

DESAIN BALANCED SCORECARD SEBAGAI STRATEGI UNTUK MENUJU PROGRAM STUDI BERKELAS DUNIA

Studi Kasus: Program Studi Teknik Mesin, Universitas XYZ

Suhendin

International Business Administration, International University Liaison Indonesia, Associate Tower 7thfl., Tangerang Selatan, 15310

e-mail: ¹suhendin@gmail.com

ABSTRACT. *Becoming a world class study program is not achieved by self-declaration; rather, this prestige status is conferred by the outside world on the basis of international recognition. It needs a strategy to become a world class study program. One strategy that can be adopted by a study program is to design a Balanced Scorecard, which provides guidance for decision makers to design Objective Performance, Measures, planning the achievement of set targets, and arranging strategic initiatives for achieving the target through four Perspectives. The four perspectives are: a financial perspective, a customer/stakeholder perspective, an internal business process perspective, and growth and learning perspective. After measuring to the four perspectives in XYZ study program, the result of financial performance, customer/stakeholder satisfaction performance, and internal business process performance is still not enough to achieve world-class study program status. The average of three scores is not far from 50% from the target. While growth and learning performance, score is 73% from the target. So, they need a variety of strategic initiatives to improve the performance of the four in order to achieve the targets set. With the increasing performance of the four perspectives, it will be able to improve the overall performance of the institution. This increase is of course in accordance with the targets and measures set to achieve a world-class study program.*

Keywords: *Balanced Scorecard Financial Perspective, Customer/stakeholder Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth and Learning Perspective*

1. INTRODUCTION

Ketika kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat, kesadaran masyarakat akan pendidikan semakin meningkat. Pendidikan jadi kebutuhan pokok setelah makan. Dengan pendidikan, selain adanya perubahan status sosial, juga dapat meningkatkan kualitas dan taraf hidup manusia. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kualitas serta taraf hidup orang tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Direktorat Pendidikan Tinggi (<http://www.pdpt.dikti.go.id/>), sejumlah 3.874.161 mahasiswa aktif yang ada diperguruan tinggi di Indonesia, pemerintah melalui Perguruan Tinggi Negeri (PTN) hanya mampu menampung 984.818 mahasiswa saja. Sisanya sebanyak 2.889.343, ditampung oleh Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Ini artinya 75% masyarakat yang mengenyam pendidikan tinggi, dilayani oleh PTS. Sementara PTN hanya 25% saja.

Berbeda dengan PTN, dalam pelaksanaan/operasional PTS hampir seluruh sumberdaya yang dibutuhkan harus difikirkan oleh Yayasan. Untuk sumberdaya finansial hampir sepenuhnya harus mengandalkan mahasiswa melalui biaya kuliah. Kondisi seperti ini memerlukan strategi yang tepat agar PTS bisa senantiasa melaksanakan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan sumber yang ada. Selain itu, setiap PTS harus bersaing dengan PTS lainnya agar bisa survive, berkembang dan mencapai kemajuan. Maka diperlukan daya saing yang harus dimiliki oleh PTS. Salah satu hal yang dapat meningkatkan daya saing tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas PTS itu sendiri.

Untuk meningkatkan Kualitas perguruan tinggi, tidak lepas dari batasan-batasan yang tertuang dalam aturan pemerintah. Salah satu aturan yang terkait dengan kualitas ini adalah mengenai Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPMPT). Undang-undang

dan aturan tersebut adalah; UU Pendidikan Tinggi No. 12 tahun 2012 dan Peraturan Pemerintah Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Undang-Undang dan Peraturan tersebut bukan untuk membatasi ruang dan gerak Perguruan Tinggi, namun untuk menjaga mutu/kualitas dengan standar minimal yang telah ditetapkan. Perguruan Tinggi yang mempunyai standar diatas standar minimal yang ditentukan pemerintah, tentunya memiliki nilai tambah/*value* bagi para pemangku kepentingan yang berarti memiliki daya saing terhadap Perguruan Tinggi lain. Salah satu strategi untuk mendapat standar diatas standar minimal, adalah dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan salah satu instrument manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Baik sector keuangan maupun non keuangan. Untuk meningkatkan kinerja tersebut, didukung oleh empat perspektif yaitu: (1) Finansial, (2) Pelanggan, (3) Proses Bisnis Internal, (3) Pengembangan dan Pembelajaran. Melalui keempat perspektif tersebut, kualitas/mutu suatu organisasi dapat ditingkatkan sesuai kualitas/mutu yang diinginkan.

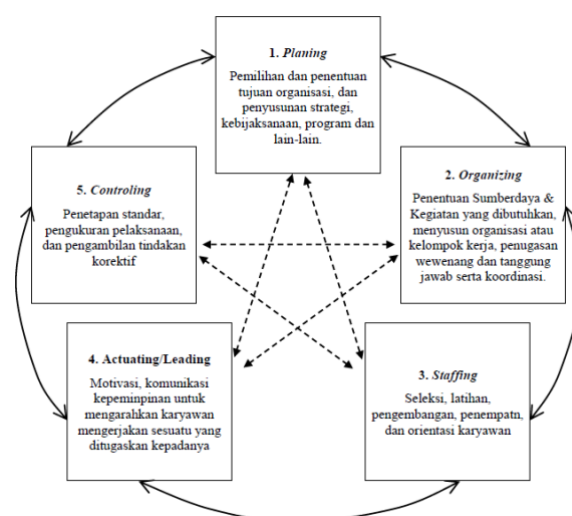
Di Amerika sebagai negara asal yang memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC), juga mengimplementasikannya di Organisasi pendidikan, dan memberikan hasil memuaskan. Dalam bidang pendidikan **Karathonous, D. and Karathonous, P., 2005** menngemukakan studinya yang mengidentifikasi penerapan BSC kepada tiga sekolah yang menerima penghargaan dari Malcolm Baldrige National Quality Award. Penghargaan Baldrige pertama dibidang Pendidikan diberikan pada tahun 2001 kepada tiga institusi: *Chugach School District* (Alaska), *Pearl River School District* (New York), dan *University of Wisconsin-Stout*(Wisconsin). Maka jelaslah, bahwa *Balanced Scorecard* juga bisa diadaptasi oleh lembaga pendidikan sebagai organisasi nirlaba. Implementasi *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dan sektor pendidikan, tidak luput dari sebagai bagian dari penilaian diri, pengembangan organisasi dan pelaporan seperangkat ukuran yang terdiri dari ukuran pemicu dan ukuran hasil.

2. LITERATURE REVIEW

Penyusunan penelitian ini dibangun berlandaskan teori-teori yang berkaitan dengan Manajemen secara umum, Manajemen Strategik, *Balanced Score Card* dan Regulasi dari pemerintah. Teori yang diambil dari manajemen, manajemen strategik maupun *Balanced Score Card*, implementasinya harus sejalan dengan Regulasi. Regulasi yang dimaksud adalah Undang-Undang dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengatur tata laksana perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta. Maka dalam hal ini perlu dibedakan antara Manajemen untuk perusahaan dan untuk perguruan tinggi/universitas.

Pengertian manajemen secara umum sangat luas, sehingga tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Dari luasnya pengertian tersebut, penulis akan mengutip salah satu pengertian yang didefinisikan oleh Stoner, 1982 bahwa; Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Definisi tersebut lazimnya disederhanakan dengan singkatan; POAC (Planing, Organizing, Actuating & Controlling), yang dikenal juga sebagai fungsi-fungsi dalam manajemen.

Handoko, 2003 melengkapi pendapat Stoner sebelumnya tentang fungsi manajemen. dimana Organizing diperjelas lagi menjaadi dua bagian, yaitu Organizing dan staffing. Sehingga terdapat lima fungsi manajemen yang saling berhubungan. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui gambar dibawah ini.



Gambar 1: Hubungan diantara fungsi-fungsi manajemen

Gambar 1 menjelaskan bahwa Suatu kegiatan dimulai dengan perencanaan. Rencana-rencana

dibutuhkan untuk memberikan organisasi tujuan-tujuan dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Semua fungsi lainnya dalam manajemen sangat tergantung pada fungsi perencanaan ini. Artinya fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya, perencanaan yang baik tergantung pada pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.

Setelah tujuan-tujuan dibuat dan direncanakan berbagai cara pencapaiannya, maka perlu dirancang dan dikembangkan suatu fungsi berupa pengorganisasian yang dapat melaksanakan berbagai rencana tersebut dengan sukses. Fungsi pengorganisasian ini menciptakan structural formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan. Diperlukan kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

Untuk dapat menjalankan fungsi organisasi yang baik, perlu diikuti dengan fungsi staffing. Dalam fungsi ini dilakukan perekrutan, latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Fungsi ini dilaksanakan melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Lalu bila karyawan yang ada belum memadai, maka direkrutlah karyawan-karyawan yang diperlukan dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu, seperti keahlian, pendidikan, umur latihan dan pengalaman.

Langkah selanjutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Langkah ini adalah fungsi dari actuating. Secara sederhana, hal ini adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin

Akhirnya, semua fungsi-fungsi yang dijelaskan sebelumnya tidak akan efektif tanpa fungsi controlling, atau pengendalian. Fungsi ini merupakan penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Positif Controlling mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Negatif Controlling mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan

atau dibutuhkan tidak terjadi atau tidak terjadi kembali.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi, seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan, dan lain-lain. Hal tersebut diungkapkan oleh Handoko, 2003. Tanpa adanya penerapan manajemen, pencapaian suatu tujuan organisasi akan lebih sulit dibandingkan dengan menerapkan manajemen.

Terdapat tiga alasan utama yang menguatkan, bahwa manajemen diperlukan bagi seluruh organisasi, yaitu:

1. Agar tujuan tercapai sesuai harapan target dan waktunya. diperlukan cara-cara tertentu untuk menggapaikan. Cara tersebut adalah melalui penerapan manajemen.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Pihak-pihak tersebut diantaranya pemilik dan karyawan, kreditur, konsumen/pelanggan, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar (doing the right things). Efisiensi ini merupakan perhitungan rasio antara hasil (output) dan sumber-sumber (input). Efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (doing things right).

Manajemen Strategik didefinisikan oleh Muladi, 2001 yaitu suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Proses dalam manajemen strategik merupakan rangkaian langkah-langkah yang melibatkan berbagai pihak mulai dari manajemen puncak sampai karyawan dibawah. Proses ini berjalan terus menerus dan senantiasa di up date sesuai dengan perubahan lingkungan dalam mewujudkan visi organisasi. Proses ini mencakup dua hal yang utama, yaitu perumusan strategi dan pelaksanaan strategi.

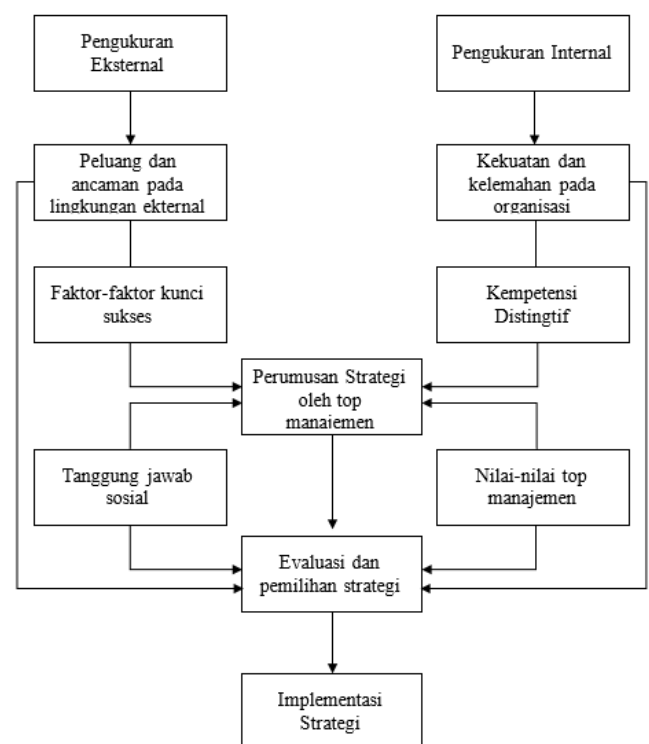
Sementara itu Hubbard et.al., 2008 mendefinisikan strategik merupakan keputusan-keputusan yang

berdampak pada jangka menengah hingga jangka panjang terhadap aktifitas organisasi, termasuk analisa yang mengarah kepada sumberdaya dan implementasi dari keputusan-keputusan tersebut, guna menciptakan value kepada para pemangku kepentingan dan melampaui kinerja para pesaing. Dari definisi tersebut, dapatlah disarikan bahwa strategi mempunyai tujuh aspek, yaitu:

1. Strategi adalah mengenai pembuatan keputusan. Karena suatu keputusan strategik berdampak sangat luas dan harus didasarkan pada kondisi harapan dimasa yang akan datang. Sehingga harus dicari banyak informasi sebelum membuat keputusan. Strategi bukan sesederhana sebuah analisa, tapi perlu aksi, untuk sebuah aksi perlu dibuat keputusan.
2. Strategi adalah mengenai dampak jangka panjang dari keputusan penting untuk organisasi. Suatu strategi yang telah dibuat, tidak mungkin dikembalikan ke awal..
3. Strategi adalah mengenai “organisasi” dan bukan “bisnis” sederhana atau “korporasi”.
4. Strategi adalah tentang penciptaan value untuk konsumen dan para kunci pemangku kepentingan. Organisasi tidak hanya mendahulukan kepentingan organisasinya sendiri, melainkan mendahulukan kepentingan para pemangku kepenntingan dan konsumen melalui penciptaan value.
5. Strategi adalah mengenai integrasi dan fokus kepada fungsi-fungsi organisai. Keputusan strategik didesain agar berdampak bagi keseluruhan organisasi, tidak hanya sebuah fungsi atau aktifitas yang sejajar saja,
6. Strategi adalah mengenai implementasi dari keputusan-keputusan. Walaupun suatu organisasi membuat strategi dengan pemikiran dan analisa yang bagus, jika mereka tidak mengimplementasikannya, mereka tidak akan dapat meraih apa-apa yang diharapkan oleh perusahaan dari strategi tersebut. Banyak sekali organisasi yang ingin menjadi organisasi kelas dunia, tapi sangat sedikit yang mendapatkannya. Implementasi paling sering di lupakan sebagai bagian dari strategi, padahal paling penting dalam keberhasilan suatu strategi.
7. Strategi adalah mengenai melampaui kinerja para pesaing. Strategi tidak dibuat untuk meniru organisasi lain, melainkan membuat beda dan lebih baik dari organisasi lain sebagai competitor.

Dalam membuat suatu keputusan strategik, Mintberg, H. 1990 dalam Hubbard et.al., 2008 memberikan acuan langkah-langkah

pengembangannya yang digambarkan pada gambar 2. Terdapat dua sisi, yaitu eksternal dan internal. Sisi eksternal diawali dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada diluar organisasi. Hasil identifikasi dapat memberikan faktor-faktor kunci sukses yang akan jadi pertimbangan dalam merumuskan strategi top manajemen. Perumusan ini pula diperoleh melalui sisi internal yang mengidentifikasi kekuatan – kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Identifikasi ini memberikan gambaran kompetensi distingtif sebagai kekuatan maupun kelemahan yang berbeda dari organisasi lain. Kemudian akan dihasilkan beberapa rumusan strategi. Rumusan tersebut dievaluasi untuk dipilih yang tepat. Proses evaluasi ini dipengaruhi oleh peluang–ancaman dan tanggung jawab sosial (eksternal), serta Kekuatan–kelemahan dan nilai-nilai dari top manajemen (internal). Maka dari situ dapatlah dipilih strategi yang tepat untuk diimplementasikan.

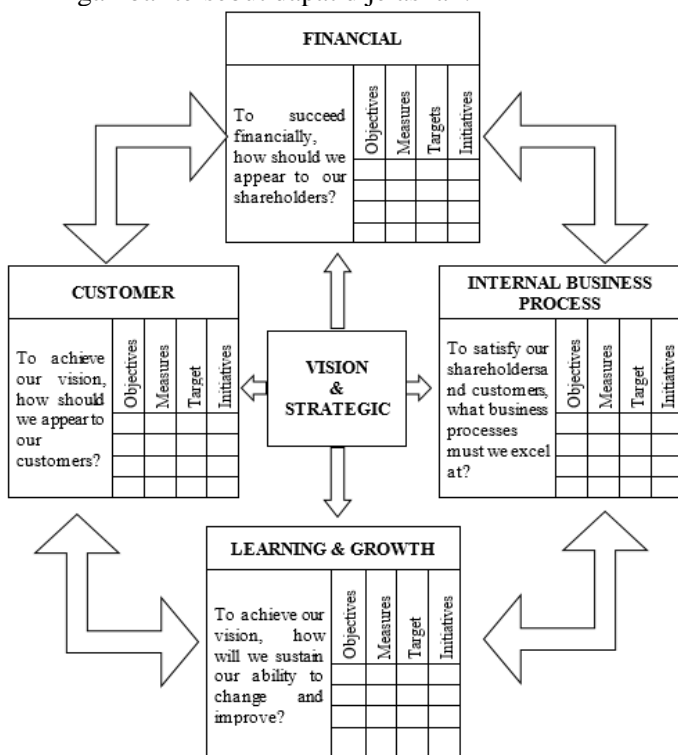


Gambar 2: Pengembangan Strategi

Dalam kaitannya pada penerapan strategi untuk meningkatkan kualitas, Sebagaimana Hansen & Mowen, 1999 mengutarakan bahwa kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan

bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Balanced Scorecard dapan diadopsi untuk hal-hal tersebut.

Konsep Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton tahun 1992 untuk memperbaharui dalam pengukuran kinerja finansial perusahaan. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut merupakan penjabaran dari misi dan strategi perusahaan jangka panjang, yang klasifikasikan menjadi empat perspektif sebagaimana akan dipaparkan pada gambar 3. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan:

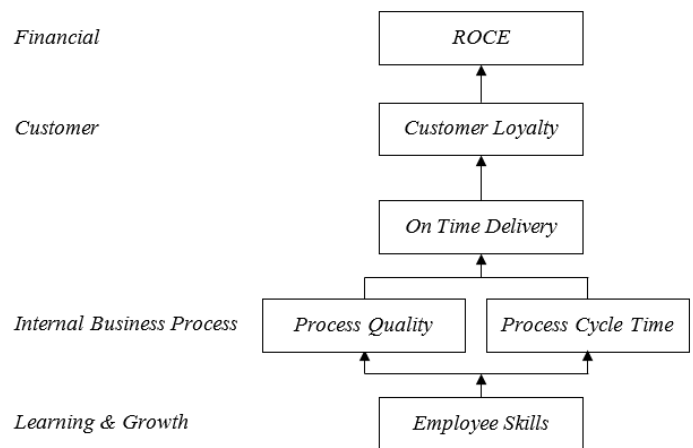


1. Perspektif finansial, bagaimana organisasi dilihat oleh pemegang saham baik pada jangka pendek maupun jangka Panjang. Organisasi bisa rugi pada waktu tertentu, akan tetapi pemegang saham menyadari bahwa setelah itu organisasi akan mendapat keuntungan, sehingga dividen akan diperoleh. Semakin baik organisasi dimata pemegang saham, semakin aman organisasi memperoleh sumber modal.
2. Perspektif pelanggan, menunjukkan seperti apa organisasi di mata pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat organisasi dari beberapa dimensi: waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan. Dimensi tersebut pada akhirnya

akan menentukan bagaimana organisasi dilihat oleh pelanggan. Semakin baik persepsi pelanggan, semakin baik pula nilai organisasi dimata pelanggan..

3. Perspektif proses bisnis/internal, Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan pelanggan.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Bagaimana organisasi dapat meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan. Perspektif inipun menunjukkan bagaimana organisasi dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal

Dengan Balanced Scorecard, fokus organisasi tidak hanya pada sektor finansial, melainkan juga non finansial yang meliputi 3 perspektif (Customer, Internal/Business Process, learning & Growth). Sebelum dikembangkannya konsep Balanced Scorecard, pengukuran kinerja organisasi hanya terpusat pada perspektif finansial saja, dengan mengesampingkan perspektif lainnya, sehingga hasilnya bisa semu dan berhasil pada jangka pendek saja. Padahal justru dengan meningkatkan kinerja non finansial maka otomatis akan meningkatkan kinerja finansial dalam jangka panjang. Untuk lebih jelas lagi, akan dijelaskan melalui gambar 4 pada halaman berikut ini:



Gambar 4: Hubungan antara empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Bila diruntun dari bawah pada Gambar 4 diatas, Muladi 2001, menuturkan bahwa perspektif peningkatan kinerja pada learning & Growt akan menghasilkan sumber daya manusia dengan keterampilan/kemampuan bekerja yang meningkat, sehingga akan tercapai hasil yang efektif dan

efisien. Perspektif ini dapat diukur melalui; (1) Skill coverage, dan (2) quality work life Peningkatan keterampilan karyawan ini akan mendukung perspektif Internal/Business Process. Dengan karyawan yang terampil, akan mampu membuat proses bisnis yang berkualitas, dan daur waktu proses bisnis yang efisien. Kedua hal itu akan menghasilkan on time delivery kepada pelanggan.

Maka ukuran dari perspektif Internal/Business Process adalah; (1) cycle time, (2) on-time delivery, (3) cycle effectiveness. Tercapainya on time delivery akan membuat pelanggan puas dan menjadi loyal customer, sebagaimana yang ditargetkan dalam perspektif Customer yang diukur melalui; (1) jumlah pelanggan baru, (2) jumlah pelanggan yang berhenti berlangganan, (3) ketepatan waktu layanan pelanggan. Apabila ketiga perspektif non finansial diatas telah tercapai, maka perspektif finansial-pun akan tercapai. Pada perspektif finansial, kinerja organisasi diukur melalui Return on investment (ROI), bauran pendapatan (revenue mix), dan pemanfaatan aktiva(diukur dengan asset turnover), dan berkurangnya biaya secara signifikan.

Dari uraian-uraian diatas jelaslah, bahwa keempat perspektif dalam Balanced Scorecard tidak bisa dipisah-pisah atau hanya diprioritaskan/ditunjukkan pada perspektif saja. Kaplan & Norton, 1992 membeberkan temuannya terhadap 12 organisasi yang telah mengadopsi scorecard. Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada implementasi Balanced Scorecard yang menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena; (1) scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, (2) scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Sejak 1992, konsep ini terus dikembangkan tidak saja oleh Kaplan dan Norton bahkan oleh peneliti lain. Organisasi yang mengadopsi Balanced Scorecard-pun, semakin lama semakin banyak.

Terdapat beberapa perbedaan aspek dalam menerjemahkan perspektif pada balanced scorecard antara organisasi pencari laba (bisnis) dan organisasi nirlaba (pendidikan). Perbedaan-perbedaan tersebut terurai pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1: Perbedaan Ukuran Balanced Scorecard pada Organisasi Nirlaba (Pendidikan) dan Organisasi Pencari Laba (Bisnis)

Pendidikan	Bisnis
1. Hasil dari Pembelajaran siswa Hasil harus didasarkan pada berbagai metode penilaian, harus mencerminkan keseluruhan misi institusi dan tujuan perbaikan, dan bersama-sama harus mewakili penilaian holistik belajar siswa.	1. Hasil dari Fokus Pelanggan Pengukuran Kepuasan pelanggan tentang fitur produk dan layanan tertentu, pengiriman, hubungan, dan transaksi yang meliputi atas tindakan konsumen dimasa yang akan datang
2. Hasil dari Fokus kepada Siswa dan pemangku kepentingan Pengukuran kepuasan mahasiswa dan stakeholder tentang program pendidikan khusus dan fitur layanan, pengiriman, interaksi, dan transaksi yang meliputi atas pengembangan dan pembelajaran siswa serta tindakan siswa dan stakeholder dimasa depan	2. Hasil dari Produk dan Jasa Ukuran-ukuran kunci atau indikator kinerja produk dan jasa adalah sangat penting bagi pelanggan
3. Hasil dari Anggaran, Keuangan, dan Pasar Instruksional umum dan administrasi pengeluaran biaya per mahasiswa, biaya kuliah dan tingkat biaya, biaya per kredit akademik, sumber daya diarahkan ke pendidikan dari penerimaan lain, pertumbuhan beasiswa	3. Hasil dari Keuangan dan Pasar Pengembalian investasi (ROI), penggunaan aset, margin operasi, profitabilitas, likuiditas, nilai tambah per karyawan
4. Hasil dari Fakultas dan staf fakultas Inovasi dan tingkat saran; kursus atau penyelesaian program pendidikan; belajar; perbaikan kinerja melalui kerja praktek; tarif crosstraining; kolaborasi dan kerja sama tim, berbagi pengetahuan dan keterampilan lintas seluruh fungsi kerja, unit, dan lokasi; kesejahteraan karyawan, kepuasan dan ketidakpuasan karyawan.	4. Hasil dari Sumber Daya Manusia Inovasi dan saran bunga; kursus selesai; belajar; perbaikan kinerja dalam bekerja; tarif crosstraining; ukuran dan indikator kinerja sistem dan efektivitasnya; kolaborasi dan kerja sama tim, berbagi pengetahuan dan keterampilan lintas fungsi kerja, unit, dan lokasi; kesejahteraan karyawan, kepuasan dan ketidakpuasan karyawan
5. Hasil dari Keefektifitasan Organisasi, termasuk ukuran-ukuran langkah-langkah kunci Kinerja operasional internal Kapasitas untuk meningkatkan kinerja siswa, pengembangan mahasiswa, iklim pendidikan, indikator respon terhadap kebutuhan siswa atau stakeholder, kinerja pemasok dan mitra, ukuran-ukuran kunci atau indikator pencapaian strategi organisasi dan rencana kerja	5. Hasil dari Keefektifitasan Organisasi, termasuk ukuran-ukuran kunci Kinerja operasional internal Produktivitas, waktu siklus, kinerja pemasok dan mitra, ukuran-ukuran kunci atau indikator pencapaian strategi organisasi dan rencana kerja
6. Tata Pamong dan Tanggung Jawab Sosial Akuntabilitas fiskal, baik internal maupun eksternal; ukuran atau indikator perilaku etis dan kepercayaan pemangku kepentingan dalam tata kelola organisasi, kepatuhan terhadap peraturan dan hukum; organisasi kewarganegaraan	6. Tata Pamong dan Tanggung Jawab Sosial Akuntabilitas fiskal, baik internal maupun eksternal; ukuran atau indikator perilaku etis dan kepercayaan stakeholder dalam tata kelola organisasi; kepatuhan terhadap peraturan dan hukum; organisasi kewarganegaraan.

Perbedaan-perbedaan ukuran diatas dapat diterjemahkan menjadi variable-variabel yang menjelaskan masing-masing perspektif. Variabel-variabel yang merinci tiap-tiap perspektif di kategorikan dalam sasaran kinerja dan Indikator Kinerja Kunci. Lalu indikator tersebut diukur melalui ukuran pemicu dan ukuran hasil. Penerjemahan seluruh perspektif dalam balanced scorecard disesuaikan dengan kondisi Universitas XYZ, undang-undang/regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah, bancmarking dengan Institut Pertanian Bogor, dan pengembangan diskusi fokus grup. Hasil penyusunan tersebut dapat dilihat pada penjelasan tabel-tabel halaman berikutnya.

Tabel 2: Sasaran dan Indikator Kinerja Kunci Finansial

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kunci	
	Ukuran Pemicu	Ukuran Hasil
Sistem tata kelola keuangan	Peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan	Status hasil audit laporan keuangan dari akuntan publik WTP (Wajar Tanpa Pengecualian)
Mengembangkan Sumber Pendapatan	Ketersediaan dana penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi	Realisasi dana dari Biaya Kuliah Mahasiswa (SPP) Realisasi dana dari diluar SPP dan unit usah
	Peningkatan dana berasal dari Satuan Usaha	Realisasi dana yang berasal dari Satuan Usaha
	Peningkatan dana beasiswa dan dana bantuan biaya pendidikan dari berbagai sumber (multistrata)	Jumlah dana beasiswa dan dana bantuan biaya pendidikan
	Peningkatan Jumlah dana abadi	Jumlah realisasi dana abadi
Jaminan Kesejahteraan	Jaminan sosial termasuk kesehatan Dosen dan tenaga kependidikan	Jumlah alokasi dana kesejahteraan jaminan sosial dan kesehatan pegawai
	Peningkatan insentif untuk dosen dan tenaga kependidikan	Persentase peningkatan alokasi dana insentif pegawai

Didalam SPM PT, 2010 menyebutkan bahwa perspektif finansial merupakan faktor kunci yang sangat menentukan keberhasilan program dan layanan kepada masyarakat untuk menunjang proses utama pendidikan tinggi. Kemudian kemampuan dalam pengelolaan keuangan merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam mewujudkan good governance dalam sebuah institusi tak terkecuali institusi perguruan tinggi. Good governance ini mempunyai karakteristik antara lain partisipatif, taat hukum, transparan, responsif, orientasi pada konsensus, kesetaraan, efisien dan efektif, akuntabel, dan bervisi strategis. Dalam hal pengelolaan keuangan, dari semua karakteristik di atas yang

paling utama adalah partisipatif, taat hukum, transparan, efisien dan efektif, dan akuntabel. Penetapan standar arah kebijakan pengelolaan keuangan harus mengacu pada unsur-unsur utama tersebut.

Partisipatif artinya bahwa seluruh stakeholders (pemangku kepentingan) bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan dengan turut serta memikirkan partisipasi masing-masing, khususnya dalam hal penggalan dana untuk menunjang kegiatan pendidikan untuk mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.

Taat hukum artinya seluruh aktivitas yang berkenaan dengan pengelolaan keuangan dilakukan dengan mematuhi semua aturan yang disepakati dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Aktivitas yang bersifat strategis sebagai sumber pendapatan (revenue) diciptakan dan dijalankan mengikuti rambu-rambu hukum maupun peraturan internal. Penggunaan dana diarahkan pada pembiayaan kegiatan dalam rangka pencapaian mutu akademik yang dicitacitakan.

Dalam hal aturan hukum, Undang-Undang Perguruan Tinggi No.12 tahun 2012 Bagian kelima tentang Pengelolaan Perguruan Tinggi, Pasal 63 mengatu tentang tata kelola keuangan Perguruan Tinggi. Aturan tersebut dijelaskan pada bagian penjelasan undang-undang tersebut, dengan penjelasan pada halaman berikut ini.

Yang dimaksud dengan “prinsip akuntabilitas” adalah kemampuan dan komitmen untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan Perguruan Tinggi kepada semua pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Akuntabilitas antara lain dapat diukur dari rasio antara Mahasiswa dan Dosen, kecukupan sarana dan prasarana, penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, dan kompetensi lulusan.

Yang dimaksud dengan “prinsip transparansi” adalah keterbukaan dan kemampuan menyajikan informasi yang relevan secara tepat dan akurat kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Yang dimaksud dengan “prinsip nirlaba” adalah prinsip kegiatan yang tujuannya tidak untuk mencari laba, sehingga seluruh sisa hasil usaha dari kegiatan harus ditanamkan kembali ke Perguruan Tinggi untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan pendidikan.

Yang dimaksud dengan “prinsip penjaminan mutu” adalah kegiatan sistemik untuk memberikan layanan Pendidikan Tinggi yang memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan tinggi serta peningkatan mutu pelayanan pendidikan secara berkelanjutan.

Yang dimaksud dengan “efektivitas dan efisiensi” adalah kegiatan sistemik untuk memanfaatkan sumber daya dalam penyelenggaraan Pendidikan Tinggi agar tepat sasaran dan tidak terjadi pemborosan.

Penjelasan Undang-Undang diatas juga sebagian memperjelas perspektif-perspektif lainnya yang ada pada Balanced Scorecard.

Tabel 3: Sasaran dan Indikator Kinerja Kunci Stakeholder

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kunci		
	Ukuran Pemicu	Ukuran Hasil	
Meningkatkan Peran dan Citra Institusi	Reputasi Nasional dan Internasional	Jumlah Mahasiswa baru dari luar negeri (sederajat SMU)	
		Akreditasi/kesetaraan Internasional (Asosiasi Profesi: AUN-QA, ABET)	
		Jumlah penghargaan Nasional yang diperoleh dosen & Peneliti	
		Jumlah penghargaan Internasional yang diperoleh dosen & Peneliti	
		Jumlah Penghargaan Nasional yang diperoleh Mahasiswa	
		Jumlah Penghargaan Internasional yang diperoleh Mahasiswa	
		Kunjungan Dosen UNIVERSITAS XYZ ke Luar Negeri (kuliah umum, seminar, penelitian)	
		Kunjungan Dosen Luar negeri ke UNIVERSITAS XYZ (kuliah umum, seminar, penelitian)	
Peningkatan akses terhadap pemanfaatan iptek bagi masyarakat	Kontribusi UNIVERSITAS XYZ pada dunia Internasional	Jumlah karya inovatif nasional dan internasional	
		Jumlah konsep/kebijakan/teknologi yang diadopsi di tingkat nasional	
		Persentase dosen yang menjadi Ketua/Pakar/Deputi/Koordinator/sejenisnya pada lever Internasional	
		Persentase dosen yang menjadi anggota asosiasi Profesi Internasional	
Kualitas input Mahasiswa	Tingkat Selektivitas	Rasio pendaftar calon mahasiswa terhadap yang diterima	
Kualitas Lulusan UNIVERSITAS XYZ	Masa studi	Persentase jumlah lulusan yang selesai 4 tahun	
		IPK Lulusan	
	Waktu & kerja di Luar negeri	Kewirausahaan	Persentase lulusan yang menjadi wirausahawan
			Persentase lulusan dengan masa tunggu mendapatkan pekerjaan pertama kurang dari 3 bulan
		Persentase lulusan yang bekerja di luar negeri	

Tabel 4: Sasaran dan Indikator Kinerja Kunci Proses Bisnis Internal

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kunci	
	Ukuran Pemicu	Ukuran Hasil
Standardisasi Prosedur & Penjaminan Mutu Pengelolaan Institusi	Penguatan sistem manajemen mutu internal	Terakreditasi "A" oleh BAN/LAM
		Unit layanan akademik dan non akademik mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008
Kurikulum Berbasis Kompetensi	Implementasi kurikulum berbasis kompetensi dan Tracer Study secara berkala	Persentase Penerapan kurikulum berbasis Kompetensi (GBPP, SAP) 100%
		Persentase Penerapan kurikulum Tracer Study
Penguatan Sistem Informasi Manajemen dan Keahwalannya	Kehandalan dan Aksesibilitas Sistem Informasi Terintegrasi untuk mendukung Layanan akademik dan non akademik	Kapasitas bandwidth koneksi internet untuk mahasiswa (MBPS)
		Kapasitas bandwidth koneksi internet untuk kantor (MBPS)
		Kualitas Website Program Studi (skor 100%)
		Skor Aksesibilitas data dalam Sistem Informasi
Kualitas Penelitian dan Pengajaran	Publikasi Nasional dan Internasional	Jumlah Publikasi pada jurnal nasional terakreditasi
		Jumlah publikasi terindeks database scopus
	Pengabdian kepada Masyarakat	Jumlah bahan ajar/buku yang diterbitkan (ISBN)
		Jumlah Model Kegiatan PPM yang telah dikembangkan per tahun
Tingkat kepuasan Mahasiswa terhadap kualitas penyelenggaraan Kegiatan Akademik		Rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kualitas penyelenggaraan kegiatan akademik
		Persentase Dosen dengan EPBM >3

Tabel 5: Sasaran dan Indikator Kinerja Kunci Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kunci		
	Ukuran Pemicu	Ukuran Hasil	
Penguatan Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	Kinerja Dosen	Persentase Indeks Kinerja Dosen dengan nilai skor >12 SKS	
		Kinerja tenaga kependidikan	Persentase Indeks Kinerja Tenaga Kependidikan dengan skor 4-5
			Kompetensi Dosen
		Persentase dosen dengan jabatan Guru Gesar	
Kompetensi tenaga kependidikan		Persentase Tenaga Kependidikan dengan pendidikan terakhir minimal D3	
		Persentase Tenaga Kependidikan dengan sertifikat profesi di bidang kerjanya	
Mengembangkan Knowledgeable partnership	Jalinan kerjasama Nasional & Internasional	Jumlah kontrak kerjasama dengan industri dan perguruan tinggi dan institusi lainnya yang aktif berskala nasional	
		Jumlah kontrak kerjasama dengan industri dan perguruan tinggi dan institusi lainnya yang aktif berskala internasional	
Sarana dan Prasarana Akademik Memenuhi Standar Kualitas	Peningkatan fasilitas lab yang memenuhi standar kualitas	Jumlah laboratorium layanan sains yang mendapatkan sertifikasi ISO 17025 dan KAN	
		Persentase lab dengan rata-rata luas 2 m ² /mhs	
	Kecukupan Fasilitas ruang kelas		Persentase lab dengan penggunaan peralatan utama lebih dari 4 bulan per semester
			Persentase ruang kelas yang memenuhi standar Internasional
Tingkat keragaman bahan pustaka yang tersedia		Persentase ruang kelas yang digunakan 20 jam per minggu	
		Penambahan koleksi buku per tahun	
Tingkat keragaman bahan pustaka yang tersedia		Jumlah jurnal yang dilanggan (unit judul) yang diupdate-terakreditasi Dikti	
		Jumlah jurnal yang dilanggan (unit judul) yang diupdate-terakreditasi internasional	
		Jumlah jurnal yang dilanggan (unit judul) yang diupdate-terakreditasi lainnya	

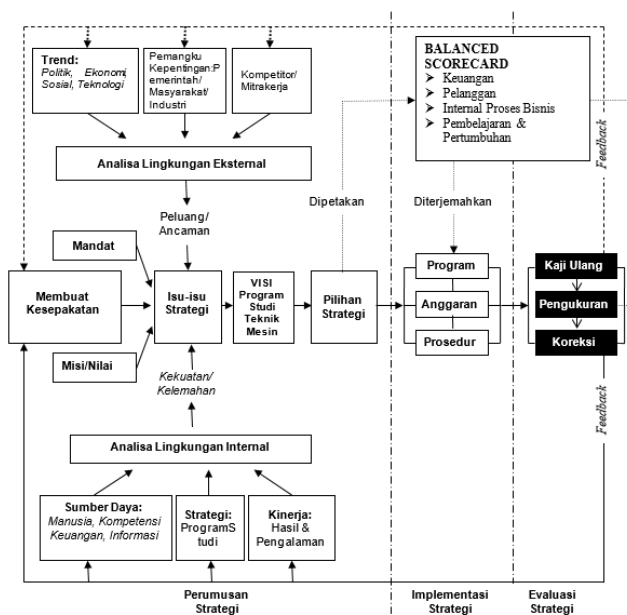
Setelah ditetapkan sasaran kinerja dan indikator kinerja kunci yang dibagi menjadi dua ukuran (ukuran pemicu dan ukuran hasil), maka proses berikutnya adalah menentukan Indikator Kinerja Universitas XYZ dan Program Inisiatifnya. Indikator Kinerja Universitas XYZ merupakan target indikator yang ingin dicapai. Sehingga didalamnya dipilah-pilah menjadi beberapa target.

Target-target yang ditetapkan pada indikator Kinerja Universitas XYZ terdiri dari beberapa target yang menunjukkan target tahunan, atau dua tahunan atau tiga tahunan hingga target akhir suatu periode. Isi dari target tersebut bisa berupa nilai berbentuk angka atau persentase atau satuan target-target tertentu. Sedangkan program inisiatif adalah isian untuk menentukan program atau upaya-upaya apa yang harus ditempuh agar target indikator kinerja bisa tercapai/diresalisasikan.

Target harus ditetapkan berdasarkan kemampuan/sumber daya yang dimiliki organisasi pada saat ini, ataupun potensi/sumberdaya yang dimiliki organisasi dimasa yang akan datang. Jangan menentukan target pada indikator kinerja dengan satuan nilai yang jauh dari kemampuan/sumberdaya yang dimiliki. Buatlah target dengan satuan nilai yang memungkinkan untuk dicapai, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Sedangkan program inisiatif dibuat apabila target-target yang ditentukan nilainya, masih memerlukan program yang bisa memicu/mempercepat nilai target tercapai. Program inisiatif juga ditetapkan sebagai program perencanaan dalam memenuhi sumberdaya organisasi, apabila kondisi sumberdaya tersebut saat ini belum memungkinkan untuk mencapai target-target yang ditetapkan.

Pada penelitian ini, kerangka berfikir penulis dapat dilihat dan dijelaskan pada gambar dibawah ini.



Gambar 5: Kerangka Berfikir

1. Perumusan Strategi

- Membuat Kesepakatan, yaitu upaya untuk mendapat dukungan dan komitmen para pembuat keputusan atau pemimpin kunci internal, dalam hal ini Ketua Program Studi hingga Rektor, dan mungkin eksternal dengan cara menegosiasikan kesepakatan tentang upaya keseluruhan rencana-rencana strategis dan langkah-langkah kunci dalam pengembangan Program studi Teknik Mesin – Universitas XYZ.
- Memperjelas Mandat Organisasi, Yaitu upaya untuk mengidentifikasi dan memperjelas mandat yang diberikan oleh pemerintah dan atau masyarakat terhadap Program studi Teknik Mesin – Universitas XYZ. Salah satu manfaat dari langkah ini adalah untuk menemukan kejelasan tentang apa yang diamanatkan. Hal itu akan meningkatkan kemungkinan bahwa

mandat tersebut benar-benar akan dijalankan.

- Memperjelas Misi/Nilai Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ, melalui Pernyataan Misi yang jelas. Pernyataan misi merupakan pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ dengan organisasi lain yang sejenis.
- Analisis Lingkungan Eksternal, yaitu upaya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ. Upaya ini dilakukan dengan cara memantau berbagai kecenderungan lingkungan sosial dan lingkungan tugas. Lingkungan sosial meliputi kekuatan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Sedangkan lingkungan tugas mencakup berbagai kelompok pemangku kepentingan yang meliputi pemerintah, pelanggan, pesaing, atau mitra kerja. Lingkungan pemerintah misalnya terkait dengan adanya aturan perundang-undangan yang baru. Sedangkan pesaing misalnya pengenalan produk/layanan baru atau penerapan teknologi baru oleh pesaing.
- Analisa Lingkungan Internal, yaitu upaya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ. Upaya itu dilakukan dengan cara memantau sumber daya (input), strategi yang dilakukan (proses), dan kinerja (output) Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ saat ini. Idealnya, langkah ini mendorong dilakukannya pengembangan sistem informasi manajemen yang efektif, yang mencakup ketiga hal diatas.
- Identifikasi isu-isu strategis, yaitu upaya mengidentifikasi masalah-masalah kunci, baik yang timbul dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ. Perencanaan strategis berfokus pada pencapaian terbaik dalam menyelaraskan antara organisasi dengan lingkungannya. Oleh karenanya, merupakan hal yang sangat penting bahwa isu-isu strategis harus ditangani dengan cepat dan efektif jika organisasi ingin bertahan hidup dan sejahtera.
- Merumuskan VISI. Sejalan dengan arah perubahan Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ, tahap akhir dari proses

perumusan strategis adalah mengembangkan gambaran tentang apa yang seharusnya terlihat seandainya Program Studi berhasil menerapkan strategi dan mencapai potensi penuh. Isu-isu strategi ditenkankan pada upaya bagaimana Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ harus bergerak dari cara saat ini untuk membentuk diri dan berperilaku sesuai dengan visinya. Rumusan VISI Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ hendaknya dibuat dengan jelas dan strategis. Sehingga mudah diartikulasikan, mudah dipahami, dan diterima semua pihak dalam organisasi. Dua hal yang harus diperhatikan dalam Visi yaitu:

- Dapat diterjemahkan kedalam terminology operasional yang memungkinkan semua pihak dapat dengan mudah memahami dan selanjutnya melaksanakannya.
 - Diuraikan secara jelas apa yang ingin dicita-citakan, terukur, secara rasional dapat dicapai, dan menetapkan waktu/pentahapan pencapaian sasaran.
- h) Merumuskan Strategi, yaitu suatu pola tentang tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menentukan keberadaan Program Studi Teknik Mesin – UNIVERSITAS XYZ, apa yang harus dilakukannya, dan mengapa melakukannya.
2. Implementasi Strategi
- a) Penyusunan program, yaitu upaya menerjemahkan strategi kedalam aktivitas nyata. Program dibuat dalam jangka panjang (5 tahun atau lebih), jangka menengah (2 sampai 4 tahun), dan jangka pendek (1 tahun). Program jangka panjang adalah program untuk menyelesaikan strategi besar/utama, sedangkan jangka menengah dan pendek merupakan program untuk menjembatani dan menunjang pelaksanaan program jangka panjang (Indrajid & Djokopranoto, 2006).
- b) Penyusunan anggaran, yaitu penerjemahan program dalam bentuk yang secara terinci dan dalam kurun waktu tertentu. Anggaran yang lengkap terdiri atas anggaran pendapatan dan anggaran pengeluaran. Dalam organisasi perguruan tinggi, sisa hasil usaha dapat diproyeksikan, direncanakan, dan dihitung. Sisa hasil usaha diperlukan untuk mengembangkan misi perguruan tinggi.
- c) Pembuatan prosedur, yaitu membuat aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan atau menyelesaikan sebuah program tertentu.
3. Evaluasi Strategi
- Proses evaluasi ini dalam penelitian tidak dilakukan, sebagaimana telah diutarakan dalam pembatasan masalah. Namun dibawah ini akan dijelaskan proses tersebut, sebagai wawasan teori secara lengkap.
- a) Mengkaji ulang landasan strategi, yaitu upaya memonitor secara terus menerus perubahan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang menjadi landasan strategi Program Studi Teknik Mesin – Universitas XYZ saat ini. Perubahan lingkungan eksternal dan internal yang tidak dipantau menyebabkan ketidakjelasan landasan strategi organisasi dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.
- b) Mengukur kinerja organisasi, meliputi upaya-upaya:
- Perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya
 - Penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana
 - Evaluasi kinerja individual
 - Pengamatan kemajuan yang telah dibuat kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- c) Mengambil tindakan korektif, adalah upaya yang membutuhkan perubahan secara menyeluruh dalam memposisikan ulang organisasi demi masa depan. Misalnya perubahan struktur organisasi, atau pergantian pejabat dalam unit-unit strategi. Tindakan tersebut juga bisa berupa penetapan atau revisi tujuan, penciptaan kebijakan baru, pengalokasian sumber daya yang berbeda, atau pengembangan insentif kinerja yang baru. Mengambil tindakan korektif tidak selalu bahwa strategi yang ada saat ini ditinggalkan atau bahkan merumuskan strategi baru.
4. Perspektif Balanced Scorecard untuk Perguruan Tinggi
- Balanced Scorecard awalnya dikembangkan dan digunakan untuk organisasi pencari laba. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan untuk implementasikan pada organisasi

nirlaba. Dalam penelitian ini tentunya Balanced Scorecard dijadikan sebagai instrument strategi bagi Perguruan Tinggi, yaitu Universitas XYZ. Maka Perguruan Tinggi sebagai organisasi nirlaba, perlu melakukan penyesuaian terhadap perspektif yang ada pada Balanced Scorecard agar hasilnya tidak bias dan mengikuti aturan maupun standar-standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik melalui Undang-Undang maupun Peraturan.

3. METHODOLOGY

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode kualitatif, dengan tujuan sebagaimana dijelaskan oleh Rahardjo, M., 2010, untuk memahami (to understand) fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait. Dengan harapan diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena untuk selanjutnya dihasilkan sebuah teori/konsep untuk diterapkan.

Jenis metode kualitatif yang di pakai adalah jenis studi kasus. Masih dari pendapat Rahardjo, M., 2010, jenis studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh diskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan arsip.

Dalam penelitian, salah satu proses yang sangat penting adalah pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang salah akan menghasilkan kualitas penelitian yang tidak bisa dipertanggungjawabkan, Hasil penelitian demikian sangat berbahaya, lebih-lebih hasil penelitian ini akan dipakai sebagai dasar pertimbangan untuk mengambil keputusan strategik jangka panjang. Namun bila teknik pengumpulan data yang dilakukan sudah benar, akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi. Untuk itu penulis mengadopsi teknik penelitian Hamzah dkk, 2010 dalam penelitiannya, pengumpulan data dilakukan dengan :

1. Observasi, dengan melakukan pengamatan secara langsung pada proses-proses yang sedang berjalan, yaitu :

- a. mengkaji Struktur Organisasi
 - b. proses evaluasi dosen
 - c. sistem manajemen dan teknologi
 - d. dan kompetensi SDM.
2. Survei, untuk mendapat gambaran kondisi kesiapan fungsional dan non fungsional kebutuhan sistem untuk beradaptasi kepada sistem baru dan kesiapan SDM.
3. Analisa Dokumen, yaitu melakukan dengan mempelajari material yang menggambarkan sistem yang sedang berjalan. Dokumen yang diamati meliputi :
- a. Renstra Institusi (Visi, Misi)
 - b. Kebijakan Institusi
 - c. Pedoman evaluasi Dosen
 - d. Formulir dan berkas Evaluasi dosen oleh mahasiswa
 - g. Formulir dan berkas evaluasi oleh dosen
 - h. Data Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED)
4. Diskusi Fokus Grup, yaitu diskusi dengan para ahli yang memiliki kompetensi di bidangnya untuk mendapat masukan dan respon bagi penyempurnaan penelitian.

Teknik Analisa Data merupakan tahap Analisa dan Desain Rancangan untuk menghasilkan solusi atas permasalahan yang ada. Dalam melakukan teknik ini, kembali diadopsi teknik yang digunakan oleh Hamzah dkk, 2010, dengan melalui tahapan teknik sebagai berikut :

1. System analisa rancangan, yang dilakukan berdasarkan hasil dari tahap pengumpulan data. Analisa dilakukan dengan memperhatikan permasalahan yang ada, tujuan dibangunnya rancangan strategik, identifikasi data masukan, serta identifikasi data keluaran yang merupakan menjadi kebutuhan laporan/tampilan informasi yang diinginkan.
2. System Design. Pada tahap ini akan dibuat rancangan Sasaran Kinerja, dan Indikator Kinerja Kunci melalui penetapan variabel-variabel dalam perspektif Balance Scorecard. Variabel diadopsi dari Standar Mutu Perguruan Tinggi (SMPT) dan regulasi yang mengatur tata kelola perguruan tinggi yang dikeluarkan oleh pemerintah. Sehingga akan diperoleh variable-variabel yang bisa dijadikan sebagai standar minimal Perguruan Tinggi sebagai tolak ukur untuk mencapai tujuan Universitas berkelas dunia.
3. Targeting, yaitu proses penentuan Indikator Kinerja Universitas XYZ selama tiga tahun. Indikator ini merupakan target-target yang harus dicapai selama tiga tahun kedepan.

4. RESULT

Dari empat perspektif kinerja balanced scorecard di UNIVERSITAS XYZ, seluruhnya akan dideskripsikan dengan analisa KKPA/SWOT. Merupakan analisa internal; Kekuatan/Strength dan Kelemahan/weakness, analisa eksternal; Peluang/Opportunity dan Ancaman/Treath. Deskripsi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 6: Deskripsi KKPA/SWOT pada Finansial

Kekuatan/Strength	Kelemahan/Weakness
<ul style="list-style-type: none"> Memiliki unit usaha, laser welding, bekerja sama dengan <i>DSI Laser Germany</i>. Sumber pendapatan yang ada, sudah dapat menutupi seluruh biaya operasional 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem tata kelola keuangan belum transparan, dan belum diaudit oleh Akuntan Publik Belum ada sumber pendapatan selain dari SPP dan unit usaha yang jumlahnya signifikan Belum dirancang kesejahteraan dalam bentuk bonus tahunan atas kelebihan pendapatan Alokasi dana untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih rendah
Peluang/Opportunity	Ancaman/Treath
<ul style="list-style-type: none"> Banyaknya sumber dana hibah dan penelitian yang disediakan pemerintah dalam negeri maupun luar negeri Progra CSR dari Industri 	<ul style="list-style-type: none"> Perguruan Tinggi Negeri yang membuka kelas <i>double degree</i> dengan SPP yang lebih murah, namun jumlahnya masih sedikit

Pada tabel sebelumnya dapat dilihat bahwa kelemahan kinerja finansial lebih besar daripada kekuatannya. Artinya dari sisi internal, kinerja keuangan masih lemah. Namun dari sisi eksternal, peluang yang ada lebih besar dari ancaman yang mengincar. Dimana untuk menambah kekuatan finansial, dapat diperoleh tidak hanya dari SPP mahasiswa saja, melainkan banyak dana-dana yang ditawarkan oleh pemerintah dalam negeri maupun luar negeri. Sementara itu ancaman perguruan tinggi swasta lain yang menawarkan kelas internasional dengan biaya lebih rendah masih sedikit sekali jumlahnya.

Kondisi kinerja keuangan yang lemah, namun mempunyai peluang yang besar bila digambarkan pada matriks SWOT berada pada kuadran 3 (negatif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi keuangan sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi. Matrik SWOT

untuk kinerja keuangan tersebut dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

Tabel 7: Matriks SWOT Kinerja Finansial

Eksternal Internal	Opportunity Peluang	Treaths Ancaman
Strength Peluang	Kuadran I (+/+) <i>Competiti Advantage</i> Strategi: Progresif	Kuadran II (+/-) <i>Mobilization</i> Strategi : Diversifikasi
Weakness Ancaman	Kuadran III (-/+) <i>Divestment/Investment</i> Strategi: Rubah Strategi	Kuadran (-/-) <i>Damage Control</i> Strategi: Bertahan

Tabel 8: Deskripsi KKPA/SWOT Kinerja Kepuasan Stakeholder

Kekuatan/Strength	Kelemahan/Weakness
<ul style="list-style-type: none"> Bahasa pengantar Kuliah menggunakan Bahasa Inggris Dokumen akademik menggunakan Bahasa Inggris Kunjungan dosen luar negeri ke UNIVERSITAS XYZ rutin cukup tinggi Mobilitas mahasiswa ke luar negeri sangat tinggi Dosen yang menjadi anggota asosiasi Profesi Internasional sangat tinggi Rasio pendaftar calon mahasiswa dengan yang diterima cukup Nilai TOEFL mahasiswa sangat tinggi Masa studi menyelesaikan S1 sangat tepat waktu IPK kelulusan cukup tinggi Jumlah lulusan yang berwirausaha jumlahnya cukup Masa tunggu mandapatkan pekerjaan pertama kali sangat pendek 	<ul style="list-style-type: none"> Penerimaan mahasiswa dari luar negeri Penghargaan tingkat nasional terhadap dosen & peneliti masih rendah Penghargaan tingkat internasional terhadap dosen & peneliti belum ada Penghargaan tingkat Nasional terhadap mahasiswa masih rendah Penghargaan tingkat internasional terhadap mahasiswa belum ada Mobilitas dosen keluar negeri rendah Kunjungan mahasiswa asing belum cukup banyak Karya inovatif tingkat nasional atau internasional belum cukup banyak Adopsi konsep/kebijakan teknologi tingkat nasional dan internasional belum cukup banyak Belum ada dosen yang menjadi ketua/ pakat. Deputi/coordinator pada tingkat internasional Lulusan yang bekerja pada MNC atau luar negeri jumlahnya belum mencukupi
Peluang/Opportunity	Ancaman/Treath
<ul style="list-style-type: none"> Universitas berkelas Internasional di Indonesia jumlahnya sangat terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak diberikan nilai akreditasi/ kesetaraan dari lembaga internasional

Pada tabel sebelumnya dapat dilihat bahwa kekuatan dan kelemahan kinerja kepuasan stakeholder tidak terlalu banyak, dimana kelemahan sedikit lebih banyak daripada kekuatannya. Artinya posisi kinerja kepuasan stakeholder masih lemah (walaupun sedikit). Dari sisi eksternal, peluang yang ada lebih besar dari ancaman. Dimana untuk menambah kekuatan kepuasan stakeholder, dapat diperoleh karena pesaing yang sama belum signifikan jumlahnya. Sementara itu ancaman tidak dapatnya akreditasi/kesetaraan dai lembaga internasional bisa diusahakan dengan mudah selama ada komitmen perubahan dari civitas akademik.

Kondisi kinerja keuangan yang lemah, namun mempunyai peluang yang besar bila digambarkan pada matriks SWOT berada pada kuadran 3 (negatif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi kepuasan stakeholder sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi. Matrik SWOT untuk kinerja kepuasa

Stakeholder tersebut dapat dilihat pada Tabel berikutnya.

Tabel 9: Matriks SWOT Kinerja Stakeholder

Eksternal Internal	Opportunity Peluang	Treaths Ancaman
Strength Peluang	Kuadran I (+/+) <i>Competiti Advantage</i> Strategi: Progresif	Kuadran II (+/-) <i>Mobilization</i> Strategi: Diversivikasi
Weakness Ancaman	Kuadran III (-/+) <i>Divestment/Investment</i> Strategi: Rubah Strategi	Kuadran IV (-/-) <i>Damage Control</i> Strategi: Bertahan

Tabel 10: Deskripsi KKPA/SWOT Kinerja Proses Bisnis Internal

Kekuatan/Strength	Kelemahan/Weakness
<ul style="list-style-type: none"> Penerapan kurikulum berbasis kompetensi (GBPP, SAP) Kapasitas bandwidth koneksi internet mahasiswa untuk saat ini sudah cukup Kapasitas bandwidth koneksi internet kantor untuk saat ini cukup Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat untuk saat ini cukup Rata-rata kepuasan mahasiswa terhadap kualitas penyelenggaraan kegiatan akademik cukup tinggi Nilai dosen dengan EPBM >3 cukup tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> Akreditasi BAN masih "B" Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi belum diterapkan Belum diterapkan <i>Tracer Study</i> pada kurikulum Kualitas website program studi belum dapat diukur Skor aksesibilitas data dalam sistem informasi belum dapat diukur Publikasi dosen pada jurnal nasional dan internasional masih kurang Belum ada publikasi terindeks database scopus Belum ada bahan ajar/buku karya dosen yang diterbitkan ISBN
Peluang/Opportunity	Ancaman/Treath
<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan pemerintah memberikan bantuan finansial & non finansial untuk meningkatkan kinerja proses bisnis sangat terbuka 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem baru dari BAN membuat kriteria yang tinggi untuk nilai akreditasi

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa kekuatan dan kelemahan kinerja kepuasan proses bisnis internal tidak terlalu banyak, dimana kelemahan sedikit lebih banyak daripada kekuatannya. Artinya posisi kinerja proses bisnis internal masih lemah (walaupun sedikit). Dari sisi eksternal, peluang yang ada lebih besar dari ancaman. Dimana untuk menambah kekuatan kinerja proses bisnis internal, pemerintah membuka bantuan finansial dan nonfinansial kepada perguruan tinggi swasta untuk meningkatkan kinerja proses bisnis internal. Sementara itu ancaman tingginya kriteria dari BAN PT untuk mendapatkan nilai akreditasi bisa diusahakan dengan mudah selama ada komitmen perubahan dari civitas akademik.

Kondisi kinerja proses bisnis internal yang lemah, namun mempunyai peluang yang besar bila digambarkan pada matriks SWOT berada pada kuadran 3 (negatif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi dalam meningkatkan kinerja proses bisnis internal sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi. Matrik SWOT

untuk kinerja proses bisnis internal tersebut dapat dilihat pada Tabel berikutnya.

Tabel 11: Matriks SWOT Kinerja Proses Bisnis Internal

Eksternal Internal	Opportunity Peluang	Treaths Ancaman
Strength Peluang	Kuadran I (+/+) <i>Competiti Advantage</i> Strategi: Progresif	Kuadran II (+/-) <i>Mobilization</i> Strategi: Diversivikasi
Weakness Ancaman	Kuadran III (-/+) <i>Divestment/Investment</i> Strategi: Rubah Strategi	Kuadran IV (-/-) <i>Damage Control</i> Strategi: Bertahan

Tabel 12: Deskripsi KKPA/SWOT Kinerja Pertumbuhan & Pembelajaran

Kekuatan/Strength	Kelemahan/Weakness
<ul style="list-style-type: none"> Indeks kinerja dari beban sks dosen tiap semester ideal Rata-rata Indeks Kinerja Tenaga kependidikan skor 4-5 (skala 1-5) Dosen sebagian besar bergelar Master lulusan luar negeri Pendidikan tenaga kependidikan sebagian besar diatas D3 Kontrak kerjasama dengan industri dan atau perguruan tinggi, institusi lain berskala nasional cukup Kontrak kerjasama dengan industri dan atau perguruan tinggi, institusi lain berskala internasional cukup 	<ul style="list-style-type: none"> Dosen bergelar doktor lulusan luar negeri masih sedikit Guru besar masih kurang Tenaga kependidikan bersertifikat profesi belum cukup
Peluang/Opportunity	Ancaman/Treath
<ul style="list-style-type: none"> Banyak dunia industri baik dalam maupun luar negeri yang bersedia bekerjasama dengan perguruan tinggi untuk saling mengembangkan sumberdaya manusianya 	<ul style="list-style-type: none"> "Pembajakan" dosen dan tenaga kependidikan yang handal oleh perguruan tinggi lain

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa kekuatan dan kelemahan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran lebih banyak pada kekuatannya. Artinya posisi kinerja pertumbuhan dan pembelajaran sangat kuat. Sementara itu dari sisi eksternal, peluang yang adapun sangat terbuka lebar. Dilain sisi ancaman yang ada tidak terlalu signifikan dampaknya bila dibandingkan dengan besarnya peluang yang ada. Ancaman "membajak" sumber daya manusia merupakan praktek biasa. Fenomena tersebut jangan terlalu dikhawatirkan, karena semua itu sudah ada antisipasi untuk menghindari/menghadapinya. Namun demikian jangan juga sekali-kali menganggap remeh terhadap segala ancaman. Karena hal ini akan membuat lengah. Ancaman yang awalnya kecil, bila dibiarkan akan terus tumbuh, tak terasa akan menjadi ancaman serius yang sangat besar akibatnya bagi organisasi.

Kondisi kinerja pertumbuhan dan pembelajaran yang kuat, didukung dengan peluang yang besar, bila digambarkan pada matriks SWOT berada pada kuadran 1 (positif, positif). Posisi ini menandakan kinerja organisasi dari sisi perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran yang kuat dan berpeluang, mempunyai keunggulan untuk bersaing. Rekomendasi strategi yang tepat adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan matang, sehingga besar peluangnya untuk terus melakukan strategi yang sedang dijalankan, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Matrik SWOT untuk kinerja pertumbuhan dan pembelajaran tersebut diatas dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 13: Matriks SWOT Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Eksternal Internal	Opportunity Peluang	Treatths Ancaman
Strength Peluang	Kuadran I (+/+) Competiti Advantage Strategi: Progresif	Kuadran II (+/-) <i>Mobilization</i> Strategi: Diversivikasi
Weakness Ancaman	Kuadran III (-/+) <i>Divestment/Investment</i> Strategi: Rubah Strategi	Kuadran (-/-) <i>Damage Control</i> Strategi: Bertahan

Data yang diperoleh sebagai hasil penelitian ini adalah data sekunder yang diambil dari berbagai sumber. Data tersebut memuat data existing (kondisi nyata), dan data target indikator. Kedua data tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Data Existing (kondisi nyata)

Data ini menggambarkan skor dari potret UNIVERSITAS XYZ saat ini yang diukur Balanced Scorecard dari empat perspektif. Dari cara data ini dihitung, data yang merupakan data sekunder ini dikategorikan berdasarkan:

- Dari dari perhitungan populasi. Karena dihitung dari keseluruhan data yang ada (bukan dengan mengambil sampel) data ini tidak memerlukan uji validias dan uji reliabilitas. Data ini diperoleh melalui wawancara ataupun langsung mengakses sumbernya dari database ataupun server.
- Dari hasil penelitian yang sudah ada. Data ini diambil dari dari hasil penelitian maupun hasil evaluasi yang sudah ada, dan telah melalui uji validitas dan uji reabilitas. Misalnya data mengenai kepuasan mahasiswa, evaluasi kinerja dosen dan kinerja tenaga kependidikan.

2. Data Target Indikator

Menunjukkan skor target yang diukur berdasarkan angka target ideal dalam Balanced Scorecard. Data ini ditentukan nilainya berdasarkan rujukan dari berbagai sumber. Sumber rujukannya bisa ke universitas terkemuka ataupun kelas dunia, dan rujukan lainnya.

Adapun Interval/Selisih diantara target kenaikan dari kondisi existing, kepada target jangka pendek dan jangka menengah, hingga target akhir dilakukan dengan cara perhitungan interpolasi, sehingga sebaran kenaikannya antara jangka waktu target merata. Perhitungan interpolasi tersebut adalah:

$$interval = \frac{gap}{n}$$

Interval = Selang/selisih kenaikan antara target waktu

Gap = Selisih antara skor target kinerja akhir dengan skor konsisi existing (target 2020 –kondisii existing/ base line/)

N = jumlah waktu perugahan (jangka pendek, jangka menengah, target akhir) = 3

Apabila skor kondisi existing sama atau lebih besar dari target tahun 2020, maka tidak perlu dihitung intervalnya, karena skor ini sudah mencapai bahkan melebihi target. Dalam kondisi ini, yang perlu di lakukan adala mempertahankan agar skor tersebut tepat konstan.

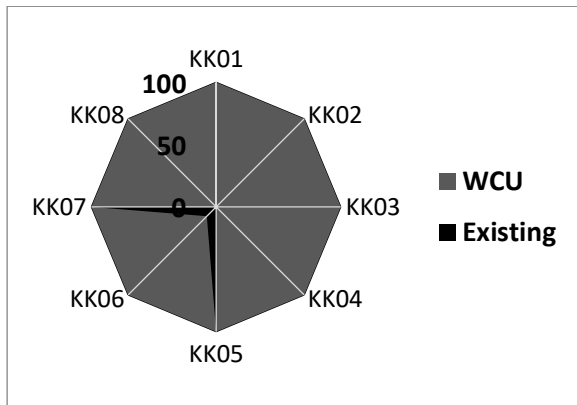
Tabel 14: Sumber data Skor Kinerja Finansial

No	Indikator Kinerja	Data Existing (Kondisi Nyata)			Target Indikator	
		Skor	Sumber	Uji Validity & Reability	Skor	Rujukan
1	Status hasil audit laporan keuangan dari akuntan publik (WTP)	1	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	1	WCU-IPB
2	Penerimaan dana diluar SPP & Satuan usaha (Hibah dan bantuan pendidikan lainnya)	0.02%	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	30.1%	WCU-IPB
3	Penerimaan dana dari Satuan Usaha	5.58%	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	1.2%	WCU-IPB
4	Dana abadi	0	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	0.2%	WCU-IPB
5	Rata-rata biaya operasional setiap satu mahasiswa/tahun (juta)	>46	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	>18	Instrumen BAN-PT, WCU-IPB
6	Realisasi dana untuk penelitian & Pengabdian kepada Masyarakat	1.08%	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	>10%	SE DIKTI No.107/DT/2006, WCU-IPB
7	Bentuk kesejahteraan jaminan sosial dan kesehatan pegawai	Jamsostek & AVIVA	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	ASKES, Pensiun	WCU-IPB
8	Bentuk peningkatan alokasi dana insentif pegawai	0	Borang Akreditasi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	0.03%	WCU-IPB

Terdapat perbedaan skor antara data existing dengan target indikator. Hal ini menunjukkan masih adanya kesenjangan/gap antara kondisi nyata dengan kondisi yang seharusnya untuk skor yang diharapkan. Bila skor data existing sama atau lebih besar dengan skor target indikator, berarti target tercapai, dan harus dipertahankan. Bila skor data existing lebih kecil dari target indikator, maka harus dibuat inisiatif strategi untuk meningkatkan skor existing agar sama dengan target.

Pada tabel Sumber data Skor Kinerja finansial sebelumnya, dapat memberikan gambaran tentang kesenjangan/gap antar indikator kinerja yang berjumlah 8 indikator. Gambar dibawah ini dapat dilihat perhitungan gap analysis dengan bagan

radar masing-masing indikator kinerja pada perspektif finansial. Indikator tersebut dinamai dengan singkatan KF dan no urutnya. Agar seimbang, semua skor dibuat dengan skala 0 – 100. Angka 0 adalah skor terendah, artinya kinerja indikator belum dilakukan/tidak ada. Angka seratus adalah skor target akhir. Bila skor indikator kinerja existing adalah 100, berarti target sudah tercapai. Bila Skor existing tersebut lebih dari 100, maka skor dibuat menjadi 100.



Gambar 8: Gap analysis pada Perspektif Finansial

Berikut adalah proses pembuatan skor indikator kinerja balanced scorecard pada perspektif Finansial. Dimulai dengan mencantumkan skor awal/base line (kondisi existing). Lalu dengan interpolasi, dihitung skor target jangka pendek, jangka menengah, yang akhirnya target tahun 2020. Skor beserta program inisiatifnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 15: Skor Perspektif Finansial

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kunci		Indikator Kinerja UNIVERSITAS XYZ Sampai dengan 2020				Inisiatif Strategik
	Ukuran Pemicu	Ukuran Hasil	Base Line	2013-2018	2017-2019	2020	
Sistem tata kelola keuangan	Peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan	Status hasil audit laporan keuangan dari akuntan publik (WTP)	WTP	WTP	WTP	WTP	Pelatihan laporan keuangan sesuai <i>International Financial Reporting Standards (IFRS)</i>
Pengembangan Sumber Pendapatan	Ketersediaan dana penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi	Penerimaan dana diluar SPP & usaha (Hibah dan bantuan pendidikan lainnya)	0,02%	10%	20%	30%	Membuat proposal untuk hibah & bantuan pendidikan pemerintah, membina hubungan dengan industri
		Realisasi dana dari Satuan Usaha	5,58%	5,58%	5,58%	>1,02%	Memperluas promosi pada industri, pererat hubungan dengan industri pengguna jasa laser welding
Penggunaan Sumber Dana	Pengaturan Penggunaan untuk Tri Dharma Perguruan Tinggi	Rata-rata biaya operasional setiap satu mahasiswa/tahun (juta)	>48	>48	>48	<18	Menjaga kesinambungan <i>willingness to pay & ability to pay</i> , dengan <i>brand image & brand equity</i>
		Penelitian & Pengabdian kepada Masyarakat	1,08%	4,0%	6,0%	10%	Komitmet sivitas akademik akan pentingnya penelitian, memberikan rangsangan kepada dosen untuk menjadi dosen peneliti
Jaminan Kesejahteraan	Jaminan sosial, kesehatan Dosen dan tenaga kependidikan	Bentuk kesejahteraan jaminan sosial dan kesehatan pegawai	Jamsostek & ANVA	Jamsostek & ANVA	Jamsostek & ANVA	Askes & Pensiun	Asuransi kesehatan dari perusahaan MNC dengan kemudahan klaim, Jamsostek mengikuti aturan pemerintah
	Peningkatan insentif untuk dosen dan tenaga kependidikan	Bentuk peningkatan insentif pegawai	0	0,01%	0,02%	0,03%	Menetapkan moto <i>every one is marketer</i> , artinya semua lini harus melayani stakeholder dengan baik guna menambah jumlah mahasiswa & pendapatan

Tabel 16: Sumber data Skor Kinerja Kepuasan Pelanggan

No	Indikator Kinerja	Skor	Data Existing (Kondisi Nyata)		Target Indikator	
			Sumber	Uji Validity & Reability	Skor	Rujukan
1	Persentase Mahasiswa baru dari SMU (sederajat) luar negeri	2%	Data PDDOKTI	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	10%	WCU/IPB
2	Persentase penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar perkuliahan	95%	Academic Regulation	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	95%	World Bak
3	Persentase penggunaan bahasa Inggris pada dokumen akademik	95%	Academic Regulation	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	95%	World Bak
4	Akreditasi/keselamatan Internasional (Asosiasi Profesi: ALUN-QA, ABET)	0	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	ALUN-QA, ABET	WCU, BPM, IPB
5	Jumlah penghargaan Nasional yang diperoleh dosen & Peneliti	1	Wawancara ARCS	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	6	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
6	Jumlah Penghargaan Internasional yang diperoleh dosen & Peneliti	0	Wawancara ARCS	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	3	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
7	Jumlah Penghargaan Nasional yang diperoleh Mahasiswa	1	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	5	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
8	Jumlah Penghargaan Internasional yang diperoleh Mahasiswa	0	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	2	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
9	Kurungan dosen ke luar negeri (Tamu, kuliah umum, seminar, penelitian)	1	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	3	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
10	Kurungan dosen luar negeri (Tamu, kuliah umum, seminar, penelitian)	4	Wawancara ASC	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	6	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
11	Persentase mahasiswa ke Luar Negeri (Magang/Internship/perjalanan belajar)	25%	Wawancara Internship	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	10%	WCU/IPB
12	Persentase Mahasiswa Asing ke UNIVERSITAS XYZ (Magang/Internship/perjalanan belajar)	2%	Wawancara ASC	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	5%	WCU/IPB
13	Jumlah karya inovatif nasional atau internasional	1	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	3	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
14	Jumlah konsep/kegiatan/teknologi yang diadopsi pada tingkat nasional dan internasional	1	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	3	WCU/IPB
15	Jumlah dosen UNIVERSITAS XYZ yang menjadi Ketua/Pakar/Deputi/Koordinator/seorang pada level Internasional	0	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	1	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
16	Jumlah dosen yang menjadi anggota asosiasi Profesi Internasional	5	Wawancara Prodi	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	6	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
17	Rasio pendafar calon mahasiswa terhadap yang diterima	2,5	Wawancara Admission	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	3	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
18	Nilai TOEFL calon mahasiswa	>500	Wawancara Admission	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	>500	WCU/IPB
19	Rata-rata masa studi/waktu tempuh menyelesaikan S1 (semester)	8,31	Wawancara ASC	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	<8,5	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
20	Rata-rata IPK kelulusan	3,07	Wawancara ASC	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	>3,0	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
21	Persentase lulusan yang menjadi wirausaha	9%	Study Tracer	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	15%	WCU/IPB
22	Persentase lulusan dengan masa tunggu mendapatkan pekerjaan <u>sesuai—bidang</u> dari 3 bulan	71%	Study Tracer	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	85%	Instrumen BAN-PT, WCU/IPB
23	Persentase lulusan yang bekerja di <u>MNC/ National Company (MNC)</u> , atau di luar negeri	10%	Study Tracer	Data populasi, tidak perlu uji validitas & reabilitas	25%	WCU/IPB

Terdapat perbedaan skor antara data existing dengan target indikator. Hal ini menunjukkan masih adanya kesenjangan/gap antara kondisi nyata dengan kondisi yang seharusnya untuk ukuran World Class University. Bila skor data existing sama atau lebih besar dengan skor target indikator, berarti kondisi yang sekarang telah dicapai, harus dipertahankan. Namun bila skor data existing lebih kecil dari target indikator, maka harus dibuat inisiatif strategi untuk meningkatkan skor data existing sehingga sama dengan skor target indikator.

Tabel 17: Skor Perspektif Kepuasan Pelanggan (Stakeholder)

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kunci		Indikator Kinerja UNIVERSITAS XYZ				Inisiatif Strategik	
	Ukuran Pericu	Ukuran Hasil	Base Line	2013-2016	2017-2019	2020		
Meningkatkan Peran dan Citra Institusi	Reputasi Nasional dan Internasional	Persentase Mahasiswa baru dari SMU (sederajat) luar negeri	2%	4%	8%	10%	Program pertukaran pelajar, Promosi ke luar negeri, membuka kantor perwakilan di luar negeri	
		Persentase penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar perkuliahan	95%	95%	95%	95%	Syarat nilai TOEFL bagi dosen >500 dan Mahasiswa > 470	
		Persentase penggunaan bahasa Inggris pada dokumen akademik	95%	95%	95%	95%	Seluruh dokumen tersedia template-nya dalam bahasa Inggris, ditunjuk dosen khusus bahasa Inggris	
		Akreditasi/kesetaraan Internasional (Asosiasi Profesi, AUN-QA, ABET)	X	X	AUN-QA	AUN-QA, ABET	Mendorong dosen aktif pada organisasi Internasional, Membangun jaringan dengan Perguruan Tinggi Asing	
		Jumlah penghargaan Nasional yang diperoleh dosen & Peneliti	0	1	2	4	6	Memberikan kompensasi dan apresiasi kepada dosen berprestasi baik didalam, maupun luar negeri
		Jumlah Penghargaan Internasional yang diperoleh dosen & Peneliti	0	1	2	3	5	Memberikan dukungan, tutorial/pelatihan khusus yang berhubungan dengan kompetisi teknologi, seni dan olahraga
		Jumlah Penghargaan Internasional yang diperoleh Mahasiswa	0	1	2	3	5	Kursus saling mengundangi/merunjungi perguruan tinggi yang mempunyai kerjasama dengan UNIVERSITAS XYZ
		Jumlah Penghargaan Internasional yang diperoleh Dosen	0	1	2	3	5	Kursus saling mengundangi/merunjungi perguruan tinggi yang mempunyai kerjasama dengan UNIVERSITAS XYZ
		Kunjungan Dosen UNIVERSITAS XYZ ke Luar Negeri (Tamu, kuliah umum, seminar, penelitian)	4	4	5	6	8	Menyelenggarakan program magang & dual degree untuk mahasiswa semester 6
		Kunjungan Dosen Luar negeri ke UNIVERSITAS XYZ (Tamu, kuliah umum, seminar, penelitian)	4	4	5	6	8	Menyelenggarakan program student exchange
		Persentase Mahasiswa UNIVERSITAS XYZ ke Luar Negeri (Magang/Internship/pertukaran pelajar)	25%	25%	25%	10%		
		Persentase Mahasiswa Asing ke UNIVERSITAS XYZ (Magang/Internship/pertukaran pelajar)	2%	3%	4%	5%		
		Jumlah karya inovatif nasional atau internasional	1	1	2	3		
		Jumlah konsep/kebijakan/teknologi yang diapakai pada tingkat nasional dan internasional	1	1	2	3		
Jumlah dosen UNIVERSITAS XYZ yang menjadi Ketua/Pakian/Deputi/Koordinator/ sejenisrnya pada level Internasional	5	5	6	6				
Jumlah dosen yang menjadi anggota asosiasi Profesi Internasional	5	5	6	6				
Kualitas Input Mahasiswa	Tingkat Selektivitas	Rasio pendaftar calon mahasiswa terhadap yang diterima	2.5	2.7	2.9	3	Aktif pameran pendidikan, promosi pada situs jejaring sosial	
		Nilai TOEFL calon mahasiswa	>470	>470	>470	>470	Pengetatan sistem seleksi berdasarkan persyaratan mutu, program <u>one English learning course</u>	
Kualitas Lulusan UNIVERSITAS XYZ	Masa studi	Rata-rata masa studi/waktu tempuh menyelesaikan S1 (semester)	8.31	<8.5	<8.5	<8.5	Memberikan sistem paket kredit, memberikan informasi semua jadwal kegiatan dengan jelas, memberikan layanan proaktif dari BAK kepada mahasiswa yang terlambat menyelesaikan studi	
		IPK Lulus	3.07	>3.0	>3.0	>3.0	Memberikan beasiswa kepada mahasiswa dengan nilai IPK terbesar di kelas, mengadakan program repetition test & oral repetition test	
	Waktu-jangka Kerja & Kerja di luar negeri	Wira-usaha	Persentase lulusan yang menjadi wirausaha	9%	11%	13%	15%	Memberikan pelatihan kewirausahaan & lomba wirausaha
		Persentase lulusan dengan masa tunggu mendapatkan pekerjaan <u>pertama kurang</u> dari 3 bulan	71%	75%	80%	85%	Memberikan pelatihan dan pembekalan wawancara/interview, membuat CV yang baik, mengadakan jobs fair untuk perusahaan multinasional (MNC), membangun jaringan dengan industri di luar negeri setiap semester di kampus, mempercepat penyelesaian program study tracer	

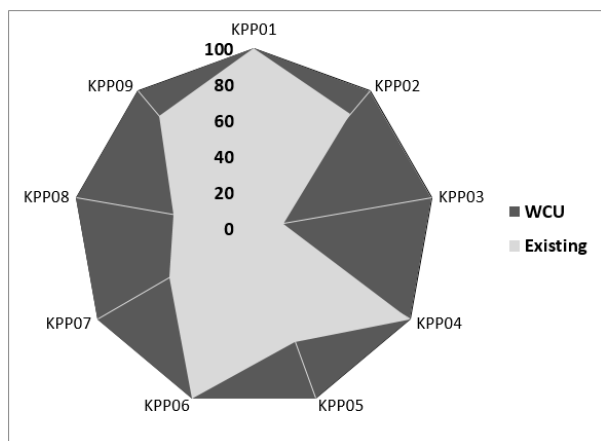
Tabel 18: Sumber data Skor Kinerja Proses Bisnis Internal

No	Indikator Kinerja	Data Existing (Kondisi Nyata)		Target Indikator	
		Skor	Sumber	Skor	Rujukan
1	Terakreditasi "A" oleh BAN/LAM	B	Wawancara Prodi	A	BAN-PT, ITB, UI, IPB
2	Menerapkan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (ISO 9001:2000)	100 %	Wawancara Prodi	100 %	WCU-IPB
3	Persentase Penerapan kurikulum berbasis Kompetensi (GBPP, SAP)	100 %	Wawancara Prodi	100 %	WCU-IPB, UI, ITB
4	Persentase Penerapan kurikulum Tracer Study	0%	Wawancara Prodi	100 %	Instrumen BAN-PT, WCU-IPB
5	Kapasitas bandwidth koneksi internet mahasiswa (kbps)	1000	Wawancara ISS	1000	WCU-IPB
6	Kapasitas bandwidth koneksi internet untuk kantor (kbps)	1000	Wawancara ISS	1000	WCU-IPB
7	Kualitas Website Program Studi (webometrics rank)	9537	Webometric	1500	UMM
8	Aksesibilitas data dalam Sistem Informasi	50%	Wawancara ISS	80%	Instrumen BAN-PT, WCU-IPB
9	Jumlah Publikasi pada jurnal nasional dan internasional	1	Wawancara Prodi	11	Instrumen BAN-PT, WCU-IPB
10	Jumlah publikasi terindeks database scopus	0	Wawancara Prodi	6	WCU-IPB
11	Jumlah bahan ajar/buku yang diterbitkan (ISBN)	0	Wawancara Prodi	6	WCU-IPB
12	Jumlah Model Kegiatan PkM yang telah dikembangkan per tahun	7	Wawancara Prodi	11	WCU-IPB
13	Rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kualitas penyelenggaraan kegiatan akademik	50%	Hasil Penelitian*	75%	Instrumen BAN-PT, WCU-IPB
14	Persentase nilai Dosen dengan EPBM/ LAIS (Lecture Assessment Integrated System) >3	70%	Wawancara Penjaminan Mutu	85%	WCU-IPB

* Harrison, 2010

Terdapat perbedaan skor antara data existing dengan target indikator. Hal ini menunjukkan masih adanya gap antara kondisi nyata dengan kondisi yang seharusnya untuk skor World Class University. Bila skor data existing sama atau lebih besar dari skor target indikator, berarti target indikator telah dicapai, harus dipertahankan. Namun bila skor data existing lebih kecil dari target indikator, maka harus dibuat inisiatif strategi untuk meningkatkan skor data existing sehingga sama dengan skor target indikator.

Pada tabel Sumber data Skor proses bisnis internal sebelumnya, dapat memberikan gambaran tentang kesenjangan/gap antar indikator kinerja yang berjumlah 14 indikator. Gambar dibawah ini dapat dilihat perhitungan gap analysis dengan bagan radar dari masing-masing indikator kinerja pada perspektif proses bisnis internal. Masing-masing indikator-indikator tersebut dinamai dengan singkatan KPBI dan no urutnya. Agar seimbang, semua skor dibuat dengan skala 0 – 100. Angka 0 merupakan skor terendah, artinya kinerja indikator masih belum dilakukan/tidak ada. Sedangkan angka seratus adalah untuk skor target akhir. Bila skor indikator kinerja tahun 2012 ini adalah 100, berarti target sudah tercapai.



Gambar 11: Gap analysis pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berikut adalah proses pembuatan skor indikator kinerja balanced scorecard pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dimulai dengan mencantumkan skor awal/base line (kondisi existing). Lalu dengan interpolasi, dihitung skor target jangka pendek, jangka menengah, yang akhirnya target tahun 2020. Skor beserta program inisiatifnya dapat dilihat pada tabel berikutnya.

Tabel 19: Skor Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja Kunci		Indikator Kinerja UNIVERSITAS XYZ, Sampai dengan 2020					Program Inisiatif
	Ukuran Pemicu	Ukuran Hasil	Base Line	2013-2016	2017-2019	2020-2025		
			2013-2016	2017-2019	2020-2025			
Penguatan Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	Kinerja Dosen	Persentase Indeks Kinerja Dosen dengan skor ≥ 12 SKS, ≤ 16 SKS	100%	100%	100%	100%	Membantu penyelesaian BKD oleh tim untuk kepentingan sertifikasi dosen, Memberlakukan sistem reward & punishment	
	Kinerja tenaga kependidikan	Persentase Indeks Kinerja Tenaga Kependidikan dengan skor 4-5	75%	80%	85%	90%		
	Kompetensi Dosen	Persentase dosen yang bergelar Doktor (S3) lulusan luar negeri (sesuai bidang) dari universitas terkemuka	10%	25%	40%	60%	Rekrut dosen baru bergelar doktor dan master lulusan luar negeri (sesuai bidang), memberikan dukungan/rekomendasi beasiswa DIKTI, memberikan beasiswa dengan ikatan dinas	
		Persentase dosen yang bergelar Master (S2) lulusan luar negeri (sesuai bidang) dari universitas terkemuka	90%	75%	60%	40%		
Penguatan Kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	Kompetensi tenaga kependidikan	Persentase dosen dengan jabatan Guru Gesar	10%	10%	15%	15%	Mendukung penelitian & pengabdian dosen	
		Persentase Tenaga Kependidikan dengan pendidikan terakhir minimal D3	87.5%	87.5%	87.5%	>50%	Memberikan program beasiswa ikatan dinas	
Mengembangkan Knowledgeable Partnership	Jalinan kerjasama Nasional & Internasional	Jumlah kontrak kerjasama dengan industri dan atau perguruan tinggi dan institusi lainnya yang aktif berskala nasional	5	7	8	10	Mengadakan kerjasama penelitian bersama, membentuk organisasi profesi, Secara berkala mengadakan studi banding ke perguruan tinggi lain, mengadakan excursion (kunjungan industri setiap semester)	
		Jumlah kontrak kerjasama dengan industri dan perguruan tinggi dan institusi lainnya yang aktif berskala internasional	9	9	10	10		

1. CONCLUSION

Dari hasil dan pembahasan penelitian yang telah dipaparkan, penulis dapat menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu instrumen strategik yang dapat mengantarkan Universitas XYZ menjadi universitas berkelas dunia. Penjelasan dari kesimpulan tersebut adalah

karena keempat perspektif yang dirumuskan oleh *Balanced Scorecard* dapat menyederhanakan sederet permasalahan-permasalahan yang ada pada institusi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Permasalahan-permasalahan yang dapat disederhanakan untuk menemukan jalan keluarnya melalui keempat perspektif diatas adalah sebagai berikut ini:

1. Dalam perspektif keuangan, para pembuat keputusan dipandu untuk meningkatkan kinerja sistem tata kelola keuangan, pengembangan sumber pendapatan, proporsi penggunaan sumber dana, dan jaminan kesejahteraan. Peningkatan kinerja tersebut dilakukan dengan memperbaiki pencapaian yang kurang, mempertahankan dan meningkatkan capaian yang sudah terlampaui.
2. Dalam perspektif kepuasan pelanggan/stakeholder (pemangku kepentingan), para pembuat keputusan dipandu untuk meningkatkan kinerja dalam peningkatan peran dan citra institusi, peningkatan akses terhadap pemanfaatan iptek bagi masyarakat, kualitas input mahasiswa, dan kualitas lulusan Universitas XYZ. Peningkatan kinerja tersebut dilakukan dengan memperbaiki pencapaian yang kurang, mempertahankan dan meningkatkan capaian yang sudah terlampaui.
3. Dalam perspektif proses bisnis internal, para pembuat keputusan dipandu untuk meningkatkan kinerja dalam standardisasi prosedur & penjaminan mutu pengelolaan institusi, kurikulum berbasis kompetensi, penguatan sistem informasi manajemen dan keahwalannya, serta kualitas penelitian dan pengajaran. Peningkatan kinerja tersebut dilakukan dengan memperbaiki pencapaian yang kurang, mempertahankan dan meningkatkan capaian yang sudah terlampaui.
4. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, para pembuat keputusan dipandu untuk meningkatkan kinerja dalam penguatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, dan mengembangkan knowledgeable partnership. Peningkatan kinerja tersebut dilakukan dengan memperbaiki pencapaian yang kurang, mempertahankan dan meningkatkan capaian yang sudah terlampaui.

5. References

- Handoko, T.H., 2003, Manajemen, BEFE, Yogyakarta
- Hansen & Mowen, 2000, *Management Accounting, International Thompson Publishing, Ohio*
- Hubbard, G., Rice, J., and Beamish, P., 2008, *Strategik Management: Thinking, Analysis, action, Pearson Education, Australia*
- <http://mudjiarahardjo.com/artikel/215.html?task=view>, Jenis dan Metode Penelitian Kualitatif, Rahardjo, M., 2010
- <http://www.pdpt.dikti.go.id>, Direktorat Pendidikan Tinggi Indonesia, Profil Perguruan Tinggi di Indonesia, 2012
- Indrajit, E., dan Djokopranoto, 2006, Manajemen Perguruan Tinggi Modern, Andi, Yogyakarta
- Kaplan, S., Robert and David, P., Norton, 1992, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business School Press, Boston*
- Karathonous, D. and Karathonous, P., 2005. *Applying the Balance Socorecard to Education, J. Edu. for Business*, Heldref Pub. Vol. 80: 222 p.
- Kaplan, S., Robert, and David, P., Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1st Edition*, Harvard Business School Press, Boston
- Muladi, 2001, Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)
- Rangkuti, F, 2011, *SWOT Balanced Scorecard*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Stoner, J.A.F, 1982, *Management, Prantice Hall, New York*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi