

PERANCANGAN MODEL SISTEM PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Andreas Tri Panudju¹, Mutmainah², Umi Marfuah^{3*}

Jurusan Teknik Industri, Universitas Muhammadiyah Jakarta

Jl. Cempaka Putih Tengah 27 Jakarta Pusat 10510

*Email : umi.marfuah@ftumj.ac.id

ABSTRAK

Saat ini sudah tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sumber daya manusia yang handal menjadi kunci dalam persaingan perguruan tinggi global, tidak terkecuali dengan jurusan Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Jakarta (FT UMJ). Permasalahan yang terjadi adalah berdasarkan analisa pendahuluan yang telah dilakukan diketahui Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Jakarta (FT UMJ) belum memiliki Sistem Penilaian Kinerja Dosen/ Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sebuah Sistem Penilaian Kinerja Dosen/ Karyawan, khususnya melalui pengembangan model Sistem Penilaian Kinerja Dosen/ Karyawan berbasis *Human Resources Scorecard* dan *Profile Matching* yang berbasis Web. Target khusus penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan untuk mengimplementasikan model model Sistem Penilaian Kinerja Dosen/ Karyawan berbasis *Human Resources Scorecard*.

Kata kunci: *Analytical Hierarchy Process, Human Resources Scorecard, Sistem Penilaian Kinerja.*

ABSTRACT

Nowadays, there is no doubt that reliable human resources are the key in global university competition, not least with the Department of Engineering of Muhammadiyah University of Jakarta (FT UMJ). The problems that occur is based on preliminary analysis that has been known that Faculty of Engineering Muhammadiyah University of Jakarta (FT UMJ) does not have Employee Performance Appraisal System. This study aims to design an Employee Performance Appraisal System, especially through the development of a Human Resources Scorecard Performance Appraisal System and Profile Matching model. The targets of this study were conducted with the aim of identifying and analyzing the need to implement model models of Employee Based Human Resource Scorecard Performance Appraisal Systems. The strategy of mixed methods in this research is the sequence of qualitative and quantitative analysis. The objective of this strategy is to design the HR Strategy Division map and identify the success indicators of each strategy objective through qualitative data analysis, and further quantitative data analysis to know the process of human resource performance measurement using Human Resources Scorecard based on Analytical Hierarchy Process (AHP). The results of this study recommend the strategy map and key performance indicator (KPI) of each strategy objectives to the Human Resources Division of the Faculty of Engineering, Muhammadiyah University of Jakarta. This study provides an overview of how HR activities can support the achievement of the company's vision, mission, and strategy as defined in the strategy map.

Keyword: *Performance Appraisal Systems, Human Resources Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Objectives Matrix*

PENDAHULUAN

Menghadapi tingkat persaingan yang semakin tinggi, baik dalam industri jasa maupun industri manufaktur, maka organisasi harus mempersiapkan diri menghadapi tantangan demi keberhasilan organisasi. Faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi adalah manusia (SDM). Keberhasilan organisasi diukur oleh kemampuan organisasi mencapai sasaran yang diharapkan baik dalam pertumbuhan maupun bertahan untuk jangka pendek maupun

jangka panjang. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh pihak manajemen yang mengelola organisasi, serta kemampuan staf yang mendukung atau membantu pihak manajemen dalam menjalankan organisasi.

Human Resources Scorecard adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai-nilai untuk mencapai tujuan strategi organisasi.

SDM sebagai sebuah aset yang strategik adalah sumber daya dan kapabilitas

yang antara lain memiliki karakteristik sulit ditiru, sulit dipindahkan atau dipertukarkan, bersifat langka dan unik.

Sumber Daya Manusia (SDM) di perguruan tinggi terdiri dari Dosen sebagai Pendidik dan Karyawan/Tenaga Kependidikan. SDM perguruan tinggi memegang peranan yang sangat besar terhadap kinerja perguruan tinggi. Untuk itu dipandang perlu untuk merancang alat ukur baru yang dapat digunakan untuk membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi organisasi dan mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis.

Suatu yang paling penting dalam setiap organisasi adalah manusia, oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran penting yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia (human resources) adalah “*the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals*” (Werther dan Davis, 1996: 596). Berdasarkan pendapat ini, dapat dinyatakan bahwa SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi

Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi juga berlaku di dunia pendidikan. Hal ini disebabkan kemajuan suatu bangsa hanya dapat dicapai melalui penataan pendidikan yang baik. Upaya meningkatkan mutu pendidikan diarahkan dapat menaikkan harkat dan martabat manusia Indonesia. Menurut Hasibuan (2003:10) Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pendapat yang lain, yaitu Miner dan Miner dalam Hasibuan (2003:11)

Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ) dalam upaya untuk melakukan peningkatan mutu internal yang berkelanjutan selalu melakukan upaya penilaian terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Penilaian dilakukan pada tiap akhir semester dengan meminta pengisian kuesioner penilaian kinerja sumber daya manusia kepada mahasiswa. Proses penilaian tersebut selama ini masih dilakukan secara manual sehingga dibutuhkan waktu pengolahan data yang cukup lama. Selain itu penilaian tersebut masih memiliki sifat subjektif dan tidak relevan dengan

keadaan yang sebenarnya, sehingga tidak digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan (Khoiriyah, 2013).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu dosen dan karyawan bagian dalam melihat kinerja dan menghitung nilai yang dikumpulkan untuk mengembangkan aplikasi pengukuran kinerja sumber daya manusia secara *realtime* menggunakan metode *profile matching*.

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penilaian terhadap kinerja dosen dan karyawan dapat dilakukan secara cepat, tepat, dan akurat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dan tidak subjektif.
2. Dapat digunakan sebagai input pengambilan keputusan yang terstruktur untuk mendukung proses penjaminan mutu dan pembinaan jenjang karir dosen dan karyawan
3. Sebagai bahan masukan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan selanjutnya digunakan untuk mencari solusi dalam meningkatkan kinerja dosen dan karyawan dalam pembelajaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) adalah suatu sistem yang mengumpulkan dan menjelaskan mengenai keadaan sumber daya manusia, mengubah data tersebut menjadi informasi serta melaporkannya kepada pemakai (Beerawa, et al. 2012).

Sistem informasi sumber daya manusia menangani campuran elemen- elemen data personil dan akuntansi, maksudnya Sistem Informasi Akuntansi (SIA) menyediakan data akuntansi bagi SISDM sehingga database berisi gambaran lengkap dari sumber daya personil keuangan dan non keuangan.

Sistem informasi sumber daya manusia terdiri dari:

- a. Sistem pendataan tenaga kerja yaitu adalah suatu pengorganisasian data tenaga kerja baik tetap maupun tidak tetap seperti perekrutan, pendataan kehadiran tenaga kerja.

- b. Sistem penggajian tenaga kerja yaitu adalah suatu pengorganisasian data gaji tenaga kerja meliputi gaji pokok, tunjangan, kompensasi, dan lain-lain.
- c. Sistem penilaian tenaga kerja yaitu pengorganisasian kenaikan jabatan berdasarkan *track record* kinerja tenaga kerja dan laporan dari absensi tenaga kerja.

HUMAN RESOURCES SCORECARD

Menurut Nurman (2008,p 1) *Human Resources Scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran human resources dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi institusi.

Human Resource Scorecard mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis institusi sehingga dapat membantu menunjukkan bagaimana sumber daya manusia memberikan kontribusi dalam kesuksesan keuangan dan strategi institusi.

Perbedaan antara *Human Resource Scorecard* dengan *Balanced Scorecard* adalah bahwa *balanced scorecard* lebih mengukur kinerja seluruh institusi berupa *tangible assets* sedangkan *human resource scorecard* lebih mengukur kinerja sumber daya manusia institusi yang berupa *intangible assets*.

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang - strategi - kinerja untuk menghasilkan institusi yang unggul. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya. *Human Resources Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/*intangible* (*leading/sebab*) menjadi berwujud/*tangible* (*lagging/akibat*). *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi

keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, *human resources scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha. *Human Resources Scorecard* adalah bagian dari institusi. *Human resources scorecard* ibarat sebuah bangunan, yang menjadi bagian dari apa yang kita turunkan dari strategi institusi.

Human Resources Scorecard adalah kombinasi antara indikator *lagging* (akibat) dan indikator *leading* (sebab). Di dalam *Human Resources Scorecard* itu harus ada hubungan sebabnya dulu baru akibatnya apa. Dasar pemikiran HRSC adalah "*Gets Managed, Gets Done*", artinya apa yang diukur itulah yang dikelola barulah bisa diimplementasi dan dinilai.

Human Resource Scorecard yang baik mencakup 4 dimensi, yaitu : Kontribusi Sumber Daya Manusia (*Human Resource Deliverables*), sistem SDM (*High Performance Work System/HPWS*), Kesesuaian sistem SDM (*Human Resource System Alignment*) dan efisiensi kontribusi SDM (*Human Resource Efficiency*).

Proses Pengukuran Kinerja SDM dengan Metode *Human Resources Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objectives Matrix* (OMAX)

AHP adalah metode pembobotan yang diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty. Menurut Saaty (2004), hierarki adalah suatu representasi sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level, dimana level pertama adalah tujuan, diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Bobot yang didapatkan adalah bobot yang konsisten

yaitu memenuhi syarat jika nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1.

Langkah pertama yang dilakukan adalah menyebarkan kuesioner pembobotan kepada nara sumber yang sama dengan wawancara sebelumnya yaitu perwakilan tim akademik dan pengendali kualitas pelayanan, sub divisi pendidikan dan pelatihan, sub divisi hubungan SDM, dan sub divisi perencanaan dan pengembangan SDM. Pembobotan ini bersifat persepsi atau pendapat sehingga harus dilakukan oleh orang-orang yang memahami akan visi, misi, strategi dan kondisi institusi.

Langkah kedua adalah mengolah data yang diperoleh dari kuesioner pembobotan tersebut dengan menggunakan *software Expert Choice 11*. *Software* ini banyak digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu untuk melakukan pembobotan berdasarkan metode *Analytical Hierarki Process* (AHP), karena menggunakan *software* ini lebih mudah dipahami. Retnoningsih (2011) menerangkan bahwa *Expert Choice* menawarkan beberapa fasilitas mulai dari input data-data kriteria dan beberapa alternative pilihan sampai dengan penentuan tujuan.

Hasil pembobotan ditampilkan dalam table-tabel berikut :

Tabel 1

Pembobotan Perspektif *Human Resources Scorecard*

| Perspektif | Bobot |
|-----------------------------------|------------------|
| <i>Financial</i> | 0,155 |
| <i>Customer</i> | 0,401 |
| <i>Internal Business Process</i> | 0,180 |
| <i>Learning and Growth</i> | 0,264 |
| Jumlah | 1 |
| <i>Inconsistency Ratio</i> | 0,02 |
| Kesimpulan | Konsisten |

Tabel 2

Pembobotan *Strategy Objectives*

| Kode | <i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Financial</i> | Bobot | <i>Inconsistency Ratio</i> |
|------|--|-------|----------------------------|
| F1 | Meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja | 0,309 | 0 |
| F2 | Meningkatkan efektifitas penggunaan anggaran pelatihan | 0,691 | |
| Kode | <i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Customer</i> | Bobot | <i>Inconsistency Ratio</i> |
| C1 | Perencanaan suksesi karyawan | 0,105 | 0,01 |
| C2 | Karyawan mengimplementasikan nilai-nilai institusi | 0,253 | |
| C3 | Meningkatkan tanggungjawab karyawan | 0,266 | |
| C4 | Meningkatkan kepuasan karyawan | 0,376 | |
| Kode | <i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i> | Bobot | <i>Inconsistency Ratio</i> |
| I1 | Meningkatkan motivasi kerja karyawan | 0,336 | 0,06 |
| I2 | Meningkatkan kecepatan pelayanan dan pembayaran <i>reimbursement</i> kepada karyawan | 0,194 | |
| I3 | Menyelaraskan budaya institusi dengan kualitas layanan | 0,378 | |
| I4 | Fleksibilitas internal | 0,092 | |

| Kode | Strategy Objectives Perspektif Learning and Growth | Bobot | Inconsistency Ratio |
|------|--|-------|---------------------|
| L1 | Secara konsisten mendukung kualifikasi karyawan melalui program pelatihan | 0,296 | |
| L2 | Secara konsisten mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memperkuat peran manajer sebagai pelatih dan mentor | 0,328 | 0,001 |
| L3 | Secara konsisten meningkatkan wawasan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai institusi | 0,376 | |

Tabel 3
Pembobotan Lagging Indicator

| Kode | Lagging Indicator Perspektif Financial | Bobot | Inconsistency Ratio |
|------|--|-------|---------------------|
| F11a | <i>Sickness rate</i> | 0,494 | |
| F12a | Prosentase <i>turnover</i> karyawan | 0,367 | 0,03 |
| F13a | Prosentase perjalanan dinas | 0,139 | |
| F21a | <i>Return on Training Investment (RoTI)</i> | 1 | 0 |
| Kode | Lagging Indicator Perspektif Customer | Bobot | Inconsistency Ratio |
| C11a | Jumlah karyawan yang dipromosikan | 1 | 0 |
| C21a | Jumlah karyawan yang mendapatkan penghargaan | 1 | 0 |
| C31a | Prosentase karyawan yang absen | 0,432 | 0 |
| C32a | Prosentase karyawan yang terkena sanksi | 0,568 | |
| C41a | Tingkat kepuasan karyawan (<i>employee satisfaction index</i>) | 1 | 0 |
| Kode | Lagging Indicator Perspektif Internal Business Process | Bobot | Inconsistency Ratio |
| I11a | Prosentase keluhan karyawan terkait kompensasi dan fasilitas | 1 | 0 |
| I21a | Prosentase layanan dan pembayaran yang tepat waktu | 1 | 0 |
| I31a | Nilai entropy | 1 | 0 |
| I41a | Rotasi pekerjaan (<i>job rotation</i>) | 1 | 0 |
| Kode | Lagging Indicator Perspektif Learning and Growth | Bobot | Inconsistency Ratio |
| L11a | Prosentase pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan institusi | 1 | 0 |
| L21a | Jumlah pelatihan keterampilan kepemimpinan | 1 | 0 |
| L31a | Nilai entropy | 0,299 | 0 |
| L32a | Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>) | 0,701 | |

Tabel 4
Pembobotan Leading Indicator

| Kode | Leading Indicator Perspektif Financial | Bobot | Inconsistency Ratio |
|------|--|-------|---------------------|
| F11b | Produktivitas institusi | 0,620 | |
| F12b | Biaya rekrutmen (<i>recruiting cost</i>) | 0,252 | 0,10 |
| F13b | Biaya perjalanan dinas | 0,128 | |

| | | | |
|-------------|---|--------------|----------------------------|
| F21b | <i>Efficiency investment to human capital</i> | 1 | 0 |
| Kode | Leading Indicator Perspektif Customer | Bobot | Inconsistency Ratio |
| C11b | Jumlah suksesor (penerus) dalam posisi kunci | 1 | 0 |
| C21b | Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>) | 1 | 0 |
| C31b | Intensitas supervisi atasan kepada bawahan | 1 | 0 |
| C41b | Jumlah keluhan karyawan | 1 | 0 |
| Kode | Leading Indicator Perspektif Internal Business Process | Bobot | Inconsistency Ratio |
| I11b | Produktivitas karyawan | 1 | 0 |
| I21b | Prosentase keluhan karyawan terkait <i>pembayaran</i> | 1 | 0 |
| I31b | Intensitas sosialisasi mengenai budaya dan nilai-nilai institusi | 0,489 | |
| I32b | Prosentase pelatihan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai institusi | 0,511 | 0 |
| I41b | Indeks kualitas layanan (<i>service quality</i>) | 1 | 0 |
| Kode | Leading Indicator Perspektif Learning and Growth | Bobot | Inconsistency Ratio |
| L11b | Jumlah karyawan yang meningkatkan kualifikasinya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka | 1 | 0 |
| L21b | Jumlah karyawan yang lulus program kepemimpinan dan siap untuk menduduki posisi pimpinan | 1 | 0 |
| L31b | Prosentase pelatihan mengenai budaya dan nilai-nilai institusi | 1 | 0 |

Tabel 5
Kinerja Lagging Indicator

| Indeks Total | Perspektif | Strategy Objectives | Lagging Indicator | |
|--------------|--|---------------------|-------------------|--------------|
| 8,757 | <i>Financial</i> (8,153) | F1 (8,494) | F11a (4,446) | |
| | | | F12a (2,936) | |
| | | | F13a (1,112) | |
| | <i>Customer</i> (8,680) | C3 (7,864) | F2 (8) | F21a (8) |
| | | | C1 (10) | C11a (10) |
| | | | C2 (10) | C21a (10) |
| | | | C31a (3,888) | |
| | | | | C32a (3,976) |
| | | | C4 (8) | C41a (8) |
| | <i>Internal Business Process</i> (8,562) | I1 (8) | I11a (8) | |
| | | | I2 (8) | I21a (8) |
| | | | I3 (9) | I31a (9) |
| | | | I4 (10) | I41a (10) |
| | <i>Learning and Growth</i> (9,360) | L1 (10) | L11a (10) | |
| L2 (10) | | | L21a (10) | |

| | |
|------------|--------------|
| L3 (8,299) | L31a (2,691) |
| | L32a (5,608) |

Tabel 6
Kinerja *Leading Indicator*

| Indeks Total | Perspektif | <i>Strategy Objectives</i> | <i>Lagging Indicator</i> | | |
|--------------|------------------------------------|--|--------------------------|--------------|----------|
| 8,286 | <i>Financial</i> (8,423) | F1 (9,368) | F11b (6,2) | | |
| | | | F12b (2,016) | | |
| | | | F13b (1,152) | | |
| | <i>Customer</i> (8,105) | <i>Internal Business Process</i> (8,513) | F2 (8) | F21b (8) | |
| | | | C1 (9) | C11b (9) | |
| | | | C2 (8) | C21b (8) | |
| | | | C3 (8) | C31b (8) | |
| | | | C4 (8) | C41b (8) | |
| | | | I1 (9) | I11b (9) | |
| | | | I2 (8) | I21b (8) | |
| | <i>Learning and Growth</i> (8,328) | I3 (8,467) | L1 (8) | I31b (4,890) | |
| | | | | I32b (3,577) | |
| | | | | I4 (8) | I41b (8) |
| | | | | L2 (9) | L21b (9) |
| | | | | L3 (8) | L31b (8) |

ANALISIS HASIL PENGUKURAN KINERJA

Metode untuk mengukur pencapaian kinerja sistem SDM menggunakan *scoring system* dengan metode *Objectives Matrix* (OMAX). Setelah melakukan *scoring* dengan bantuan data hipotetik didapatkan hasil bahwa pencapaian kinerja seluruh *strategy objectives* adalah berkategori hijau yang artinya target telah tercapai. Disamping itu juga menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan pelanggan telah berhasil mendukung kinerja perspektif keuangan.

Keberhasilan pencapaian kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan ini pada akhirnya mengantarkan institusi pada kondisi dimana institusi dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana target institusi yang dimaksudkan adalah pelayanan berorientasi kepuasan pelanggan, meningkatkan profitabilitas, meminimalisir

resiko, dan menjadi institusi yang disukai karyawan.

Keberhasilan pencapaian target institusi tersebut ditunjukkan dengan indeks total. Nilai indeks total untuk *lagging indicator* adalah sebesar 8,757. Berdasarkan pada *Traffic Light System*, nilai tersebut berada pada kategori hijau. Begitu pula halnya dengan nilai indeks total untuk *leading indicator* berada pada kategori hijau yaitu sebesar 8,286. Pencapaian kinerja yang berada pada kategori hijau mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja telah mencapai target yang telah ditetapkan institusi, sehingga harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan agar di tahun-tahun berikutnya dapat melebihi target institusi.

Tercapainya target dari indikator kinerja secara keseluruhan bermakna bahwa tujuan institusi tercapai dan dapat disimpulkan bahwa institusi dapat mencapai visinya. Menggunakan metode *Human Resources Scorecard* yang berbasis model penilaian *Objectives Matrix* (OMAX) ini membantu institusi memantau seluruh aspek kerjanya dan segera melakukan perbaikan untuk memperbaiki kinerja institusi yang pencapaiannya masih jauh di bawah target.

Apabila kinerja *lagging indicator* jauh lebih baik dari kinerja *leading indicator* ini mengindikasikan bahwa pencapaian *lagging indicator* lebih banyak berdasarkan pada faktor keberuntungan atau kebetulan, karena pencapaiannya tidak diiringi dengan pencapaian kinerja *leading indicator* yang baik pula. Sementara institusi tidak dapat terus bergantung pada faktor keberuntungan, karena tidak setiap saat faktor keberuntungan tersebut akan menyertai setiap usaha yang dilakukan. Oleh karena itu, apabila kondisi ini terjadi maka institusi harus memperbaiki kinerja proses untuk mendukung capaian hasil akhir yang diharapkan oleh institusi.

Jika kinerja *leading indicator* yang jauh lebih baik dibandingkan kinerja *lagging indicator* ini artinya proses untuk mencapai hasil akhir yang diharapkan institusi belum tepat sasaran, karena pencapaian *lagging indicator*-nya buruk atau jauh di bawah target. Kondisi seperti ini juga merugikan institusi, karena ini artinya proses yang dilakukan oleh institusi untuk mencapai target institusi terasa sia-sia karena hasil akhir yang diharapkan oleh institusi tidak dapat tercapai. Oleh karena itu, apabila kondisi ini dialami oleh institusi maka institusi harus memikirkan proses yang tepat sasaran untuk dilakukan agar hasil akhirnya tercapai.

KESIMPULAN

Diidentifikasi bahwa sasaran strategik (*strategic goals*) Universitas Muhammadiyah Jakarta sebagai hasil dari penjabaran visi dan misi Universitas adalah (a) pelayanan berorientasi kepuasan pelanggan. Universitas berusaha untuk selalu memberikan pelayanan prima kepada seluruh nasabahnya; (b) meningkatkan profitabilitas. Agar universitas mampu bertahan dan terus berkembang maka universitas harus memiliki profitabilitas yang baik; (c) meminimalisir resiko. Mengurangi ketidakpastian yang dapat merugikan universitas sejalan dengan sasaran peningkatan laba universitas; dan (d) menjadi universitas yang disukai karyawan. Dengan memberikan perhatian secara adil dan merata, maka karyawan akan merasa puas sehingga mereka akan bekerja dengan komitmen yang tinggi untuk mencapai target-target Universitas.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diidentifikasi bahwa universitas memiliki *strategy objectives* secara konsisten 1)

mendukung kualifikasi karyawan melalui program pelatihan; 2) mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memperkuat peran manajer sebagai pelatih dan mentor; dan 3) meningkatkan wawasan karyawan mengenai budaya dan nilai-nilai universitas. *Strategy objectives* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal diidentifikasi memiliki *strategy objectives* 1) meningkatkan motivasi karyawan; 2) meningkatkan kecepatan pelayanan dan pembayaran *reimbursement* kepada karyawan; 3) menyelaraskan budaya universitas dengan kualitas layanan; dan 4) fleksibilitas internal. *Strategy objectives* pada perspektif proses bisnis internal akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif pelanggan.

Perspektif pelanggan diidentifikasi memiliki *strategy objectives* 1) perencanaan suksesi karyawan; 2) karyawan mengimplementasikan nilai-nilai universitas; 3) meningkatkan tanggungjawab karyawan; dan 4) meningkatkan kepuasan karyawan. *Strategy objectives* pada perspektif pelanggan akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif keuangan.

Perspektif keuangan diidentifikasi memiliki *strategy objectives* 1) meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja; dan 2) meningkatkan efektifitas penggunaan anggaran pelatihan. Keberhasilan pencapaian *strategy objectives* pada perspektif keuangan ini akan mengantarkan universitas pada keberhasilannya mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Pencapaian kinerja seluruh *strategy objectives* berkategori hijau artinya target telah tercapai. Hal ini juga menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan pelanggan telah berhasil mendukung kinerja perspektif keuangan. Keberhasilan pencapaian kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan ini pada akhirnya mengantarkan Universitas pada kondisi dimana Universitas dapat mencapai *strategic goals* yang ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan pencapaian *strategic goals* tersebut ditunjukkan dengan nilai indeks total yang berkategori hijau baik *leading indicator* maupun *lagging indicator*.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Ohri dan Singh P.K. 2010. Development of Decision Support System for Municipal Solid Waste Management in India : A Review. *International Journal of Environment Sciences Jurnal STMIK Potensi Utama 1 (1) : 2407-4322.*
- Daihani, Dadan Umar. 2001. *Komputerisasi Pengambilan Keputusan.* Jakarta : Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Ginting, Rosnani. 2014. *Sistem Pendukung Keputusan.* Medan : Penerbit USU Press. Kusrini. (2007). *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan.* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kusumadewi, Sri, Sri Hartati, Agus Harjoko dan Retantyo Wardoyo. *Banaras Hindu University 1 (4) : 0976-4402.*
- Adhar, Deny. 2014. Sistem Pendukung Keputusan Pengangkatan Jabatan Karyawan pada PT.Ayn dengan Metode Profile Matching. Medan : 2006. *Fuzzy Multi- Attribute Decision Making (Fuzzy MADM).* Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Mann, Kulvinder Singh, Avnett Kaur dan Mohit Sudhera. 2012. Decision Support System for Patient Care. *International Journal of Computational Engineering Research Punjab Technical University 2 (8) : 2250-3005.*
- Turban, Efraim, Jay E. Aronson dan Ting-Peng Liam. 2005. *Decision Support Systems and Intelligent Systems.* Yogyakarta : Penerbit Andi.

