

**ARTIKEL ILMIAH**

**EVALUASI KINERJA MANAJEMEN BERBASIS HASIL  
AKREDITASI DI STTBI OLEH BAN-PT  
(PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*)**



**Franky**  
**7617130400**  
**GBI Rehobot/Rehobot Ministry**  
**Jl. Gading Kirana Blok A10 No.1-2. Kelapa Gading – Jakarta Utara**  
**[franky@rehobot.net](mailto:franky@rehobot.net)**

**PERFORMANCE MANAGEMENT EVALUATION BASED ON  
ACCREDITATION RESULTS AT STTBI BY HIGHER NATIONAL  
EDUCATION ASSOCIATION (BALANCED SCORECARD APPROACH)**

**FRANKY**

**ABSTRACT**

*The objective of this research was to understand comprehensively the performance management evaluation of STTBI. The research itself use the national standards for the higher education evaluation, such as vision and strategy standard; leadership and total quality management standard; outcomes quality standard; human resources standard; curriculum and academic environment standard; funding, some supports, and information system standard; finally, research, community responsibility, and cooperation standard. The researcher used one method evaluation to value the performance management of STTBI through to translation the standards above to some perspectives in balanced scorecard. The balanced scorecard contains some perspectives such as vision and strategy, financial, customer, internal business process, and learning and growth perspective. The approach of this research uses goal oriented based or objectives oriented approach and qualitative method used as well.*

*The conclusions and recommendation such as STTBI have to do the reformulate the vision statement in order to focus the organization purpose; all activities sort of the student enrollment, financial, recruitment policy, and etc. must be documented in standard operational procedures; in the business process internal will be divided by five criteria such as design, develop, maintain, and regulation; STTBI has to update and upgrade the human resource recruitment system in order to find and get the best person (lecturer); and to make a balance in the sustainability in finance, the STTBI has to open to find other strategic business unit opportunity.*

**Keywords:**

***Performance management evaluation, accreditation, and balanced scorecard.***

**Pendahuluan**

Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan teratas di dalam tatanan struktur pendidikan di Indonesia memiliki peran dan tanggung jawab yang penting bagi kemajuan dan kompetensi manusia Indonesia dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, pengelolaan perguruan tinggi

menjadi hal yang mendasar untuk dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah diberikan oleh pemerintah Indonesia.

Sebagai upaya agar perguruan tinggi dapat mencapai hasil yang maksimal, maka diperlukan perangkat yang komprehensif sebagai panduan atau pedoman pelaksanaan dan pengelolaan perguruan tinggi. Dalam hal ini, perangkat tersebut adalah borang akreditasi yang di dalamnya memuat secara lengkap pengaturan dan pengelolaan perguruan tinggi. Dalam hal ini, pemerintah Republik Indonesia menunjuk sebuah badan independen yang memiliki tugas mengawal agar kualitas perguruan tinggi dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat Indonesia maupun dunia. Badan tersebut dinamakan Badan Akreditasi Nasional - Perguruan Tinggi (BAN-PT). BAN-PT memberikan beberapa aspek yang menjadi standar pelayanan minimal yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi terdiri atas tujuh standar dengan penjelasan sebagai berikut.

Visi dan strategi merupakan kompas bagi setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun sebaliknya, termasuk bidang pendidikan di dalamnya. Ralph G. Lewis dan Douglas H Smith (1994:102) menjelaskan bahwa rumusan kalimat visi dan misi merupakan sebuah strategi yang bersifat *top-down*. Strategi yang bersifat *top-down* ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya visi dan strategi harus terimplementasi di dalam seluruh tatanan operasional perguruan tinggi. Aspek kepemimpinan di dalam perguruan tinggi memiliki tempat yang sangat strategis bagi perkembangan institusi pendidikan tersebut,

termasuk di dalamnya sistem pengelolaan dan penjaminan mutu. Tugas dan tanggungjawab bidang penjaminan mutu menjadi *inside watcher* yang terus menerus memantau pengelolaan dan perkembangan perguruan tinggi.

Mahasiswa sebagai tujuan pembelajaran menjadi aspek yang utama perguruan tinggi, karena ukuran keberhasilan perguruan tinggi salah satunya adalah bagaimana pelayanan kepada mahasiswa dapat diberikan secara optimal, sehingga mahasiswa dapat menjadi agen dapat perkembangan perguruan tinggi tersebut. Dosen atau tenaga kependidikan merupakan pilar utama dalam menjalankan proses pembelajaran. Oleh karena itu, manajemen perguruan tinggi harus memiliki perencanaan yang baik dalam menyiapkan tenaga pendidik tersebut. Tenaga pendidik yang baik akan menghasilkan peserta didik yang baik pula, baik secara keilmuan, keterampilan, dan karakter. Dengan kepentingan ini, maka diharapkan proses rekrutmen dari tenaga pendidik harus melalui seleksi yang ketat dan bertahap.

Standar kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik harus diusahakan berjalan sesuai dengan perkembangan keilmuan, perkembangan *market place*, hal ini dimaksudkan agar *outcome* dari perguruan tinggi dapat menjawab kebutuhan pasar tenaga kerja. Standar pembiayaan serta sarana dan prasarana menjadi pendukung bagi tujuan yang ingin dicapai dalam pendidikan. Akhirnya, perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan yang memiliki tugas dan tanggungjawab untuk

melaksanakan tri dharmanya yaitu melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

BAN-PT yang memiliki kewenangan untuk membantu mengawasi penyelenggaraan perguruan tinggi agar memiliki kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan dapat memberikan penilaian terhadap kinerja manajemen perguruan tinggi tersebut. Dengan mengetahui kenyataan ini, maka peneliti memandang perlu agar perguruan tinggi dapat melaksanakan *self-correction or self-evaluation* berdasarkan borang akreditasi tersebut. Dalam melaksanakan kegiatan evaluasi tersebut, maka peneliti menggunakan pendekatan model *balanced scorecard* sebagai alat yang dapat membantu mengarahkan, mengawasi, dan memberi penilaian terhadap kinerja manajemen sebuah perguruan tinggi.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001:8) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* memungkinkan sebuah organisasi mengadopsi secara dini agar memiliki fokus yang dapat disesuaikan dengan tujuan manajemen, bisnis unit yang ada, sumber daya manusia, dukungan teknologi informasi, dan sumber-sumber keuangan untuk dimasukkan dalam strategi organisasinya.

Dengan penjelasan ini, peneliti melakukan translasi dari borang akreditasi yang terdiri atas tujuh standar ke dalam empat perspektif yang ada di dalam model *balanced scorecard* seperti yang dijelaskan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001:8) yang terdiri atas perumusan visi dan strategi, perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Peneliti melakukan evaluasi atas setiap standar yang terdapat dalam borang akreditasi dengan menggunakan model *balanced scorecard*. Dari hasil evaluasi inilah, perguruan tinggi akan mendapatkan gambaran yang jelas berupa *strategy map* bagi perencanaan dan perkembangan perguruan tinggi dimasa yang akan datang.

Glyn Rogers dan Linda Badham (1992:2) menjelaskan bahwa, "*evaluation is the process of systematically collecting and analyzing information in order to form value judgements based on firm evidence*". Evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan (*collecting*) dan menganalisis (*analyzing*) informasi yang dilakukan secara sistematis yang digunakan dalam bentuk pengambilan keputusan berdasarkan fakta-fakta yang otentik. Pengambilan keputusan ini dilakukan dengan pertimbangan yang serius atas target-target atau tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah pedoman dalam pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar untuk pengembangan sebuah program dan dapat ditemukan melalui mekanisme proses evaluasi.

Wibowo (2013:2) menyatakan bahwa:

Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Jadi, kinerja tidak hanya menekankan kepada hasil kerja semata tetapi melihat juga bagaimana proses kerja berlangsung dan pada akhirnya hasil kinerja tersebut terlihat dari hasil yang dicapai. Apakah hasil yang dicapai sesuai dengan sasaran organisasi? Apakah hasil yang dicapai menjawab kebutuhan *stakeholders*, *customer*, dan pihak-pihak lainnya?

Definisi manajemen yang disampaikan oleh Prince Jide Adetule (2011:3) sebagai berikut:

*Management is the art of getting things done through and with people. Management is the process of planning, organizing, directing, and controlling the effort of organization's members using all other organization resources to achieve stated organizational goals.*

Manajemen adalah sebuah seni untuk mendapatkan sesuatu melalui dan dengan bantuan orang lain. Manajemen juga merupakan proses yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengaturan (*directing*), dan monitoring (*controlling*) sebagai upaya dari seluruh anggota organisasi yang menggunakan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi yang menjadi tujuan utama dari penelitian ini adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja manajemen di STTBI berbasis hasil akreditasi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Sebagai hasil akhir dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk melakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kinerja manajemen dan sebagai dasar dalam pengambilan

keputusan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang bertalian dengan kinerja manajemen.

### **Metodologi Penelitian**

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan *goal oriented based* atau *objectives oriented approach* (tujuan dari beberapa kegiatan memiliki spesifikasi tertentu dan evaluasi memiliki fokus untuk menilai apakah tujuan-tujuan tersebut telah tercapai).

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

Michail Quinn Patton seperti yang dikutip oleh Wirawan (2012:154) menjelaskan bahwa:

Metode penelitian adalah penelitian yang merinci mengenai situasi kejadian-kejadian, orang, interaksi-interaksi, dan perilaku-perilaku terobservasi; kutipan-kutipan langsung dari orang mengenai pengalaman mereka, sikap, kepercayaan, dan pikiran; kutipan atau keseluruhan bagian dari dokumen-dokumen, koresponden, rekaman, dan kasus-kasus sejarah.

Dalam penelitian evaluasi kinerja manajemen ini, peneliti menggunakan data penelitian data kualitatif. Data yang digunakan dalam bentuk kalimat-kalimat, gambar, hasil wawancara, dan lain-lain (kualitatif).

Teknik pengumpulan data yang tepat dalam penelitian membantu peneliti dalam mengembangkan penelitiannya. Kegiatan pengumpulan data ini berkaitan dengan bagaimana cara mengumpulkan data, dengan siapa data tersebut diperoleh (sumbernya), dan apakah ada alat yang



digunakan. Data penelitian evaluasi kinerja manajemen berbasis hasil akreditasi oleh BAN-PT dengan pendekatan *balanced scorecard* di STTBI ini dikumpulkan untuk dapat melihat dan mengukur secara lengkap dan komprehensif tentang kinerja manajemen.

Prosedur pengumpulan data merupakan tahapan yang dilakukan dalam penelitian dan prosedur ini bergantung kepada jenis instrumen yang dipakai, karena masing-masing instrumen memiliki keunikannya sendiri-sendiri. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga jenis instrumen, yaitu telaah dokumen (*analysis of written document*), observasi (*observation*), dan wawancara (*interview*).

Tabel 1 – Sistem dan Prosedur Penggunaan Instrumen

Jenis Instrumen	Kegiatan	Kondisi	Prosedur
Telaah dokumen (analysis of written document) menurut <i>Journal of Department of Health and Human Services</i> (2009:1-2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mempelajari dokumen yang ada (<i>hardcopy or softcopy</i>)</li> <li>✓ Mengklasifikasikan dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingin mendapatkan latarbelakang informasi (<i>history dan philosophy</i>)</li> <li>✓ Ingin direfleksikan dalam perencanaan program</li> <li>✓ Ingin mengembangkan pengumpulan data yang lain untuk penelitian evaluasi</li> <li>✓ Ingin mempersiapkan data mengenai: apa pertanyaan evaluasi yang harus disiapkan dan berapa banyak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Memanfaatkan dan menilai dokumen yang ada</li> <li>✓ Menjaga keamanan data yang didapat dari penilaian dokumen</li> <li>✓ Memastikan kerahasiaan data untuk penelitian</li> <li>✓ Menyusun dokumen yang relevan dengan evaluasi</li> <li>✓ Memahami bagaimana dan mengapa dokumen tersebut dibuat</li> <li>✓ Memastikan keakuratan dokumen</li> <li>✓ Merangkum informasi dari dokumen yang telah direview</li> </ul>
Observasi ( <i>observation</i> ) menurut <i>Journal of Department of Health and Human Services</i> (2008:1-2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mengamati perilaku dan kegiatan secara natural</li> <li>✓ Observasi langsung: dilakukan dengan melihat interaksi-interaksi, proses-proses yang berjalan, atau perilaku yang ada di lapangan.</li> <li>✓ Observasi tidak langsung: dilakukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingin mengetahui pemahaman atas situasi atau proses yang sedang berjalan</li> <li>✓ Ingin mendapatkan data dari perilaku individu atau interaksi dengan individu lainnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menentukan fokus: pertanyaan penelitian dan mengklasifikasi berdasarkan kebutuhan observasi</li> <li>✓ Mendesain system pengumpulan data: setelah memiliki</li> </ul>

Jenis Instrumen	Kegiatan	Kondisi	Prosedur
	dengan melihat hasil dari interaksi-interaksi, proses-proses yang berjalan, atau perilaku yang ada di lapangan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingin mengetahui kondisi di lapangan secara fisik</li> <li>✓ Ketika menemukan bahwa data dari individu terlihat tidak realistis</li> </ul>	fokus evaluasi, maka peneliti dapat menentukan jenis data yang dibutuhkan dan bagaimana mendapatkan data tersebut.
Wawancara (interview) menurut <i>Journal of Department of Health and Human Services</i> (2009:1-2) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informal interview (tidak terstruktur dan spontan)</li> <li>✓ Interview semi terstruktur (memiliki catatan pertanyaan namun bervariasi)</li> <li>✓ Interview terstruktur (ada protocol/susunan pertanyaan yang diajukan, <i>very highly standard interview</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menanyakan pertanyaan yang bersifat kuantitatif (<i>close ended question, specific answers</i>) atau kualitatif (<i>open ended question, various answers</i>) kepada <i>interviewee</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingin mengetahui lebih dalam mengenai perspsi, wawasan, perilaku, pengalaman dari responden</li> <li>✓ Ingin mengetahui perbedaan antara pengalaman responden dengan hasil (<i>outcomes</i>)</li> <li>✓ Ingin menindaklanjuti dengan metode yang lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menentukan fokus: pertanyaan penelitian dan memastikan pertanyaan yang berhubungan dengan evaluasi penelitian</li> <li>✓ Mengembangkan pedoman interview atau membuat kuesioner</li> <li>✓ Memilih jumlah dan tipe orang yang diinterview</li> </ul>

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif yang didapat dari berbagai sumber dan analisis data dalam penelitian evaluasi ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai dari lapangan. Teknis analisis data diawali dari tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## Hasil dan Pembahasan Penelitian

### Hasil Evaluasi pada Visi dan Strategi

Perumusan visi merupakan hal yang paling mendasar bagi semua tatanan organisasi di segala bidang, baik organisasi yang berorientasi kepada laba maupun nirlaba. Rumusan visi inilah yang menjadi panglima

dalam pengaturan tatanan berorganisasi, menjadi arah atau petunjuk kemana arah organisasi hendak ditujukan. Oleh karena itu, perumusan visi menjadi hal yang sentral sekaligus sakral, sentral menunjuk kepada seluruh aktivitas kegiatan organisasi harus berpedoman kepada visi tersebut, sedangkan sakral menunjuk kepada kepentingan dan tujuan yang hakiki dari organisasi tersebut.

Merujuk kepada hasil evaluasi yang dilakukan pada STTBI, peneliti mendapatkan bahwa visi dari STTBI adalah “Menjadi salah satu program studi teologi terbaik di Indonesia dalam mempersiapkan hamba-hamba Tuhan”. Visi STTBI tidak hanya menciptakan tetapi mempersiapkan mahasiswa agar dapat menjadi hamba Tuhan dengan pengetahuan teologi yang baik.

### **Hasil Evaluasi pada Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan dalam model BSC mewajibkan manajemen untuk dapat memenuhi segala harapan dan kebutuhan dari pelanggan, dan tentunya manajemen dapat menentukan langkah-langkah strategi apa yang harus dilakukan guna memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Pelanggan dalam dunia perguruan tinggi adalah mahasiswa dan diharapkan perguruan tinggi dapat memenuhi harapan dari mahasiswa selama masa studinya berlangsung.

Peneliti memperoleh informasi bahwa pelayanan-pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa diawali dengan sistem perekrutan calon mahasiswa baru dan pelayanan akademik dan non-akademik.

### **Hasil Evaluasi pada Perspektif Keuangan**

Strategi translasi borang akreditasi terhadap model BSC menempatkan standar 6 yang berisi tentang pembiayaan, sarana dan prasarana, dan sistem informasi berada pada perspektif keuangan. Dan sebagai hasil evaluasi dalam perspektif keuangan ini, peneliti melakukan serangkaian penelaahan dokumen, wawancara, dan observasi untuk mengetahui proses kerja dari perspektif keuangan ini yang mencakup bidang keuangan, sarana dan prasarana, dan sistem informasi.

STTBI merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional Republik Indonesia, oleh karena itu seluruh kegiatan operasionalnya harus mengacu kepada standar yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Tinggi. Untuk bidang pembiayaan atau keuangan ini, STTBI harus mengakomodir pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi yang terdiri atas pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

### **Hasil Evaluasi pada Perspektif Proses Bisnis Internal**

Strategi translasi borang akreditasi terhadap model BSC menempatkan standar 2 yang berisi tentang tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu; standar 5 tentang kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik; dan standar 7 tentang program penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama berada pada perspektif proses bisnis internal.

## Hasil Evaluasi pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Standar 4 dalam borang akreditasi menempatkan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia ditranslasikan ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* yang berfungsi sebagai motor penggerak sistem kinerja manajemen dari sebuah organisasi.

Dalam upaya mencapai sistem kinerja manajemen yang berkorelasi dengan pendayagunaan sumber daya manusia, maka STTBI membuat perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia melalui beberapa bagian yaitu: 1) Sistem seleksi dan pengembangan, 2) Monitoring dan evaluasi, 3) Dosen tetap, 4) Dosen tidak tetap, 5) Upaya peningkatan sumber daya manusia, dan 6) Tenaga kependidikan.

## Pembahasan Penelitian Evaluasi Visi dan Strategi

Dalam pembahasan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaiannya yang telah dirumuskan oleh STTBI, peneliti melakukan perbandingan dengan kriteria penilaian.

Tabel 1 – Pembahasan Visi

Rumusan	Kriteria Evaluasi	Pembahasan
<b>VISI</b> Menjadi salah satu program studi teologi terbaik di Indonesia dalam mempersiapkan hamba-hamba Tuhan.	Kejelasan dan Kerealistikkan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rumusan visi ini jelas bahwa tujuan dari STTBI adalah menjadi salah satu penyelenggara program studi terbaik di Indonesia.</li><li>2. Realistik karena masih dalam ruang lingkup negara Indonesia.</li></ol>
	Futuristik, menantang, dan memotivasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tantangan untuk menjadi yang terbaik.</li><li>2. Futuristik dalam hal menyiapkan tenaga hamba Tuhan.</li></ol>
	Kesimpulan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Visi yang terlihat sebenarnya masuk dalam kriteria <i>cascading</i> ke dalam visi program studi teologi. Karena masih dalam tatanan institusi, maka penggunaan kata "program studi</li></ol>

Rumusan	Kriteria Evaluasi	Pembahasan
		<p>teologi” tidak <b>relevan</b> digunakan dalam rumusan visi ini.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Karena banyaknya program studi yang berada di bawah naungan STTBI yang salah satunya adalah S1 – Teologi.</li> <li>Kata “mempersiapkan hamba-hamba Tuhan” sebaiknya masuk dalam rumusan tujuan dan sasaran.</li> <li>Sehingga, peneliti mengusulkan agar kalimat visi dalam tatanan institusi ini adalah “<b>Menjadi Lembaga Pendidikan Teologi Terbaik di Indonesia.</b>”</li> <li>STTBI harus mem-<i>breakdown</i> indikator kata “<b>TERBAIK</b>” ini.</li> </ol>

Tabel 2 – Pembahasan Misi

MISI	Kriteria Evaluasi	Pembahasan
<ol style="list-style-type: none"> <li>Menyelenggarakan pendidikan teologi yang unggul dalam teologi Alkitab pada tahun 2020.</li> <li>Menyelenggarakan pendidikan yang unggul secara akademis dan professional pada tahun 2020.</li> <li>Menyelenggarakan penelitian teologi dan penelitian terapan pada tahun 2020.</li> <li>Melakukan pengabdian kepada gereja dan masyarakat yang ada kaitannya dengan pembinaan rohani dan pendidikan Kristen.</li> </ol>	<p>Kejelasan dan Kerealistikkan.</p> <p>Futuristik, menantang, dan memotivasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kejelasan arah dan kerealistikkan yang ingin dituju oleh rumusan misi terlihat dalam kata <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Unggul</b>; dalam hal <b>akademis dan profesional</b></li> <li><b>Pada tahun 2020</b></li> </ol> </li> <li>Rumusan misi berfokus kepada pencapaian masa depan (tahun 2020) sekaligus menjadi tantangan dan motivasi tersendiri bagi seluruh jajaran di STTBI</li> </ol>
	Kesimpulan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rumusan misi dalam pendidikan khususnya Pendidikan Tinggi harus memuat komponen-komponen <b>Tri Dharma Perguruan Tinggi</b>. Dan hal ini sudah terurai dengan baik.</li> <li>Dari komponen <b>pendidikan dan pengajaran</b> terlihat dalam penyelenggaraan pendidikan teologi yang unggul.</li> <li>Komponen <b>penelitian</b>, STTBI menyelenggarakan penelitian teologi bahkan penelitian terapan.</li> <li>Komponen <b>pengabdian kepada masyarakat</b> tercermin ke dalam masyarakat gereja secara khusus dan masyarakat lain pada umumnya.</li> </ol>

Tabel 3 – Pembahasan Tujuan

TUJUAN	Kriteria Evaluasi	Pembahasan
<ol style="list-style-type: none"> <li>Menghasilkan lulusan yang berkarakter Kristus yang teruji dan terpuji.</li> <li>Menghasilkan lulusan yang memiliki wawasan teologis, berdedikasi tinggi dan loyal dalam pelayanan.</li> <li>Menghasilkan lulusan yang memiliki dasar keilmuan dan memiliki keahlian dalam bidang teologi, pendidikan agama Kristen, misiologi, pastoral konseling, serta kepemimpinan pada jenjang sarjana, magister, dan doctoral.</li> <li>Menghasilkan lulusan yang mampu melakukan penelitian dalam terapan keilmuan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realistik</li> <li>Unik</li> <li>Terfokus</li> <li>Memiliki target waktu</li> <li>Jelas dan relevan terhadap visi dan misi</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tujuan yang telah ditetapkan oleh STTBI digambarkan secara jelas dengan menghasilkan lulusan yang berkarakter, wawasan teologis yang memadai dan komprehensif, memiliki jiwa yang berdedikasi dan loyal.</li> <li>Tujuan yang khusus bagi lulusan sekolah tinggi teologi adalah memiliki keahlian ilmu teologi yang dapat dipadukan dalam bidang pendidikan agama, misiologi, dan pastoral konseling.</li> <li>Rumusan tujuan ini juga mengakomodir tanggung jawab Tri Dharma Perguruan tinggi seperti pendidikan dan pengajaran bagi lulusannya, penelitian dalam terapan keilmuan, dan lulusan yang dapat mengaplikasikan keahliannya kepada masyarakat, bangsa, dan negara.</li> </ol>

Rumusan	Kriteria Evaluasi	Pembahasan
<p>sesuai bidangnya.</p> <p>b. Menghasilkan lulusan yang dapat mengaplikasikan keahliannya demi kepentingan gereja, masyarakat (market place), bangsa, dan negara.</p>		<p>4. Dalam tujuan ini, perlu untuk ditambahkan informasi target waktu pencapaiannya, sehingga manajemen dapat melihat apakah tujuan dapat tercapai dengan indikator waktu yang telah ditetapkan.</p> <p>5. Tujuan ini selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan guna mencapai perguruan tinggi teologi terbaik.</p>

Tabel 4 – Pembahasan Sasaran

SASARAN	Kriteria Evaluasi	Pembahasan
<p>a. Menghasilkan lulusan tenaga kerja yang pakar dalam bidang teologi dan pendidikan Kristen.</p> <p>b. Menghasilkan lulusan yang berkomitmen untuk melayani di sebuah gereja lokal dan/atau melakukan perintisan gereja.</p> <p>c. Setiap lulusan memiliki kompetensi dan ketrampilan melayani dalam berbagai bidang pelayanan yang dibutuhkan baik oleh gereja maupun masyarakat pada umumnya.</p> <p>d. Menghasilkan lulusan yang cakap melakukan penelitian ilmiah untuk menjawab kebutuhan pengembangan pelayanan gereja.</p> <p>e. Setiap lulusan STTBI memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan hidup.</p> <p>f. Setiap lulusan STTBI mampu menciptakan peluang dan/atau kesempatan menciptakan lapangan kerja baru dalam rangka membantu pemerintah mengatasi berbagai persoalan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistik</li> <li>• Unik</li> <li>• Terfokus</li> <li>• Memiliki target waktu</li> <li>• Jelas dan relevan terhadap visi dan misi</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sasaran yang ingin dicapai STTBI jelas yaitu menghasilkan lulusan yang pakar dalam bidang teologi.</li> <li>2. Fokus lulusan diarahkan bagi kelengkapan pelayanan gerejawi yang memiliki kompetensi dan ketrampilan.</li> <li>3. Peneliti menilai sasaran yang telah ditetapkan oleh STTBI telah mencakup hampir semua kelengkapan akademis yang dibutuhkan oleh para lulusan, namun makin sempurna apabila sasarannya juga dapat ditambahkan dari aspek karakter, mental, dan spiritual. Peneliti menyarankan hal ini agar sasaran yang dituju oleh para lulusan memiliki keseimbangan antara yang kelimuan dan karakter.</li> </ol>

Tabel 5 – Pembahasan Strategi Pencapaian

STRATEGI PENCAPAIAN	Kriteria Evaluasi	Pembahasan
<p>a. Sosialisasi visi, misi, tujuan dan sasaran dengan membuat spanduk, banner, dan figura.</p> <p>b. Penetrasi visi, misi, tujuan dan sasaran melalui <i>website</i>, <i>email</i>, <i>facebook</i>, <i>pathfinder</i>, surat, dan brosur.</p> <p>c. Sosialisasi juga dilakukan dalam rapat-rapat pimpinan dan dosen serta kelas-kelas belajar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipahami</li> <li>• Didukung</li> <li>• Terdokumentasi</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam usaha untuk memberikan pemahaman visi, misi, tujuan dan sasaran, STTBI telah melakukan serangkaian kegiatan seperti yang terlihat dalam hasil evaluasi.</li> <li>2. Peneliti belum melihat ada program <i>one on one</i> untuk memastikan seluruh keluarga besar STTBI mampu menghafal visi dan misi, baik dalam pembelajaran di ruang kelas maupun di ruang-ruang rapat dan pertemuan.</li> </ol>

## **Pembahasan Penelitian Evaluasi Perspektif Pelanggan**

Menurut Prince Jide Adetule (2011:3) manajemen adalah sebuah seni untuk mendapatkan sesuatu melalui dan dengan bantuan orang lain. Manajemen juga merupakan proses yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengaturan (*directing*), dan monitoring (*controlling*) sebagai upaya dari seluruh anggota organisasi yang menggunakan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Pembahasan penelitian evaluasi kinerja manajemen dalam perspektif pelanggan ini diawali dengan pembuatan diagram *flowchart* untuk dapat melihat gambaran utuh proses perekrutan calon mahasiswa (*existing system* dan *suggested*).

Proses ini difokuskan untuk pelayanan kepada calon pelanggan (mahasiswa) yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, dan monitoring sistem perekrutan.

## **Pembahasan Penelitian Evaluasi Perspektif Keuangan**

Menurut Syahrizal Abbas (2008:164) menjelaskan bahwa,

Dana perguruan tinggi yang berasal dari sejumlah sumber pendanaan bermanfaat bila dikelola secara profesional, akuntabel, dan transparan. Pengelolaan dana pada perguruan tinggi berkait erat dengan perencanaan yang disusun oleh perguruan tinggi, baik perencanaan untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Pengelolaan sumber dana yang didapat oleh perguruan tinggi diatur institusi dengan melibatkan program studi dalam perencanaan



target kinerja, perencanaan kegiatan kerja, dan perencanaan pengelolaannya. STTBI menggunakan sebuah aplikasi komputer Zahir dalam pengelolaan keuangannya agar tercapainya azas profesional, akuntabel, dan transparan.

### **Pembahasan Penelitian Evaluasi Perspektif Proses Bisnis Internal**

Arini T. Soemohadiwidjojo (2015:59-60) menguraikan bahwa:

perspektif proses bisnis internal melihat rangkaian aktivitas dalam organisasi yang dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan.

Jadi, di dalam perspektif proses bisnis internal ini memiliki fokus kepada seluruh kegiatan organisasi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para *stakeholders*, bertalian dengan tingkat produktivitas, efisiensi, dan kualitas kegiatan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Dalam hal perguruan tinggi, proses bisnis internal menunjuk kepada tingkat produktivitas kegiatan, efisiensi kegiatan, dan kualitas kegiatan untuk memenuhi harapan mahasiswa, dosen dan seluruh sivitas akademika yang bertumpu kepada harapan Tri Dharma perguruan tinggi.

Pembahasan penelitian evaluasi kinerja di perspektif proses bisnis internal ini meliputi borang akreditasi standar 2 yang berisi tentang tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu; standar 5 tentang kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik; dan

standar 7 tentang program penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama berada pada perspektif proses bisnis internal.

Peneliti juga menambahkan sasaran strategis sarana dan prasana masuk dalam perspektif proses bisnis internal yang merupakan perpindahan dari perspektif keuangan.

### **Pembahasan Penelitian Evaluasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan hasil evaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berkaitan dengan borang akreditasi standar 4 yaitu perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM), peneliti menemukan kesesuaian kinerja manajemen STTBI berkenaan dengan perencanaan dan pengelolaan SDM ini, namun peneliti juga memberikan beberapa pembahasan guna sebagai masukan untuk pengembangan sistem perencanaan dan pengelolaan SDM di STTBI.

Menurut Syahrizal Abbas (2008:152), menjelaskan bahwa strategi pembelajaran pada perguruan tinggi pada dasarnya ditekankan pada kemampuan dosen untuk mendesain proses pembelajaran, agar memudahkan mahasiswa memahami ilmu yang dikembangkannya.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia khususnya di perguruan tinggi merupakan hal yang *crusial* yang terletak pada kemampuan dosen untuk mendesain proses pembelajaran, agar memudahkan mahasiswa memahami ilmu yang dikembangkannya.

## Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil evaluasi kinerja manajemen, yaitu dengan membandingkan kriteria dengan pencapaian masing-masing komponen atau standar yang dievaluasi, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil evaluasi kinerja manajemen pada komponen perumusan visi dan strategi (standar 1: visi, misi, tujuan dan sasaran dan strategi pencapaian), secara umum menunjukkan tingkat pencapaian kinerja yang baik, namun perumusan visi institusi dapat disimplifikasi dan tegas yaitu **“Menjadi Lembaga Pendidikan Teologi Terbaik di Indonesia”**.
2. Hasil evaluasi kinerja manajemen pada perspektif pelanggan (standar 3: mahasiswa dan lulusan), secara umum menunjukkan tingkat pencapaian yang cukup baik dan diharapkan ke depan STTBI memiliki SOP (*standar operational procedure*) yang komprehensif dalam perekrutan mahasiswa.
3. Hasil evaluasi kinerja manajemen pada perspektif proses bisnis internal yang terdiri atas 3 standar (standar 2: terlaksananya tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu, standar 5: memiliki kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik **plus** pengelolaan sarana dan prasarana, dan standar 7: terlaksananya program penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama), secara umum menunjukkan hasil yang baik.

4. Hasil evaluasi kinerja manajemen pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (standar 4: perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia, **plus** sistem informasi) menunjukkan hasil yang cukup baik. STTBI dapat melakukan *update* dalam SOP untuk proses seleksi dan pengembangan SDM dengan menambahkan sub proses perekrutan internal, orientasi SDM atau *micro teaching*, *peer teaching*, evaluasi kegiatan *micro* dan *peer teaching* dan memberikan pelatihan kepada *new comer*.
5. Hasil evaluasi kinerja manajemen pada perspektif keuangan (standar 6: pembiayaan, **minus** sarana dan prasarana serta sistem informasi) menunjukkan hasil yang baik, namun dalam praktiknya manajemen perlu didukung oleh laporan keuangan yang komprehensif tentang penggunaan anggaran riil, sehingga manajemen dapat menilai dengan cepat apakah anggaran yang telah ditetapkan terserap penuh untuk segala kegiatan pembelajaran atau tidak terserap karena ada kegiatan yang dibatalkan atau anggaran meningkat (*over budget*) yang tetap bisa digunakan sebagai analisa dan evaluasi terhadap program kerja di departemen bersangkutan.

## Daftar Pustaka

- Adetule, Prince Jide. *The Handbook on Management Theories*. United States of America, AuthorHouse, 2011
- Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Performance Management – An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. United States of America, Kogan Page Limited, 1994
- Department of Health and Human Service – Centers for Disease Control and Prevention. *Evaluation Briefs Journal – Program Evaluation: Observation*. <http://www.cdc.gov/healthyyouth/evaluation/index.htm>, Desember 2008 (diakses 12 Mei 2015)
- Department of Health and Human Service – Centers for Disease Control and Prevention. *Evaluation Briefs Journal – Program Evaluation: Document Review*. <http://www.cdc.gov/healthyyouth/evaluation/index.htm>, Januari 2009 (diakses 12 Mei 2015)
- Kaplan, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard – Working Paper 10-074*. United States of America, Harvard Business School, 2010
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. *The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. United States of America, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001
- Ralph G. Lewis dan Douglas H. Smith. *Total Quality in Education*. United States of America: St. Lucie Press, 1994
- Rogers, Glyn dan Badham, Linda. *Evaluation in Schools – Getting Started on Training and Implementation*. United States of America, Routledge Publication, 1992
- Soemohadiwidjojo, Arini. *Panduan Praktis Menyusun KPI – Key Performance Indicator*. Jakarta, Raih Asa Sukses – Penebar Swadaya Group, 2015
- Wibowo. *Management Kinerja*. Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, 2007
- Wirawan. *Evaluasi – Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi – Contoh Aplikasi Evaluasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pedesaan, Kurikulum, Perpustakaan, dan Buku Teks*. Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, 2012