

**EVALUASI KINERJA AKADEMI KEPERAWATAN MUHAMMADIYAH
KLATEN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

Khairil Anwar, Laksono Trisnantoro

Katakunci:
Akademi Keperawatan
Kinerja organisasi
Balanced scorecard

-Tidak Untuk Disitasi-

EVALUATE PERFORMANCE NURSING ACADEMY OF MUHAMMADIYAH KLATEN USED BALANCED SCORECARD

Khairil Anwar¹, Laksono Trisnantoro²

ABSTRACT

Background: Nursing Academy of Muhammadiyah Klaten is one of Muhammadiyah Academy that runs a three-year nursing diploma. It has been existed since 1993. From the accreditation result showing input, process and output market 84,83, it categorizes good. Considering that mostly financial income comes from students and the minimal input quality (registration), causes Nursing Academy of Muhammadiyah Klaten must improve the performance and evaluate it continuously so that it will always exist.

Objectives: The study is meant to evaluate how the students are taught in Nursing Academy of Muhammadiyah Klaten used balanced scorecard

Method: In the research, the study used is descriptive by using singular explorative case study. The data is qualitative and quantitative. The test was held in Nursing Academy of Muhammadiyah Klaten, to 29 people and 230 students. The data was obtained by observation, questionnaire, documentation and interview

Result: the mostly financial income still comes from the students and the minimal outside income while outcome must be balanced with income so that it will not deficit. The performance of the perspective business done by opening a special three-year nursing program and do three duties at the academy (education, study and dedication) according to their ability. The performance development and study involve the satisfactory of the staffs and the teachers in working at that institution

Conclusion: A good development and studi in Nursing Academy of Muhammadiyah Klaten support internal business process, so the service given to the student can be optimal. The students feel satisfied with service given. More interests and new programs there increase the financial income.

Keywords: organizational performance, akper, *Balanced Scorecard*.

¹ Nursing Academy of Muhammadiyah Klaten

² Magister Health Policy and Service Management, Gadjah Mada University

LATAR BELAKANG

Persaingan antar institusi untuk menarik minat lulusan SMA/SMU dan sederajat agar masuk ke akademi keperawatan sangat ketat. Persaingan ini diakibatkan oleh banyaknya jumlah institusi yang menyelenggarakan program tersebut, tetapi jumlah peminat yang akan masuk ke akademi keperawatan tidak bertambah. Lulusan akademi keperawatan tiap tahunnya harus menghadapi kenyataan untuk bersaing di dunia kerja yang sangat kompetitif, karena jumlah lapangan kerja keperawatan dengan jumlah lulusan sangat tidak sebanding, terutama untuk pasar dalam negeri. Belum lagi adanya ancaman masuknya perawat asing ke institusi pelayanan dan pendidikan di Indonesia serta persaingan ketat untuk merebut pasar luar negeri dengan perawat dari negara lain.

Berdasarkan fakta di atas, sangat penting sebuah institusi yang menyelenggarakan pendidikan keperawatan, melakukan perencanaan strategis, agar dapat bersaing secara global dan dapat mempertahankan keberlangsungan institusinya. Perencanaan strategis yang merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dan penyediaan *customer value* terbaik untuk membangun organisasi di masa depan, penting untuk diwujudkan. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui suatu sistem yang berstruktur dalam melaksanakan manajemen strategis.

Akademi Keperawatan Muhammadiyah Klaten adalah salah satu dari 102 institusi kesehatan di Jawa Tengah. Program D-III Keperawatan berdiri pada tahun 1993 dan diselenggarakan oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Klaten. Akademi Keperawatan Muhammadiyah Klaten berlokasi di Jalan Jombor Indah Km 1 Klaten. Ijin penyelenggaraan diterbitkan oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia, ijin tersebut tiap 3 tahun dilakukan pembaharuan. Strata akreditasi yang dikeluarkan oleh Pusat Pendidikan Tenaga Kesehatan menyatakan bahwa Akper Muhammadiyah Klaten memperoleh nilai 84,83. Nilai tersebut dapat digolongkan bahwa Akper Muhammadiyah Klaten termasuk institusi yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan.

Sektor pembiayaan Akper Muhammadiyah Klaten tidak mendapatkan subsidi dari pihak luar dan pemasukan keuangan hanya dari mahasiswa. Pemasukan dari mahasiswa digunakan untuk 2 jenis pembiayaan. Pembiayaan yang pertama digunakan untuk pengembangan institusi, yaitu untuk pengembangan fisik, pengadaan/penambahan sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia khususnya dosen dan pembiayaan lainnya yang berhubungan dengan peningkatan akademi. Pembiayaan yang kedua adalah pembiayaan untuk operasional institusi, meliputi penggajian pimpinan/staf karyawan, pelaksanaan proses belajar

mengajar, kesejahteraan pimpinan dan staf dan pembiayaan yang terkait dengan penunjang proses belajar mengajar.

Segi ketenagaan di Akper Muhammadiyah Klaten dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu pimpinan institusi, staf pengajar dan staf administrasi. Akper dipimpin oleh seorang direktur di bantu 3 pembantu direktur yaitu Pembantu Direktur I bidang akademik, pendidikan dan pengajaran, Pudir II bidang administrasi umum dan keuangan, dan Pudir III bidang kemahasiswaan. Staf pengajar tetap terdiri dari 2 dosen berlatar pendidikan S-2 Kesehatan, 11 dosen S-1 Keperawatan, 2 dosen S-1 Kesehatan Masyarakat. Staf administrasi sebanyak 15 orang yaitu 2 orang S-1 Ekonomi, 3 orang sarjana muda ekonomi dan akuntansi, D-3 Kepustakaan 2 orang, SMEA 4 orang, STM 2 orang dan 2 orang berpendidikan SMP.

Proses manajemen strategis pada Akper Muhammadiyah Klaten dan observasi pada Akper Muhammadiyah Klaten, bahwa proses manajemen strategi pada level visi, misi dan strategi belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh jajaran manajemen, dosen, karyawan dan mahasiswa, sehingga pada tataran operasional terjadi ketidakkonsistenan antara konsep strategi dengan operasional dari strategi tersebut. Indikator kinerja merupakan elemen penting dalam upaya untuk melihat keberhasilan Akper Muhammadiyah Klaten dalam penyelenggaraan program D-III Keperawatan.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, Akper Muhammadiyah Klaten menghadapi berbagai tantangan bagi pengembangan kualitas. Dengan menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik, maka Akper Muhammadiyah Klaten akan dapat menterjemahkan visi, mengembangkan *strategic initiative* guna mencapai *strategic objective* yang telah ditetapkan secara sistematis. Pengukuran kinerja penyelenggaraan program pendidikan di Akper Muhammadiyah Klaten yang berbasis pada konsep *balanced scorecard* ini dilakukan untuk mengetahui sejauhmana pencapaian penyelenggaraan yang diukur dengan 4 perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian diskriptif, yaitu metode penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu keadaan yang objektif (Notoadmodjo, 2005). Pada penelitian diskriptif ini, penulis menggunakan pendekatan studi kasus tunggal holistik yang bersifat eksploratif. Menurut Yin (2002), studi kasus tunggal holistik mempunyai akses terhadap suatu situasi yang semula tidak memberikan peluang

kepada pengamatan ilmiah dan hanya mengkaji sifat umum suatu program. Selain itu kasus tunggal juga dapat menyajikan uji kritis suatu teori yang signifikan.

Indikator penelitian ini adalah kinerja Akademi Keperawatan Muhammadiyah Klaten berdasarkan 4 perspektif *balanced scorecard*, yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis data yang dikumpulkan berupa data kualitatif dan data kuantitatif.

Populasi penelitian ini adalah pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa reguler tingkat I, II dan III Akper Muhammadiyah Klaten tahun ajaran 2004 – 2005. Sampel pada penelitian ini adalah total populasi yaitu 34 orang pengelola yang terdiri dari: 1 orang direktur, 3 orang pembantu direktur, 15 orang dosen tetap dan 15 orang karyawan administratif dan umum, serta 230 mahasiswa program reguler tingkat I sampai tingkat III Akper Muhammadiyah Klaten tahun ajaran 2004-2005.

HASIL PENELITIAN

Evaluasi Kinerja berdasarkan Perspektif Keuangan

Berdasarkan laporan keuangan Akper Muhammadiyah Klaten, terlihat ada surplus keuangan dari saldo sebesar Rp 78.035.000 dan ini merupakan sisa pengurangan pendapatan dan pengeluaran pada tahun anggaran 2004/2005. Bila dibandingkan dengan tahun 2003/2004 surplus tersebut lebih besar Rp 28.750.000 (tahun 2003/2004 surplus Rp 49.285.000).

Hasil pengamatan dan menelusuran laporan keuangan, Akper Muhammadiyah Klaten telah melakukan beberapa hal yang berkaitan dengan tertib administrasi yaitu pembuatan neraca keuangan, penyusunan laporan laba rugi, dan pembuatan laporan arus kas.

Pengawasan anggaran dilakukan setiap tahun sekali, pada Bulan Juni-Juli oleh Lembaga Pemeriksa Keuangan Muhammadiyah (LPKM) Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Klaten dan hasilnya dilaporkan kepada Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Klaten dengan tembusan ke Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Propinsi Jawa Tengah.

Evaluasi kinerja Akper Muhammadiyah Klaten dari perspektif konsumen

Evaluasi kinerja dilihat dari perspektif pelanggan dilakukan dengan melihat dokumen jumlah mahasiswa yang aktif kuliah, jumlah pendaftar

sebagai mahasiswa baru Akper Muhammadiyah Klaten, dan mengukur kepuasan mahasiswa. Evaluasi dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada mahasiswa untuk melihat kepuasan mahasiswa terhadap penyelenggaraan pendidikan di Akper Muhammadiyah Klaten.

Dari data statistik, jumlah mahasiswa yang aktif kuliah di Akper Muhammadiyah Klaten adalah 270 mahasiswa terdiri dari 80 mahasiswa tingkat I, 80 mahasiswa tingkat II, 70 mahasiswa tingkat III, serta 40 mahasiswa program khusus rumah sakit. Jumlah pendaftar tahun 2004/2005 sebanyak 162 pendaftar, sedangkan yang diterima sebanyak 80 mahasiswa. Berdasarkan jumlah ini, rasio pendaftar dan yang diterima adalah 1:2. Jumlah yang lebih bagus dibandingkan dengan Akper berstatus B yang ada di wilayah Surakarta dan sekitarnya.

Berdasarkan catatan statistik terlihat tidak ada mahasiswa yang mengundurkan diri/cuti selama kurun waktu belajar mahasiswa. Mahasiswa menjalani proses perkuliahan selama 6 semester dengan waktu tempuh 3 tahun.

Tabel 1. Hasil Jawaban Kuisisioner Kepuasan Mahasiswa

Pernyataan	Jawaban Responden (%)			
	4	3	2	1
Peraturan Akademis				
Peraturan-peraturan administrasi umum disusun dan ditentukan berdasarkan kebijakan strategis dan kebutuhan obyektif mahasiswa	52,6	45,7	1,7	0
Pelayanan administrasi umum terhadap mahasiswa selalu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga mahasiswa puas	57	30	13	0
Kebijakan akademik sesuai dengan kebutuhan mahasiswa	53,5	40	6,5	0
Kurikulum				
Isi kurikulum, silabus perkuliahan dan satuan materi kuliah sesuai dengan kebutuhan mahasiswa	24,6	30,6	44,8	0
Kurikulum telah mengikuti perkembangan IPTEK dan kebutuhan dunia kerja	0	34,8	65,2	0
Perkuliahan				
Jadual dan kalender akademik berjalan sesuai dengan perencanaan	100	0	0	0
Kompetensi tenaga pengajar sesuai dengan mata kuliah yang diajarkan	100	0	0	0
Keahlian dosen sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan user/pengguna lulusan	64,5	31,2	4,3	0
Cara/metode penyajian kuliah cukup tepat sehingga mahasiswa memahami dengan mudah	33,5	62,2	2,2	0

Tabel 1. Lanjutan.

Pernyataan	Jawaban Responden (%)			
	4	3	2	1
Dosen bila berada di kelas berpakaian rapi, bersih dan berpenampilan simpatik	100	0	0	0
Dosen memberikan perhatian dan respon yang cepat dan tepat terhadap kesulitan yang dihadapi mahasiswa	22,7	49	28,3	0
Dosen memperhatikan dan melayani mahasiswa dengan sepenuh hati dan tulus	100	0	0	0
Mata kuliah keahlian keperawatan membekali mahasiswa untuk siap memasuki dunia kerja	100	0	0	0
Mata kuliah keahlian keperawatan membekali mahasiswa untuk siap memasuki dunia kerja	100	0	0	0
Penyelesaian studi mahasiswa tepat 3 tahun	100	0	0	0
Nilai ujian yang diperoleh mahasiswa (IP/IPK) dapat dipercaya, validitas dan reliabilitasnya	100	0	0	0
Prosedur administrasi tepat dan baik, sehingga semua berjalan dengan lancar dan membuat mahasiswa merasa puas	43,6	42,1	4,3	0
Sarana proses belajar mengajar sudah memadai	100	0	0	0
Sarana laboratorium sudah memadai	34,6	31,5	23,9	0
Sarana praktik klinik (RS/Puskesmas dll) telah memenuhi kebutuhan belajar mahasiswa	100	0	0	0
Sumber Belajar				
Buku-buku perpustakaan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa	23,1	46	30,9	0
Jam buka perpustakaan telah memenuhi kebutuhan mahasiswa	0	57,4	42,6	0
Komputer dan akses internet telah memenuhi kebutuhan mahasiswa	0	14,8	85,2	0

Keterangan Tabel:

- 4 = sangat setuju
- 3 = setuju
- 2 = tidak setuju
- 1 = sangat tidak setuju

Berdasarkan hasil kuisioner tersebut, rata-rata jawaban mahasiswa adalah sebagai berikut:

1. Pernyataan tentang peraturan akademik: sangat setuju: 54,37%, setuju: 38,57%; tidak setuju: 7,06%; sangat tidak setuju: 0%

2. Pernyataan tentang kurikulum: sangat setuju:12,3%; setuju:32,7%; tidak setuju: 55 %; sangat tidak setuju: 0%.
3. Pernyataan tentang perkuliahan: sangat setuju:79,93%; setuju:15,87%; tidak setuju: 4,2%; sangat tidak setuju: 0%.
4. Pernyataan tentang sumber belajar: sangat setuju:1,7%; setuju:39,4%; tidak setuju:52,9 %; sangat tidak setuju: 0%.

Evaluasi berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari kepuasan karyawan dan dosen, retensi karyawan, produktifitas dosen dan karyawan meliputi jam mengajar, penulisan literature ilmiah, jam kerja, tingkat absensi, dan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh staf Akper Muhammadiyah Klaten.

Tabel 2. Jawaban Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Pernyataan	Jawaban Responden (%)	
	Puas	Tidak puas
Merasa puas dengan gaji yang diterima	73,3	26,7
Sarana kerja dimana saya mendapatkan tugas cukup memadai	66,7	33,3
Kesempatan untuk dapat berkembang dalam menekuni pekerjaan sangat terbuka luas	73,3	26,7
Merasa puas dengan besarnya insentif kerja yang saya terima	73,3	26,7
Terjalin hubungan kerja yang hangat antara pimpinan dan karyawan	80	20
Pembagian beban kerja sudah proporsional	73,3	26,7
Penghargaan diberikan bagi karyawan yang menjalankan tugas dengan baik	100	0
Pimpinan mengerti dan tanggap terhadap persoalan yang dihadapi	86,7	13,3
Karyawan diberi kewenangan dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas	86,7	13,3
Pekerjaan di Akper memberikan ketenangan hidup	80	20
Saya merasa leluasa untuk dapat memberikan pendapat kepada atasan	93,3	6,7
Kesempatan mengerjakan sesuatu dengan menggunakan kemampuan yang saya miliki sangat terbuka dan dihargai	100	0
Suasana kerja di Akper membuat saya betah	86,7	13,3
Teguran yang diberikan pimpinan bersifat mendidik	100	0
Secara berkala pimpinan memberikan umpan balik atas prestasi kerja karyawannya	100	0

Kepuasan karyawan dan dosen dari hasil kuisioner didapatkan hasil jawaban dari 15 pernyataan yang diberikan kepada responden, didapatkan rata-rata menyatakan puas sebanyak 84,89% dan tidak puas sebanyak 15,01%. Retensi karyawan, dari 30 karyawan yang terdiri dari karyawan akademis (dosen) dan karyawan pendukung akademis dapat dikategorisasikan:

- a) Karyawan dengan masa kerja 10 tahun lebih : 15 (50%)
- b) Karyawan dengan masa kerja 5 – 10 tahun : 9 (30%)
- c) Karyawan dengan masa kerja dibawah 5 tahun : 6 (20%)

Selama kurun waktu 5 tahun terakhir, tidak ada karyawan yang mengundurkan diri atau keluar dari Akper Muhammadiyah Klaten. Sembilan dosen bekerja sejak awal tahun berdirinya Akper Muhammadiyah Klaten.

Produktivitas karyawan diukur dengan tingkat pemanfaatan waktu kerja produktif, didapatkan hasil rata-rata tingkat pemanfaatan waktu kerja produktif adalah 82, 5%, artinya hanya 17,5% (54 menit) waktu kerja digunakan untuk kegiatan pribadi dan kegiatan non produktif dalam sehari.

PEMBAHASAN

Kinerja perspektif keuangan Akper Muhammadiyah Klaten dengan melihat neraca keuangan dan hasil survey dokumentasi laporan keuangan, menunjukkan bahwa sumber keuangan masih didominasi pendapatan dari mahasiswa yang mencapai 97,82%. Pendapatan dari luar mahasiswa sebesar 2,18% didapatkan dari dana hasil usaha sebesar 1,21% dan bunga bank 0,97%. Surplus keuangan sebesar 6,86% menunjukkan bahwa Akper berhasil menambah dana untuk pengembangan dan pembangunan. Anggaran pengeluaran yang digunakan untuk pengembangan institusi sebesar 26,45%. Anggaran tersebut lebih kecil dibandingkan dengan pemasukan untuk sumbangan pengembangan institusi sebesar 35,58%, sehingga terdapat selisih 9,13%. Bila selisih tersebut dikurangi dengan surplus saldo anggaran sebesar 6,86%, maka masih terjadi selisih 2,27%. Dengan demikian, dana pengembangan institusi berkurang 2,27% atau dengan kata lain ada sebagian dana sumbangan pengembangan pendidikan yang terpakai untuk membiayai biaya operasional.

Indrajit (2006), mengemukakan bahwa semua organisasi nirlaba menerima dana dari bermacam-macam sumber untuk membiayai pelaksanaan misinya. Jika organisasi terus menerus mampu menutupi pembiayaan usaha nirlaba, maka akan berhasil, sebaliknya jika organisasi dalam waktu yang lama selalu mengalami defisit, maka akan gagal mencapai misinya. Kecukupan dana untuk melakukan kegiatan, tidak

hanya tergantung pada banyaknya dana yang dapat dikumpulkan, melainkan pula kemampuan mengelola dana, oleh karena itu organisasi memerlukan manajemen keuangan.

Kinerja perspektif pelanggan Akper Muhammadiyah Klaten, memperlihatkan kinerja yang baik dengan indikator dari hasil jawaban kuesioner lebih banyak menjawab puas serta penguasaan terhadap pelanggan dan mempertahankan jumlah pelanggan. Bila kondisi ini dapat dipertahankan akan menunjang dari perspektif keuangan. Semakin banyak jumlah mahasiswa, maka pendapatan akan bertambah. Permasalahan yang ada adalah institusi di bawah Departemen Kesehatan, jumlah alokasi mahasiswa dibatasi, yang didasarkan pada nilai akreditasi. Nilai akreditasi di Akper Muhammadiyah adalah strata B, artinya alokasi jumlah mahasiswa maksimal yang dapat diterima adalah 80 mahasiswa. Apabila Akper Muhammadiyah Klaten ingin jumlah mahasiswa bertambah, maka sesuai dengan peraturan yang ada, akreditasi B dapat membuka program khusus, yaitu program yang memberikan kesempatan belajar kepada lulusan SPK/SPR untuk melanjutkan ke D-III Keperawatan.

Jumlah mahasiswa Akper Muhammadiyah Klaten untuk tahun ajaran 2004/2005 adalah sebanyak 230 mahasiswa, terdiri dari tingkat I: 80 mahasiswa, tingkat II: 80 mahasiswa dan tingkat III: 70 mahasiswa. Rata-rata pendaftar untuk tiap tahunnya adalah 162 pendaftar, artinya rasio pendaftar dengan alokasi adalah 1:2. Rasio yang lebih baik dibandingkan Akper sejenis di Surakarta. Dari statistik penerimaan mahasiswa baru dan jumlah keseluruhan mahasiswa yang aktif kuliah, dimana hampir semua mahasiswa dapat menyelesaikan kuliahnya dengan lancar tanpa ada hambatan, memperlihatkan bahwa mahasiswa merasa nyaman kuliah di Akper Muhammadiyah Klaten.

Proses internal di Akper Muhammadiyah Klaten, dimana tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (mahasiswa), yang diharapkan menjadi puas atas pelayanan yang dilakukan, maka dapat dikatakan nilai rata-rata 71,74 dapat dikategorikan baik. Kurnianto (2003) menyatakan bahwa kepuasan konsumen akan dapat dicapai bila perguruan tinggi mampu memberikan produk dan jasa pendidikan yang berkualitas dan proses pendidikan yang baik. Untuk dapat meningkatkan kualitas produk, dibutuhkan upaya peningkatan yang terus menerus terhadap produk yang sudah ada dan menciptakan iklim untuk meningkatkan kreativitas.

Dari hasil kuisisioner kepuasan karyawan Akper Muhammadiyah Klaten didapatkan hasil rata-rata yang menyatakan puas adalah 84,89%, menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja di Akper Muhammadiyah Klaten. Indrajit (2006) menyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan adalah suatu akumulasi berbagai jenis kepuasan yang diharapkan oleh karyawan seperti penggajian, suasana kerja,

kesempatan berkembang, hubungan kerja dan sebagainya. Kepuasan karyawan merupakan salah satu sebab terjadinya peningkatan motivasi karyawan.

Masa kerja karyawan Akper Muhammadiyah Klaten, dimana 50% bekerja di atas 10 tahun dan 30% bekerja antara 5-10 tahun serta hanya 20% yang bekerja di bawah 5 tahun, menunjukkan Akper Muhammadiyah Klaten tinggi retensinya. Menurut Indrajit (1006) retensi karyawan adalah kemampuan perguruan tinggi untuk mempertahankan karyawannya, makin lama karyawan bekerja dalam satu organisasi akan makin tinggi retensinya, dan dapat disimpulkan ia makin betah bekerja.

Berdasarkan pemanfaatan waktu selama jam kerja, rata-rata karyawan Akper Muhammadiyah Klaten menggunakan 82,5% waktu kerja untuk kegiatan produktif (mengerjakan tugas sesuai dengan job kerja yang menjadi tanggungjawabnya), hasil ini menunjukkan bahwa tingkat produktifitas karyawan Akper Muhammadiyah Klaten adalah sangat baik. Menurut Sinungan (1996), tingkat pemanfaatan waktu kerja sebesar 75% sudah dapat dikatakan produktif.

Hasil pengukuran kinerja Akper Muhammadiyah Klaten berdasarkan 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara ukuran kinerja dari satu perspektif dengan perspektif lainnya, atau dengan kata lain kinerja dari suatu perspektif akan menjelaskan ataupun mempengaruhi kinerja dari perspektif lainnya.

Hubungan antar Perspektif

Kinerja keuangan Akper Muhamamdiyah Klaten pada tahun 2004/2005 dapat meningkatkan pendapatan dengan surplus 6,68% dan dari laporan keuangan tiga tahun terakhir pendapatan dan surplus anggaran terus terjadi peningkatan. Penerimaan pendapatan masih sangat tergantung dari pendapatan dari unsur mahasiswa (97,82%). Sehingga nilai mahasiswa sangat tinggi sekali,

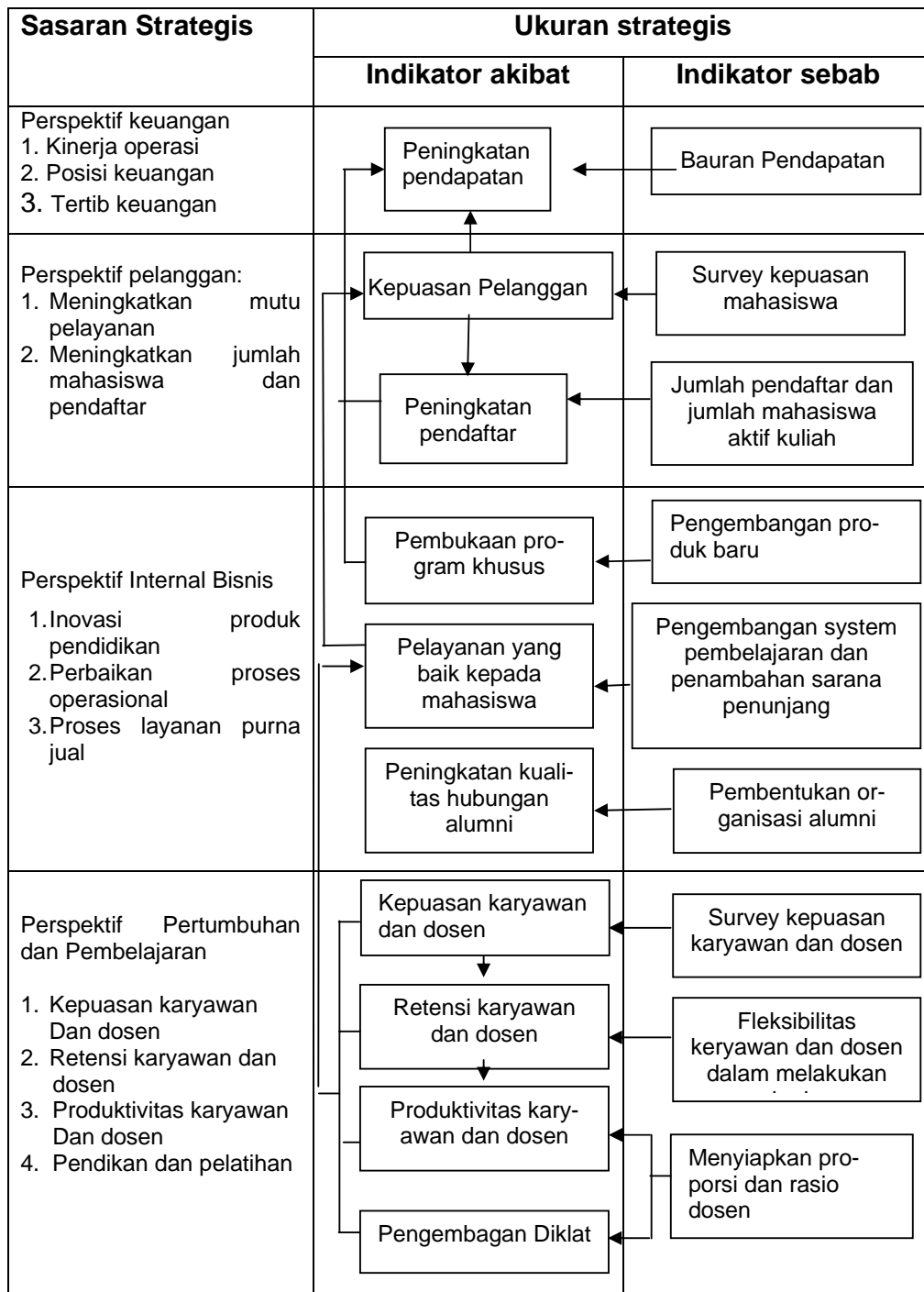
Peningkatan pendapatan tersebut dapat dicapai karena Akper Muhammadiyah Klaten dapat memberikan kepuasan kepada konsumen primernya yaitu mahasiswa. Kepuasan mahasiswa yang didapatkan dari hasil kuisioner yang banyak menyatakan puas mencerminkan pelayanan kepada mahasiswa telah sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Jumlah mahasiswa yang senantiasa tetap dan jumlah pendaftar sebagai mahasiswa baru yang cenderung tidak menurun banyak, mencerminkan tingkat kepercayaan masyarakat yang masih cukup tinggi pada Akper Muhammadiyah Klaten.

Kepuasan mahasiswa dapat terwujud apabila Akper Muhammadiyah Klaten mampu memberikan produk dan jasa pendidikan yang berkualitas. Dari checklist proses internal di Akper Muhammadiyah

Klaten, dimana tujuannya adalah bagaimana pemenuhan kebutuhan pelanggan (mahasiswa) terpenuhi dan selanjutnya akan menjadikan pelanggan puas atas pelayanan yang dilakukan, maka dapat dikatakan nilai rata-rata 71,74% dapat dikategorikan baik. Pelayanan yang baik kepada mahasiswa dapat menambah nilai kepuasan mahasiswa. Inovasi produk pendidikan dengan membuka D III program khusus memberikan kontribusi peningkatan pendapatan yang signifikan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Akper Muhammadiyah Klaten senantiasa berupaya agar dapat berjalan dengan baik. Kepuasan karyawan yang ditunjukkan dengan jawaban puas yang ditunjukkan dengan retensi karyawan dan dosen akan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dan dosen. Ditambah dengan jaminan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendukung dalam peningkatan pelayanan yang baik kepada mahasiswa. Pelayanan yang baik kepada mahasiswa akan meningkatkan kepuasan mahasiswa dalam menjalani studi di Akper Muhammadiyah Klaten. Kepuasan pelanggan dapat meningkatkan market share. Peningkatan market share akan meningkatkan pendapatan secara tidak langsung.

Evaluasi hubungan sebab akibat dan peta strategi Akper Muhammadiyah Klaten dari berbagai sasaran strategic dan tolok ukur yang telah dipilih dapat digambarkan seperti tampak pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. Hubungan sebab akibat balanced scorecard Akper Muhammadiyah Klaten.

KESIMPULAN

Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan Akper Muhammadiyah Klaten berhasil meningkatkan pendapatan tiap tahunnya. Namun demikian sumber pendapatan sebagian besar masih berasal dari mahasiswa, belum mampu mencari dana alternatif dari sumber non mahasiswa. Tertib keuangan sudah dilakukan dengan baik dan telah dilakukan audit walaupun masih dari lingkup Muhammadiyah sendiri.

Kinerja dari perspektif pelanggan, menunjukkan kepuasan pelanggan utama yaitu mahasiswa relatif tinggi. Pada aspek peraturan akademik dan perkuliahan. Pada aspek kurikulum dinilai mahasiswa belum mencerminkan semangat global dan proporsi antara kuliah dan praktik serta proporsi muatan inti dan muatan lokal belum memenuhi tuntutan aspek pengembangan Akper Muhammadiyah Klaten. Sarana prasarana penunjang butuh peningkatan dan penambahan sarana internet sebagai sumber belajar. Rata-rata mahasiswa puas dengan pelayanan yang diberikan yang ditunjukkan dengan jumlah mahasiswa yang kuliah tidak ada yang mengundurkan diri dan jumlah pendaftar yang relatif stabil.

Kinerja dari perspektif proses bisnis internal, menunjukkan hasil yang baik. Proses inovasi telah dilakukan dengan penyelenggaraan program khusus D-III Keperawatan, sebagai produk baru di Akper Muhammadiyah Klaten. Untuk kegiatan operasional yang terkait dengan kegiatan untuk melayani mahasiswa telah dilakukan dengan baik. Pelayanan terkait alumni masih butuh penanganan serius, karena belum diorganisir dan ditangani dengan baik. Demikian juga kegiatan penelitian, juga belum tersentuh pelaksanaannya. Kinerja sudah diarahkan untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa sebagai pelanggan primer, yang pada akhirnya mahasiswa menjadi puas.

Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan secara keseluruhan kepuasan karyawan dan dosen Akper Muhammadiyah Klaten adalah tinggi. Kepuasan karyawan tersebut ditunjukkan dengan motivasi dan produktivitas karyawan dan dosen yang tinggi pula. Hal lain yang mendukung adalah retensi karyawan dan dosen yang betah bekerja di Akper Muhammadiyah Klaten.

Hasil pengukuran kinerja 4 (empat) perspektif menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara ukuran kinerja Akper Muhammadiyah Klaten dari suatu perspektif dengan ukuran kinerja dari perspektif lainnya. Hubungan tersebut lebih tersentral pada pemenuhan kepuasan mahasiswa (perspektif pelanggan) dan peningkatan pendapatan institusi (perspektif keuangan). Dukungan kedua perspektif tersebut adalah dari perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

SARAN

1. Direktur dan Pembantu Direktur Akper Muhammadiyah Klaten
 - a. Memanfaatkan *balanced scorecard* sebagai alat untuk melaksanakan penilaian kinerja di Akper Muhammadiyah Klaten.
 - b. Hasil evaluasi kinerja dari masing-masing perspektif dapat digunakan sebagai bahan/alat untuk pembenahan/perbaikan bila hasilnya belum memuaskan dan mempertahankan atau meningkatkan bila hasil evaluasinya menunjukkan baik/memuaskan
 - c. Mengoptimalkan setiap peluang yang ada, dalam ranpa proses inovasi produk baru dan mencari alternative sumber keuangan non mahasiswa.
 - d. Menyiapkan diri untuk menjadi institusi yang lebih luas sasarannya, misalnya berubah menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES)
 - e. Memberi dukungan positif kepada karyawan dan dosen agar memiliki semangat kerja yang kuat dan menumbuhkan partisipasi aktif dalam rangka mencapai tujuan yang tertuang dalam visi dan misi Akper Muhammadiyah Klaten.
2. Bagi dosen dan karyawan
 - a. Meningkatkan kondisi dan penampilan menjadi lebih baik, hasil kinerja yang kurang baik atau belum dilakukan dari penilaian dalam *balanced scorecard* dijadikan pemacu untuk memperbaiki dan mempersiapkan untuk dilakukan/dikerjakan
 - b. Meningkatkan *self of belonging* terhadap Akper Muhammadiyah Klaten.

DAFTAR PUSTAKA

1. Akdon. (2006). Strategic Management for Educational Management : Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan. Bandung. Afabeta.
2. Anwar, K. (2002). Pendidikan Tenaga Keperawatan Di Dalam Menghadapi Era Globalisasi, Volume 2/2002, Kabupaten Klaten. Buletin Suara Perawat PPNI.
3. Atmosoepipto, K. (2001). Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya. Jakarta. Gramedia.
4. Budiarto, E. (2004). Metodologi Penelitian Kedokteran : Sebuah Pengantar. Jakarta. EGC.
5. Cusway, B. (1996). Human Resource Management. The Fast Track BA Series. Jakarta. PT Elexmedia Komputindo.
6. Gaspersz, V. (2003). ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement. Jakarta. Gramedia.
7. Gaspersz, V. (2005). Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta. Gramedia.
8. Handoko, TH (1995). Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. (Edisi II), BPFE.
9. Ilyas, Y. (2001). Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian, Depok: BP. FKM. Universitas Indonesia
10. Junaidi, A. (2004). Evaluasi Proses Belajar Ceramah dan Klinik Akademi Kesehatan, Naskah Seminar, Akper Muhammadiyah Semarang.
11. Kaplan, R.S. dan Norton, D.P.,(1996). Translating Strategy Into Action: the Balanced Scorecard. Boston. Harvard Business School Press.
12. Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (2004) Strategy MAPS, Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston. Harvard Business School Press.

13. Keban, Y.T. (2000). Indikator Kinerja Pemerintah Daerah, Pendekatan Manajemen dan Kebijakan. Yogyakarta. Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada.
14. Kurnianto, HT. (2003). Budaya Organisasi dan Balanced Scorecard, Dimensi Teori dan Praktik. Yogyakarta. UPFE UMY.
15. Mulyadi (2001). Balanced Scorecard. Jakarta. Salemba Empat.
16. Mulyadi (2007). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta. YKPN.
17. Mulyadi dan Setyawan. (1999). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi ke-2. Yogyakarta. Aditya Media.
18. Murtana, A. (2002). Strategi Pengembangan Produktifitas Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Muhammadiyah Menghadapi Era Globalisasi. Makalah Seminar Peran PTM Abad 21. tidak dipublikasikan
19. Niven, P.R (2007). Balanced Scorecard Diagnostik : Mempertahankan Kerja Maksimal. Alih Bahasa Andre. Jakarta. W. PT Gramedia.
20. Notoadmodjo, S. (2002). Metodologi Penelitian Kesehatan. Jakarta. Rineka Cipta.
21. Notoadmodjo, S. (2005). Metodologi Penelitian Kesehatan. Jakarta. Rineka Cipta.
22. Pfeffer, J. (1996). Keunggulan Bersaing Melalui Manusia. Alih Bahasa : Maulana, A. Jakarta Barat. Binarupa Aksara.
23. Salusu (1998). Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Kinerja dan Organisasi Non Profit. Jakarta. Gramedia.
24. Soeprihanto, J.(2001). Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan_Yogyakarta. BPFE UGM.
25. Sugiyono. (2006). Statistik untuk Penelitian. Bandung. Alfabeta.

26. Tampubolon, D.P. (2001). Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21. Jakarta. Gramedia.
27. Tangkilisan, H.N.S. (2003). Manajemen Modern untuk Sektor Publik. Yogyakarta. Balairung & Co.
28. Tilaar, H.A.R. (1997). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi. Jakarta. Gramedia Widiasarana Indonesia.
29. Tjahjono, H.K. (2003). Budaya Organisasional & Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktik. Yogyakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah.
30. Umar, H. (2002). Evaluasi Kinerja Perusahaan. Jakarta. Gramedia.
31. UGM. (2005). Panduan Penyusunan Tesis. Yogyakarta. Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Gajah Mada.
32. Wahyuni, E. dkk. (2005). Balanced Scorecard untuk Manajemen Publik. Jakarta. YPAPI.
33. Yuwono, S dkk. (2006). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Terfokus pada Strategi. Jakarta.Gramedia.
34. Yin, R.K. (2002). Studi Kasus : Desain dan Metode. Jakarta. Raja Grafindo Persada.