

ORIENTASI BARU DALAM MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN DI POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

Elisabeth Yansye Metekohy, Cathryna R B Simangunsong, Hendro E

Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta

e-mail: lisayansye@yahoo.co.id

Abstrak

Bagi organisasi dalam menggunakan alat ukur kinerjanya, dapat menggunakan sebuah sistim pengukuran yang sangat memadai, yaitu Balanced Scorecard (BSC) yang adalah merupakan sistim manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan dan perbaiki Organisasi. Balanced Scorecard selain sebagai alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga merupakan satu bentuk transformasi (sebuah orientasi baru) strategic dan operasional kepada seluruh tingkatan manajemen suatu organisasi. Penelitian ini berjudul “ORIENTASI BARU DALAM MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN DI POLITEKNIK NEGERI JAKARTA”. Pengukuran kinerja yang diteliti dengan menggunakan alat ukur Balanced Scorecard peneliti melihat hanya pada tahapan Perumusan Visi dan Misi, serta peta strategi berdasarkan perspektif Customer, Penyempurnaan Proses Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan, serta keuangan. Untuk detail tentang Tujuan, Ukuran, target dan inisiatif, akan di lakukan penelitian lanjutan.

Kata Kunci: orientasi baru, balanced score card, kinerja manajemen, pengukuran, organisasi.

Abstract

For organizations in using performance measurement tools, can use a measurement system was adequate, the Balanced Scorecard (BSC), which is a management system that can motivate the findings and perbaiki Organization. Balanced Scorecard than as a tool to measure performance, but also a form of transformation (a new orientation) strategic and operational management to all levels of an organization. The study is titled "NEW ORIENTATION IN MEASURING PERFORMANCE MANAGEMENT IN JAKARTA State Polytechnic". Measuring performance is evaluated using the Balanced Scorecard gauges researchers looked only at the stage of formulation of vision and mission, as well as the strategy map perspective Customer, Internal Process Improvement, Learning and Growth, and finance. For details about the purpose, size, targets and inisiatif, further research will be done.

Key words: orientation, balanced score card, performance, organization, new orientation, measurement.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan modernisasi, persaingan semakin tinggi, hal ini menuntut adanya perbaikana yang

semakin banyak dan menyeluruh untuk mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas karyawan, dan melakukan hal-hal dengan lebih baik, efisien dan efektif. Dengan mengetahui kondisi

manajemen yang dihadapkan dengan kondisi internal dan eksternal serta tujuan organisasi yang akan dicapai, maka dapat dilakukan redesain pengelolaan manajemen, dengan tetap memperhatikan akuntabilitas agar supaya proses transformasi (Orientasi baru) dapat berjalan secara efektif. Mengukur kinerja manajemen suatu organisasi dirasakan sangat penting ketika timbul upaya-upaya organisasi untuk meningkatkan peranan-peranan pengawasan. Dan sebenarnya dalam mengontrol dan mengukur kinerja organisasi hampir sama saja dengan manajemen resiko, yang pertama melihat aspek positifnya dan yang kedua melihat aspek negatifnya. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan juga digunakan untuk menentukan sistim imbalan serta hal-hal penting lainnya yang memiliki manfaat lebih bagi organisasi. Bagi organisasi dalam menggunakan alat ukur kinerjanya, dapat menggunakan sebuah sistim pengukuran yang sangat memadai, yaitu Balanced Scorecard (BSC) yang adalah merupakan sistim manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti: Produk, Pelanggan, Proses, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Balanced Scorecard selain sebagai alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga merupakan satu bentuk transformasi (sebuah orientasi baru) strategic dan operasional kepada seluruh tingkatan manajemen suatu organisasi, oleh karena itu, maka kami tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Orientasi Baru Dalam Mengukur Kinerja Manajemen Di Politeknik Negei Jakarta”. Pengukuran kinerja yang diteliti dengan menggunakan alat ukur Balanced Scorecard peneliti melihat hanya pada tahapan Perumusan Visi dan Misi, serta peta strategi berdasarkan perspektif Customer, Penyempurnaan Proses Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan,

serta keuangan. Untuk detail tentang Tujuan, Ukuran, target dan inisiatif, akan di lakukan penelitian lanjutan. Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana mengaplikasikan Visi, misi dan Renstra PNJ dalam prespektif manajemen kinerja? Bagaimana mengaplikasikan Visi, misi dan Renstra PNJ dalam prespektif alat ukur Balanced Scorecard? Apakah PNJ dapat melakukan sebuah Orientasi Baru (Transformasi pada manajemennya, sebagai sebuah strategi organisasi? Dengan selesainya pelaksanaan penelitian ini dapat dipeoleh tujuan, yaitu: Agar Visi, Misi dan Renstra PNJ dapat diaplikasikan dalam prespektif manajemen Kinerja. Agar Visi, Misi dan Renstra PNJ dapat diaplikasikan dalam prespektif alat ukur Balanced Scorecard. Agar PNJ dapat melakukan sebuah orientasi baru sebagai strategi pada manajemennya. Manfaat Penelitian: Supaya PNJ dapat mengelolah operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan cara meningkatkan kinerja keuangan institusi melalui peningkatan penerimaan sumber dana dari masyarakat. Membantu PNJ dalam mewujudkan pelayanan yang prima kepada stakeholder sebagai institusi yang memiliki reputasi dan citra yang positif. Membantu PNJ mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan pendidikan karyawan dan staf pengajar. Membantu karyawan PNJ dalam memberikan umpan balik mengenai bagaimana atasan atau pihak manajemen menilai kinerja mereka. Analisa data dilakukan secara kualitatif sesuai dengan jenis data yang diteliti. Data primer yang diperoleh dari responden akan diinventarisasi serta diinterpretasikan dengan prespektif manajemen kinerja dan balanced scorecard, sehingga orientasi baru dapat terwujud pada Institusi Politeknik Negeri Jakarta.

PEMBAHASAN

Visi, Misi dan Renstra PNJ dalam Perspektif Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja sebaiknya dilakukan pada setiap organisasi, karena manfaatnya dapat dirasakan baik bagi organisasi, manajemen dan karyawan sebagai individu. yang antara lain meliputi: a. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi (apapun tujuan organisasi yang dibuat berdasarkan Visi, Misi, Rencana Strategisnya), b. Sebagai alat memotivasi baik bagi pihak pimpinan/manajer dan karyawan, c. Memperbaharui dan meningkatkan komitmen kerja, d. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya organisasi, e. Menciptakan hubungan yang komunikatif dan suasana kerja yang harmonis, baik untuk pihak public internal dan public eksternal, f. Memperbaiki/memperbaharui konsep perencanaan sumber daya manusia (untuk formasi SDM, pelatihan, pendidikan dan pengembangan SDM), g. Meningkatkan kesejahteraan SDM, h. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada para stakeholder, i. Memperbaiki dan meningkatkan budaya kerja organisasi, j. Melakukan proses pengawasan dan penilaian kinerja sesuai alat ukur yang digunakan organisasi. Yang dapat dipetik untuk memperbaiki kinerja Institusi PNJ, adalah: Aspek komunikasi yang terjadi di PNJ terasa masih bersifat tradisional. Walaupun diakui bahwa telah terjadi banyak perubahan penting dalam kebijakan open manajemen, namaun lebih disarankan bahwa Informasi-informasi penting yang menyangkut penerapan dari Renstra yang hanya dibicarakan pada rapat pimpinan terbatas (Rapimtas), sebaiknya hasilnya disosialisasikan juga pada level dosen dan karyawan, karena hal komunikasi sangat penting dalam manajemen kinerja organisasi. Secara jujur dikatakan bahwa tidak semua Civitas

Academica PNJ mengetahui Visi dan Misi PNJ. Aspek respons/feed back agak lemah. Karena masih bersifat one way communication (Top Down Communication), sehingga perlu dilakukan suatu open communication. Aspek control/pengawasan yang belum optimal, khusus pada aspek pelayanan kepada customer, tingkat kehadiran dosen dan administrasi maupun pemeliharaan asset-aset PNJ. Alat ukur penilaian kinerja (tanpa mengurangi arti penting dan manfaat) yang telah dilakukan PNJ melalui LAKIP, diakui masih berbentuk pelaporan akuntabilitas kinerja kejenjang yang lebih tinggi (atasan), dan bersifat perspektif internal oriented tetapi belum menyajikan keberhasilan kinerja dari berbagai perspektif yang saling terkait, misal nay PNJ dapat mencoba dengan menggunakan Balanced Scorecard.

Visi, Misi dan Renstra PNJ dalam Perspektif Alat Ukur Balanced Scorecard

Penerapan/Implementasi BSC pada Politeknik Negeri Jakarta:

Aplikasi BSC sebaiknya diawali dengan *klarifikasi visi*, artinya pernyataan visi dari setiap organisasi/institusi perlu diuji, apakah memiliki nilai ya, belum, atau tidak. Pernyataan Visi PNJ, meliputi antara lain: “Menjadi Politeknik Unggulan Bertaraf Internasional dalam bidang Rekayasa dan Tata Niaga“. Apakah visi tersebut memberikan organisasi keyakinan yang dibutuhkan? Jelas PNJ mengharapkan akan kebutuhannya terwujud. Tetapi dalam wawancara, peneliti mendapatkan bahwa terlalu jauh dari yang diharapkan. misal nya dosen dan karyawan bekerja hanya secara rutinitas dan tanpa memahami dan menjiwau visi, jadi implementasi Visi tidak tercapai. Apakah Visi tersebut memberikan organisasi

tantangan yang dibutuhkan? Sangat menantang, karena bertaraf Internasional dan bukan Regional. Bahkan tidak sanggup. Apakah visi tersebut membantu organisasi dalam merumuskan sasaran pribadi yang memuaskan? Belum memuaskan, hanya sebatas Banner. Apakah visi tersebut cukup obsesif bagi organisasi? Belum. Rekomendasi: Sosialisasi sangat penting, Visi harus menjiwai seluruh komponen di PNJ (menjadi Way of life), tidak hanya sebagai butir-butir strategi, Peran Pimpinan sangat penting, Komunikasi dua arah dan open management, Perberdayaan SDM, Gunakan pemberian Reward dan Punishment (menghargai mereka yang berdedikasi loyal secara profesional dan hukuman kepada mereka yang tidak profesional sesuai dengan Visi PNJ, Pengawasa harus dijalankan dari pimpinan puncak kepada pimpinan level middle, level lower, setiap jenjang pimpinan kepada dosen dan administrasinya dalam mengimplementasi Visi PNJ Sebagai kerangka keberhasilan Implementasi Strategi organisasi. Aplikasi BSC setelah klarifikasi Visi maka selanjutnya adalah **klarifikasi Misi**, artinya pernyataan Misi dari setiap organisasi perlu diuji, apakah memiliki nilai ya, belum, atau tidak. Klarifikasi Misi PNJ, meliputi antara lain: Apakah Misi tersebut menggambarkan budaya organisasi saat ini, dan yang diinginkan dimasa yang akan datang? Dari hasil wawancara di temui bahwa, misi yang sangat bagus tersebut belum sepenuhnya menggambarkan budaya biak individu maupun organisasi. Apakah Misi tersebut menggambarkan aspirasi dan menjelaskan tujuan dan kepentingan stakeholder? Dalam merumuskan telah melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, tetapi belum sepenuhnya menggambarkan aspirasi stake holder. Apakah Misi tersebut menjelaskan strategic positioning organisasi untuk

mengidentifikasi keunggulan kompetitif organisasi? Telah menggambarkan. Apakah Misi tersebut sederhana, mudah dibaca dan di ingat? Secara jujur dapat dikatakan bahwa konsep yang bagus tersebut kurang disederhanakan, tidak mudah untuk dibaca ,apalagi diingat. Apakah Misi tersebut secara umum memadai untuk memungkinkan kebutuhan perubahan, termasuk mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi? Belum memadai untuk perubahan secara menyeluruh, khususnya budaya/etos dan karakter individu yang kurang menggambarkan budaya organisasi yang diinginkan. Rekomendasi: Sosialisasi secara terus menerus kepada Civitas Academica PNJ dan kepada Stake holder, Peraturan harus ditegakan untuk pendisiplinan dan membentuk budaya organisasi PNJ, Misi harus menjiwai komponen di PNJ. Penyederhanaan mengformulasikan Misi PNJ (terlalu panjang untuk di ingat), harus sesuai dengan prinsip Advertising yaitu singkat dan mudah di ingat, Positioning yang cukup strategis karena PNJ adalah Institusi Negeri, tetapi Kualitas dan professional Organisasi serta Individu perlu ditingkatkan untuk menghadapi persaingan, baik dari DIII UI, maupun Institusi Swasta yang berkualitas, Perlu adanya evaluasi terhadap pelaksanaan/implementasi misi tersebut, setidaknya satu tahun sekali. **Tujuan:** Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai, dan tujuan dalam organisasi publik tergambar dalam tujuan perspektif pelanggan, penyempurnaan proses internal, pembelajaran dan pengembangan, serta keuangan. **Perspektif Pelanggan.** Pelanggan atau customer adalah stake holder dari sebuah institusi pendidikan. PNJ memiliki customer yang antara lain adalah mahasiswa, orang tua, pemerintah pusat dan daerah, para alumni, pihak industri/user dan masyarakat. PNJ telah

melakukan banyak hal proses belajar mengajar yang berkualitas, misalnya layanan mahasiswa berbasis peningkatan kualitas individu, Pengembangan layanan bantuan terintegrasi bagi mahasiswa, Peningkatan kualitas interaksi sosial mahasiswa dengan masyarakat, Membangun karakter dan sikap dalam pergaulan, menggambarkan Visi dan Misi PNJ. Karena Apakah mahasiswa telah mendapatkan pelayanan yang optimal secara individu, apakah kebutuhan dan harapan orang tua telah mendapatkan kepuasan, apakah user/industri puas dengan out comes PNJ karena mampu untuk bekerja, dan apakah pemerintah sebagai mitra kerja PNJ dapat merealisasikan kebijakannya melalui dukungan PNJ sebagai Institusi pendidikan tinggi. Semua persoalan ini masih perlu dijawab oleh PNJ melalui kerja keras dan komitmen bersama. Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah berapa besar prosentasi kelulusan mahasiswa setiap tahun dan berapa besar prosentasi penyerapan di dunia kerja atau menciptakan lapangan kerja sendiri sebagai wirausahawan. Seberapa besar customer retention, customer satisfaction, dan customer profitability. Hal ini akan ditindaklanjuti pada penelitian berikutnya.

Perspektif Penyempurnaan Proses Internal

Dalam Perspektif penyempurnaan Proses Internal, Pihak PNJ telah melaksanakannya melalui proses belajar mengajar berkualitas, yang antara lain dicapai melalui pembukaan program Diploma IV pada setiap jurusan, walaupun disadari belum semuanya tercapai, karena ada jurusan yang belum memiliki program D-IVnya. Pencapaian lima (5) program studi. Untuk akreditasi

jurusan dan Program Studi, maka ada lima (5) program studi di empat (4) jurusan yang telah mendapatkan Akreditasi A, sedangkan dua (2) jurusan dan beberapa program studi mendapatkan Akreditasi B. Penyediaan ruang kuliah, bengkel, laboratorium telah terpenuhi untuk kegiatan perkuliahan dan praktek yang nyaman, tetapi aspek pemeliharaan masih kurang yang disebabkan karena lemahnya fungsi pengawasan. Sistem informasi akademik, sistem pengembangan SDM, sistem keuangan dan manajemen Institusi masih dalam proses penyelesaian sehingga diharapkan dapat terlaksana dengan cepat. Proses belajar mengajar berbasis penelitian terapan, staf akademik dan administrasi dengan motivasi dan dedikasi tinggi, melalui pengembangan SDM, penghargaan kepada staf diberikan berdasarkan masa kerja, walaupun bukan merupakan faktor penting dalam pengukuran untuk memberikan reward kinerja, tetapi disarankan juga pada aspek performancenya yang dapat mencapai target. Adanya bantuan kesehatan dan asuransi. Berdasarkan laporan pencapaian hasil yang di capai oleh PNJ, maka yang perlu untuk di sarankan adalah bahwa, PNJ perlu untuk lebih meningkatkan Kualitas penyelenggaraan pendidikannya, Peningkatan kinerja dosen, para pimpinan di tingkat jurusan, dan pimpinan level puncak, para staf administrasi, Peningkatan jaminan mutu akademik dan riset, Peningkatan kualitas lulusan dan prestasi kemahasiswaan, Peningkatan kualitas sarana perkuliahan, Peningkatan insentif berbasis kinerja bagi staf pengajar dan penunjang, Akreditasi program pendidikan.

Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan

Yang telah dilakukan oleh PNJ dalam mengimplementasikan perspektif ini adalah merangsang adanya budaya

akademik melalui peningkatan produk-produk penelitian. Kerja sama industri terus ditingkatkan dalam menunjang peningkatan keterampilan dosen dan mahasiswa. Masalah yang masih perlu untuk diperhatikan dan di tingkatkan adalah yang menyangkut Peningkatan kemampuan softskill serta karakter lulusan dan tidak hanya berorientasi pada/memperhatikan kemampuan yang berhubungan dengan kompetensi, perlu adanya peningkatan jumlah kerjasama dan networking, baik dengan pihak industri/user, Pemerintah, tetapi juga para alumni yang mempunyai informasi dan pengalaman bekerja, serta masyarakat sebagai sosial komunitas yang punya pengaruh lingkungan baik langsung atau tidak langsung dengan PNJ. Peningkatan kualitas SDM staf pengajar bergelar magister dan doktor yang sesuai dengan pengembangan keilmuan yang di ampuhnya, Peningkatan layanan informasi kepastakaan dan knowledge management system sebagai aktivitas sharing pengetahuan diantara dosen, admistrasi dan pihak manajemen. Jadi dalam perpektif pembelajaran dan pengembangan, intinya adalah pada aspek penguatan Institusi PNJ, kompetensi SDMnya baik dosen maupun administrasi, penyediaan sistim informasi yang berteknologi terkini atau optimalisasi teknologi informasi.

Perspektif Keuangan/Financial

Keberhasilan PNJ dalam hal ini akan meningkatkan kinerja keuangan institusi melalui peningkatan penerimaan sumber dana dari masyarakat. Dilihat dari pertumbuhan anggaran dan realisasi anggaran keuangan PNJ setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan terutama sekali dari sumber dana masyarakat. Dengan demikian sangat tepat jika sasaran strategis PNJ dalam perspektif keuangan adalah meningkatkan penerimaan dana,

terutama dari sumber dana non pemerintah. Pertumbuhan anggaran dan kemandirian dana ini dapat diukur dari data anggaran dan realisasi anggaran setiap tahunnya yang dipublikasikan oleh bidang perencanaan administrasi dan keuangan (Pudir II) PNJ. Penataan manajemen keuangan perlu ditingkatkan, sehingga hambatan-hambatan dalam pembiayaan kebutuhan tidak mendapat kendala dan dapat dilaksanakan tepat waktu. Selain itu juga dibutuhkan pelaporan periodik kepada staf dan karyawan PNJ sebagai informasi atas reward yang menjadi haknya.

Orientasi Baru Di Politeknik Negeri Jakarta

Orientasi baru adalah suatu Transformasi pada manajemen sebagai sebuah strategi organisasi. Transformasi adalah suatu perubahan yang dapat terjadi diberbagai bidang aktivitas organisasi dan individu, antara lain dalam pengembangan organisasi, sisitim, tim berkinerja tinggi, ekonomi, dll.

1. Pentingnya Pemberdayaan SDM Di PNJ. Pendidikan Politeknik adalah pendidikan tinggi vokasi yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu. Oleh sebab itu dalam mempersiapkan para mahasiswa untuk dapat bersaing dengan para lulusan dari perguruan tinggi lainnya dalam kerja, Untuk menjawab tuntutan dunia industri akan SDM yang dapat memenuhi kebutuhannya dengan standart kerja dari masing-masing industri, maka PNJ perlu membenahi diri khususnya SDM, yang meliputi para pimpinan sebagai pengelola, staf akademik yang mengajar serta staf administrasi yang memberikan pelayanan yang optimal dan memuaskan untuk proses belajar mengajar.

2. Hambatan Pemberdayaan SDM Di PNJ. Pada kenyataannya seringkali apa yang diharapkan organisasi tidak terwujud karena menghadapi hambatan-hambatan SDMnya menuju sebuah perubahan. Bagi PNJ dalam perjalannya terlihat semakin meminimalkan hambatan –hambatan yang terjadi, hal ini didorong oleh peran pimpinan, khususnya pimpinan puncak sebagai pengambil kebijakan, yang dapat mengatasi area blind spot dan area *hidden* menuju *open minded*. Tetapi hal tersebut harus didukung oleh jajaran pimpinan lainnya yang akan *handle* bawahan untuk dapat merubah mind setnya terhadap sebuah perubahan. Secara rielynya dapat dijelaskan bahwa hambatan-hambatan yang ada pada Intitusi PNJ dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia menuju sebuah perubahan adalah: mengubah budaya SDM yang telah senior yang merasa pengetahuan, pengalaman serta kemampuannya sudah cukup, sehingga sulit untuk berubah. Penggunaan para konsultan kadang-kadang tidak dirasakan sebagai sebuah proses pembelajaran. Pemikiran bahwa bagi sebuah Institusi Negeri, sulit untuk dilakukan sebuah perubahan, karena dirasakan sebagai sebuah unitpelaksana teknis dari Intitusi.
3. Resistensi. Dalam sebuah organisasi resistensi terhadap perubahan pada prinsipnya datang dari pihak Individual maupun pihak Organisasional. Bagi Intitusi PNJ dalam menghadapi kebutuhan dan tuntutan serta persaingan global, secara Organisasional kemungkinan tidak terdapat/kurang terdapat resistensi, karena bagaimanapun sebagai Intitusi pendidikan tinggi Negeri, harus menyesuaikan diri dengan UU dan peraturan-peraturan pemerintah, Tetapi secara Individual resistensi terhadap

perubahan sangat terasa. Banyak perubahan organisasi mengancam integritas persahabatan, karena ada yang memilih perubahan dan lain memilih status quo. Kebiasaan Perubahan dalam cara mengerjakan pekerjaan sering berakibat pada keharusan untuk mengubah kebiasaan. Merubah kebiasaan dirasakan sebagai ketidaknyamanan.

KESIMPULAN

Proses yang harus ditempuh dalam menjalankan manajemen kinerja adalah diawali dengan suatu perencanaan tujuan yang diharapkan di masa depan, dan menyusun semua sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi harus berdasarkan Visi, Misi, dan rencana Rencana Strategisnya. Rencana dilaksanakan dan dilakukan monitoring dan pengukuran atas kemajuan yang diperoleh untuk mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan apabila terdapat deviasi terhadap rencana. Untuk itu maka manajemen kinerja terus melakukan pengembangan dan perbaikan secara berkelanjutan. BSC sebagai alat ukur kinerja organisasi sangat efektif untuk digunakan, karena penyangkut penilaian dari perspektif customer/pelanggan, penyempurnaan proses Internal, pembelajaran dan inovasi pertumbuhan, serta keuangan. Orientasi Baru sebagai proses perubahan sangat tepat digunakan dalam memperbaiki kinerja dan budaya organisasi. Bagi PNJ penempatan Visi dan Misinya sangat ideal tetapi perlu dilakukan klarifikasi agar dapat menjiwai seluruh komponen PNJ, Visi dan misi dapat menjadi Way of life bagi public internal PNJ. Pelaksanaan pengukuran kinerja terhadap Visi, Misi dan Renstra

melalui alat ukur BSC yang dilakukan pada Institusi PNJ adalah mengevaluasi keempat perspektif dari BSC dan hasilnya dapat dikatakan baik tetapi belum maksimal, sehingga diperlukan komitmen dan kerja keras serta merasa memiliki dari semua komponen di PNJ.

SARAN

PNJ membutuhkan peningkatan kinerja dan budaya organisasi. Pembuatan visi, misi, dan Renstra, membutuhkan sosialisasi yang berkelanjutan dengan prinsip singkat dan dapat diingat, sehingga dapat menjiwai seluruh komponen di PNJ untuk mengimplementasikannya. Komunikasi dua arah sangat dibutuhkan, serta pengawasan yang ketat dari pihak pimpinan puncak terhadap hirarkinya dan staf baik edukasi maupun administrasi. Sehingga pemberian reward dan punishment dapat dijalankan secara tepat dan professional.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler Gary. *Manajemen Sumber daya manusia*, Hak penerbitan PT Indeks, 2006.
- Politeknik Negeri Jakarta, *Renstra 2005-2009*.
- Siagian Sondang P. *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta PT BUMI Aksara, 2008.
- Sutanto Slamet, *Balanced ScoreCard*, Universitas Negeri Jakarta, 2010.
- Yowono Sony, Sukarno edy, Ichsan Muhammad, *Petunjuk Praktis Penyusunn Balanced Scorecard*, Jakarta Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Jakarta PT Raja Grafindo Persada, 2009.

Wijatno Serian, *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis*, Jakarta Salemba Empat, 2009.