

PENGUKURAN KINERJA DOSEN UNSERA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Suryaman dan Hamdan
Universitas Serang Raya
Jl. Raya Serang-Cilegon Taman Serang Banten
Email: suryamanunsera@yahoo.com

Abstract: This study reports performance of lecturers of Serang Raya University (UNSERA) measured using scorecard balanced approach. This study used survey method describing findings in numerical data and narrative data each of which was incurred in four perspective measures: finance, students' satisfaction, business, and growth and instruction. Data were collected using questionnaire, documents, and Focus Group Discussion. The study revealed that description of research and social charity in 2011-2014, (1) finance perspectives showed that lecturer incurred small attainment as lecturers received small amount of donor provided by other institutions; (2) a significant increase was achieved in perspectives of growth and instruction in that lecturers were motivated to conduct researches and improved teaching-learning performances; (3) in all, lecturer performance of UNSERA was good, indicated by the increase of journal articles published in national and international journals.

Keywords: lecturer, performance, balanced scorecard, satisfaction.

Diterima tanggal: 1 Mei 2016

Diterima untuk publikasi tanggal: 1 Juni 2016

Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung-jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen bukan pada satu aspek keuangan, karena ada aspek-aspek lain yang perlu pengukuran dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, pengukuran dan penilaian kinerja suatu lembaga pendidikan seharusnya didasarkan pada kemampuannya untuk mewujudkan visi dan misinya.

Selain itu dalam penilaian pada suatu lembaga pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh dan menggunakan alat ukur yang bisa mengukur seluruh kegiatan pelayanan yang dilakukan organisasi, karena kegiatannya bersifat jasa dan bukanlah mencari laba. Para ahli manajemen menemukan suatu pendekatan penilaian kinerja perusahaan yang dapat diadopsi pada organisasi nir-laba. Alat penilaian kinerja yang disebut *balanced scorecard* merupakan metode penilaian kinerja yang komprehensif.

Metode ini menilai kinerja menggunakan seperangkat ukuran kinerja terpadu yang telah disusun berdasarkan visi dan strategi. Hasil pengukuran kinerja dosen biasanya akan

berbanding lurus dengan kondisi kepangkatan dosen, semakin kinerjanya tinggi maka kepangkatan semakin naik, dan sebaliknya semakin rendah kinerjanya semakin kepangkatan dosen rendah, padahal Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 juga mensyaratkan bahwa Dosen harus mempunyai jabatan fungsional sekurang-kurangnya Asisten Ahli. Tapi kenyatannya bahwa dari 21 Perguruan tinggi memiliki dosen sebanyak 677 dosen memiliki jabatan fungsional baru sebanyak 109 orang (13,44%), sedangkan yang belum memiliki jabatan fungsional sebanyak 568 orang (86,56 %).

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan permasalahan sebagai berikut: (1) Bagaimana kisi-kisi yang baik untuk menyusun alat ukur yang valid dan reliable untuk mengukur kinerja dosen dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*? (2) Bagaimanakah validitas alat ukur yang valid untuk mengukur kinerja dosen dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*?, dan (3) Bagaimana alat ukur yang reliable untuk mengukur kinerja dosen dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*?

Pengertian Kinerja

Untuk kerja, penampilan kerja atau kinerja didefinisikan sebagai kemampuan kerja di dalam terminologi kualitas dan kuantitas (Khan et al., 2010:297). Dengan kata lain, pendapat Khan di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi kerja (*performance*) yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Ivancevich Konopaske, dan Matteson (2002:157) bahwa kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja. Pada bagian lain juga dijelaskan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan dengan adanya usaha. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu yang dibutuhkan, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif di dalam organisasi.

Ivancevich Konopaske, dan Matteson (2002:163) juga menjelaskan bahwa kinerja dapat dilihat dari kemampuan seseorang dalam usahanya mencapai tujuan, termasuk di dalamnya ketekunan untuk bekerja keras, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, penggunaan biaya sesuai rancangan, kemandirian bekerja dalam arti tidak selalu membutuhkan pengawasan, dan kemampuan mengatasi masalah atau penghalang.

Berdasarkan tiga teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, "*Manager must devise some strategies which will improve the*

performance of the employees working.” Manajer harus memikirkan beberapa strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja para pekerja (Khan et.al., 2010:297).

Penilaian Kinerja

Menurut Bernardin and Russel (2011:382) terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan.

1. *Quality* yaitu tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity* yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness* yaitu tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu tingkatan di mana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision* yaitu tingkatan di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Dimensi Kinerja Dosen

Mutu kinerja dosen dapat diukur atau dinilai dengan melihat kemampuan dosen dalam melaksanakan sejumlah aspek sebagai berikut:

1. Sikap dosen dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran: Sikap menganggap mahasiswa lebih rendah statusnya dalam penguasaan pengetahuan. Sikap kehati-hatian dalam menjalankan kuliah, sikap kehati-hatian dalam membedakan fakta dengan hipotesa, sikap toleran dalam perbedaan pendapat, minat terhadap mata kuliah yang diajarkan, sikap ingin menularkan perasaan senang kepada mahasiswa;
2. Perencanaan pendidikan dan pengajaran: menyesuaikan dengan perkembangan iptek, konsultasi dengan teman sejawat, membuat satuan acara perkuliahan (SAP) dengan jelas menyiapkan catatan kuliah, menyiapkan hand out kuliah memilih buku referensi, mengajukan buku perpustakaan pegangan, merencanakan tugas terstruktur;
3. Poses pembelajaran: penjelasan tujuan mata kuliah, penjelasan sasaran mata kuliah, mengetahui kemampuan awal mahasiswa, menepati jadwal, berusaha mengetahui penguasaan mahasiswa, memberikan pertanyaan dugaan, mengkaitkan antara materi, melakukan *problem solving approach* menyediakan waktu bertanya, menggunakan bahan peraga, menggunakan alat bantu audio visual, menjelaskan pentingnya mata kuliah, mempelajari bahan kepustakaan, memberi tugas mahasiswa, memberikan balikan tugas mahasiswa, membahas tugas mahasiswa, mengaitkan mata kuliah dengan bidang profesi;
4. Dosen dalam melaksanakan tugasnya memiliki standar kinerja dengan dimensi: 1) pendidikan dan pengajaran dengan indikator pada (pra-pendidikan dan pengajaran) berupa: menyiapkan rencana dan silabus perkuliahan, dapat merangkum materi kuliah

sebagaimana yang disusun dalam rencana dan silabus perkuliahan. Mengelola program belajar mengajar, menguasai bahan pelajaran, menyiapkan dan menggunakan media sumber, (proses pendidikan dan pengajaran) berupa memenuhi semua perkuliahan tepat pada waktunya, memberikan pelayanan bantuan/bimbingan pada mahasiswa pada waktu yang telah ditentukan, memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur, memberikan kuliah secara efektif, menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi kelas maupun kegiatan belajar mahasiswa. Menggunakan berbagai media belajar untuk memperjelas dan membangkitkan minat belajar mahasiswa. Membimbing mahasiswa dalam kegiatan seminar mahasiswa, makalah dan kegiatan akademik lainnya (evaluasi pendidikan dan pengajaran) berupa menyusun dan mengembangkan bahan ujian. Membicarakan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan umpan balik yang positif, memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur, membuat laporan ilmiah, pembuatan makalah, kegiatan pendukung akademik lainnya; 2) penelitian dengan indicator: mengadakan penelitian secara mandiri maupun kelompok, membuat karya ilmiah atau laporan penelitian secara benar menyajikan karya tulis dalam pertemuan ilmiah. Menulis buku ilmiah, mengkaji karya-karya ilmiah terbaru; dan 3) dimensi pengabdian pada masyarakat dengan indicator: memberikan penyuluhan kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya, aktif memecahkan masalah kemasyarakatan dan lingkungan, menulis karya pengabdian kepada masyarakat (Dikti, 2010:1).

Berdasarkan uraian di atas, kinerja dosen adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dosen memiliki dimensi: (1) pendidikan dan pengajaran, (2) penelitian, dan (3) pengabdian kepada masyarakat. Dimensi pendidikan dan pengajaran memiliki indikator: (a) memotivasi mahasiswa, (b) menyusun modul atau buku teks untuk pegangan mahasiswa, (c) membuat silabus pembelajaran, (d) memberikan tugas terstruktur, (e) melakukan interaksi dosen dan mahasiswa, dan (f) mengevaluasi hasil belajar. Dimensi penelitian mencakup indikator: (a) mengadakan penelitian secara mandiri maupun kelompok, (b) menyajikan karya tulis dalam pertemuan ilmiah, (c) menulis Jurnal ilmiah, (d) menulis buku referensi dari hasil penelitian, (e) mengaplikasikan hasil penelitian dalam proses pembelajaran. Dimensi pengabdian kepada masyarakat memiliki indikator: (a) memberikan penyuluhan kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya, (b) aktif memecahkan masalah kemasyarakatan dan lingkungan, (c) menulis karya pengabdian kepada masyarakat, dan (d) mengaplikasikan hasil perkuliahan melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang “seimbang” (*balanced*) dalam mengukur kinerja dan strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Key Performance Indicators* (KPI), *performance measurement* sebenarnya bukanlah konsep

yang baru. Dalam literatur akuntansi manajemen, konsep-konsep tersebut sudah banyak dibahas. Dalam dunia sumber daya manusia, kita mengukur angka perputaran karyawan, analisis hari absen dan lain-lain.

Definisi *Balanced Scorecard*

Definisi *balanced scorecard* menurut **Garrison** dalam bukunya “**International Corporate Governance**” yang diterjemahkan oleh **Amin Widjaja Tunggal** salah satu pakar akuntansi manajemen mengembangkan suatu konsep yang sama dengan *balanced scorecard* yang dinamakan “**Tableau de Bord**” atau “**Dashboard**”. “*Tableau de bord* adalah pemicu keberhasilan perusahaan” sedangkan, “*Balanced Scorecard* adalah sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi” (2001:1).

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*Return On Investment*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan seperti lembaga keuangan dan pemegang saham sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tolok ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). *Balanced Scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja yang *multiple* baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu:

- Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*);
Tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkannya.
- Retensi pelanggan (*customer retention*);
Tolok ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan pelanggannya. Secara umum dikatakan bahwa dibutuhkan 5 x lebih

banyak untuk memperoleh seorang pelanggan baru daripada mempertahankan seorang pelanggan lama.

- Pangsa Pasar (*market share*);

Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu.

- Kemampuan pelanggan.

Untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah (*bottom line*) adalah kemampuan pelanggan, yakni pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan. Mempunyai pelanggan yang puas dan setia dari pangsa pasar yang besar adalah baik, akan tetapi pencapaian tersebut tidak menjamin kemampuan. Kepuasan pelanggan yang lebih baik mengarah pada peningkatan kemampuan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses usaha internal. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk memproses usaha yang lebih baik. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dapat tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk menyakinkan bahwa barang-barang tersedia di tangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi dan kemungkinan kekusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pemesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dari jasa segera mungkin.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, umumnya kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan mengirim survey, mewawancarai karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja. Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi atau dalam tolok ukur keuangan seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan. Contoh pengukuran produktivitas sebuah bank misalnya jumlah pinjaman yang diproses per *loan officer* per bulan. Suatu sistem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

METODE

Pendekatan

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yaitu metodologi riset yang berupaya untuk mengkuantifikasi data, dan biasanya menerapkan analisis statistik tertentu (Malhotra,2005:115). Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu sebuah desain penelitian yang memberikan uraian kuantitatif maupun numerik dari sejumlah pecahan populasi (sampel) melalui proses pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul datanya (Fowler, 1988 dalam Creswell, 1994:112).

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diambil secara langsung dari sumbernya. Data diperoleh melalui *focus group discussion* dan uji coba instrumen dengan para responden. Data sekunder diambil melalui dokumen terkait administrasi di UNSERA. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak menggunakan metode *purposive sampling* baik kepada mahasiswa maupun kepada Dosen Unsera. Periksa Tabel 1.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri adalah civitas akademika yang berada di lingkungan UNSERA, baik mahasiswa, pegawai maupun dosen. Sedangkan teknik sampel mengacu pada pada Surat Keputusan Rektor tentang penilaian kinerja universitas, dalam SK Rektor No 245/01/UNSERA/E.20/I/2011 tersebut memuat ketentuan jumlah sampel yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam bentuk kualitatif yaitu, sampel yang diberikan kepada mahasiswa minimal 250 mahasiswa, sampel yang diberikan kepada pegawai minimal 50 dan sampel yang diberikan kepada dosen hanya diberikan pada dosen yang berstatus dosen tetap yaitu minimal 50 sampel.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji coba koesioner pada sejumlah responden bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini valid atau tidak. Pernyataan yang dinyatakan valid adalah pernyataan yang memiliki angka korelasi di atas korelasi r Product moment (r_{tabel}). Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran terhadap aspek yang sama pada alat ukur yang sama (*Internal Consistency Reliability*). Pengukuran reliabilitas ini digunakan rumus Cronbach's Alpha ().

Berdasarkan hasil analisis uji coba kuesioner, bahwa setiap butir pertanyaan yang di uji dalam penelitian ini dengan analisis korelasi produk moment (Uji Validitas) semua instrumen valid, karena semua nilai korelasi > r table 0.316 dan penghitungan reliabilitas dalam penelitian ini, besarnya nilai koefisien reliabilitas dengan metode **Cronbach Alpha** sebesar 0,788, maka semua butir pertanyaan yang valid dalam penelitian ini juga reliabel. Periksa Tabel 2.

Tabel 1. Variabel Operasional Kinerja Dosen

Variabel	Dimensi	Indikator	Kode Angket
Kinerja Dosen Undang Undang Guru dan Dosen Nomor: 14 Tahun 2005	1	Pendidikan dan pengajaran	a. Sikap dosen memotivasi mahasiswa K1 b. Menyusun buku teks sebagai bahan ajar K2 c. Membuat silabi pelajaran K3 d. Memberikan tugas terstruktur mahasiswa. K4 e. Interaksi dosen dengan mahasiswa. K5 f. Mengevaluasi hasil belajar K6
	2	Penelitian	a. mengadakan penelitian secara mandiri maupun kelompok, K7 b. menyajikan karya tulis dalam pertemuan ilmiah . K8 c. menulis Jurnal ilmiah K9 d. memberikan tugas terstruktur, K10 e. Aplikasi hasil penelitian dalam proses pembelajaran K11
	3	Pengabdian pada Masyarakat	a. Memberikan penyuluhan kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya, K12 b. Aktif memecahkan masalah kemasyarakatan dan lingkungan, K13 c. Menulis karya pengabdian kepada masyarakat K14 d. Mengaplikasikan hasil perkuliahan melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat K15

Tabel 2. Hasil pengukuran Kinerja Dosen

UKURAN	HASIL PENGUKURAN				RATA RATA
	2011	2012	2013	2014	
Sikap dan Motivasi dosen dalam memberikan perkuliahan	697	1010	729	875	828
Membuat Buku Ajar dalam perkuliahan	520	589	631	743	621
Membuat silabi dan SAP perkuliahan	754	882	903	950	872
Memberikan tugas terstruktur mahasiswa.	658	755	929	887	807
Interaksi dosen dengan mahasiswa.	930	823	110	1130	998
Mengevaluasi hasil belajar	750	884	828	1020	871

Berdasarkan tabel di atas bahwa nilai rata-rata yang diperoleh dari sebaran instrumen penelitian dapat dikatakan kinerja dosen pada bidang pendidikan dan pengajaran secara parsial atau pada setiap periodenya memiliki nilai diatas rata-ratanya yaitu sebesar 625 walaupun ada satu instrumen kinerja yang masih di bawah rata-rata atau kinerja dosen dalam memotivasi mahasiswa melalui produksi buku ajarnya masih rendah, ukuran ini mengacu pada hasil rata-rata pengukur yang diperoleh dari jawaban tertinggi setiap varian butir di bagi 2 untuk mendapatkan nilai rata-ratanya yaitu sebesar $5 \times 250 / 2 = 625$, sedangkan secara total untuk setiap butir instrumennya memiliki score di atas mean, ini dapat di katakana bahwa kinerja dosen pada bidang pendidikan dan pengajaran menurut sekala yang ditentukan melalui SK Rektor tersebut berada pada kisaran nilai 2501–5000, yaitu kinerja dosen dikatagorikan tinggi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yaitu metode analisis dengan menggunakan pengukuran kinerja melalui 4 perspektif, yaitu:

Kinerja Dosen dianalisis melalui perspektif keuangan

Penilaian kinerja dosen di ukur melalui pengukuran daya serap dosen dalam memanfaatkan anggaran yang disediakan oleh perguruan tinggi pada setiap periodenya untuk kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat, data kinerja dosen melalui:

- a. Kinerja dosen diukur melalui jumlah kuantitas penelitian dari periode tahun 2011 s/d 2014

- b. Kinerja dosen diukur melalui daya serap anggaran penelitian dari periode tahun 2011 s/d 2014
- c. Kinerja dosen diukur melalui jumlah kuantitas pengabdian pada masyarakat dari periode tahun 2011 s/d 2014
- d. Kinerja dosen diukur melalui daya serap anggaran pengabdian kepada masyarakat dari periode tahun 2011 s/d 2014
- e. Tinggi rendahnya kinerja dosen dapat diketahui dengan membandingkan realisasi penggunaan anggaran penelitian atau anggaran pengabdian kepada masyarakat dengan anggaran yang direncanakan pada bidang tersebut, sehingga perbandingannya merupakan interpretasi meningkat atau menurunnya kinerja dosen.

Kinerja Dosen dianalisis melalui perspektif Kepuasan Mahasiswa

Perspektif kepuasan mahasiswa memfokus pada bagaimana seorang dosen memperhatikan mahsiswanya pada saat proses belajar mengajar, maka analisa yang digunakannya adalah dengan menganalisa hasil score responden melalui sebaran angket pertanyaan yang kemudin di cari rata-ratanya untuk menentukan ukuran tinggi dan rendahnya suatu pernyataan atau persepsi mahasiswa terhadap kinerja dosen, hal yang dirata-ratakan adalah: (1) Sikap dosen memotivasi mahasiswa, (2) Menyusun buku teks sebagai bahan ajar, (3) Membuat silabi pelajaran, (4) Memberikan tugas terstruktur mahasiswa, (5) Interaksi dosen dengan mahasiswa, dan (6) Mengevaluasi hasil belajar.

Tinggi rendahnya kinerja dosen diukur melalui perbandinag antara nilai sempurna (Jumlah responden x bobot tertinggi dari setiap butir pertanyaan) dengan realisasi nilainya, jika nilai perbandinag lebih besar dari nilai rata-ratanya maka kinerja dosen dapat dikatakan tinggi, begitu juga sebaliknya.

Kinerja dosen dianalisis melalui prospek Bisnis Internal

Perspektif Kinerja dosen dianalisis melalui prospek Bisnis Internal memfokus pada bagaimana seorang dosen dengan berhubungan: (1) Mengadakan penelitian secara mandiri maupun kelompok, (2) Menulis Jurnal Ilmiah, (3) Menulis buku referensi dari hasil penelitian, (4) Memberikan penyuluhan kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya, (5) Aktif memecahkan masalah social kemasyarakatan dan lingkungan, dan (6) Menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Kinerja dosen dinilai dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis ini pentingnya untuk terus memperhatikan dosen, memantau kesejahteraannya, meningkatkan pengetahuan yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan untuk mencapai hasil ketiga perspektif tersebut, meliputi: (1) Menyajikan karya tulis dalam pertemuan ilmiah, (2) Mengaplikasikan hasil penelitian dalam proses pembelajaran, (3) Mengaplikasikan hasil perkuliahan melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat. Tinggi rendahnya kinerja dosen ditentukan dengan model yang sama dengan perspektif kepuasan mahasiswa.

HASIL DAN BAHASAN

Kinerja Dosen Menurut Tiap Perspektif

Kinerja Dosen Menurut Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif finansial pada kinerja dosen dengan melihat biaya-biaya yang dikeluarkan dan dihasilkan secara hibah oleh universitas yang berhubungan dengan kinerja dosen pada bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat berdasarkan target dan capaian dari universitas.

1. Kinerja Penelitian

Data dari Lembaga Pelitian dan Pengabdian kepada Masarakat (LPPM) dan Kabiro Keuangan UNSERA disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Kinerja Penelitian Dosen

TAHUN	TARGET					
	INTERNAL		EKSTERNAL		JUMLAH	
	Volume	Biaya	Volume	Biaya	Volume	Biaya
2011	36	270,000,000	4	60,000,000	40	330,000,000
2012	39	256,000,000	5	75,000,000	44	331,000,000
2013	49	317,500,000	20	300,000,000	69	617,500,000
2014	55	395,000,000	28	600,000,000	83	995,000,000
Jlh	179	1,238,500,000	57	1,035,000,000	236	2,273,500,000
TAHUN	REALISASI					
	INTERNAL		EKSTERNAL		JUMLAH	
	Volume	Biaya	Volume	Biaya	Volume	Biaya
2011	31	155,000,000	0	0	31	155,000,000
2012	38	222,000,000	0	0	38	222,000,000
2013	44	308,000,000	11	157,750,000	55	465,750,000
2014	48	360,000,000	18	219,400,000	66	579,400,000
Jlh	161	1,045,000,000	29	377,150,000	190	1,422,150,000
TAHUN	PERSENTASE					
	INTERNAL		EKSTERNAL		JUMLAH	
	Volume	Biaya	Volume	Biaya	Volume	Biaya
2011	86.11	57.41	0	0	77.50	46.97
2012	97.44	86.72	0	0	86.36	67.07
2013	89.80	97.01	55.00	52.58	79.71	75.43
2014	87.27	91.14	64.29	36.57	79.52	58.23
Jumlah	360.62	332.27	119.29	89.15	323.09	247.70
Rata rata	89.94	84.38	50.88	36.44	80.51	62.55

Ket : Data diolah dari laporan keuangan Universitas

Berdasarkan data pada Tabel 3, bisa dijelaskan bahwa kinerja perspektif keuangan dapat dikatakan baik, ini tercermin dari daya serap volume dengan rata-rata dari tahun 2011-2013 sebesar 80,51% dan daya serap biaya 62,55%, dengan rincian rata-rata volume internal 89,94 % untuk biaya 84,38%. Secara eksternal dengan volume 50,88% dengan biaya 36,44% dikarenakan selama dua tahun dari 2011-2012 tidak memperoleh hibah penelitian akan tetapi dari tahun 2013-2014 terjadi kenaikan sehingga berdampak pada penurunan daya serap anggaran penelitian yang ditargetkan oleh universitas pada tahun tersebut.

2. Kinerja Pengabdian pada Masyarakat

Perspektif daya serap pengabdian pada masyarakat dosen tergambar pada tabel 4.

Tabel 4. Kinerja Pengabdian pada Masyarakat

TAHUN	TARGET					
	INTERNAL		EKSTERNAL		JUMLAH	
	Volume	Biaya	Volume	Biaya	Volume	Biaya
2011	28	140,000,000	5	75,000,000	33	215,000,000
2012	30	180,000,000	5	75,000,000	35	255,000,000
2013	46	317,500,000	2	300,000,000	48	617,500,000
2014	64	395,000,000	1	600,000,000	65	995,000,000
Jumlah	168	1,032,500,000	13	1,050,000,000	181	2,082,500,000
TAHUN	REALISASI					
	INTERNAL		EKSTERNAL		JUMLAH	
	Volume	Biaya	Volume	Biaya	Volume	Biaya
2011	17	85,000,000	0	0	17	85,000,000
2012	22	132,000,000	0	0	22	132,000,000
2013	26	182,000,000	2	155,000,000	28	337,000,000
2014	35	262,500,000	1	77,500,000	36	340,000,000
Jumlah	100	661,500,000	3	232,500,000	103	894,000,000
TAHUN	PERSENTASE					
	INTERNAL		EKSTERNAL		JUMLAH	
	Volume	Biaya	Volume	Biaya	Volume	Biaya
2011	60.71	60.71	0	0.00	51.52	39.53
2012	73.33	73.33	0	0.00	62.86	51.76
2013	56.52	57.32	100	51.67	58.33	54.57
2014	54.69	66.46	100	12.92	55.38	34.17
Jumlah	245.26	257.83	200	64.58	228.09	180.04
Rata-rata	59.52	64.07	23.08	22.14	56.91	42.93

Ket : Data diolah dari laporan keuangan Universitas

Berdasarkan tabel 4 di atas, diketahui kinerja daya serap perspektif keuangan dapat dikatakan baik, hal ini tercermin dari daya serap volume dengan rata-rata dari tahun 2011-2014 sebesar 56,91% dan daya serap biaya 42,93%, dengan rincian rata-rata volume internal 59,52% untuk biaya 64,07%, dan eksternal dengan volume 23,08% dengan biaya 22,14% dikarenakan selama dua tahun (2011-2012) tidak memperoleh hibah penelitian. Dari tahun 2013-2014 cenderung terjadi kenaikan sehingga berdampak pada penurunan daya serap anggaran penelitian yang ditargetkan oleh universitas pada tahun tersebut, secara umum kinerja pengabdian pada masarakat dosen di Universitas belum maksimal.

Kinerja Dosen dalam Perspektif Pelanggan (Kepuasan Mahasiswa)

Mahasiswa merupakan faktor penting dalam merespon kinerja dosen di bidang pendidikan dan pengajaran. Pada Perspektif Pelanggan yang diukur adalah kriteria-kriteria bagaimana kinerja dosen dalam memuaskan mahasiswa. Untuk itu data diambil melalui penyebaran instrumen yang berhubungan dengan kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran di UNSERA. Periksa tabel 5.

Tabel 5. Kinerja Dosen dalam Perspektif Bisnis Internal

UKURAN	HASIL PENGUKURAN				RATA RATA
	2011	2012	2013	2014	
Mengadakan penelitian secara mandiri maupun kelompok	145	212	210	232	200
menulis Jurnal ilmiah,	89	113	120	198	130
menulis buku referensi dari hasil penelitian	67	74	103	150	99
Memberikan penyuluhan kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya,	230	222	206	206	216
aktif memecahkan masalah kemasyarakatan dan lingkungan	143	245	233	220	210
menulis karya pengabdian kepada masyarakat	221	225	221	247	229

Dari tabel 5, dapat dideskripsikan bahwa kinerja dosen dalam memberikan kontribusi keuntungan melalui produksi ilmiahnya masih dinilai rendah, terutama pada bidang kepemimpinan publik atau jarang para dosen menjadi nara sumber dalam pertemuan-pertemuan ilmiah apa lagi diikutsertakan sebagai pengurus suatu forum yang berkaitan dengan bidangnya dan juga pada pada bidang penulisan karya ilmiahnya. Pengukuran nilai

rata-rata diperoleh dari jawaban tertinggi setiap varian butir dibagi 2 (dua) untuk mendapatkan nilai rata-ratanya yaitu sebesar $5 \times 50 / 2 = 125$, maka berdasarkan tabel tersebut dengan melihat perbandingan rata-rata kinerja dosen pada bidang tersebut masih rendah untuk periode tahun 2010 s/d 2012. Namun jika dilihat pertumbuhan dari 2 kinerja tersebut pada setiap periodenya menggambarkan ada pertumbuhan yang cukup baik. Hal ini tergambarkan melalui perhitungan rata-rata secara total yaitu perbandingan kriteria yang ditetapkan melalui SK rektor, seluruh butir instrumen memiliki angka di atas rata-rata atau semua skor total berada pada kisaran 126 s/d 250, yang berarti kinerja dosen pada bidang tersebut memiliki kategori tinggi.

Tabel 6. Kinerja Dosen Menurut Pertumbuhan dan Pembelajaran

UKURAN	HASIL PENGUKURAN				RATA RATA
	2011	2012	2013	2014	
Menyajikan karya tulis dalam pertemuan ilmiah	120	176	201	228	181
Mengaplikasikan hasil penelitian dalam proses pembelajaran	78	93	102	112	96
Mengaplikasikan hasil perkuliahan melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat	209	113	143	203	167

Dari hasil perbandingan nilai skor dengan rata-ratanya, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dosen melalui perspektif ini dapat dikatakan tinggi, hal ini dapat dibuktikan dari skor yang diberikan oleh responden pada setiap pernyataannya adalah secara keseluruhan berada di atas nilai rata-ratanya, nilai rata-rata terbentuk sebagai berikut $5 \times 50 / 2 = 125$, seperti halnya pada pengukuran kinerja dosen melalui perspektif bisnis internal, walaupun ada beberapa varian instrumen yang memiliki skor di bawah rata-ratanya, namun dilihat secara pertumbuhan kinerja pada setiap periodenya menggambarkan pertumbuhan yang selalu meningkat salah satu contoh kinerja dosen pada aplikasi hasil penelitian, terlihat rendah yaitu skor sebesar 78 tahun 2010 kemudian meningkat 16% ($93 - 78 / 78 \times 100$) di tahun 2011 walaupun kedua skor tersebut berada pada kategori rendah jika dibandingkan dengan rata-ratanya, dan secara total kinerja dosen pada perspektif ini berada pada kisaran 126-250 dengan kategori tinggi.

Kinerja Dosen Berdasar *Balanced Scorecard*

Kinerja dosen berdasarkan pendekatan *balanced scorerad* disajikan secara kuantitatif dan kualitatif. Hasil analisis kinerja dosen berdasarkan pendekatan *balanced scorerad* disajikan pada Tabel 7 dan Tabel 8.

Tabel 7. Kinerja Dosen Secara Kuantitatif

UKURAN	HASIL PENGUKURAN				REALI SASI	TAR GET	RAS IO	BALAN C SCORE CARD
	2011	2012	2013	2014				
KINERJA DOSEN PERSPEKTIF KEUANGAN								
Jumlah Penelitian Internal	31	38	44	48	160	179	89.38	Kinerja Tinggi
Jumlah Penelitian Eksternal	0	0	11	18	29	57	50.88	Kinerja Tinggi
Biaya Penelitian Internal (000.000)	155	222	308	360	1,045	1,238,5	84.38	Kinerja Tinggi
Biaya Penelitian Eksternal (000.000)	0	0	157,75	219,4	377,15	1035	36,44	Kinerja Rendah
Jumlah Pengabdian pada masyarakat (program Internal)	17	22	26	35	100	168	59.52	Kinerja Tinggi
Jumlah Pengabdian pada masyarakat (Program Eksternal)	0	0	2	1	3	13	23.08	Kinerja Rendah
Biaya pengabdian pada masyarakat dari Internal (000.000)	85	132	182	262,5	661,5	1,032,5	64.07	Kinerja Tinggi
Biaya pengabdian pada masyarakat dari Eksternal (000.000)	0	0	155	78,5	232,5	1,050	22.14	Kinerja Rendah

Dari tabel 7 dan Tabel 8, dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen Universitas Serang Raya secara keseluruhan pada setiap perspektifnya mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2011 sampai tahun 2014. Hal ini dapat dilihat dari pengukuran perspektif keuangan (Kuantitatif) dari 8 instrumen pengukuran tiga pengukuran yang kinerjanya rendah, ini terutama kinerja dosen pada bidang pengabdian pada masyarakat yang dibiayai melalui instansi diluar universitas, Perspektif kepuasan mahasiswa dari 6 instrumen yang diukur hanya dua yang memiliki kinerja masih rendah, kemudian pada perspektif bisnis internal juga terlihat ada 1 instrumen pengukuran yang memiliki kinerja dosen masih rendah dari 6 instrumen yang diukur, sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga, hanya 1 instrumen kinerja dosen memiliki nilai kinerja yang rendah. Meskipun masih

terdapat beberapa kelemahan namun secara keseluruhan kinerja dosen atau secara umum di UNSERA dapat dikatakan baik. Tentu saja masih banyak sekali dibutuhkan pembenahan terkait dengan kelemahan-kelemahan yang ada. Pada akhirnya, penggunaan konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan manajemen universitas dalam menilai kinerja dosennya, baik dari sektor keuangan maupun non keuangan.

Tabel 8. Kinerja Dosen Secara Kualitatif

Qs	UKURAN	HASIL PENGUKURAN				Rata Rata	SCORECARD
		2011	2012	2013	2014		
1	Kinerja Dosen Perspektif Pelanggan						
K1	Sikap dan Motivasi dosen dalam memberikan perkuliahan	697	1010	729	875	828	Kinerja Tinggi
K2	Membuat Buku Ajar dalam perkuliahan	520	589	631	743	621	Kinerja Rendah
K3	Membuat silabi dan SAP perkuliahan	754	882	903	950	872	Kinerja Tinggi
K4	Memberikan tugas terstruktur mahasiswa.	658	755	929	887	807	Kinerja Tinggi
K5	Interaksi dosen dengan mahasiswa.	930	823	110	1130	998	Kinerja Tinggi
K6	Mengevaluasi hasil belajar	750	884	828	1020	871	Kinerja Tinggi
2	Kinerja Dosen Perspektif Bisnis Internal						
K7	mengadakan penelitian secara mandiri maupun kelompok	145	212	210	232	200	Kinerja Tinggi
K9	menulis Jurnal ilmiah,	86	113	120	198	129	Kinerja Tinggi
K10	menulis buku referensi dari hasil penelitian	67	74	103	150	99	Kinerja Rendah
K12	memberikan penyuluhan kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya,	230	222	206	206	216	Kinerja Tinggi
K13	aktif memecahkan masalah kemasyarakatan dan lingkungan	143	245	233	220	210	Kinerja Tinggi
K14	menulis karya pengabdian kepada masyarakat	221	225	221	247	229	Kinerja Tinggi
3	Kinerja Dosen Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
K8	menyajikan karya tulis dalam pertemuan ilmiah	120	176	231	244	193	Kinerja tinggi
K11	mengaplikasikan hasil penelitian dalam proses pembelajaran	78	93	133	146	113	Kinerja Rendah
K13	mengaplikasikan hasil perkuliahan melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat	209	113	143	203	167	Kinerja Tinggi

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dosen dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Instrumen penelitian yang di susun dan yang telah di uji kevalidannya, masih terlalu sederhana, karena masih kurangnya literatur yang digunakan sebagai pembuatan instrumen tersebut, sehingga belum mengukur secara keseluruhan dalam menentukan tingkat rendahnya kinerja dosen.
- 2) Kinerja dosen UNSERA secara kuantitatif dilihat dari perspektif keuangan pada bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat selang periode 2011 sampai dengan 2014 dari 8 instrumen pengukuran tiga pengukuran yang kinerja nya rendah, ini terutama kinerja dosen pada bidang pengabdian pada masyarakat yang dibiayai melalui instansi diluar universitas.
- 3) Kinerja dosen secara kualitatif melalui Perspektif kepuasan mahasiswa, melalui perspektif bisnis dan melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup tinggi, Meskipun masih terdapat beberapa kelemahan namun secara keseluruhan kinerja dosen atau secara umum di UNSERA dapat dikatakan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrachman, Oemi. 2001. *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Cangara, Hafied. 2009. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- DeVito, Joseph S. 1978. *Communicology: An Introduction to the Study of Communication*, Herper & Row Publisher, New York-London.
- Effendy, Onong Uchjana. 2005. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hasan, Iqbal, M. 2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia.
- Lexy J Moleong, 1995. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*". Bandung: Rosda Karya.
- Mulyana, Dedy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2005. *Psikologi Komunikasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Severin, Werner J & James W. Tankard Jr. 2008. *Communication Theories: Origins, Methods & Uses in the Mass Media*, alih bahasa oleh Sugeng Hariyanto, Jakarta ; Kencana Prenada Media Group.
- Stephen W, Little John dan Karen A. Foss, 2009. *Encyclopedia of Communication*. London, Sage
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Turner, Lynn. H dan Richard West. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*, Jakarta: Salemba Humanika.
- West Richard & Lynn H. Turner. 2007. *Introducing Communication Theory*. Singapore: Sage Publication.

