KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN
Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

TANDA TERIMA LAPORAN PENELITIAN

Telah diterima Laporan Penelitian dari

Nama : Dr. Siti Nurjanah, S.E., M.Si.
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Judul Penelitian : Evaluasi Kebijakan Remunerasi 2016 Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Universitas Negeri Jakarta

Laporan ini menjadi koleksi UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta untuk digunakan oleh Pemustaka.

Kami sampaikan terima kasih atas sumbangan Laporan ini.

4 Juli 2020
a.n Kepala
Kasubbag, Tata Usaha

Ummi Mukminati Siregar, S.Pd., M.Hum.
NIP 197005312001122002
EVALUASI KEBIJAKAN REMUNERASI 2016 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PADA UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

Oleh :

Dr. Siti Nurjanah,SE,M.Si (0014017202)

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2017
DAFTAR ISI

BAB I ........................................................................................................................................4
PENDAHULUAN .......................................................................................................................4
  A. Latar Belakang ..................................................................................................................4
  B. Rumusan Masalah ..........................................................................................................13
  C. Tujuan Penelitian ..........................................................................................................13
  D. Manfaat Penelitian .......................................................................................................13

BAB II ......................................................................................................................................14
KAJIAN TEORI ........................................................................................................................14
  A. Remunerasi .....................................................................................................................14
  B. Analisis SWOT ..............................................................................................................15
  C. Balanced Scorecard ......................................................................................................18
  D. Kinerja Kunci/Key Performance Indicator (KPI) ..........................................................27

BAB III ....................................................................................................................................33
METODE PENELITIAN ..........................................................................................................33

BAB IV ....................................................................................................................................37
ANALISIS HASIL .....................................................................................................................37
  A. Remunerasi .....................................................................................................................37
    1. Dosen .........................................................................................................................37
    2. Tenaga Kependidikan .................................................................................................42
  B. Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen dan Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan .................................................................45
  C. SWOT Balance Scorecard ............................................................................................47
  D. KPI (Key Performance Index) .....................................................................................56
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Contoh *Key Performance Indicators* (KPI) untuk *Performance Prism*
BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang


Perguruan tinggi merupakan institusi penyelenggara tertinggi yang melahirkan sumber daya yang siap memberikan kontribusi pada masyarakat dan Negara. Untuk tujuan itu, maka dikenal Tridharma Perguruan Tinggi sesuai dengan amanat UU Sisdiknas pasal 20 ayat 2. Tiga konsen utama dan harus berjalan seimbang dan proporsional dari sebuah perguruan tinggi yaitu bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Setiap citivas akademika perguruan tinggi melaksanakan ketiga fungsi tersebut. Untuk memacu pelaksanaan fungsi tersebut pemerintah menjadikannya sebagai standar dalam akreditasi dan sertifikasi tenaga pendidik.
Berdasarkan surat keputusan 763/SK/BAN-PT/Akred/PT/VII/2015 Universitas Negeri Jakarta memiliki akreditasi A. Akreditasi institusi yang dilakukan oleh BAN PT merupakan hasil penilaian terhadap tata kelola universitas. Untuk mencapai akreditasi yang unggul tentu diperlukan kerja keras untuk mencapai persyaratan, mulai dari tata pamong, sistem penjaminan mutu, sarana dan prasarana yang terbaik sesuai dengan standar industri, dosen berkualitas dan berpengalaman, penelitian, kegiatan mahasiswa yang aktif dan berprestasi.

Sebanyak 3.738 program studi di Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta belum terakreditasi. Bahkan 546 diantaranya tidak terdaftar sehingga harus ditutup. Penutupan ratusan kampus yang tidak memiliki pengelolaan yang baik tersebut harus menjadi cambuk bagi para pengelola Perguruan Tinggi agar tidak mengelola kampus secara asalan. Sehingga perlu mengedepankan tata kelola yang baik (good governance), sebagaimana yang telah digariskan oleh pemerintah.

Pengelolaan PT yang baik tidak hanya melihat besarnya jumlah mahasiswa dan dosen secara kuantitas serta output lulusan yang dihasilkan pada setiap tahun, namun harus memperhatikan kualitas dari para lulusan dan para tenaga pendidiknya. Begitu pula apabila para tenaga pendidiknya memiliki kualitas, maka sebuah kampus atau PT akan bisa menjadi laboratorium masyarakat. Keberadaan PT tidak hanya bermanfaat bagi para civitas akademiknya saja namun juga harus memberikan manfaat yang sebesar – besarnya bagi masyarakat. Tidak hanya melalui proses belajar
mengajar, namun juga dalam proses penelitian dan pengabdian masyarakat sebagaimana di atur dalam Tridharma Perguruan tinggi.

Dengan adanya tuntutan Good Governance dan reformasi birokrasi di Indonesia, merupakan suatu upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut sumber daya manusia, kelembagaan, dan tata kelola organisasi. Untuk menghadapi tuntutan tersebut, pemerintah Indonesia telah menetapkan penggunaan penetapan anggaran berbasis prestasi kerja atau kinerja dalam proses penyusunan anggaran sesuai dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang No.1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin di capai.

Selama ini, sistem penggajian pegawai negeri sipil hanya berdasarkan jabatan dan pendidikannya saja, tanpa mempertimbangkan kinerja yang telah di capai pegawai untuk organiasi. Sistem remunerasi atau sistem penggajian merupakan sistem pembayaran dan imbalan balas jasa yang diserahkan kepada pegawai yang di lakukan secara bulanan, tidak tergantung dari jumlah jam atau hari kerja atau jumlah produk yang telah dihasilkan.

Pada sistem penggajian atau remunerasi berdasarkan kinerja pegawai ini, pemerintah menjamin adanya tingkat kesejahteraan serta upaya pemeliharaan bagi para pegawai sehingga pegawai merasa tercukupi dan
fokus memberikan kontribusi optimal kepada organisasi. Bagi suatu organisasi, gaji merupakan salah satu pengeluaran atau biaya untuk penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu, sistem balas jasa dapat dilihat sebagai suatu sistem yang berada pada hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai. Selain itu, organisasi selalu mengaitkan antar balas jasa dengan kuantitas, kualitas dan manfaat balas jasa/gaji yang dipерsembahkan pegawai kepada organisasi yang akan mempengaruhi pencapaian organisasi.

Dengan pengembangan sistem remunerasi pegawai yang berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai serta kinerja pegawai maka diharapkan dapat mengurangi terjadinya penyalahgunaan wewenang berupa tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme di lingkungan pemerintah, karena good governance erat kaitanya dengan moral individu. Sehingga dengan adanya reformasi birokrasi tersebut pemerintah di tuntut untuk menyelenggarakan sistem pelayanan publik yang baik. Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya untuk melakukan perubahan sistematik dan terencana menuju tatanan administrasi public yang lebih baik sehingga perlu adanya remunerasi atau hadiah bagi yang sudah melakukannya dengan baik.


Di Universitas Negeri Jakarta, remunerasi diberlakukan sejak Januari 2016 karena UNJ sudah menjadi Universitas BLU. Dalam pola remunerasi di UNJ, tidak ada lagi sistem honor mengajar, sehingga konsep remunerasi ini adalah pemerataan.
Dosen diberikan tugas mengajar sesuai dengan beban yang di tetapkan dengan kontrak beban tugas dosen adalah 18 sks sebagai basis dasar perhitungan remunerasi. Selain itu, tidak ada lagi Dosen Luar Biasa di prodi, jikapun ada, dosen tersebut memiliki keahlian spesifik yang hanya dimiliki dosen tersebut atau jika jumlah dosen di prodi tidak mencukupi. Dosen yang sedang menempuh pendidikan atau sedang kuliah tidak boleh menjabat dalam struktural, supaya fokus pada studi dan cepat selesai. Kemudian, dosen yang sedang ijin belajar atau tugas belajar, tidak mendapatkan remunerasi dan diberikan tugas mengajar 9 sks dan penelitian 3 sks.


Remunerasi diharapkan mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih professional dan meningkatkan kinerjanya. Walaupun masih ada lembaga maupun kementrian yang telah di remunerasi akan tetapi belum juga terdapat perubahan dari segi kinerja. Oleh karena itu, dengan remunerasi yang proporsional dan kinerja pegawai yang baik tentu akan menghasilkan prestasi-prestasi yang membanggakan sekali. Remunerasi memberikan manfaat bagi birokrasi pemerintahan karena dapat
memperbaiki citra birokrasi pemerintahan yang selama ini telah di pandang buruk oleh masyarakat.

Sistem pengukuran kinerja seharusnya mampu mendorong pencapaian kinerja yaitu dengan mendesain sistem pengukuran sebagai pemicu bagi setiap orang dalam organisasi untuk memaksimalkan kinerjanya. Artinya, sistem yang dibangun hendaknya menjadi bagian internal aktivitas menajemen di dalam organisasi.

Dalam kaitan tersebut, kebutuhan akan praktek manajemen yang mampu menggerakkan seluruh komponen organisasi untuk mampu menuangkan seluruh potensinya bagi perbaikan kinerja tidak hanya pada tingkatan organisasi tetapi sampai kepada tingkatan tim maupun perorangan. Harus diakui bahwa sistem pengukuran kinerja yang digunakan pemerintah selama ini di rasakan belum sepenuhnya mampu mendorong kinerja organisasai yang berangkat dari sasaran nyata yang ingin dicapai oleh organisasi pemerintahan.

Pasa saat yang bersamaan, diterbitkannya SK Permenristek Dikti No. 44 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi Tata Kelola (SOTK) Universitas Negeri Jakarta (UNJ) berdampak pada perubahan struktur organisasi dan kepemimpinan. Terkait dengan hal tersebut, dilakukan sosialisasi Implementasi SOTK UNJ oleh Prof. Dr. Djaali selaku rektor UNJ kepada dosen dan karyawan UNJ. Perubahan tersebut, berdampak pula pada dosen dan mahasiswa karena, adanya tuntutan kinerja yang pasti memunculkan kelompok yang pro dan kontra. Untuk itulah peneliti tertarik meneliti lebih jauh evaluasi dampak kebijakan remunerasi 2016 agar kinerja organisasi UNJ mampu melesat lebih jauh lagi dan mengurangi perdebatan yang tidak berarti.

Dalam riset ini, peneliti menggunakan analisis SWOT, Balanced Scorecard (BSC), dan Key Performance Index (KPI). menurut Luis dan Biromo (2010) dibandingkan metode lain, Balanced Scorecard memiliki kelebihan-kelebihan sebagai berikut: (1) Balanced Scorecard (BSC) dapat berfungsi sebagai alat ukur untuk mengkomunikasikan strategi di antara para stakeholders dari sebuah organisasi. Dengan menggunakan BSC, para stakeholders dapat melakukan review terhadap strategi dan pencapaianya dengan menggunakan bahasa yang sama. (Dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi.) (2) Balanced Scorecard memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (tangible) maupun benda non
fisik (intangible). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat tangible. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada manajemen). (3) Balanced Scorecard dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (performance). Dan proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiananya dengan menggunakan Key Performance Indicators yang biasa disingkat menjadi KPI. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen). (4) Balanced Scorecard memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuka hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen). (5) Balanced Scorecard dapat membantu proses penyusunan anggaran. Dari BSC dapat diketahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan organisasi guna mencapai target-targetnya yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan dalam anggaran. (Dengan
demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada sumber daya manusia dan manajemen).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Mengevaluasi Kebijakan Remunerasi 2016 untuk meningkatkan kinerja organisasi di Universitas Negeri Jakarta.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk Mengevaluasi Kebijakan Remunerasi untuk meningkatkan kinerja organisasi di Universitas Negeri Jakarta.

D. Manfaat Penelitian

a) Untuk menambah studi, pengetahuan, dan disiplin ilmu pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

b) Sebagai bahan informasi bagi pimpinan dalam menentukan kebijaksanaan remunerasi pegawai secara tepat guna untuk mencapai tujuan organisasi.

c) Sebagai sumber wawasan dan informasi dari lingkungan dalam maupun luar kampus yang nantinya di harapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran guna menyelesaikan permasalahan yang di teliti.

d) Penelitian ini memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam pengambilan kebijakan mengenai pemberian remunerasi dalam memotivasi pegawai untuk peningkatan kinerja pegawai di masa yang akan datang.
BAB II
KAJIAN TEORI

A. Remunerasi


1) Target kinerja yang dinilai berdasarkan capaian sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja

2) Nilai tugas tambahan dan kreativitas
3) Nilai Attendance

Prinsip dasar kebijakan Remunerasi adalah adil dan proporsional. Artinya kalau kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata (generalisir). Maka dengan kebijakan Remunerasi, besar penghasilan (reward) yang diterima oleh seorang dosen akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandangnya serta hasil penilaian kinerja. Dengan skema ini diharapkan remunerasi menjadi pemicu untuk berkinerja lebih meningkat dan mampu menjadi bentuk apresiasi Institusi terhadap dosen berdasarkan beban dan hasil kerja.

B. Analisis SWOT

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan Eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (opportunities) dan Ancaman (threats) dengan faktor internal Kekuatan (strengths) dan Kelemahan (weaknesses).


Sebelum melakukan pola pikir pendekatan analisa SWOT ini di bagi menjadi 3 aspek. Adapun ketiga aspek dalam analisa SWOT ini adalah terdiri dari
1) Aspek Global

Dalam aspek global ini kita harus mengetahui SWOT atau KEKEPAN kita yang berkaitan dengan aspek global, aspek yang bersifat garis besar, yang kadang-kadang bersifat internasional serta tidak jarang bernuansa religius. Aspek global ini sangat berkaitan dengan “Misi” dan “Visi” yang harus dikembangkan oleh perusahaan kita.

2) Aspek Strategis

Aspek strategi ini merupakan penjabaran yang lebih rinci kedalam rencana kerja yang lebih bersifat jangka menengah (biasanya 5 tahunan) guna merealisasikan apa yang sudah dirumuskan oleh rencana global di atas. Dalam tahap strategis ini kita harus mampu untuk memikirkan berbagai alternatif strategi yang mungkin dapat kita lakukan untuk merealisasikan rancangan global, dengan tetap memperhatikan SWOT yang ada pada organisasi.

3) Aspek Operasional

Aspek operasional merupakan aspek yang bersifat jangka pendek atau tahunan, atau bahkan kurang dari setahun. Rencana operasional ini akan menjabarkan secara operasional serta rinci terhadap rencan strategis. Operasionalisasi terhadap strategi yang dipilih dan ditetapkan harus ditindak lanjuti dalam bentuk keterampilan atau keahlian yang harus dikuasai, bentuk-bentuk latihan yang harus dilaksanakan, alat-alat macam apa yang harus disiapkan, begitu pula siapa personalis yang harus melakukannya dan sebagainya.
C. Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan dan Norton (1992), sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan. Menurut Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

1. *Scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2. *Balanced* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2001).

Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2001). Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran ± ukuran
keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses top ± down berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.

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

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategic atau *Strategic Based Accounting System* menjabarkan misi dan strategic perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja, dimana *Balanced Scorecard* ini memiliki karakterisrik sebagai berikut:

1. Komprehensif: *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren: Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang: Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam Balanced Scorecard yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam Balanced Scorecard adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.

4. Terukur: Balanced Scorecard mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam Balanced Scorecard ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan (Mulyadi, 2005).

**Perspektif Balanced Scorecard**

a. Perspektif keuangan

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.


1) *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan keuangan pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan,
dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

2) **Sustain** (bertahan) di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan keuangan yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.

3) **Harvest** (menuai) di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan keuangan dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

**b. Perspektif pelanggan**


Kepuasan pelanggan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang diterima (**perceived**
service) dengan tingkat pelayanan yang diharapkan (expected service). Definisi kepuasan pelanggan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaianannya untuk mngimbangi harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan mengungkapkan keselarasan antara harapan seseorang dan hasil yang diperoleh, yang didalamnya pelanggan terus berpartisipasi.

Parasuraman dkk. (1985) meneliti kualitas jasa dan faktor-faktor yang menentukannya. Mereka menemukan 5 dimensi kualitas jasa, yaitu:

(1) **Reliability**: kemampuan untuk memberikan jasa dengan segera dan memuaskan.

(2) **Responsiveness**: kemampuan untuk memberikan jasa dengan tanggap.

(3) **Assurance**: kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf, bebas dari bahaya, resiko dan keraguan-raguan.

(4) **Emphaty**: kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

(5) **Tangibles**: fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

c. **Perspektif proses bisnis internal**

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasikan proses internal yang penting dimana
perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.


1) Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan
pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2) Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3) Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam balanced scorecard mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang
ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Menurut Norton dan Kaplan (2000), dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard:

(a) Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

(b) Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

(c) Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.
D. Kinerja Kunci/Key Performance Indicator (KPI)

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI). Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moeheriono, 2012: 1)

Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moeheriono, 2012: 47), antara lain yaitu:

a. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan.

b. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun Perusahaan ke seluruh lini organisasi.

c. Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi Key Performance Indicator (KPI), yaitu: (1) memiliki proses bisnis; (2) tujuan yang jelas dari
proses bisnis; (3) ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; (4) investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan (Moeheriono, 2012: 50).


1) Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi.
2) Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan.
3) Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya.
4) Indikator tersebut dapat dihitung.
5) Frekuensi pemutahirannya bermanfaat.
6) Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan.
7) Kemungkinan pembandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan.
8) Pengukurannya masih valid.
9) Data dan sumber daya tersedia.
10) Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.
**Tabel 2.1. Contoh Key Performance Indicators (KPI) untuk Performance Prism**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stakeholder satisfaction</th>
<th>Stakeholder contribution</th>
<th>Strategy</th>
<th>Process</th>
<th>Capability</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Frekuensi pemesanan per hari</td>
<td>• Loyalitas pelanggan</td>
<td>• Penguatans kualitas produk</td>
<td>• managemen complain</td>
<td>• Quality control system</td>
</tr>
<tr>
<td>• Pelayanan yang ramah</td>
<td>• peningkatan profitabilitas perusahaan</td>
<td>• modenisasi peralatan</td>
<td>• perawatan sarana dan fasilitas</td>
<td>• Pemasaran yang kreatif</td>
</tr>
<tr>
<td>• Indecxternal image berdasarkan survey</td>
<td>• pingkat capaian produktivitas karyawan</td>
<td>• Peningkatan sumber daya manusia</td>
<td>• Rekrutmen karyawan</td>
<td>• Pendidikan dan pelatihan</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Tingkat loyalitas karyawan</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Presentase kepuasan karyawan</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• jaminan kesehatan dan keselamatan kerja</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Peningkatan jenjang karir</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Banyaknya tender kerjasama dengan perusahaan</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Peningkatan Volume</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Pemasaran</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Tingkat kepercayaan dari perusahaan</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Penciptaan o lapangan pekerjaan</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Peningkatan pendapatan daerah</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Jaminan keamanan asset</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Jasa kerjasama</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Kepastian pengiriman barang tepat waktu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Ketepatan kualitas dan kuantitas barang</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Percepatan waktu pembayaran</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Kerjasama sponsorship</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Perpanjangan kerjasama</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Perpanjangan kerjasma</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Pelaksanaan Perda</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Dari berbagai sumber, 2016.

**Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja menurut Mardiasm (2009: 122), antara lain yaitu:

1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai
kinerja manajemen.

2) Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (reward and punishment) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

6) Membantu mengidentifikasikan apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.

7) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

   Pendapat lain mengenai manfaat pengukuran kinerja juga dijelaskan oleh Mulyadi (2007: 360) sebagai berikut.

   1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi personel secara maksimal.

   2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.

   3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.

   4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.
Selain itu, Veithzal Rivai, et al., (2008: 55-58) menjabarkan manfaat pengukuran kinerja untuk beberapa pihak yang terlibat dalam pengukuran kinerja secara umum, antara lain yaitu:

1) Manfaat bagi karyawan
   a) meningkatkan motivasi;
   b) meningkatkan kepuasan kerja;
   c) adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.

2) Manfaat bagi penilai (supervisor/ manajer/ penyelia)
   a) kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
   b) kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
   c) memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;

3) manfaat bagi perusahaan
   a) Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan;
   b) peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
   d) peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
   e) meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan
oleh masing-masing karyawan;

f) meningkatkan kualitas komunikasi
BAB III

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode penelitian eksplorasi yaitu metode yang dipergunakan karena permasalahan belum dirumuskan disebabkan karena penelitian ini berbentuk penjelajahan atau belum begitu banyak informasi ataupun data dan lain sebagainya. Penelitian ini kemudian diinterpretasikan dalam bentuk penulisan deskriptif yang menggunakan pendekatan kualitatif. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Nawawi (1990 : 64) bahwa metode deskriptif memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat aktual, kemudian menggambarkan fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan interpretasi.

Dengan demikian penelitian ini menggambarkan fakta-fakta dan menjelaskan objek penelitian sesuai dengan kenyataan sebagaimana adanya dan mencoba menganalisa untuk memberikan kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh.

korelasi yang dilakukan dalam organisasi serta menggambarkan secara sistematik, akurat dan faktaual. Metode survei merupakan penelitian yang dilakukan pada suatu populasi dengan menganalisis data yang diperoleh dari populasi itu sendiri.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi yang berarti data penelitian yang dikumpulkan berasal dari organisasi bagian sumber daya manusia, bagian atau unit UNJ serta bagian keuangan dan time horizon adalah cross sectional (studi yang dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian).

Dalam hal ini populasi dan sampel digunakan untuk mendukung teknik pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan melalui penyebaran kuesioner. Sedangkan dalam perspektif keuangan, variabel diukur menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu teknik pengambilan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi sedikit (untuk peserta rapat pimpinan UNJ). Menurut Sugiyono (2011) Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua jumlah anggota populasi di bawah 100 orang atau untuk penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sedikit atau kecil. Sedangkan untuk unsur lain pengambilan sampel dilakukan dengan stratified random sampling.

Dalam riset ini, terdapat 4 elemen yang akan menjadi sampel penelitian yakni:

A. Mahasiswa:
   1. D3:
Terdapat Sembilan langkah yang dilakukan dalam proses pembuatan dan implementasi balance Scorecard dalam sebuah organisasi, seperti yang disebutkan Kaplan dan Norton, yaitu (1) melakukan assessment organisasi secara keseluruhan, (2) identifikasi tema strategi, (3) menentukan tujuan dan sasaran strategi, (4) mengembangkan peta strategi, (5) penyusunan indikator kinerja, (6) menyeleksi strategi prioritas, (7) mengkomunikasikan, (8) implementasi Balanced
BAB IV
ANALISIS HASIL

A. Remunerasi

1. Dosen

Penelitian mengenai remunerasi ini ditujukan kepada para dosen yang berada di Universitas Negeri Jakarta. Sebanyak 100 dosen yang terdiri dari berbagai macam fakultas yang menjadi responden dalam penelitian ini ada yang setuju maupun tidak setuju terhadap sistem remunerasi yang saat ini berlaku di UNJ. Gambar 4.3 berikut menunjukkan persentase dosen yang setuju dan tidak setuju dengan sistem remunerasi, serta persentase dosen yang mengetahui dan tidak mengetahui cara perhitungan remunerasi.

Gambar 4.3

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar dosen sudah setuju dengan sistem remunerasi yang ditunjukkan oleh persentase sebanyak 67% dosen yang setuju terhadap sistem remunerasi yang saat ini berlaku, namun
banyak dosen yang tidak mengetahui cara perhitungan remunerasi yaitu sebanyak 62%. Berdasarkan banyaknya dosen yang mengetahui cara menghitung remunerasi yaitu sebanyak 38% dosen, terdapat 63.16% yang setuju terhadap perhitungannya, 36.84% tidak setuju terhadap perhitungan remunerasi. Alasan dosen yang tidak setuju dengan cara perhitungan remunerasi tersebut adalah tidak jelas dan transparan dalam perhitungannya. Gambar 4.4 berikut menunjukkan persentase dosen berdasarkan pendapat jika remunerasi dikaitkan dengan fingerprint tiga kali.

Gambar 4.4

Gambar 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar dosen tidak setuju jika remunerasi dikaitkan dengan fingerprint dua kali. Hal tersebut ditunjukkan oleh sebanyak 98% dosen yang tidak setuju. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 2% setuju dengan adanya fingerprint tiga kali. Alasan dari dosen yang tidak setuju tersebut berdasarkan hasil survei yaitu sebanyak 40.81% dosen mengatakan bahwa kinerja dosen tidak dapat diukur dengan fingerprint. Selain itu sebanyak 32.65% dosen berpendapat bahwa adanya Tri Dharma Perguruan Tinggi yang
menuntut kegiatan penelitian dan pengabdian yang obyeknya di luar kampus sehingga menyulitkan jika harus melakukan fingerprint tiga kali.

Gambar 4.5

Berdasarkan gambar 4.5 menunjukkan bahwa sistem penggajian paling direkomendasikan adalah PO+ Remunerasi sebanyak 70% dan sistem PO sebanyak 19 % dan sisanya sebanyak 11% berdasarkan sistem Remunerasi. Sedangkan faktor penting dalam sistem remunerasi yang diperhitungkan adalah jumlah SKS dan kinerja sebanyak 63%, Golongan dan Kinerja sebanyak 29%.
Dari hasil survey kepada 100 orang dosen di UNJ, sebanyak 65 (65\%) orang dosen sangat setuju sekali bila pemberian remunerasi yang didasarkan pada beban kerja sesuai dengan jabatannya. 47 (47\%) orang menyatakan sangat setuju sekali bila penetapan grade/peringkat mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi atau kemampuan dosen dan 56 (56\%) orang dosen menyatakan sangat setuju sekali bila penetapan peringkat mempertimbangkan unsur-unsur masa kerja atau pengalaman dosen. Sedangkan dosen yang menyatakan “sangat setuju sekali” besar remunerasi setiap peringkat sesuai dengan jabatannya sebesar 10 (10) orang.
Gambar 4.6 merupakan hasil survey remunerasi berdasarkan persepsi dosen. Dengan sampel yang diambil sebanyak 100 orang dosen dari berbagai macam fakultas, sebanyak 40 (40%) orang menyatakan ragu-ragu terhadap besarnya remunerasi yang diterima sesuai dengan kinerja yang telah dicapai. Sebanyak 20 (20%) orang menyatakan ragu-ragu terhadap pola penetapan besarnya remunerasi dan penetapan grade sudah sesuaian sebanyak 24 (24%) orang menyatakan sangat tidak setuju terhadap pola penetapan remunerasi tersebut. Untuk pekerjaan yang memerlukan pengetahuan, keterampilan serta tanggungjawab yang lebih tinggi maka diberikan remunerasi yang lebih tinggi responden memiliki jawaban yang sangat beragam dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju dan sebanyak 23 (23%) orang menyatakan sangat setuju sekali.
2. Tenaga Kependidikan

Selain melakukan survey remunerasi kepada dosen juga dilakukan tenaga kependidikan. Jumlah tenaga kependidikan sebesar 47 orang dari berbagai macam fakultas di lingkungan Universitas Negeri Jakarta.

Gambar 4.7

Gambar 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan sudah setuju dengan sistem remunerasi yang ditunjukkan oleh persentase sebanyak 96% tenaga kependidikan yang setuju terhadap sistem remunerasi yang saat ini berlaku, namun banyak tenaga kependidikan yang tidak mengetahui cara perhitungan remunerasi yaitu sebanyak 90%. Berdasarkan banyaknya tenaga kependidikan yang mengetahui cara menghitung remunerasi yaitu sebanyak 10% tenaga kependidikan.
Gambar 4.8 berikut menunjukkan persentase tenaga kependidikan berdasarkan pendapat jika remunerasi dikaitkan dengan fingerprint tiga kali. Sebanyak 94% tenaga kependidikan setuju dengan alasan lebih disiplin waktu.

Gambar 4.9
Gambar 4.9 diatas menunjukkan hasil survey remunerasi kepada 47 tenaga kependidikan. Sebanyak 29 (61,7%) orang tenaga kependidikan sangat setuju bila pemberian remunerasi yang didasarkan pada beban kerja sesuai dengan jabatannya. 25 (53,19%) orang menyatakan setuju bila penetapan grade/peringkat mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi atau kemampuan tenaga kependidikan dan 25 (53,19%) orang tenaga kependidikan menyatakan setuju bila penetapan peringkat mempertimbangkan unsur-unsur masa kerja atau pengalaman tenaga kependidikan. Sedangkan tenaga kependidikan yang menyatakan “sangat setuju sekali’ besar remunerasi setiap peringkat sesuai dengan jabatannya sebesar 43 (91,48%) orang.

Gambar 4.10

Gambar 4.10 menunjukkan bahwa 19 (40,43%) orang tenaga kependidikan merasa bahwa besaran remunerasi yang diterima sesuai dengan kinerja yang
dicapai. Sebanyak 26 (55,32%) orang tenaga kependidikan menyatakan bahwa pola penetapan besarnya remunerasi dan penetapan grade sudah sesuai. Untuk pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan tanggungjawab yang lebih tinggi maka diberikan remunerasi yang lebih tinggi terdapat 28 (59,57%) tenaga kependidikan menyatakan setuju. Dan sebanyak 28 orang tenaga kependidikan menyatakan sangat setuju sekali jika remunerasi dapat meningkatkan kesejahteraan mereka.

B. Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen dan Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Kepuasan Mahasiswa terhadap kinerja Dosen dan Layanan Akademik dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 103 mahasiswa dari berbagai macam fakultas yang ada di lingkungan Universitas Negeri Jakarta. Skala penelitian yang dipakai yaitu skala 7 dengan 1 sangat tidak puas dan 7 sangat puas. Jumlah butir soal untuk kinerja dosen sebanyak 26 butir soal sedangkan untuk kinerja tenaga kependidikan sebesar 12 butir soal. Perhitungan hasil penelitian dilakukan dengan menggunakan SPSS statistic 20, berikut disajikan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Kepuasan Mahasiswa terhadap kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan
Kepuasan Mahasiswa terhadap kinerja Dosen | Kepuasan Mahasiswa terhadap kinerja Tenaga Kependidikan
--- | ---
Valid | 103 | 103
N | 0 | 0
Missing | 0 | 0
Mean | 140.4369 | 61.4466
Std. Error of Mean | 2.26918 | 1.33541
Median | 141.0000 | 62.0000
Mode | 156.00 | 60.00
Std. Deviation | 23.02968 | 13.55289
Variance | 530.366 | 183.681
Range | 140.00 | 70.00
Minimum | 42.00 | 14.00
Maximum | 182.00 | 84.00
Sum | 14465.00 | 6329.00

Berdasarkan data tersebut diatas menunjukkan bahwa kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen memiliki nilai rata-rata 140.43 sementara kinerja Tenaga Kependidikan sebesar 61.47. berikut digambarkan posisi rata rata kepuasan mahasiswa tehadap skala penilaian 7
Berdasarkan gambar tersebut diatas menunjukkan bahwa rata rata mahasiswa puas dengan kinerja dosen dan kinerja tenaga kependidikan.

C. SWOT Balance Scorecard

Pengukuran analisis SWOT di Universitas Negeri Jakarta dimulai dengan mengidentifikasi data universitas yang merujuk pada 9 indikator penilaian kinerja universitas yang terdiri atas:

1. Visi, Misi, Tujuan dan Strategi
2. Tata Pamong, Tata Kelola dan kerjasama
3. Mahasiswa
4. Sumber daya Manusia
5. Keuangan dan Prasarana
6. Pendidikan
7. Penelitian
8. Pengabdian Masyarakat
9. Komponen Kinerja Output, Outcome, dan dampak hasil pendidikan, hasil penelitian dan hasil PKM
Setelah dilakukan analisis terhadap data tersebut maka langkah selanjutnya adalah pengisian kuesioner yang terdiri dua bagian yaitu bagian pertama (a) menilai kinerja organisasi yang diisi oleh 91 dosen Universitas Negeri Jakarta. Pembobotan untuk setiap nilai yang terdapat pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dimana nilai 1 menunjuk pada sangat kurang baik dan 7 pada sangat baik. Pengisian Kuesioner bagian ke dua (b) yaitu penilaian urgensi (tingkat kepentingannya), Penilaian dilakukan oleh 5 (lima) orang yang dianggap pakar di Universitas. Skor merupakan rata-rata hasil penilaian para pakar untuk masing-masing point. Dimana nilai 1(satu) menunjuk pada kondisi paling tidak urgent dan nilai 10 untuk kondisi sangat urgent. Demikian juga dengan bobot yang merupakan rata-rata perhitungan skor bobot peluang penilaian pakar yang menunjukkan kepentingan masing-masing faktor seperti yang terlihat pada salah satu komponen Kinerja pada tabel 4.1 yaitu komponen Keuangan dan Prasarana

**Tabel 4.1 Komponen Keuangan dan Prasarana**

<table>
<thead>
<tr>
<th>V.</th>
<th>KOMPONEN KUANGAN DAN PRASARANA</th>
<th>skor</th>
<th>bobot</th>
<th>axb</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>KEKUATAN</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Konsisten mengalokasikan anggaran sebesar 65-70% untuk bidang Pendidikan dan Pengajaran;</td>
<td>5.57</td>
<td>1.00</td>
<td>5.57</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Memiliki mekanisme pelaksanaan sistem Monitoring dan Evaluasi Pengelolaan Keuangan yang didukung komitmen kuat pimpinan dalam upaya meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana.</td>
<td>5.71</td>
<td>0.98</td>
<td>5.60</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Memiliki perangkat pendukung Administrasi Keuangan yang terintegrasi berupa berbagai SOP yang mampu meningkatkan kinerja layanan:</td>
<td>5.71</td>
<td>1.00</td>
<td>5.71</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Penerapan Strategi Diversifikasi Sumber Pembiayaan melalui Program Fasilitasi dan Hibah/Grant serta peningkatan capacity building terhadap Income Generating Unit guna</td>
<td>5.71</td>
<td>0.98</td>
<td>5.60</td>
</tr>
</tbody>
</table>
memperoleh sumber finansial lain dengan tidak mengabaikan prinsip dan nilai-nilai akademik.

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>Deskripsi</th>
<th>Rating</th>
<th>Komentar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>18</td>
<td>Otonomi Pengelolaan Dana Pendidikan pada tingkat Jurusan/Program Studi yang memungkinkan unit tersebut berkembang lebih cepat;</td>
<td>5.86</td>
<td>0.98</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Memiliki komitmen untuk Pengembangan Sistem Informasi mencakup brainware, software dan hardware yang berguna dalam proses pengambilan keputusan strategis;</td>
<td>5.71</td>
<td>1.00</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Status BLU yang disandang UNJ memungkinkan UNJ memiliki fleksibilitas pengelolaan keuangan</td>
<td>5.71</td>
<td>0.96</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Program remunerasi sebagai penataan sistem penggajian yang dikaitkan dengan kinerja pegawai</td>
<td>5.57</td>
<td>0.98</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Peningkatan proporsi dana penelitian (10%) dan pengabdian masyarakat (5%) serta pembinaan kemahasiswaan (5%).</td>
<td>5.86</td>
<td>1.00</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>UNJ memiliki beberapa fasilitas pendukung kegiatan akademik yang cukup memadai (UPT bahasa, pusat teknologi informasi, dan perpustakaan)</td>
<td>5.29</td>
<td>0.98</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Telah memiliki Master Plan Pengembangan Fisik sejak tahun 1998 yang memuat rancangan pengembangan infrastruktur dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa</td>
<td>5.71</td>
<td>1.00</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>UNJ terletak di atas lahan seluas 999.882m² dan milik sendiri serta digunakan untuk kegiatan kependidikan</td>
<td>4.29</td>
<td>0.94</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Sarana prasarana yang dimiliki UNJ cukup beragam untuk menunjang kegiatan pengembangan minat, bakat, dan kesejahteraan</td>
<td>5.57</td>
<td>0.96</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>Memiliki perpustakaan dengan koleksi yang bervariasi dari buku referensi, teks book, jurnal, sampai proceeding; dan dilengkapi dengan e-library</td>
<td>5.43</td>
<td>0.96</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>Memiliki laboratorium yang lengkap sesuai dengan bidang ilmu yang tersedia yang dapat diakses oleh civitas akademik</td>
<td>5.29</td>
<td>0.94</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>Sistem informasi yang terintegrasi dalam WEBSITE <a href="http://www.unj.ac.id">www.unj.ac.id</a> yang mencakup : SIAKAD untuk mahasiswa dan dosen dalam administrasi akademis, SIKAIL untuk penelitian, SIKEU untuk sistem keuangan, E-learning untuk pembelajaran, E-library untuk akses online ke perpustakaan, dan online E-Journal pada masing-masing fakultas.</td>
<td>5.71</td>
<td>0.96</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>Sistem informasi UNJ memiliki Blue print untuk pengembangan, pengelolaan, dan pemanfaatan sistem informasi yang lengkap.</td>
<td>5.57</td>
<td>1.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**KELEMAHAN**

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>Deskripsi</th>
<th>Rating</th>
<th>Komentar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>31</td>
<td>Proporsi sumber dana dari luar institusi masih relatif minim terutama dalam bentuk hibah kompetisi, kontrak penelitian dan konsultansi;</td>
<td>5.14</td>
<td>0.88</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>Terikat peraturan perundangan yang tidak memungkinkan UNJ diaudit oleh auditor independen sehingga sulit untuk mempublikasikan kinerja keuangan kepada masyarakat luas;</td>
<td>4.86</td>
<td>1.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Unit ventura tidak berkembang dengan baik dikarenakan status sebagai perguruan tinggi negeri yang tidak diperkenankan untuk mengikuti kegiatan tender di instansi pemerintah lain;  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>33</td>
<td>5.00</td>
<td>0.94</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Internal masih terbatas kepada beberapa unit kerja sehingga belum mampu mengukur pencapaian kinerja keuangan secara keseluruhan.  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>34</td>
<td>4.71</td>
<td>0.88</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pemberian remunerasi bersifat transparant dan single salaray  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>35</td>
<td>4.86</td>
<td>0.88</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Remunerasi mempertimbangkan prinsip proposionalitas, kesetaraan dan kepatutan  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>5.86</td>
<td>0.82</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Daya tampung UNJ tidak sebanding dengan animo masyarakat untuk masuk UNJ, Daya tampung UNJ tidak sebanding dengan animo masyarakat untuk masuk UNJ.  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>37</td>
<td>4.71</td>
<td>0.94</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**PELUANG**  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>38</td>
<td>5.71</td>
<td>1.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sistem remunerasi memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>39</td>
<td>5.57</td>
<td>1.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Peluang untuk mendapatkan hibah kompetisi baik nasional maupun internasional terbuka lebar, sehingga dapat mengatasi minimnya perolehan dana dari luar institusi  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>40</td>
<td>5.43</td>
<td>0.96</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**ANCAMAN**  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>41</td>
<td>5.29</td>
<td>0.94</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Serbuan perguruan tinggi asing sebagai akibat kebijakan liberalisasi perdagangan dunia yang menawarkan biaya pendidikan murah dan berkualitas;  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>42</td>
<td>5.71</td>
<td>0.96</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tuntutan tinggi dan bervariasi dari para pengampu kepentingan yang mengharuskan UNJ melakukan terobosan-terobosan inovatif sehingga menghasilkan produk dan jasa yang memiliki nilai jual tinggi;  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>43</td>
<td>5.14</td>
<td>0.94</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Perkembangan ekonomi nasional dan internasional yang akan berdampak pada berkurangnya anggaran pemerintah dalam bidang pendidikan  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>44</td>
<td>6.00</td>
<td>0.98</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Meningkatnya Perguruan Tinggi lain yang memiliki sarana prasarana yang modern dan lengkap  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>45</td>
<td>6.29</td>
<td>0.98</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Makin meningkatnya kemampuan kompetittor dalam penerapan TIK  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>46</td>
<td>6.00</td>
<td>0.96</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Derasnya arus pengembangan informasi dan IPTEK  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>47</td>
<td>5.71</td>
<td>0.90</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Penerapan prinsip transparansi dalam Pemberian remunerasi  

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rata-rata Kinerja komponen keuangan dan prasarana</td>
<td>5.48</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Setelah menghitung perkalian antara skore dan bobot maka selanjutnya adalah menentukan posisi universitas dalam kuadran SWOT. Untuk menentukan sumbu X di dapat dari pengrangan total kekuatan(S) - total kelemahan (W) dan menentukan sumbu Y di dapat dari pengurangan Total Peluang (O)-Total Ancaman (T) sehingga didapat posisi Universitas per indicator dalam tabel 4.2 berikut;

Tabel 4.2 Perhitungan Sumbu X dan Y dalam Kuadran SWOT

<table>
<thead>
<tr>
<th>No</th>
<th>Indikator Kinerja Universitas</th>
<th>S-W</th>
<th>O-T</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Sumbu</td>
<td>X</td>
<td>Y</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Komponen Visi, Misi, Tujuan Dan Strategi</td>
<td>20.51</td>
<td>9.90</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Komponen Tata Pamong, Tata Kelola Dan Kerjasama</td>
<td>61.04</td>
<td>3.00</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Komponen Mahasiswa</td>
<td>19.25</td>
<td>48.38</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Komponen Sumber Daya Manusia</td>
<td>6.88</td>
<td>1.29</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Komponen Kuangan Dan Prasarana</td>
<td>60.51</td>
<td>(27.36)</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Komponen Pendidikan</td>
<td>29.95</td>
<td>31.44</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Komponen Penelitian</td>
<td>9.57</td>
<td>10.82</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Komponen Pengabdian Masyarakat</td>
<td>7.16</td>
<td>6.42</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Komponen Kinerja Output, Outcome Dan Dampak Hasil Pendidikan , Hasil Penelitian , Hasil Pkm</td>
<td>92.86</td>
<td>0.20</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total KInerja</td>
<td>307.73</td>
<td>84.09</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Gambar 4.1 Posisi Kuadran SWOT Tiap Indikator Kinerja Universitas

Keterangan Gambar
Sumbu X=
Sumbu Y=
I = Komponen Visi, Misi, Tujuan Dan Strategi
II = Komponen Tata Pamong, Tata Kelola Dan Kerjasama
III = Komponen Mahasiswa
IV = Komponen Sumber Daya Manusia
V = Komponen Kuangan Dan Prasarana
VI = Komponen Pendidikan
VII = Komponen Penelitian
VIII = Komponen Pengabdian Masyarakat
IX = Komponen Kinerja Output, Outcome Dan Dampak Hasil Pendidikan, Hasil Penelitian, Hasil Pkm

Gambar 4.2 Posisi Kuadran SWOT Kinerja Universitas Secara Keseluruhan
Berdasarkan gambar 4.1 menunjukkan bahwa hampir seluruh komponen berada pada kuadran pertama (komponen 1, 2,3,4,6,7,8,dan 9) posisi tersebut menunjukkan bahwa universitas memiliki kekuatan dengan peluang yang besar. Sedangkan untuk komponen ke lima yaitu keuangan dan prasarana berada pada kuadran ke dua. Posisi ini menandakan sebuah universitas yang kuat dalam hal keuangan dan prasarana namun menghadapi tantangan yang besar. Dalam penelitian ini penelitian membatasi penelitian pada komponen ke 5 terkait pengembangan strategi yang dibatasi kembali hanya pada program yang terkait Remunerasi.. Rekomendasi yang diberikan adalah strategi Diversifikasi. Diversifikasi strategi artinya universitas dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda berjalannya universitas akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya mampu bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena itu universitas disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi remunerasi.
Tabel 4.6
Matrik TOWS Remunerasi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Peluang (Opportunity)</th>
<th>Kelebihan (Strengths)</th>
<th>Kelemahan (Weakness)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sistem remunerasi memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya</td>
<td>Status BLU yang disandang UNJ menunnggikan UNJ memiliki fleksibilitas pengelolaan keuangan</td>
<td>pemberian remunerasi bersifat transparan dan single salary</td>
</tr>
<tr>
<td>Ancaman (Threats)</td>
<td>Program remunerasi sebagai penataan sistem penggajian yang diikatkan dengan kinerja pegawai</td>
<td>Remunerasi memperimbangkan prinsip proposionalitas, keserasaan dan kepatanan</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tekstual (Trends)</th>
<th>SO Strategy</th>
<th>WO Strategy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mengelola keuangan secara profesional melalui program remunerasi</td>
<td>melakukan perbaikan proses pemberian remunerasi dengan berlandaskan proposionalitas, keserasaan dan kepatanan melakukan evaluasi (fingerprint) 3 kali sebulan untuk data perhitungan remunerasi</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tekstual (Trends)</th>
<th>ST Strategy</th>
<th>WT Strategy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mencakupkan program sosialisasi remunerasi (seminar, bimba)</td>
<td>membuat sebuah sistem yang memungkinkan dosen dan tenaga kependidikan dapat menghitung besar remunerasi yang akan diterima</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Berdasarkan hasil Analisis SWOT yang dikhususkan pada remunerasi maka tema yang dipilih adalah

1. Tema strategis 1 : transparansi perhitungan remunerasi
2. Tema Strategis 2 : perbaikan cara perhitungan remunerasi

Dalam kerangka balance Scorecard semua strategi dapat diterjemahkan secara operasional ke dalam indicator-indikator dan diklasifikasikan dalam empat perspektif balance scorecard, yaitu perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif internal proses bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Universitas Negeri Jakarta merupakan sebuah lembaga yang bersifat non profit organization yang hampir sebagian besar keuangan bersumber dari pemerintah. Pemerintah dalam hal ini berusaha memperbaiki kinerja universitas dengan
upaya peningkatan pendapatan dosen dan tenaga kependidikan dan program remunerasi adalah satu caranya.

Dibawah ini disajikan empat perspektif balance scorecard dengan lingkup remunerasi.

Perspektif Financial
1. Transparansi remunerasi
2. Perbaikan cara perhitungan remunerasi

Perspektif pelanggan
1. Peningkatan kepuasan pelanggan

Perspektif Internal Proses bisnis
1. Peningkatan kualitas mahasiswa
2. Peningkatan kualitas layanan mahasiswa
3. Peningkatan kualitas layanan dosen dan tenaga kependidikan

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan
1. Peningkatan kapabilitas sistem informasi
2. Peningkatan kualitas dosen dan tenaga kependidikan
3. Peningkatan kepuasan dosen dan tenaga kependidikan
4. Peningkatan produktivitas dosen dan tenaga kependidikan

Selanjutnya, setelah kita menerjemahkan semua strategi yang disusun dari analisis TOWS ke dalam empat perspektif Balance Scorecard selanjutnya adalah membuat peta strategis atau strategic map. Peta strategis ini berisi hubungan antar indicator yang telah disusun sebelumnya.

Gambar. 4.6 Peta Strategis
D. KPI (Key Performance Index)

Untuk mencapai sasaran strategi, maka diperlukan indicator yang menjadi acuan pelaksanaan atau program aksi. Setiap sasaran strategi memiliki beberapa performance indicator yang ditetapkan untuk sasaran strategi universitas negeri Jakarta sebagai berikut:

Terdapat dua jenis pengukuran dalam balance scorecard, yaitu outcome kinerja (outcome lagging measurement) dan pendorong kinerja (performance leading measurement) tabel 4.8 berikut adalah indicator pengukuran yang dilakukan untuk setiap sasaran pada setiap perspektif balance scorecard.

Tabel. 4.8
Sasaran Strategis beserta ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, target dan inisiatif strategis
<table>
<thead>
<tr>
<th>Sasaran strategis</th>
<th>Lag Indicators (Ukuran Hasil)</th>
<th>Lead Indicators (ukuran pemacu kinerja)</th>
<th>Target</th>
<th>Inisiatif strategis (Cara)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Financial perspective</strong></td>
<td>1. Transparansi perhitungan remunerasi</td>
<td></td>
<td>Online Program Remunerasi</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Perbaikan cara perhitungan remunerasi</td>
<td></td>
<td>Fingerprint dievaluasi dan perhitungan beban kerja</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Customer perspective</strong></td>
<td>Kepuasan pelanggan</td>
<td>Jumlah Mahasiswa Baru Kerjasama dengan stakeholder meningkat</td>
<td>Bertambahnya mahasiswa secara kuantitas maupun kualitatif</td>
<td>Tumbuh 20%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Internal Business perspective</strong></td>
<td>1. Peningkatan kualitas mahasiswa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Peningkatan kualitas layanan dosen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Peningkatan kualitas layanan tenaga kependidikan</td>
<td>Kecepatan layanan</td>
<td>Survey kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik</td>
<td>Indeks kepuasan mahasiswa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Growth and learning process</strong></td>
<td>1. Meningkatnya kualitas SDM (dosen dan tendik)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Meningkatkan kinerja dosen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Meningkatkan produktivitas dosen dan tendik</td>
<td>Pendapatan meningkat melalui program remunerasi</td>
<td>Remunerasi yang proposional, patut dan transparent.</td>
<td>Indeks kepuasan dosen dan tendik terhadap remunerasi</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Dari beberapa performance indicator yang terdapat pada sasaran strategi dipilih secara prioritas dari berbagai inisiatif strategi yang menjadi acuan pencapaian setiap sasaran yang telah dibuat (pada kolom ke 5).
BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari paparan diatas, dapat disimpulkan beberapa hal, yakni :

1. Dari analisis deskripsi data, menunjukkan bahwa

2. Dari analisa TOWS, menunjukkan bahwa posisi UNJ secara keseluruhan pada kuadran 1, yakni memiliki kekuatan dan peluang yang kuat. Secara khusus pada standar sarpras dana keuangan, berada pada kuadran 2, yakni memiliki kekuatan namun masih memiliki ancaman yang tinggi, akibat tidak transparan.

3. Dari analisa Balance scorecard yang memiliki 4 aspek perspektif, dapat digambarkan peta strategi (Sasaran Strategis) yang meliputi keempat perspektif tersebut, yakni :

   a. Perspektif Finansial, berupa sasaran untuk meningkatkan pendapatan dan transparansi keuangan.

   b. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Faktor produksi : Mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan, kurikulum, dan sistem informasi), berupa sasaran peningkatan kualitas mahasiswa, kualitas dosen dan tendik. Juga kualitas kurikulum yang harus selalu update, juga kualitas sistem informasi yang terintegrasi.
c. Perspektif Proses Bisnis Internal (Proses Pelaksanaan), berupa sasaran untuk peningkatan kinerja atau layanan akademik baik oleh dosen maupun tendik secara signifikan.

d. Perspektif Pelanggan, berupa sasaran peningkatan kualitas alumni dan kontribusi alumni yang kuat sebagai unsur pembangun UNJ. Juga peningkatan jumlah dan kualitas mitra yang meliputi akademik dan non akademik.

4. Dari analisa KPI, menghasilkan program strategis (Inisiatif Strategis) pada masing-masing perspektif.

B. Saran

Dari hasil analisa-analisa diatas, dapat diuraikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Perspektif Finansial, disarankan untuk :
   a. melakukan sosialisasi melalui kunjungan pada tiap fakultas tentang remunerasi (konsep, tujuan, manfaat, cara perhitungan, juga standing position keuangan terakhir UNJ)
   b. membuat sistem online, sehingga memudahkan dosen dan tendik untuk setiap saat mengetahui keuangannya masing-masing.

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Faktor produksi : Mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan, kurikulum, dan sistem informasi), disarankan untuk mengembangkan sistem kepegawaian dan sistem pengelolaan dari sisi input.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Proses Pelaksanaan), disarankan sistem penilaian sistem kinerja berikut sistem pelayanan akademik (SOP).

4. Perspektif Pelanggan, disarankan untuk dikembangkan sistem pengelolaan alumni dan stakeholder, misalnya mitra baik bidang pendidikan, bisnis dan pemerintahan.
REFERENCE


