling mempengaruhi satu sama lain; dan O = Variable I dan j tidak berhubungan.

III. Hasil dan Pembahasan

III.1. Prioritas Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Dari hasil yang didapatkan pada penentuan bobot perspektif menunjukkan perspektif *Research and Academic Excellence* merupakan prioritas utama karena memiliki bobot paling tinggi dengan nilai 0,288. Kemudian diikuti oleh perspektif *Stakeholders*, perspektif *Internal Business Processes* dan perspektif *Capacity Building*. Nilai prioritas ini menggambarkan tingkat kepentingan yang harus ditingkatkan kinerjanya menurut para pakar dari Departemen Manajemen IPB. Hasil ini sejalan dengan visi, misi dan tujuan Departemen Manajemen IPB untuk terus meningkatkan kemampuan sumber dayanya. Diantaranya adalah untuk meningkatkan kualitas input mahasiswa dan kualitas lulusan. Pembobotan antar perspektif pada *Balanced Scorecard* dilakukan dengan menggunakan metode ANP, sehingga dari hasil kuesioner didapatkan hasil seperti pada Gambar 2.

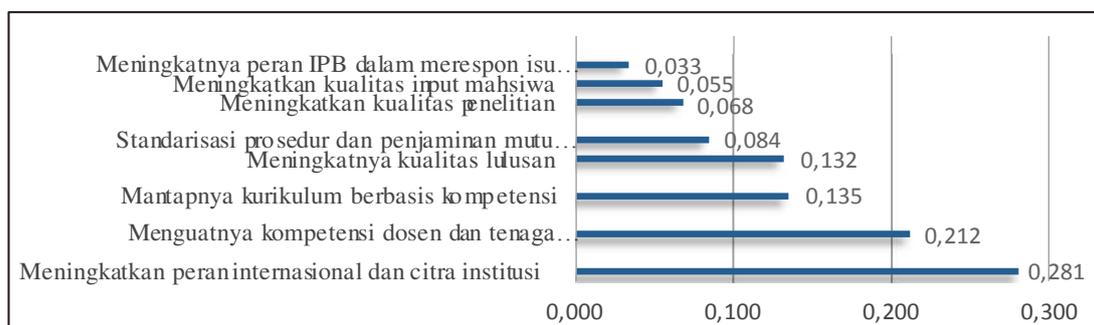
Gambar 2. Pembobotan antar perspektif *Balanced Scorecard*

Nilai bobot yang besar dari sasaran strategi atau KPI-nya menunjukkan bahwa semakin penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dibandingkan dengan sasaran strategi atau KPI-nya yang bernilai kecil. Menurut Herawati (2011), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat penting pada organisasi pendidikan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nayeri (2008) bahwa perspektif ini harus menjadi prioritas utama dalam lembaga pendidikan.

III.2. Prioritas Sasaran Strategi

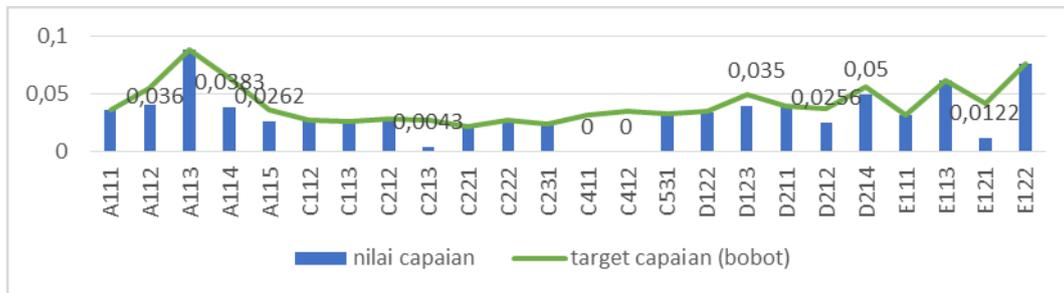
Sasaran strategi dianggap sangat penting karena menentukan ukuran pencapaian dari suatu tujuan. Sasaran Strategi pada *Balanced Scorecard* IPB terbagi menjadi 8 sasaran strategi. Dapat dilihat pada Gambar 3, prioritas tingkat kepentingan pencapaian kinerja sasaran strategi menurut para pakar Departemen Manajemen IPB. Menurut para pakar departemen Manajemen IPB, yang memiliki tingkat kepentingan prioritas paling tinggi yaitu meningkatkan peran internasional dan citra institusi dengan bobot kepentingan sebesar 0,281 sedangkan prioritas terendah menurut para pakar Departemen Manajemen IPB yaitu meningkatnya peran IPB dalam merespon isu dan permasalahan pertanian dengan bobot sebesar 0,033.

Hasil yang diperoleh dari pembobotan dengan metode ANP memperlihatkan secara statistik dari para pakar yang keseluruhan berjumlah tujuh responden, memiliki nilai *rater agreement* (W) yang tinggi yaitu sebesar 0,92. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kuesioner dari ketujuh responden menunjukkan kesesuaian kesepakatan atau pendapat antar responden pakar, dimana jika nilai W mendekati nilai 1 maka kesesuaian itu sempurna.



Gambar 3. Pembobotan Sasaran Strategi

III.3. Pengukuran Kinerja Dengan Kartu Skor Implementasi Penilaian Mutu Program Studi Manajemen Tahun 2015



Gambar 4. Capaian Kinerja Departemen Manajemen IPB Nilai Capaian VS Target Capaian

Gambar 4 menunjukkan capaian kinerja masing-masing KPI Departemen Manajemen IPB. KPI yang harus menjadi fokus program inisiatif strategi yaitu yang memiliki persentase capaian kinerja kurang dari 100%. Terlihat dari grafik bahwa terdapat 10 KPI dari 24 KPI yang tidak mencapai target.

III.4. Evaluasi Kinerja Departemen Manajemen IPB

Evaluasi kinerja dilakukan dengan mengukur dan memberi nilai secara objektif atas pencapaian hasil pelaksanaan program yang telah direncanakan Departemen Manajemen IPB. Penilaian objektif ini dilakukan oleh para pakar yang mengerti dibidangnya masing-masing. Nilai ini disebut sebagai Nilai Indeks Aktual (IA)

Dari hasil evaluasi masing-masing KPI, dapat diketahui KPI yang mencapai target dan tidak mencapai target yang ditetapkan. Inisiatif strategi difokuskan pada KPI yang memiliki capaian kinerja rendah yang diekspresikan dengan warna kuning dan KPI yang memiliki capaian kinerja kurang yang diekspresikan dengan warna merah, kedua warna ini memiliki persentase capaian dibawah 100%. KPI yang diekspresikan dengan warna biru memiliki nilai capaian yang melebihi target atau baik, dan KPI yang diekspresikan dengan warna hijau memiliki nilai target sama dengan capaian atau cukup. Inisiatif strategi merupakan dasar dari perubahan yang bisa membawa organisasi mencapai tujuannya (Suhendra, 2004). Menurut Wibisono et al. (2010) inisiatif strategi merupakan *action program* yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis. Inisiatif strategis ini dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berisi langkah besar yang akan dilaksanakan dimasa depan untuk mewujudkan sasaran strategis.

III.4.1. Perspektif *Stakeholders*

Pada perspektif ini terdapat 3 dari 5 KPI yang tidak mencapai target dan diespresikan dengan warna merah.

Table 3. Evaluasi Kinerja Perspektif *Stakeholders*

Sasaran Strategi	KPI	Kode KPI	Bobot KPI	Target	Capaian	Persentase (100%)	Nilai IA
Meningkatkan Peran Internasional dan Citra Institusi	Jumlah mobilitas <i>outbound</i> dosen IPB ke luar negeri	A111	0,036	6	10	100%	3,63%
	Jumlah mobilitas <i>inbound</i> Dosen dari luar negeri ke IPB	A112	0,055	4	3	75%	4,09%
	Persentase dosen yang aktif dalam asosiasi/organisasi profesi sekurang-kurangnya 2 aktifitas per tahun	A113	0,089	60%	81,48%	100%	8,88%
	Jumlah mobilitas <i>outbound</i> mahasiswa IPB ke luar negeri	A114	0,064	15	9	60%	3,83%
	Jumlah mobilitas <i>inbound</i> mahasiswa dari luar negeri ke IPB	A115	0,037	10	7	70%	2,62%

Dilihat dari Tabel 3 ada 3 KPI yang tidak mencapai target yang dieskpresikan warna merah artinya capaian < 100%. Untuk mendukung program Departemen IPB maka dirancang program inisiatif strategi bagi KPI yang tidak mencapai target. Program inisiatif strategi pada perspektif *Stakeholders* dapat dilihat pada Table 4.

Tabel 4. Program Inisiatif Strategis Perspektif *Stakeholders*

KPI	Program Inisiatif Strategi
Jumlah mobilitas <i>inbound</i> Dosen dari luar negeri ke IPB	Meningkatkan peluang bagi dosen tamu untuk melakukan kuliah umum, <i>workshop</i> internasional, <i>post doctoral research</i> , <i>visiting lecturer</i> dan seminar internasional dengan memberikan kemudahan dalam hal administrasinya serta akomodasi
Jumlah mobilitas <i>outbound</i> mahasiswa IPB ke luar negeri	Meningkatkan dan mengembangkan program pendidikan kemahasiswaan internasional serta memudahkan pendanaan, akomodasi baik sarana dan prasarana yang mendukung mahasiswa IPB yang terlibat, dan juga menambahkan mata kuliah yang berbahasa Inggris sehingga mahasiswa terbiasa dengan bahasa Inggris
Jumlah mobilitas <i>inbound</i> mahasiswa dari luar negeri ke IPB	Meningkatkan dan mengembangkan program pendidikan kemahasiswaan internasional, kemudahan dalam pelayanan selama mahasiswa asing tinggal di Indonesia seperti <i>departure information</i> dan pengurusan visa, serta memudahkan akomodasi baik sarana dan prasaran yang mendukung calon mahasiswa <i>inbound</i>

III.4.2. Perspektif *Research and Academic Excellence*

Pada perspektif ini terdapat 3 dari 10 KPI yang tidak mencapai target dan diekpresikan dengan warna merah.

Tabel 5. Evaluasi Kinerja Perspektif *Research and Academic Excellence*

Sasaran Strategi	KPI	Kode KPI	Bobot KPI	Target	Capaian	Persentase (%)	Nilai IA
Meningkatkan kualitas input mahasiswa	rasio pelamar program S1 per orang mahasiswa yang diterima	C112	0,028	14,60	34,40	100	2,84%
	rasio pelamar program S2 per orang mahasiswa yang diterima	C113	0,026	1,25	1,80	100	2,64%

Meningkatkan Kualitas Lulusan	Persentase jumlah lulusan yang tepat waktu program S1	C21 2	0,029	68,89 %	73,85%	100	2,93%
	Persentase jumlah lulusan yang tepat waktu program S2	C21 3	0,028	36,18 %	5,56%	15,37	0,43%
	Persentase masa tunggu kerja lulusan program sarjana dan vokasi <= 3 bln	C22 1	0,022	63%	90%	100	2,25%
	Persentase kesesuaian bidang pekerjaan lulusan program studi multistrata	C22 2	0,028	70%	85%	100	2,81
	Persentase mahasiswa (S0 & S1) yang mengikuti kegiatan kepemimpinan dan manajerial	C23 1	0,024	80%	100%	100	2,36%
	Jumlah artikel pada jurnal internasional (<i>scopus indexed</i>)	C41 1	0,032	0%	0%	0	0%
	Jumlah artikel pada jurnal nasional (ISSN)	C41 2	0,035	0%	0%	0	0%
	Jumlah <i>teaching farm model</i>	C53 1	0,033	1	1	100%	3,33%

Dilihat dari Tabel 5 ada 3 KPI yang tidak mencapai target yang dieskpresikan warna merah artinya capaian < 100%. Program Inisiatif Strategi yang dirancang dapat dilihat pada Tabel 6.

Table 6. Program Inisiatif Strategis Perspektif *Research and Academic Excellence*

KPI	Program Inisiatif Strategi
Persentase jumlah lulusan yang tepat waktu program S2	Meningkatkan mutu proses pembelajaran di program pascasarjana, melibatkan mahasiswa pascasarjana dalam kegiatan riset yang bersumber dari dana penelitian dosen, memberikan pendekatan terhadap mahasiswa yang akan menghadapi tugas akhir untuk memantapkan bidang keilmuan yang akan dialami, mengintensifkan jadwal bimbingan dengan dosen pembimbing dan program bimbingan belajar
Jumlah artikel pada jurnal internasional (<i>scopus indexed</i>)	Meningkatkan keterlibatan dosen dan mahasiswa dengan menetapkan program <i>reward</i> dan insentif dan juga meningkatkan pelatihan dan fasilitas penulisan artikel ilmiah bagi dosen dan mahasiswa pascasarjana, serta indeksasi prosiding untuk beberapa seminar internasional
Jumlah artikel pada jurnal nasional (ISSN)	Menjadikan syarat bagi mahasiswa dan dosen sebagai peningkat prestasi dengan memberikan <i>reward</i>

III.4.3. Perspektif *Internal Business Processess*

Pada perspektif ini ada 3 dari 5 KPI yang tidak mencapai target yang ditandai dengan warna merah dan kuning pada kartu skor.

Tabel 7. Evaluasi Kinerja Perspektif *Internal Business Processes*

Sasaran Kinerja	KPI	Kode KPI	Bobot KPI	Target	Capaian	Persentase (100%)	Nilai IA
Mantapnya kurikulum berbasis kompetensi	Persentase program studi sarjana terakreditasi secara nasional dengan predikat A	D122	0,035	100%	100%	100%	3,47%
	Persentase program studi magister terakreditasi secara nasional dengan predikat A	D123	0,050	50,25%	50%	99,50%	4,94%
Standarisasi prosedur dan penjaminan mutu pengelolaan institusi	Persentase lulusan program sarjana dengan IPK $\geq 3,00$	D211	0,040	77,60%	78,02%	100%	3,99%
	Persentase lulusan program magister dengan IPK $\geq 3,50$	D212	0,038	75%	50%	66,67%	2,56%
	Persentase LO mata kuliah mendukung <i>Expected Learning Outcome</i> (ELO) Program Studi	D214	0,057	100%	95%	95,00%	5,38%

Dilihat dari Table 7, terdapat 3 KPI yang tidak mencapai target yang diekspresikan dengan warna kuning dan merah. Selanjutnya program Inisiatif strategi yang dirancang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Program Inisiatif Strategis Perspektif *Internal Business Processes*

KPI	Program inisiatif strategi
Persentase program studi magister terakreditasi secara nasional dengan predikat A	Melaksanakan prosedur berdasarkan aturan yang berlaku berdasarkan standar akreditasi magister
Persentase lulusan program magister dengan IPK $\geq 3,50$	Melakukan persyaratan yang ketat terhadap calon mahasiswa
Persentase LO mata kuliah mendukung <i>Expected Learning Outcome</i> (ELO) Program Studi	Proses LO dipastikan mengacu pada unsur kemampuan kerja deskripsi KKNI, tingkat penguasaan pengetahuan, mengacu standar isi pembelajaran dan keluasan dan kedalaman bahan ajar mengacu pada gugus keilmuan prodi

III.4.4. Perspektif *Capacity Building*

Pada perspektif ini 1 dari 4 KPI yang tidak mencapai target yang ditandai dengan warna merah.

Tabel 9. Evaluasi Kinerja Perspektif *Capacity Building*

Sasaran Kinerja	KPI	Kode KPI	Bobot KPI	Target	Capaian	Persentase (100%)	Nilai IA
Menguatnya kompetensi dosen dan	Jumlah dosen yang menjadi ketua atau anggota komite pada	E111	0,032	1	1	100%	3,17%

Sasaran Kinerja	KPI	Kode KPI	Bobot KPI	Target	Capaian	Persentase (100%)	Nilai IA
Tenaga kependidikan	Level internasional						
	Jumlah penghargaan nasional yang diperoleh dosen dan tenaga kependidikan	E113	0,062	1	1	100.00%	6,20%
	Persentase dosen dengan jabatan guru besar	E121	0,042	12,60 %	3,70%	29,37%	1,22%
	Rata-rata jumlah SKS pendidikan dosen per tahun	E122	0,077	12	12,27	100%	7,67%

Dilihat dari Tabel 9 ada 3 KPI yang tidak mencapai target yang dieskpresikan warna merah artinya capaian < 100%. Program Inisiatif Strategi yang dirancang dapat dilihat pada Table 10.

Tabel 10. Program Inisiatif Strategis Perspektif *Capacity Building*

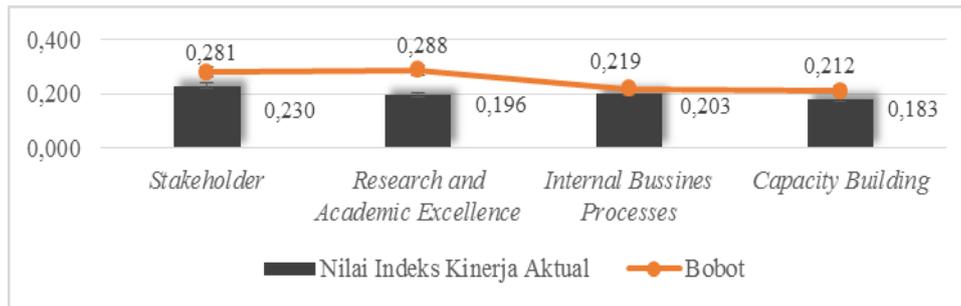
KPI	Program Inisiatif Strategi
Persentase dosen dengan jabatan guru besar	Mengadopsi Guru Besar dari luar departemen yang memiliki lebih dari satu Guru Besar

III.5. Hasil Kinerja Keseluruhan Skor Perspektif Departemen Manajemen IPB

Berikut ini merupakan penilaian kinerja Departemen Manajemen IPB dari setiap perspektif dan total penilaian kinerja tahun 2015 (Tabel 11). Total pencapaian Kinerja Departemen Manajemen IPB pada tahun 2015 adalah sebesar 81%. Perspektif *Internal Business Processes* memiliki capaian kinerja paling tinggi dengan persentase kinerja sebesar 92,76% sedangkan perspektif *Research and Academic Excellence* memiliki capaian kinerja paling rendah dengan capaian kinerja sebesar 68,10% . Dapat dilihat pada Gambar 5, dari keempat perspektif BSC Departemen Manajemen IPB belum ada yang mencapai target yang telah ditetapkan.

Tabel 11. Hasil Kinerja Departemen Manajemen IPB

PERSPEKTIF	Nilai Indeks Aktual (Indeks Kinerja Aktual)	Bobot	Persentase Pencapaian (%)
<i>Stakeholder</i>	0,230	0,281	82,068
<i>Research and Academic Excellence</i>	0,196	0,288	68,106
<i>Internal Business Processes</i>	0,203	0,219	92,764
<i>Capacity Building</i>	0,183	0,212	86,134
TOTAL	81,3%	1	



Gambar 5. Capaian Kinerja Dari Masing-Masing Perspektif Nilai Pencapaian Kinerja VS Bobot

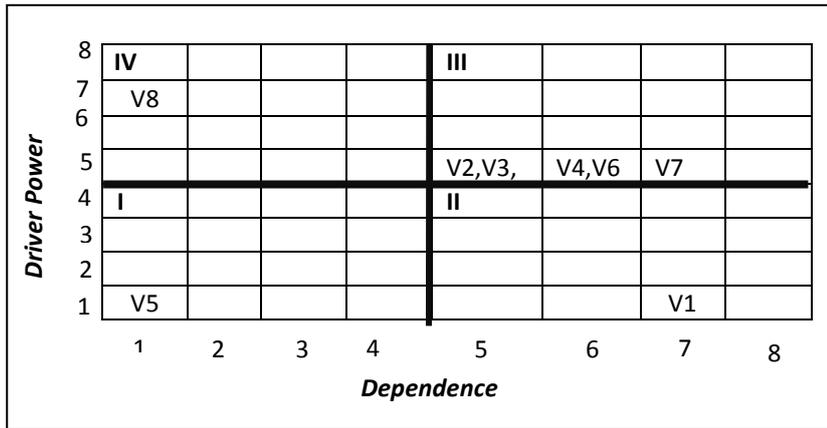
III.6. Peta strategi

Hasil dari pengolahan ISM ini akan mengklasifikasikan elemen kedalam empat sektor dalam grafik dua dimensi dengan sumbu *x dependence* (ketergantungan) dan sumbu *y driver power* (daya dorong) yang dibagi menjadi 4 kuadran (Gambar 5), yaitu:

- Kuadran I, *Autonomous*: Bagian ini terdiri dari variabel-variabel yang memiliki nilai *driver power* rendah dan nilai *dependence* rendah. Variabel yang termasuk dalam kelompok ini memiliki hubungan yang lemah dalam sistem dan memiliki sedikit hubungan yang lemah dalam sistem dan memiliki sedikit hubungan dengan variabel lain.
- Kuadran II, *Dependent*: Variabel yang terdapat dalam bagian ini merupakan variabel yang memiliki *driver power* rendah namun memiliki nilai *dependence* tinggi.
- Kuadran III, *Linkage*: Bagian ini terdiri dari variabel yang memiliki *driver power* dan *dependence* yang tinggi. Variabel yang termasuk dalam bagian ini memiliki hubungan dalam sistem dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel lain.
- Kuadran IV, *Independence*: Variabel dalam bagian ini memiliki *driver power* yang tinggi, namun *dependence* yang dimiliki rendah.

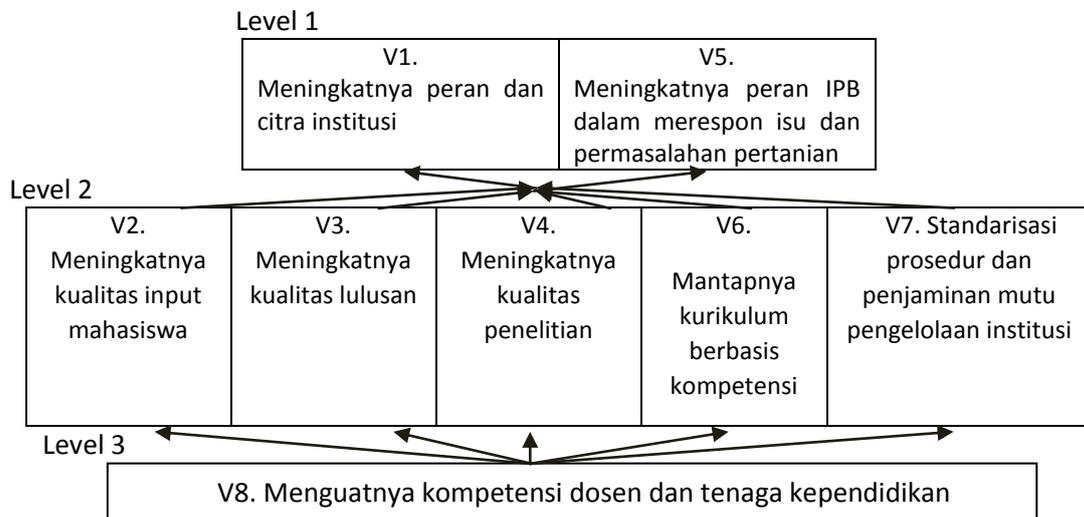
Dari hasil tersebut variabel V5 (meningkatkan peran IPB dalam merespon isu dan permasalahan pertanian) berada pada kuadran *autonomous* (kuadran I), yang artinya variabel tersebut memiliki nilai *driver power* (daya dorong) dan *dependence* (pengaruh) yang rendah dan memiliki sedikit keterkaitan dengan system. Variabel V1 (meningkatnya peran dan citra institusi) berada pada kuadran *Dependent* (kuadran II) yang artinya, variabel ini memiliki hubungan yang erat dengan variabel lain, tetapi bukan penggerak utama sistem atau dapat diartikan sebagai akibat dari variabel lain. Pada kuadran *Linkage* (kuadran III) terdapat variabel V2 (meningkatnya kualitas input mahasiswa); V3 (meningkatnya kualitas lulusan); V4 (meningkatnya kualitas penelitian); V6 (mantapnya kurikulum berbasis kompetensi) dan V7 (standarisasi prosedur dan penjaminan mutu pengelolaan institusi). Variabel yang ada pada kuadran tersebut memiliki daya penggerak yang kuat dan dapat memberikan dampak serta umpan balik terhadap sistem. Pada kuadran terakhir yaitu *independent* (kuadran VI) terdapat variabel V8 (menguatnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan), variabel ini merupakan peubah bebas, yang akan berpengaruh pada variabel lainnya jika terjadi perubahan.

Dari Data *Structural Self-Interaction Matrix* dan *reachability Matrix* selanjutnya didapatkan model struktur ISM, dimana 8 variabel tersebut dibagi menjadi 3 level (Gambar 7). Variabel Menguatnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan (V8) merupakan variabel kunci yang menempati level 3.



Gambar 6. Grafik Matrik *Driver Power*

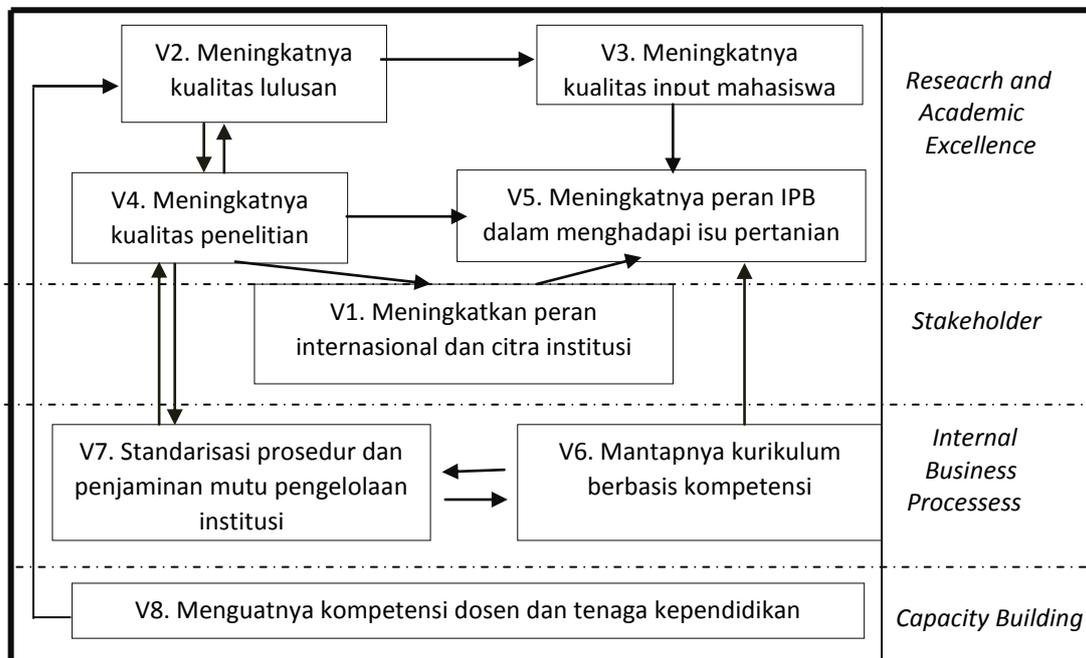
Hal tersebut memberikan pengertian bahwa menguatnya kompetensi dosen dan tenaga kependidikan merupakan kebutuhan yang harus terpenuhi untuk meningkatkan kinerja dari variabel lain. Sasaran kinerja berikutnya yang harus ditingkatkan kinerjanya ada pada level 2 yaitu V2, V3, V4, V6 dan V7. Ke-5 variabel ini dapat terpenuhi jika V8 sudah terpenuhi. Selanjutnya adalah V1 dan V5 yang berada pada level 1. Variabel V1 dan V5 ini merupakan variabel akibat dari variabel lain. Artinya kinerja dari V8, V2, V3, V4, V6, dan V7 akan berpengaruh terhadap V1 dan V5.



Gambar 7. Model Struktur 8 Variabel Sasaran Strategi

Penyusunan peta strategi disusun secara hierarki dari bobot yang paling rendah ke bobot yang paling tinggi. Perspektif *Capacity Building* (0,212) diposisikan paling bawah dan difungsikan sebagai pendukung bagi perspektif lainnya. Perspektif Proses internal Bisnis (0,219) berada dibawah perspektif *Stakeholders* (0,281) dan perspektif *Research and Academic Exellent* (0,288) yang diposisikan paling atas berdasarkan jumlah bobot tertinggi dari perspektif ini. Peta strategi Departemen Manajemen dapat dilihat pada Gambar 8. Peta strategi memberikan gambaran keterkaitan antara sasaran

strategi dari masing-masing perspektif. Hal ini didukung oleh Kaplan dan Norton (2004) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan gambaran strategi organisasi, dan selain dapat melihat kinerja dari indikator, juga dapat melihat hubungan sebab akibat keterkaitan antara perspektif *Balanced Scorecard*.



Gambar 8. Peta Strategi Departemen Manajemen IPB

Peta strategi ini akan memberikan kemudahan bagi seluruh pelaku organisasi, khususnya Departemen Manajemen IPB untuk memantau seberapa besar kegagalan dan keberhasilannya. Hubungan sebab akibat ini merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena dapat membantu memprediksi tujuan yang akan tercapai dan dapat menciptakan proses pembelajaran, inovasi, motivasi dan komunikasi yang efektif. Menurut Herawati (2011) peta strategi memberikan gambaran bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses maka akan berpengaruh pada keberhasilan pencapaian sasaran strategis lainnya. Sesuai dengan pernyataan Farid et al (2008), peta strategi ini memungkinkan bahwa seluruh pelaku organisasi dapat membaca dan mengetahui strategi perusahaan. Hubungan sebab akibat pada peta strategi pada *Balanced Scorecard* dapat membantu evaluasi kinerja pada organisasi (Frigo, 2002).

IV. Kesimpulan

Dari hasil pengukuran kinerja, Departemen Manajemen IPB memiliki pencapaian kinerja sebesar 81%. Dengan prioritas tertinggi menurut para pakar adalah pada perspektif *Research and Academic Excellence*, kemudian diikuti dengan perspektif *Stakeholders*, perspektif *Internal Business Processes* dan perspektif *Capacity Building*. Persentase capaian kinerja terbesar adalah perspektif *Internal Business Processes* yaitu sebesar 92,76% kemudian diikuti oleh perspektif *Capacity Building* sebesar 86,13%, perspektif *Stakeholder* sebesar 82,06% dan kinerja terendah adalah perspektif

Research and Academic Excellence yaitu sebesar 68,10%. Sesuai dengan pendapat para pakar, perspektif *Research and Academic Excellence* selain dianggap prioritas juga harus diprioritaskan karena memiliki persentase kinerja yang rendah.

Dari hasil perhitungan kartu skor dari 24 KPI terdapat 10 KPI yang tidak memenuhi target yang diekspresikan dengan warna kuning dan merah, hasil evaluasi kinerja ini dilakukan untuk menemukan masalah, mencari alternative pemecahan dan menyarankan langkah-langkah penyelesaian sebagai koreksi dini dengan merancang 10 inisiatif strategi untuk indikator yang tidak mencapai target agar mampu meningkatkan kinerja Departemen Manajemen IPB. Dilihat dari peta strategi, sasaran strategi meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dari perspektif *Capacity Building* merupakan variabel kunci yang memiliki *driver power* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan oleh Departemen Manajemen IPB.

Untuk setiap perspektif sebaiknya Departemen Manajemen IPB memprioritaskan perbaikan kinerja pada KPI yang memiliki bobot prioritas tertinggi dan hasil kinerja yang rendah. Yaitu pada perspektif *Research and Academic Excellence*, dan juga harus memperbaiki kinerja dari indikator-indikator yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan yang diespresikan dengan warna merah dan kuning. Perbaikan dilakukan dengan menjalankan program inisiatif strategi yang sudah dirancang.

Kerangka kartu skor berbasis BSC ini mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi, BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.

Sebagai tambahan pada pengukuran kinerja selanjutnya, mempertimbangkan penambahan indikator yang sudah ada dengan menyesuaikan isu yang sedang berkembang di lingkungan IPB, misalnya yang berhubungan dengan *global warming* dan *green campus*. Departemen Manajemen IPB disarankan untuk melakukan pengukuran kinerja, evaluasi dan monitoring dilakukan setiap tahun untuk melihat perkembangan dan kenaikan kinerjanya.

V. Daftar Pustaka

- Chang CM. 2012. Verification of the Effects of Balanced Scorecard Implementation on A Company's Financial Performance: Using Intellectual Capital Accumulation as The Mediator. *The Journal of Global Business Management*. 8 (2): 28-39.
- Farid D, Nejati M, Mirfakhredini H. 2008. Balanced Scorecard Application In Universities And Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context / Annals of University of Bucharest. *Economic and Administrative Series*, Vol 2. 31-45.
- Frijo ML. 2002. Strategi and the Balanced Scorecard. *Strategic Finance Journal*. Vol 84 (5). 6-9.
- Gaspersz V. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Herawati R. (2011). Pengukuran Kinerja Pendekatan Balanced Scorecard Dengan Mengintegrasikan *Interpretive Structural Modeling (ISM) Dan Analytic Network Process (ANP)*. [Tesis]. Depok: Universitas Indonesia.

- Imelda RHN. 2004. Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 6 (2): 106-122.
- [IPB] Institut Pertanian Bogor. 2013. *Rencana Strategis Institut Pertanian Bogor Tahun 2014-2018*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Kaplan RS, Norton DP. 2006. *Allignment: Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Strategies*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan RS, Norton DP. 2004. The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy and Leadership*. Vol 32 (5). 10-17
- Mulyadi. 2001. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta (ID): Universitas Gajah Mada.
- Nayeri MD, Masshadi MM dan Mohajeri K. Universities Strategic Evaluation Using *Balanced Scorecard*. 2008. *International Journal of Social, Behavioral, Economic, Bussiness and Industrial Engineering*. Vol 2 (1). 25-30.
- Sirait *et al.* 2010. *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta (ID): Kementrian Keuangan.
- Suhendra M. 2004. Evaluasi Atas Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT X. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*. Vol 8 (2). 81-115.
- Vavany I. 2003. Aplikasi *Analytic Network Process (ANP)* Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada PT. X). *Jurnal Teknik Industri*. 5 (1): 50-62.
- Wibisono D, Rahmanto A dan Surakusumah SH. 2010. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Kerangka The *Balanced Scorecard* (studi kasus STIE Satria Purwokweto). *MBA-Business Review*. Vol 5(10). 5-24.