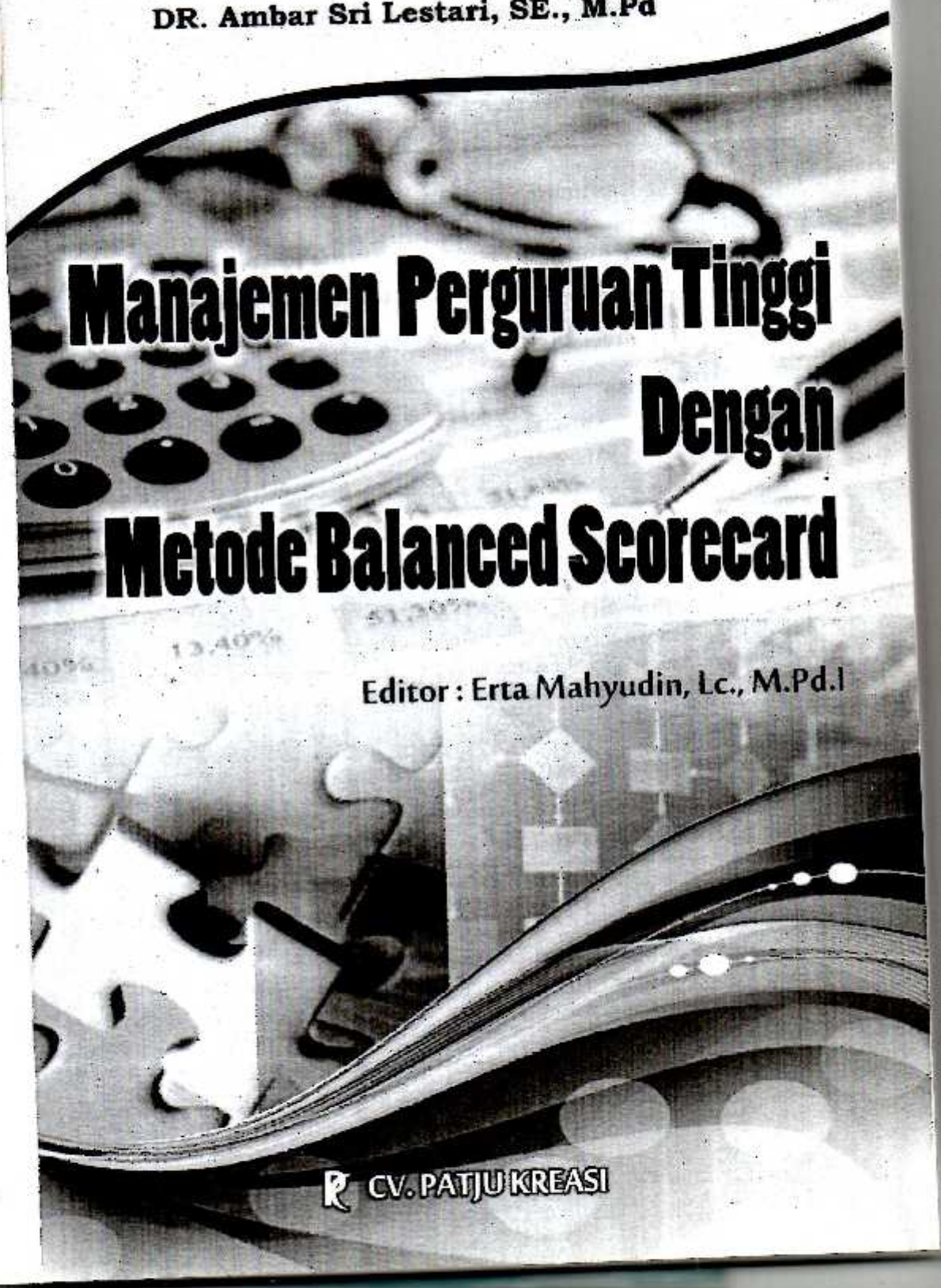
DR. Ambar Sri Lestari, SE., M.Pd

Manajemen Perguruan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard

Editor : Erta Mahyudin, Lc., M.Pd.I

CV. PATJU KREASI

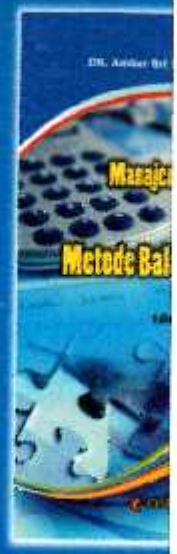
DR. Ambar Sri Lestari, SE., M.Pd



Manajemen Perguruan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard

Editor : Erta Mahyudin, Lc., M.Pd.I

CV. PATJU KREASI



Bila dianalo
senantiasa b
perubahan
merespon tu
dapat denga
lambat, bahk
tidak dapan

Untuk meni
perguruan ti
dan dukun
melaksanak
menyosialisa
bagi masyar
dibuat dala
Enterpreneu
universitas
pengembang
enterpreneu
telah dilakuk
university.

CV. PAT
Jl. Aria Putr
Ciputat Tan
Telp. (021) 7

Manajemen Perguruan Tinggi
Dengan Metode Balanced Scorecard

Penulis : Dr. Ambar Sri Lestari, SE., M.Pd.
Editor : Erta Mahyudin, M.Pd.I

Hak Penerbit @ Dr. Ambar Sri Lestari, SE., M.Pd.
All Rights Reserved
Dilarang memperbanyak tanpa seizin dari penerbit atau penulis

Cetakan I, Desember 2013

Perancang Cover : Marzuki
Perancang Isi : Marzuki

Perpustakaan Nasional; Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Lestari, Ambar Sri
Manajemen Perguruan Tinggi Dengan Metode Balanc
Scorecard/Ambar Sri Lestari; Editor: Erta Mahyudin, ---- Ciput
Penerbit CV Patju Kreasi, 2013.

xi + 175 hlm; 16 x 24 cm

ISBN 978-602-18193-3-3

1. Manajemen I. Lestari, Ambar Sri
II. Erta Mahyudin

Diterbitkan Oleh:
Penerbit CV. Patju Kreasi
Jl. Aria Putra No. 20 Rt. 01/09
Kel. Ciputat Kec. Ciputat
Tangerang Selatan
Telp. (021) 7419563

DAFTAR ISI

Daftar Isi iii
Kata Pengantar vi
Kata Pengantar Buku ix

BAB I. PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian 10
C. Definisi dan Lingkup Pembahasan 10
D. Metode Penelitian 12
1. Jenis Penelitian 12
2. Pengumpulan Data 13
3. Teknik Analisis Data 13
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 14

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA 17
A. Pengertian Kinerja 17
B. Pengukuran Kinerja 33
1. Pengukuran Kinerja Tradisional 33
2. Pengukuran Kinerja Kontemporer 34
C. Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja 35
D. Perspektif Kinerja Bisnis Yang Diukur 36
Dalam Balanced Scorecard 36
1. Kinerja Perspektif Keuangan 36
2. Kinerja Perspektif Pelanggan 38
3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 39
4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 41

Bila diana
senantiasa
perubahan
merespon
dapat den
lambat, ba
tidak dapa

Untuk me
perguruan
dan duku
melaksana
menyosiali
bagi masy
dibuat da
Enterpren
universitas
pengemba
enterpren
telah dilak
university.

CV. P
Jl. Aria Pu
Ciputat Ta
Telp. (021

BAB III. BALANCED SCORECARD .....

A. Perkembangan Konsep
Balanced Scorecard.....
1. Perspektif Balanced Scorecard .....
2. Keunggulan Balanced Scorecard .....
3. Sistem ManajemenStrategis Berbasis
Balanced Scorecard .....

B. Manajemen Perguruan Tinggi .....

C. Manajemen perguruan Tinggi Modern
Dengan Balanced Scorecard .....

BAB IV. BALANCED SCORECARD PADA
PERGURUAN TINGGGI .....

A. Perspektif Pelanggan Perguruan Tinggi
Dalam Balanced Scorecard .....

B. Perspektif Keuangan Perguruan Tinggi
Dalam Balanced Scorecard .....

C. Perspektif Proses Bisnis Internal .....

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....

BAB V. STRATEGI MANAJEMEN
PADA PERGURUAN TINGGI
DENGAN BALANCED SCORECARD .....

A. Membangun Balanced Scorecard .....
1. Penjabaran Visi dan Misi .....
2. Membangun Peta Strategi .....
3. Pencntuan Sasaran Strategis.....
4. Pembobotan Perspektif .....

B. Membangun Inisiatif Strategis .....

C. Monitoring dan Evaluasi.....

BAB VI. ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN DENGAN BALANCED SCORECARD 157
A. Perspektif Finansial 157
B. Perspektif Stakeholder 158
C. Perspektif Proses Internal 160
D. Perspektif Learning & Growth 162

BAB VII. PENUTUP 165
A. Kesimpulan 165
B. Rekomendasi 167

DAFTAR ISTILAH 169
DAFTAR PUSTAKA 173

STRATEGI MANAJEMEN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

Penulis

Dr. Ambar Sri Lestari, SE, M.Pd

Editor:

Erta Mahyudin

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala petunjuk, rahmat karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku dengan judul *"Strategi Manajemen Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard"* yang kini di hadapan pembaca yang budiman.

Buku ini merupakan buah pemikiran penulis yang memikirkan apa yang berbeda dalam suatu strategi dalam manajemen sebuah institusi khususnya pada lembaga pendidikan tinggi utamanya, akhirnya penulis menemukan suatu konsep baru yang cukup baik untuk dilakukan yaitu konsep Balanced Scorecard. Konsep ini pada dasarnya sudah banyak diterapkan pada bidang keuangan dan akuntansi. Sejalan dengan perkembangannya konsep Balanced Scorecard ini semakin merambah pada berbagai bidang dan sampai pada bidang pendidikan. Inilah yang membuat penulis tertarik untuk mengetahui lebih jauh bagaimana penerapannya, terlebih karena setelah penulis membaca ternyata Balanced Scorecard bukan saja digunakan sebagai pengukuran kinerja organisasi tetapi lebih dari itu diterapkan pada Sistem Manajemen Strategis sebuah organisasi.

Pada buku ini penulis lebih banyak menjabarkan konsep Balanced Scorecard yang kemudian diterapkan sebagai strategi dalam manajemen sebuah lembaga pendidikan tinggi, adapun kinerja penulis jabarkan dalam berbagai macam pengukuran kinerja dari yang konvensional (tradisional) sampai pada pengukuran

kinerja modern dimana salah satunya menggunakan Balanced Scorecard.

Penulis merasa bahwa buku ini masih banyak kekurangan, namun semoga dengan hadirnya buku ini dapat memberikan wawasan dalam mengenal konsep Balanced Scorecard khususnya pada sistem manajemen strategis lembaga pendidikan tinggi. Balanced Scorecard ini menyajikan sebuah ukuran dalam kinerja yang sangat komprehensif dimana konsep ini mencoba memberikan solusi yang integral dengan mencakup berbagai perspektif tidak hanya melihat dari perspektif finansial saja melainkan lebih jauh pada perspektif stakeholder, perspektif proses internal dan perspektif learning and growth sebuah organisasi.

Tujuan penulisan buku ini adalah agar para penyelenggara pendidikan memiliki landasan teoritis dan gambaran praktis tentang cara menerapkan sebuah metode baru pada lembaga pendidikan yang harus sejalan dengan visi, misi sebuah organisasi sehingga kinerja yang dihasilkan sebuah organisasi dapat lebih komprehensif, terukur, seimbang antara berbagai elemen. Dari penerapan konsep Balanced Scorecard ini diharapkan sebuah organisasi dapat memiliki tingkat kemandirian yang tinggi, bersifat adaptif dan antisipatif serta proaktif, sekaligus memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (seperti ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan lain-lain), bertanggung jawab terhadap lembaga, serta memiliki kontrol yang kuat terhadap manajemen dan sumber daya untuk pencapaian prestasi yang tinggi.

Dalam pandangan yang sama, pimpinan diharapkan menjadi figur kunci dalam peningkatan kualitas lembaga yang dikelola. Pimpinan diharapkan bisa menjadi individu yang memiliki keterampilan memimpin yang baik, dan orang yang bisa mendelegasikan tanggung jawab kepada orang-orang yang berkompeten, sehingga dia mampu membuat perubahan positif di lembaganya.

Penulis menyadari bahwa buku ini, betapapun sederhananya, tidak akan dapat diselesaikan tanpa adanya dukungan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis sangat berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian buku ini. Secara khusus penulis sampaikan rasa terima kasih kepada orang tua penulis dan semua guru penulis tercinta yang mulia, terutama pembimbing dalam penyelesaian tugas akhir penulis yang jasanya sangat besar bagi penulis, yaitu: Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, MM, M.Pd, Prof. Dr. Aris Pongtuluran,dr.,MPH, Prof. Dr. Prof. Dr.Ma,ruf Akbar, M.Pd., yang telah mewarnai kehidupan ilmiah dan ruhiah penulis, semoga penulis bisa mencontoh kemulian dan keilmuan beliau semua.

Ucapan cinta dan terima kasih yang tak terhingga penulis persembahkan untuk suami tercinta, Dr. Wibowo MM, M.Psi yang telah menjadi cahaya penyemangat bagi penulis dalam mengarungi kehidupan yang luas ini sampai Allah berkehendak mempertemukan kami pada kehidupan berikutnya. Anak-anakku tersayang Khansa Nabilla, Rafidiono Rahmat dan Moh. Rafiandito, adalah penyemangat dan pembahagia hidup.

Penulis berharap semoga buku ini dapat memperkaya pengalaman belajar dan wawasan berpikir pembacanya, serta bermanfaat bagi siapa saja yang berkenan membaca dan menelaahnya. *Âmîn*.

Jakarta, November 2013

Penulis

Ambar Sri Lestari

KATA PENGANTAR BUKU

Mengacu pada ide Porter mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership, differentiation maupun focus.* Perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja organisasi sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

Kinerja merupakan suatu keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik perlu diukur, itulah sebabnya sasaran strategik perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Pada buku ini penulis menjabarkan konsep Balanced Scorecard yang diterapkan pada Sistem Manajemen Strategis sebuah lembaga pendidikan tinggi. Perkembangan peran Balanced scorecard yang semula hanya sebagai alat dalam pengukuran kinerja organisasi mulai merambah lebih jauh sampai pada sistem manajemen strategis organisasi dimana prosesnya dimulai dari perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi sampai pada monitoring.

Dalam bangunan Balanced Scorecard ini hal yang utama menjadi pondasi adalah dimulai dari suatu visi lembaga, karena visi merupakan cikal bakal penentu kemana arah lembaga akan berlayar. Dari visi inilah kemudian akan diuraikan ke dalam perspektif-perspektif balanced scorecard. Pada masing-masing perspektif

kemudian ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran visi lembaga. Atas dasar tujuan strategis inilah kemudian ditetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi lembaga bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ke dalam ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi lembaga dan terakhir, lembaga menyiapkan langkah-langkah spesifik ke dalam program dan sasaran yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi lembaga.

Penulis mencoba mengupas tentang gambaran konsep Balanced Scorecard, kemudian juga mencoba menjelaskan bagaimana membangun sebuah Balanced Scorecard yang dimulai dari melihat faktor-faktor internal dan eksternal suatu lembaga dengan menggunakan SWOT Analysis sehingga terlihat bagaimana kekuatan dan kelemahan juga peluang dan tantangan suatu lembaga, sehingga dapat mengambil suatu keputusan dalam pengembangan lembaga selanjutnya. Serta penulis memaparkan bagaimana melihat kinerja suatu lembaga dengan konsep Balanced Scorecard yang dimulai dari visi, misi kemudian dijabarkan ke dalam empat perspektif balanced scorecard yang tercakup pada beberapa aspek yaitu tujuan, ukuran, sasaran, program dan kegiatan di masa kini dan masa yang akan datang. Selanjutnya, penulis menjabarkan tentang konsep balanced scorecard dalam item-item terpenting yaitu berupa faktor-faktor keberhasilan kritikal (*Key Performance Indicator*) serta perbedaan lead dan lag indicator dan akhirnya pemberikan bobot kepada masing-masing perspektif. Dalam Balanced Scorecard ada empat perspektif yang dilihat, yaitu pertama *Financial Perspektif* yakni merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan, kedua *Customer Perspektif* yakni

mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing, ketiga *Internal Proces Business* yakni menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah lembaga agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial, keempat *Learning and Growth* yakni mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Akhirnya kami ucapkan selamat kepada penulis dan seluruh pembaca buku ini, semoga ide-ide cemerlang yang ada di dalamnya dapat direalisasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan sehingga bermanfaat untuk semua. Amin.

Jakarta, November 2013

Prof. Dr. H.Thamrin Abdullah, MM, M.Pd

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
KATA PENGANTAR..... ii
KATA PENGANTAR BUKU v
DAFTAR ISI viii
ABSTRACT xi

BAB I. PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang..... 1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian
C. Definisi dan Lingkup Pembahasan 12
D. Metode Penelitian 14
1. Jenis Penelitian 14
2. Pengumpulan Data..... 16
3. Teknik Analisis Data 17
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... 19

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA 20
A. Pengertian Kinerja 20
B. Pengukuran Kinerja 40
1. Pengukuran Kinerja Tradisional..... 40
2. Pengukuran Kinerja Kontemporer 41
C. Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja 43
D. Perspektif Kinerja Bisnis Yang Diukur..... Dalam Balanced Scorecard..... 44

BAB III. BALANCED SCORECARD 53
A. Perkembangan Konsep
Balanced Scorecard 53
1. Perspektif Balanced Scorecard 57
2. Keunggulan Balanced Scorecard 69
3. Sistem ManajemenStrategis Berbasis
Balanced Scorecard 73
B. Manajemen Perguruan Tinggi 94
C. Manajemen perguruan Tinggi Modern
Dengan Balanced Scorecard 104

BAB IV. BALANCED SCORECARD PADA
PERGURUAN TINGGGI 113
A. Perspektif Pelanggan Perguruan Tinggi
Dalam Balanced Scorecard 113
B. Perspektif Keuangan Perguruan Tinggi
Dalam Balanced Scorecard 116
C. Perspektif Proses Bisnis Internal 117
D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 119

BAB V. STRATEGI MANAJEMEN
PADA PERGURUAN TINGGI
DENGAN BALANCED SCORECARD

A. Membangun Balanced Scorecard 122
1. Penjabaran Visi dan Misi 122
2. Membangun Peta Strategi 145
3. Penentuan Sasaran Strategis 147
4. Pembobotan Perspektif 157
B. Membangun Inisiatif Strategis 159
C. Monitoring dan Evaluasi 200

BAB VI. ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN DENGAN BALANCED SCORECARD
A. Perspektif Finansial 202
B. Perspektif Stakeholder 203
C. Perspektif Proses Internal 206
D. Perspektif Learning & Growth 209

BAB VII. PENUTUP 211
A. Kesimpulan 211
B. Saran 214

DAFTAR ISTILAH 215
DAFTAR PUSTAKA 219

STRATEGIC MANAGEMENT ON HIGHER EDUCATION WITH BALANCED SCORECARD METHODE

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is one of the alternative performance measure that aims to combine the size of financial and non financial performance. At first introduced, balanced scorecard is used by bussiness organization to measure performance of their activities, now balanced scorecard is also used by public organization. In order to used by public organization, a balanced scorecard need to be modified. These indicators should be interrelated with others and would appropriate in improving performance measurement. Inspiring by Kaplan and Norton conceps, these performances should be developed in four perspectives such as financial, customer, internal process and learning and developing. This essay discusses how to build a balanced scorecard, which includes strategic goals, measures, targets, initiatives, and implementing balanced scorecard to public organization. This study aimed to find out how the performance University of Brawijaya by using the Balanced Scorecard concept. Performance assessment analysis at UB Malang can be achieved in a comprehensive, coherent, measure, and balanced, which in improve the performance of institutions of higher education impact on the final result that the effectiveness of the organization's strategic management system. Performance assessment UB has: a) two strategic objectives perspective finansial is the ability to get funding and cost efficiency; b) two strategic objectives perspective stakeholder is satisfaction and pride for UB students; c) six strategic objectives perspective internal process is an internal business portal, process and policy procedures, financial systems and reporting, internal

control and performance measurement, quality research and community service, the quality of PBM; d) three strategic objectives perspectives learning & growth is increase the professionalism of human resources, improving the quality facilities and infrastructure. Translating strategy UB had 18 strategic in the four Balanced Scorecard perspectives and 40 KPIs to be used as a measure in the scorecard.

Keyword: Performance, Asessment, Balanced Scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi yang ditandai dengan tidak adanya batas-batas negara (*boundary-less world*) memberikan peluang sekaligus tantangan bagi seluruh negara. Salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan adalah banyaknya informasi yang dapat diserap oleh masyarakat sejalan dengan berkembangnya teknologi yang mendukung. Sementara itu terdapat berbagai tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya dituntut bagi sektor private, namun sektor publik pun dituntut hal yang sama. Dalam menghadapi era global ini, maka "keunggulan kompetitif"[1] suatu negara terhadap negara lainnya adalah menjadi faktor penentu agar mampu bertahan, berperan, dan bersaing. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan kompetitif aktor tersebut juga harus berkelanjutan (*sustainable*) karena pada dasarnya aktor ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan aktor perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan (*profit*) tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, melainkan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir aktor, yaitu kinerja tinggi. Porter (1996:68)[2] mengatakan

[1]Era globalisasi yang berimplikasi pada terbukanya pasar bebas membawa persaingan yang berat bagi eksistensi pelaku ekonomi. Dibutuhkan sesuatu yang memiliki nilai jual lebih agar bisa dikenal dan memperoleh posisi dalam pasar internasional. Porter (dalam Ankli, n.d.) menyebut nilai lebih ini sebagai keunggulan kompetitif. Ankli, Robert E. (n.d.). *Michael Porter's Competitive Advantage and Business History*. University of Guelph.

[2] Porter, Michael. E. (November-Desember 1996). "What Is Strategy?", dalam*Harvard Business Review*, h. 61-78.

bahwa keunggulan yang berkelanjutan tidak dapat dijamin dengan hanya memilih posisi strategis dan unik karena adanya unsur pesaing dalam hal ini. Pesaing akan berusaha meniru melalui penentuan reposisi yang sama dan pencocokan manfaat dari posisi kesuksesan ketika mempertahankan posisi yang ada (dikenal sebagai*straddling*).Posisi strategis dalam rangka menampilkan performa berbeda muncul dari tiga esensi, yaitu *variety-based positioning* (berbasis variasi produk industri dan jasa), *needs-based positioning* (berdasarkan kebutuhan pelanggan tertentu), dan *access-basedpositioning* (berbasis pada segmentasi pelanggan yang memiliki akses berbeda) (Porter, 1996:68)[3].

Day & Wensley (1988)[4] menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu aktor ekonomi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut juga menyatakan bahwa pada pasar yang kompetitif, kemampuan aktor menghasilkan kinerja, terutama sangat bergantung pada derajad keunggulan kompetitifnya. Suatu aktor dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika aktor tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari aktor lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh aktor lain.

Manajemen strategis dengan fokus pada keunggulan kompetitif, memiliki satu unsur penting, yaitu *operational effectiveness*. Efektivitas operasional dikombinasikan dengan strategi adalah jalan (meskipun tidak menjamin) untuk kinerja yang unggul. Efektivitas operasional menginginkan kita untuk menampilkan sesuatu yang lebih baik dari lawan. Hal ini dapat

---

[3]Ibid,p.68.

[4] Day, George & Wensley, Robin. (April 1988). "Assessig Advantage: A Framework for Dianostic Competitive Superiority", dalam *Journal of Marketing*, Vol.52

dilakukan melalui pemanfaatan input, misalnya dengan cara mengurangi cacat pada produk atau membuat lebih cepat produk yang lebih baik (Porter, 1996:62)[5].

Kombinasi yang baik antara efektivitas operasional dan strategi akan memberikan keuntungan lebih bagi aktor ekonomi yang berhasil mengelola organisasi untuk menjadikan organisasi yang dipimpinnya menjadi organisasi berkinerja tinggi dan mempunyai daya saing yang tinggi. Ciri-ciri utama organisasi berkinerja tinggi, ialah:

1. Pertama organisasi berkinerja tinggi mempunyai arah yang jelas untuk ditempuhnya.
2. Kedua manajemen yang berhasil menjadikan organisasi berkinerja tinggi selalu berupaya agar dalam organisasi tersedia tenaga-tenaga berpengetahuan, ahli dalam bidangnya dan keterampilan tinggi dengan semangat kewirausahaan.
3. Ketiga pada organisasi berkinerja tinggi, para manajernya membuat komitmen kuat pada suatu rencana aksi strategi, yaitu rencana aksi yang diharapkan membuahkan keuntungan finansial yang memuaskan dan yang menempatkan organisasi pada posisi bersaing yang dapat dihandalkan.
4. Keempat orientasi suatu perusahaan berkinerja tinggi adalah “hasil” dan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektifitas dan produktivitas yang meningkat.
5. Kelima salah satu sifat penting yang dimiliki oleh para manajer yang berhasil ialah kesediaannya membuat komitmen yang mendalam pada strategi yang telah ditentukan dan berupaya bersama seluruh komponen organisasi lainnya agar strategi tersebut membuahkan hasil yang diharapkan.

[5] Porter, Op.Cit,p.62.

Kemampuan meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif adalah melalui inisiatif strategi, inisiatif strategi adalah kemampuan melakukan pengendalian atas perilaku strategi dalam industri dimana perusahaan itu berkompetisi, diantaranya melalui: strategi inovasi, strategi peningkatan kualitas dan strategi pengurangan biaya.

Baru-baru ini*World EconomicForum* (WEF) kembalimempublikasikan laporan tahunan mengenai daya saing global, yaitu *The Global Competitiveness Report2011-2012*[6].Laporan ini disusun pada saat ekonomi dunia mengalami berbagai tantangan. Ada banyak determinan pendorong produktivitas, yang oleh WEF dikelompokkan ke dalam 12 pilar daya saing, yaitu: institusi, infrastruktur, makro ekonomi, kesehatan, pendidikan dasar, pendidikan tinggi, efisiensi pasar barang, efisiensi pasar tenaga kerja, pasar keuangan, kesiapan teknologi, besaran pasar, kecanggihan bisnis, dan inovasi. Selanjutnya ke 12 pilar itu dikelompokkan ke dalam 3 kelompok pilar, yaitu: kelompok persyaratan dasar, kelompok penopang efisiensi, dan kelompok inovasi dan kecanggihan bisnis.

Tabel 1 menunjukkan bahwa penurunan peringkat pada Kelompok Penopang Efisiensi disebabkan oleh penurunan peringkat semua pilar di dalamnya, kecuali pilar Besaran Pasar yang tidak mengalami penurunan maupun kenaikan. Sedangkan penurunan peringkat pada Kelompok Inovasi dan Kecanggihan Bisnis disebabkan oleh penurunan peringkat pada pilar Kecanggihan Bisnis. Tabel 1 juga menunjukkan bahwa kenaikan peringkat pada Kelompok Persyaratan Dasar didukung oleh kenaikan peringkat pilar Makroekonomi dan Infrastruktur.

[6] Word Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. w*ww.bappenas.go.id/blog/p=491*

Tabel 1.
Peringkat Daya Saing Indonesia Menurut Pilar
Tahun 2011

No	Pilar	Peringkat 2011	Peringkat 2010	Perubahan
1	**Kelompok Persyaratan Dasar**	**53**	**60**	**7**
2	Institusi	71	61	-10
3	Infrastruktur	76	82	6
4	Makroekonomi	23	35	12
	Kesehatan dan pendidikan dasar	64	62	-2
5	**Kelompok Penopang Efisiensi**	**56**	**51**	**-5**
6	**Pendidikan tinggi**	**69**	**66**	**-3**
7	Efisiensi pasar barang	67	49	-18
8	Efisiensi pasar tenaga kerja	94	84	-10
9	Pasar keuangan	69	62	-7
10	Kesiapan teknologi	94	91	-3
	Besaran pasar	15	15	0
11	**Kelompok Inovasi dan**	**41**	**37**	**-4**

	Kecanggihan Bisnis			
12	Kecanggihan bisnis	45	37	-8
	Inovasi	36	36	0

Sumber: WEF (2011)

Tabel 2. mengurutkan perubahan peringkat daya saing Indonesia menurut pilar-pilar daya saing. Terlihat bahwa hanya dua pilar daya saing yang menunjukkan kenaikan peringkat, yaitu Makro Ekonomi (12) dan Infrastruktur (6). Delapan pilar lain mengalami penurunan, dan dua pilar lagi tetap. Perubahan peringkat daya saing yang terburuk terjadi pada pilar-pilar Efisiensi Pasar Barang (-18), Institusi (-10), Efisiensi Pasar Tenaga Kerja (-10), Kecanggihan Bisnis (-8), dan empat pilar lainnya.

Tabel 2.
Urutan Perubahan Peringkat Daya Saing Indonesia Menurut Pilar Tahun 2011

No	**Pilar**	**Peringkat 2011**	**Peringkat 2010**	**Perubahan**
1	Efisiensi pasar barang	67	49	-18
2	Institusi	71	61	-10
3	Efisiensi pasar tenaga kerja	94	84	-10
4	Kecanggihan bisnis	45	37	-8
	Pasar keuangan	69	62	-7
5	**Pendidikan tinggi**	**69**	**66**	**-3**

6	Kesiapan teknologi	94	91	-3
7	Kesehatan dan pendidikan dasar	64	62	-2
8	Besaran pasar	15	15	0
9	Inovasi	36	36	0
10	Infrastruktur	76	82	6
	Makroekonomi	23	35	12

Sumber: WEF (2011)

Hal diatas menggambarkan keunggulan kompetitif yang mencirikan suatu negara dalam berbagai bidang tertentu. Terlihat peringkat perubahan daya saing Indonesia pada peringkat daya saing institusi mengalami penurunan hingga 10 poin dan pada pendidikan tinggi terlihat penurunannya 3 poin.

Menyoroti lingkungan dan berbagai tantangan yang dihadapi dunia pendidikan dalam era globalisasi, khususnya bagi pendidikan tinggi, Perguruan Tinggi kini dan di masa depan berada dalam lingkungan perubahan (lingkungan dimana segala sesuatunya berubah) dan perubahan lingkungan. Berkaitan dengan lingkungan, Lewis & Smith[7] menyatakan bahwa lingkungan dimana Perguruan Tinggi beroperasi ditandai dengan gambaran sebagai berikut: 1) kondisi dan konvensi lingkungan sedang berubah; 2) perubahannya lebih cepat dari yang terjadi pada masa-masa sebelumnya; 3) perubahan akan terus berlanjut; 4) kepekaan terhadap perubahan ini

[7] Lewis & Smith, *Total Quality in Higher Education*, (St. Lucie Press, Florida, 1994),p.2

bersifat imperatif dan implikasinya harus diantisipasi. Bila dianalogkan organisasi dengan organisme hidup, maka organisasi senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungannya. Namun tingkat sensitivitas organisasi dalam merespon tuntutan dan perubahan tersebut sangat bervariatif. Ada organisasi yang dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan, ada pula yang amat lambat. Bahkan tidak sedikit organisasi yang tidak dapat bertahan hidup oleh karena tidak dapat menyesuaikan dengan lingkungannya.

Terlepas dari mampu tidaknya organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, menurut Sondang P. Siagian (2004:10)[8], pada dasarnya organisasi dapat ditinjau dari dua sisi yaitu : (1) Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan administrasi dijalankan; dan (2) Organisasi sebagai rangkaian interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal. Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis. Sedangkan sebagai suatu rangkaian interaksi organisasi merupakan suatu proses dan dengan demikian ia bersifat dinamis[9].Organisasi berkinerja tinggi merupakan alternatif ungkapan mengenai organisasi

[8]Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Penerbit PT.Bumi Aksara, Jakarta. 2004.

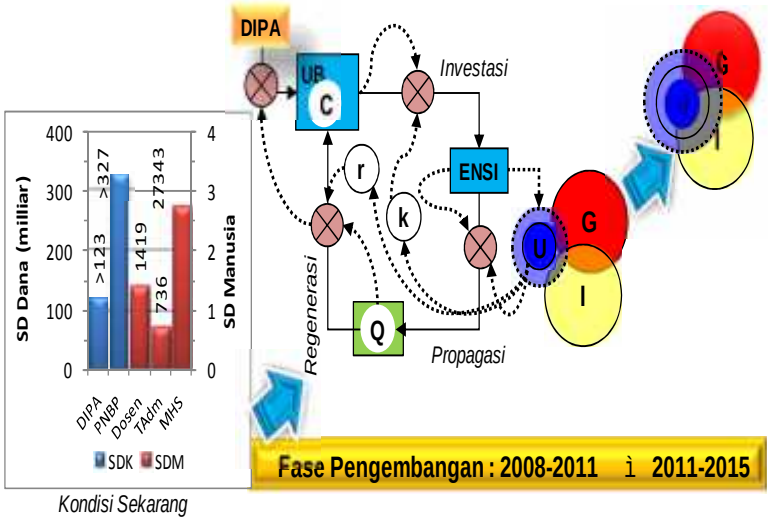
[9] Lihat Sondang Siagaan, Manajemen SDM. PT. Bumi Aksara. Jakarta.2004. Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis yang diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi. Struktur organisasi mewakili formalisasi dari peraturan-peraturan, fungsi dan hubungan kewenangan yang mengatur bagaimana orang bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan organisasi ditinjau dari sisi proses maka organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan individu atau kelompok yang dilakukan secara rasional dalam rangkapencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rangkaian pelaksanaan kegiatan tersebut, pada dasarnya masing-masing organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, mengingat budaya organisasi dapat digunakan unuk mencapai efektivitas organisasi melalui perilaku anggota organisasi.

berbasis kinerja yang mengandung pengertian dan maksud yang sama sehingga dapat digunakan secara bergantian (*interchangable*). Organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi merupakan organisasi yang ditinjau dari sisi proses, dimana ia bersifat lebih dinamis. Namun untuk mewujudkan organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi, dukungan struktur organisasi (wadah) yang efisien dan efektif juga sangat diperlukan.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*) , kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan stratejik, dimana perencanaan stratejik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu organisasi untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison &Kaye, 2005)[10].

[10]Allison, Kaye, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*,(Yayasan Obor Indonesia, Jakarta, 2005).

Untuk meningkatkan daya saing dan mengoptimalkan peran dan fungsi perguruan tinggi, diperlukan kerja sama antara perguruan tinggi, dunia industri dan dukungan pemerintah, memaksimalkan peran mahasiswa dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi serta bersama pemerintah menyosialisasikan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna bagi masyarakat secara langsung. Roadmap *Entrepreneurship* yang dibuat dalam penetapan kebijakan yang diperlukan untuk mewujudkan *Entrepreneurial University* (Gambar 1).Sasaran yang ingin dicapai adalah sistem universitas yang sehat dan mandiri dalam keuangan dan kebijakan pengembangan dengan lulusan yang berjiwa *entrepreneur*. Suatu ciri dari *entrepreneurship* adalah investasi kapital (kapital dalam arti luas) sebagaimana telah dilakukan di berbagai universitas lain yang terjun pada *entrepreneurial university*. Ciri lain adalah kerjasama universitas (U) dengan pemerintah (G) dan industri (I)



Gambar 1. Model perkembangan Entrepreneurial University di UB

Investasi yang dimaksud tidak hanya pada bidang komersial tapi juga mencakup bidang pendidikan, penelitian dan bahkan pengabdian kepada masyarakat. Investasi itu harus sehat dan bersifat propagatif secara mandiri (membiak sendiri) dengan produk (dampak) yang berlipat ganda. Produk (dampak) tersebut juga harus bersifat regeneratif pada kapital (rekapitalisasi), kemudian dirampung dalam suatu konsep yang disebut *Self-Propagating and Regenerating Systems (SPARS).* Konsep tersebut tidak dilakukan sendiri tapi melalui suatu kerjasama dengan pemerintah (G) dan pihak industri (I) yang sering dikenal dengan model Triple-Helix (Gambar 1). Kerjasama yang sehat dan berlanjut *(sustainable)* hanya mungkin terjadi apabila universitas (U) mempunyai inti kekuatan yang diperlukan oleh pemerintah dan industri, sehingga penguatan inti kekuatan universitas menjadi sangat penting.

Dari kondisi ini maka diperlukan strategi bagi manajemen perguruan tinggi dalam menilai kinerjanya secara komprehensif yang mencakup baik aspek keuangan maupun aspek non keuangan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Keunggulan Balanced Scorecard dikarenakan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai metrik terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi organisasi yang mana KPI adalah indikator/ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi organisasi yang telah ditentukan.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi, yaitu " Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard diUniversitas Brawijaya ". Adapun aspek-aspek subfokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif stakeholders?
3. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif proses internal?
4. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif learning & growth?

C. Definisi dan Lingkup Pembahasan

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan AS dan Canada, berasal dari kata *"to perform"* dengan beberapa "entries" yaitu: 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat (*to discharge of fulfill*); 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete understaking*); 4) melakukan sesuatu yang diharapkann oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*)[11]. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang

[11]Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*, (PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2005),p.14

dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan, tingkat pencapaian. pelaksanaan tugas secara aktual dan pencapaian misi perusahaan.

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diberikan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan

oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif terakhir ini mengacu pada kemampuan karyawan, sistem informasi, dan prosedur organisasi.

Oleh karena itu, lingkup pembahasan akan meliputi empat perspektif balanced scorecard, yaitu:

1. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif stakeholders?
3. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif proses internal?
4. Bagaimana strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode Balanced Scorecard dari perspektif learning & growth?

D. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci,dengan penekanan pada kajian secara rinci dan mendalam, mengupayakan pengambilan data, pencarian dan penemuan makna berarti, menekankan lebih pada proses daripada hasil dan menggunakan logika berpikir secara induktif, alasannya adalah pendekatan tersebut dapat digunakan untuk memahami gejala secara menyeluruh, mendalam, dan apa adanya serta sesuai dengan pemikiran orang-orang yang ada di

dalammnya(Miles dan Hubberman[12], dan Bogdan & Biklen[13]). Adapun ciri khas penelitian kualitatif adalah a) peneliti adalah instrumen utama penelitian, b) data penelitian pada umumnya berupa kata-kata dan gambar, c) penelitian lebih berorientasi pada proses dari pada hasil, d) analisis data lebih ditekankan pada analisis induktif, e) pencarian makna merupakan hal yang sangat penting (Bogdan dan Sari[14], Moleong[15], Sugiyono[16] dan Moehadjir[17]). Metode penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus, Robert K.Yin mengemukakan bahwa studi kasus adalah: a) strategi penelitian yang cocok digunakan bila pertanyaan pokok penelitian berkenaan dengan "bagaimana" dan "mengapa", dan b) fokus penelitiannya merupakan fenomena kontemporer. Di dalam konteks kehidupan nyata studi kasus sering digunakan untuk penelitian studi-studi organisasi dan manajemen.[18] Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial. Proses penelitian kualitatif ini menggunakan desain penelitian studi kasus dalam arti penelitian difokuskan pada satu fenomena saja yang dipilih dan ingin dipahami secara mendalam, satu

---

[12]Matthew B.Miles dan A.Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publications, 1994),pp.5-7.

[13] Robert C. Bogdan, *Qualitativer Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon,1992),pp.29-32.

[14]*Ibid*.,pp.29-32.

[15] Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004),pp.1-8.

[16] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta,2006),pp.35-36.

[17] Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin,2000),pp.148-151.

[18]Robert K.Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004),pp.1-2.

fenomena tersebut bisa berupa seorang pimpinan pendidikan, suatu program, suatu proses, satu penerapan kebijakan, atau satu konsep, seperti dikemukakan oleh Creswell[19] bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan and Biklen (1982) dalam Sugiono adalah sebagai berikut: 1) dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci, 2) penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif, data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka, 3) penelitian kualitatif menekankan pada proses daripada produk atau outcome, 4) penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif, 5) penelitian kualitatif menekankan makna[20]. Dikatakan juga bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada quality atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang/jasa berupa kejadian/fenomena/gejala sosial. Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja atau pengertian suatu konsep[21].

---

[19] John W. Creswell, *ResearchDesign: Pendekatan Kualitatif,Kuantitatif dan Mixed*, (Pustaka Pelajar: Yogyakarta,2009),p.20.

[20]*Ibid*., p.9-10.

[21]Djam'an Satori & Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2011), pp.22-23.

2. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan secara trianggulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi[22]. Obyek dalam penelitian kualitatif adalah obyek yang alamiah (apa adanya), tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah.

3. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data berpedoman pada model interaktif. Artinya analisis dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus-menerus. Model interaktif tersebut dapat digambarkan dengan suatu kerangka yang merangkum tiga rangkaian tahap analisis, Miles dan Hubberman[23] menjelaskan bahwa aktivitas analisis data terdiri dari tiga tahap, yaitu: mereduksi data temuan (*data reduction*), penyajian data dengan analisisnya (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) yang akurat tentang penggunaan metode balanced scorecard.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian, dan pentransformasian data kasar yang muncul dari catatan-cacatan tertulis dilapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian. Pada awal, melalui kerangka konseptual, permasalahan, pendekatan pengumpulan data yang diperoleh dengan membuat ringkasan, kode, mencari tema-tema.

[22] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2007),p.1

[23] Mathew, Op.Cit, p.20

Dalamreduksi data ini peneliti memfokuskan pada hal-hal yang penting mengenai visi, misi, strategi, tujuan-tujuan strategi pada penggunaan metode balanced scorecard . Data yang selanjutnya disederhanakan dengan klasifikasi data dasar tema yang terbagi pada beberapa perspektif balanced scorecard yaitu fiansial, stakeholder, proses internal, dan learning & growth.

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain berupa teks naratif, matriks, grafik, dan bagan. Tujuannya untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Dalam tahap ini peneliti juga melakukan penyajian antar bagian-bagiannya dalam konteks yang utuh, data diklasifikasi berdasarkan tema-tema ini. Pada tahap ini peneliti menyajikan data dalam bentuk bagan dan tabel mengenai visi, misi, strategi, tujuan-tujuan strategis dan ukuran dari keempat perspektif balanced scorecard beserta ukuran strategis dari keempat perspektif balanced scorecard dan target yang ingin dicapai.

Penarikan kesimpulan/verifikasi adalah penarikan kesimpulan dari data yang telah dianalisis. Verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang telah di sajikan. Fokus peneliti pada tahap ini adalah pada abstraksi data yang tertuang dalam bagan mengenai visi, misi, strategi, ukuran-ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan strategis dari keempat perspektif serta target yang ingin dicapai oleh universitas.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah penelitian yang sudah ada sebelumnya khususnya yang berkaitan dengan strategi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi dengan metode balanced scorecard. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat di manfaatkan oleh perguruan tinggi lainnya untuk mengetahui pendekatan Balanced Scorecard dan sebagai dasar dalam menetapkan strategi manajemen dalam peningkatan kinerja organisasi dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan kinerja organisasi dalam mencapai sistem manajemen strategis organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu institusi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian mengenai kinerja. Menurut Mulyadi (2001:337)[24] "Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan."

Menurut Bernardin and Russel (1998: 239)[25], kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period*". Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Sementara itu menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002: 94)[26]: "*Performance is what the person or system does*". Dikatakan juga bahwa kinerja adalah: "*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*". Dari pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja

---

[24]Mulyadi dan Setiawan. Johny, "*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*", (Edisi 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001),p.337.

[25] Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiental Approach*. (Singapore: McGraw-Hill, 1998),p.239.

[26] Williams, Richard, R. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. (London: Thomson Learning,2002),p.94.

dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Brumbrach (Armstrong, 1998: 16)[27] sebagai berikut: *Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results*.Brumbrach, selain menekankan hasil, juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Menurut Brumbach, perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai.

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu organisasi dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena

[27] Armstrong, M. and Baron, A. *Performance Management The New Realities*. (London: Institute of Personnel and Development,1998),p.16

itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, berasal dari kata "*to perform"* dengan beberapa "entries" yaitu: 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat (*to discharge of fulfill*); 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete understaking*); 4) melakukan sesuatu yang diharapkann oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*)[28]. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral.

[28] Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*, (PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2005),p.14

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dari pengertian ini maka aspek yang mendasar dari pengukuran kinerja, yaitu[29]:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya
2. Merumuskan indicator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilain kinerja, secara tidak langsung, sedangkan indicator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indicator kinerja kunci (*key performance indicator*).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

[29]Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Penerbit: Ghalia Indonesia,2009),p.61-62.

Dalam suatu organisasi dikenal ada 3 (tiga) jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut[30]:

1. Kinerja operasional (*operation performance*). Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya
2. Kinerja administrative (*administrative performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi
3. Kinerja strategic (*strategic performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya,dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998: 16-17)[31] adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.

[30]*Ibid*,p.63-64.

[31] Ibid, p.16-17.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.
6. Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006 : 82)[32] faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkaan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang

[32] L. Mathis Robert and John H.Jackson.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. (Jakarta : Salemba Empat.2006),p.82.

diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Sedangkan Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : a). Faktor kemampuan secara psikologis (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu dtempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya; b). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attiude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68)[33], berpendapat bahwa "Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja". Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mark G. Popovich (2001:12)[34] mengemukakan bahwa karakteristik organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi adalah :

---

[33] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya,2001)p.68.

[34]Mark G. Popovich and Davis Osborne. Creating High-Performance Government Organizations. (Jossey- Bass A Wiley Imprint. New York, 1998),p.12.

1. Mempunyai misi yang jelas.

   Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melaksanakan perubahan. Oleh karena itu kejelasan rumusan misi organisasi merupakan " *The framework for assessing the performance of the organization"*. Dan cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu-individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan pernyataan misi organisasi dengan jelas yang tidak menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu yang berada dalam organisasi.

2. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian.

   Berdasarkan rumusan pernyataan misi, organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih dalam rangka pencapaian misi organisasi. Dalam menetapkan atau merumuskan hasil yang akan dicapai memerlukan keterlibatan baik para anggota organisasi maupun pihak-pihak terkait denganorganisasi tersebut. Oleh karena itu dituntut pula pengembangan ukuran kinerja yang akan dijadikan instrumen bagi organisasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah ditetapkan sudah tercapai apa belum.

3. Memberdayakan para pegawainya.

   Tidak diragukan lagi bahwa para pegawai merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, para pegawai perlu diberdayakan untuk mengaplikasikan ketrampilan, kreativitas dan kemampuan mereka

terutama dalam mengantisipasi perubahan-perubahan. Para pegawai juga diharapkan menjadi pembelajar (*learners*) yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi. Setiap pimpinan organisasi bertanggung jawab dan memainkan peranan penting dalam menciptakan atmosfir lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berkinerja tinggi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan adalah dengan membentuk kelompok kerja.

4. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.
   Para pegawai didorong untuk selalu bekerja sama dan dimotivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar selalu terkait dengan misi organisasi secara keseluruhan.

5. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.
   Organisasi yang fleksibel adalah organisasi dimana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku pada hubungan formal yang ada. Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebaliknya organisasi yang kaku dan terkotak-kotak dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan. Konsekuensi logis dari organisasi yang fleksibel dan dapat cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi adalah para

anggota organisasinya dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan berani mengambil resiko. Mereka akan dipromosikan berdasarkan penilaian kinerja yang obyektif. Dalam organisasi yang fleksibel pimpinan organisasi mulai dari pimpinan puncak, pimpinan menengah, pimpinan tingkat bawah serta para pegawai, seluruhnya sangat peduli terhadap peningkatan pengetahuan dan perbaikan kinerja terus-menerus.

6. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.
   Individu-inividu dalam organisasi harus mengetahui misi organisasi dengan baik dan kebijakan atau program apa saja yang perlu mereka tetapkan dalam rangka pencapaian misi organisasi. Pemahaman tentang hal ini akan memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berkompetisi secara positif antara mereka dan juga berkompetisi dengan organisasi lain. Dalam era globalisasi dewasa ini dimana organisasi-organisasi pemerintah hidup dalam alam kompetisi (*competitive government*), maka semangat kompetisi harus pula ditanamkan kepada seluruh pegawai pemerintah. Dalam kaitan ini *"injecting competition into service delivery"* sudah harus menjadi salah satu prinsip yang perlu dipegang teguh oleh pemerintah dalam rangka mengelola organisasi pemerintahan yang berada dalam era globalisasi dewasa ini. Melalui kompetisi akan dapat dicapai efisiensi, inovasi dan pada gilirannya hal ini akan dapat meningkatkan kebanggaan, semangat dan moral pegawai pemerintah.

7. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat. Organisasi yang berkinerja tinggi sangat peduli

(*committed*) pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelangan. Dengan kata lain bahwa bagi organisasi yang berkinerja tinggi, selalu mengutamakan pencapaian misi organisasi dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam rangka usaha meningkatkan kinerja daripada hanya terkait pada aturan baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Osborne dan Gaebler mengatakan bahwa perlu adanya *"transforming rule driven organizations"*, dimana organisasi-organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintah (*mission driven government*) harus diberi keleluasaan dalam mengembangkan ide-ide baru atau berkreasi daripada harus melaksanakan berbagai kegiatan dengan berpegang teguh pada peraturan-peraturan atau petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ketat. Oleh karena itu berbagai peraturan termasuk juklak dan juknis baik yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat seperti pemberian ijin maupun yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran dan kepagawaian misalnya yang dapat menghambat tercapainya misi organisasi harus dihindarkan.

8. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders (pihak terkait dengan kinerja organisasi).
   Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak terkait selalu dilibatkan dalamproses peningkatan kinerja yang terus-menerus. Dengan komunikasi yang efektif dapat diperoleh informasi tentang pencapain hasil dan misi organisasi. Disamping itu dengan adanya komunikasi yang efektif juga dapat memunculkan ide-ide baru yang dapat dijadikan masukan-masukan bagi penyempurnaan tugas-tugas organisasi sekaligus bagaimana cara pencapaiannya.

Beberapa prinsip dasar harus dipegang teguh dan diimplementasikan secara efektif sebagai persyaratan untuk menjadikan organisasi pemerintah berbasis kinerja/berkinerja tinggi sebagaimana dikemukakan oleh Mark G. Popovich (dalam LAN, 2004:16)[35]. Prinsip tersebut adalah :

1. Consistent and Sustained Leadership.
2. Willingness to Develop Performance Measures
3. Willingness to Change Whole Organizations
4. Willingness to Allocate Resources to Continous Learning.

Secara ringkas uraian tentang prinsip-prinsip tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Consistent and Sustained Leadership.*

   Prasyarat yang perlu dikondisikan untuk menuju ke arah organisasi yang berkinerja tinggi adalah adanya kepemimpinan yang selalu bertindak konsisten dan secara terus menerus memfokuskan diri pada peningkatan kinerja. Para pemimpin organisasi harus mempunyai suatu visi tentang bagaimana masa depan organisasi dan selalu mengkomunikasikan visi tersebut dengan seluruh anggota organisasi secara efektif. Para pemimpin organisasi juga harus bertekat melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi baik budaya maupun proses pekarjaan dalam organisasi yang selama ini sudah dianggap out of date dan yang paling penting adalah pimpinan harus konsisten melaksanakan perubahan-perubahan tersebut. Oleh karena itu para pemimpin organisasi harus dapat memotivasi atau menyakinkan para anggota organisasi (pegawai) bahwa dengan mengarah kepada organisasi yang berkinerja tinggi, banyak manfaat yang akan diperoleh baik oleh para anggota organisasi maupun oleh masyarakat.

[35] Ibid,p.16.

2. *Willingness to Develop Performance Measures*

Pengukuran kinerja merupakan *conditio sine qua non* untuk mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu para pimpinan organisasi harus memiliki tekat atau kemauan untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan dengan praktis dan mudah serta dapat mengukur secara obyektif siapa saja pegawai yang bekerja baik dan siapa saja pegawai yang berprestasi buruk. Dengan kata lain bahwa penilaian pegawai yang bersifat "pukul rata" atau menilai "sama seperti tahun lalu" sangat tidak cocok lagi untuk digunakan.

3. *Willingness to Change Whole Organizations*

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seluruh aspek dalam organisasi yang tidak kondusif seperti prosedur kerja yang sudah tidak cocok lagi, budaya organisasi yang bersifat menghambat, sumber daya organisasi yang kurang produktif dan aspek lainnya yang tidak cocok lagi dengan perkembangan keadaan, secara terbuka harus dilakukan perubahan-perubahan sehingga dapat mendukung terciptanya organisasi yang berkinerja tinggi. Kemauan atau tekat untuk merubah seluruh aspek organisasi ini dimaksudkan untuk dapat lebih memberikan pelayanan yang berkualitas dan tepat sasaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

4. *Willingness to Allocate Resources to Continous Learning*.

Pemikiran-pemikiran baru bagaimana caranya melaksanakan hubungan antara para anggota organisasi dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan dengan para pelanggan dan dengan lingkungan eksternal organisasi menuntut suatu iklim belajar yang terus-menerus bagi setiap individu anggota organisasi. Hal

ini dimaksudkan agar setiap individu dapat mengembangkan seluruh potensinya seirama dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya.Untuk itulah dalam rangka menjadikan suatu organisasi berkinerja tinggi, pimpinan organisasi harus mempunyai kemauan atau tekait untuk mengalokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan guna dapat menciptakan iklim belajar yang kondusif dalam organisasi. Maka untuk membentuk organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi dapat ditinjau dari sisi wadah dan dari sisi prosesnya. Dari sisi wadah organisasi dapat dilihat dengan pembentukan struktur organisasi, sedangkan jika dilihat organisasi sebagai proses dapat dilihat dari bagaimana organisasi menetapkan misidan bagaimana organisasi menyusun program-program kegiatan untuk pencapaian misi organisasi tersebut.

Dari beberapa uraian diatas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada organisasi dengan sebaik-baiknya guna mencapai sasaran yang telah disepakati. Jadi disini bukan hanya menitikberatkan pada pencapaian tujuan belaka melainkan juga pada proses mengelola sub-sub tujuan dan hasil evaluasinya, kondisi intern organisasi, pengaruh lingkungan luar dan tenaga kerja atau pihak-pihak yang terlibat. Kinerja organisasi

merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumberdaya manusia maupun non fisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan sebagai faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi.

Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993 : 379)[36] " *A way of measuring the contribution of individuals to their organization* ". Penilaian kinerja adalah cara mengukur konstribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.Menurut Cascio (1992 : 267)[37] "penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang

[36] Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiental Approach*. (Singapore: McGraw-Hill,1998),p.379.

[37] Cascio, W. F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*. (New York: McGraw-Hill,2003),p.267.

sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok".

Mulyadi dan Setiawan (2001:628)[38] mengungkapkan bahwa penilaian adalah bagaimana aktivitas dan proses diselenggarakan merupakan dasar yang melandasi usaha untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Dengan demikian kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasidalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.Unsur-unsur kunci dalam penilaian kinerja[39]:

1. Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
   Untuk dapat merumuskan misi dengan tepat dan jelas, dapat menggunakan acuan utama, yaitu: visi organisasi, jenis organisasi, dan jenis usaha. Penetapan tujuan dan sasaran merupakan hasil pengkajian pernyataan misi yang berisi suatu kebijakan jangka panjang tertentu yang akan dilakukan dalam upaya mencapai hasil yang telah ditetapkan. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, mungkin hanya kualitatif, akan tetapi harus dapat mengekspresikan suatu kondisi di masa yang akan datang yang dapat dicapai atau tidak. Sasaran sedapat mungkin ditetapkan dengan menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif maupun kualitatif sehingga pencapaian sasaran dapat diukur dengan jelas dan mudah.

[38] Mulyadi dan Setiawan.Op.Cit,p.628.
[39] *Ibid*,pp.24-30

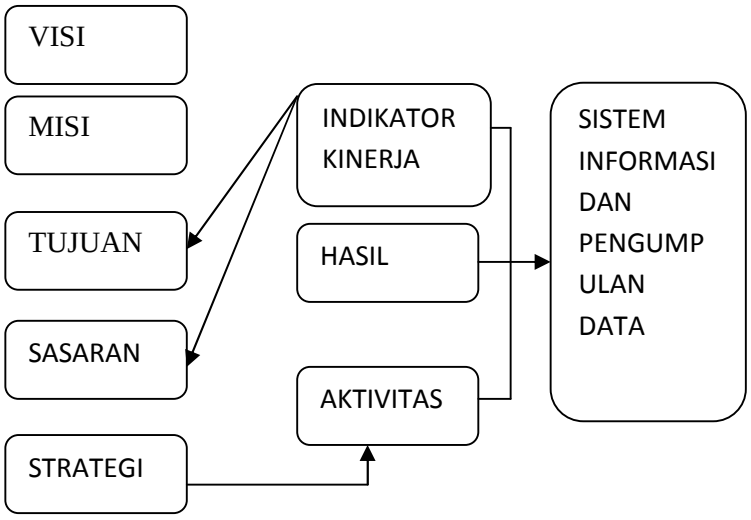
2. Penetapan Rencana Strategis dan Kebijakan Operasional Organisasi.

   Perencanaan strategis merupakan proses berkesinambungan suatu pengambilan keputusan yang mengandung risiko. Perencanaan strategis mencakup:

   a. Analisis lingkungan untuk menentukan kendala dan kesempatan yang spesifik;
   b. Penilaian untuk menentukan kemampuan dan sumber daya utama yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang kompetitif dengan situasi yang ada;
   c. Penetapan tujuan dan sasaran organisasi;
   d. Penciptaan beberapa kebijakan, rencana, program, dan tugas pokok organisasi untuk menyukseskan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

3. Penetapan dan Pengembangan Indikator-indikator Kinerja.

   Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasikan suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan outcome yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan.



Gambar 2 : Pola Penetapan Indikator Kinerja
Sumber : Veithzal Rizal, Performance Appraisal,2005

4. Pengukuran Kinerja dan Penilaian Hasil Pengukuran
   Hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut:
   a. Penetapan indikator kinerja
   b. Cara pengukuran kinerja
   c. Penilaian kinerja, yaitu merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Penilaian sebaiknya dikaitkan dengan sumber daya (input) seperti: SDM, Keuangan, sarana-prasarana, dan lain-lain.
5. Pelaporan Hasil-hasil Secara Formal
   Pelaporan hasil pengukuran kinerja mempunyai dua fungsi, yaitu;
   a. Sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan, dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola;

b. Sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang

6. Penggunaan Informasi Kinerja
   Informasi kinerja digunakan sebagai sarana untuk menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian kinerja pada suatu periode tertentu sebagai pertangungjawaban penggunaan sumber daya (input) yang telah dikuasakan pada suatu organisasi tertentu.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personalnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 25)[40]. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999:27)[41].

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk[42]:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi personel secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel
3. Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan

---

[40]Mulyadi, dan Johny Setiawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, (Edisi Satu: Aditya Medika Yogyakarta,1999),p.25.

[41]*Ibid*.p.27.

[42]*Ibid*.p.28.

Dengan demikian penilaian kinerja organisasi mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi berdasarkan standar tertentu yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil penilaian tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan organisasi dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian serta sarana untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

B. Pengukuran Kinerja

1. Pengukuran Kinerja Tradisional

Manajemen tradisional melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran keuangan yaitu hasil laporan keuangan yang diwujudkan dalam rasio keuangan antara lain likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan rasio lainnya. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya (Mulyadi, 2001:446)[43]. Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio keuangan meliputi :

a. Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Rasio ini merupakan rasio aktiva lancar terhadap utang lancar.
b. Rasio leverage, yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang.

[43]Mulyadi dan Setiawan.Op.Cit,p.446.

c. Rasio aktivitas, yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
d. Rasio profitabilitas, yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
e. Rasio pertumbuhan, yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya.
f. Rasio penilaian mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui biaya industri.

2. Pengukuran Kinerja Kontemporer

Terdapat dua konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer yaitu :

a. Economic Value Added (EVA)

Economic Value Added (EVA) adalah nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode tertentu. Prinsip EVA memberikan sistem pengukuran yang baik untuk menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan karena EVA berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan dimana formulasi perhitungan EVA adalah sebagai berikut :

EVA = HP – (BB+UG+PH+BM+PJK+DIV+LDT)

Keterangan :

HP = Hasil penjualan nilai dari konsumen

BB = Bahan baku yang dibeli dari pemasok

UG = Upah atau gaji dari tenaga kerja (SDM)

PH = Penyusutan dari pembelian barang modal

BM = Biaya modal dari kreditor dan investor

PJK = Pajak dari pemerintah atau negara

DIV = Deviden dari *stake holder*

LDT = Laba ditahan dari perusahaan sendiri

Dari formulasi perhitungan di atas, dapat diketahui seberapa besar nilai tambah yang dapat didistribusikan kepada *stakeholder* perusahaan mulai dari konsumen sampai dengan manajer.

b. Balanced Score Card (BSC)

Balanced Scorecard, mempunyai arti bahwa hasil kinerja manajemen diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan. Yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan pengukuran tradisional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, yang meliputi keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi serta keseimbangan antara *lag indicators* dengan *lead indicators*. *Balanced Scorecard* mencoba menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dalam manajemen strategik. *Balanced Scorecard* menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses belajar dan perkembangan.

3. Pendekatan BalancedScorecardDalam Pengukuran Kinerja

Pada intinya, tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi semua lini pekerja agar mampu mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik. Dalam hal inilah *Balanced Scorecard* berusaha untuk menterjemahkan strategi ke dalam suatu sistem pengukuran dan mengkomunikasikan sasaran serta target ke dalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja pada aspek penentu kinerja sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif tindakan kearah tujuan organisasi, selain itu *Balanced Scorecard* memberikan pula rerangka untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan dengan cara mengkonfirmasikannya kepada seluruh pekerja tentang faktor penentu sukses saat ini dan sukses di masa depan (Kaplan dan Norton, 1996 :11)[44].

Penerapan *Balanced Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi yang nantinya memberikan kontribusi pada proses internal bisnis dan akhirnya pada perspektif stakholfers dan perspektif financial. Sebelumnya penganut paham manajemen tradisional memahami pengukuran kinerja tidak lebih sekedar alat untuk mengontrol tindakan individu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, namun pada perkembangan selanjutnya tampak bahwa pengukuran kinerja tidak menempatkan pengendalian sebagai pusatnya.

Pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lebih menitikberatkan strategi sebagai pusatnya. *Balanced Scorecard* memungkinkan unit bisnis untuk menerapkan strategi serta mengidentifikasi dan membuat urutan hipotesis tentang hubungan sebab- akibat

[44]Kaplan dan Norton,Op.cit,p.11.

antara hasil, ukuran dan pemicu kinerja hasil tersebut. Disamping itu pendekatan *Balanced Scorecard* mampu mendeskripsikan hasil/ sasaran yang akan dicapai dan juga mampu menggambarkan bagaimana suatu hasil tersebut diraih karena dalam penggunaannya *Balanced Scorecard* dilengkapi atribut pemicu kinerja hasil.

C. Perspektif Kinerja Bisnis Yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard*

Pada dasarnya terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard* yaitu (Kaplan dan Norton, 1996: 23)[45]: Kinerja Keuangan, Kinerja Pelanggan, Kinerja Proses Bisnis Internal, Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Harus diakui bahwa kinerja keuangan memang masih menjadi titik perhatian. Hal ini sangat beralasan karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil. Rasio keuangan dapat dikelompokkan dalam rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas (Riyanto, 1999:330)[46].

Perspektif keuangan, meliputi :

1. Rasio Likuiditas, adalah rasio- rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan dengan indikator *Current Ratio, Quick Ratio* dan *Working Capital to Total Assets Ratio.*

[45]Ibid, p.23.

[46]Riyanto, Bambang. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, (Edisi 4, Yogyakarta, BPFE, 2001),p.

a) *Current Ratio* merupakan aset jangka pendek (aktiva lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen.
b) *Quick Ratio* merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva/ aset cepatnya, yang terdiri dari kas, surat berharga dan piutang, dinyatakan dalam persen.
c) *Working Capital To Total Assets Ratio* merupakan aktiva lancar dikurangi dengan hutang lancar, dibagi dengan total aktiva, (dalam persen).

2. Rasio *Leverage*, adalah rasio- rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai berapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan utang, dengan indikator *total debt to total assets*.*Total Debt To Total Assets* merupakan hutang/ kewajiban total dibagi dengan modal/ aktiva bersih yang dinyatakan dalam persen.

3. Rasio Aktivitas, adalah rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber- sumber dananya, dengan indikator *total assets turnover*, *receivables turnover*, *inventory turnover*.
   a) *Total Assets Turnover* merupakan rasio penjualan terhadap harta total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan dinyatakan dalam kali.
   b) *Receivables Turnover* merupakan rasio dari penjualan dalam bentuk kredit keseluruhan dibagi dengan saldo piutang dagang, dinyatakan dalam kali.
   c) *Inventory Turnover* merupakan biaya penjualan dibagi rata-rata persediaan, dinyatakan dalam kali.

4. Rasio Profitabilitas, adalah rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan- keputusan, dengan indikator *gross profit margin, net profit margin, return on equity, return on investment*.
    a) *Gross Profit Margin* merupakan keuntungan kotor dibagi dengan penjualan bersih, yang dinyatakan dalam bentuk persentase.
    b) *Net Profit Margin* merupakan keuntungan bersih dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.
    c) *Return On Equity* merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri dinyatakan dalam persen.
    d) *Return On Investment* merupakan rasio keuntungan bersih terhadap total aset dinyatakan dalam persen.

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan dengan standar rasio yang telah dibuat dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Kinerja ini dianggap penting dimasa sekarang karena mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Sebelum tolok ukur kinerja pelanggan ditetapkan, terlebih dahulu ditetapkan pangsa pasar yang akan menjadi target/ sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukur yang digunakan dalam kategori ini dapat lebih terfokus. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi atas dua kelompok yaitu kelompok pengukuran inti dan kelompok penunjang (Kaplan dan

Norton, 1996: 59)[47]. Kelompok pengukuran inti (*core measurement groups*), terdiri dari :

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)
b. Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
c. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru *(Customer Acquisition)*
d. Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.
e. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama *(Customer Retention)*
f. Mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.
g. Tingkat Kepuasan Pelanggan *(Customer Satisfaction)*
h. Mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

Perspektif *Customer, meliputi:*

a. *Market Share* (pangsa pasar), seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

$$MS = \frac{\text{Jumlah konsumen terlayani}}{\text{Jumlah konsumen}} \times 100\ \%$$

b. *Customer Retention,* mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.

$$CR = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\ \%$$

c. *Customer Satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

[47]Kaplan dan Norton, Op.cit,p.59.

d. *Customer Acquisition,* mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

$$CA = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\ \%$$

Pengukuran ini dilakukan melalui laporan perusahaan berkaitan dengan pengiriman tepat waktu dan *complain frequency* serta menggunakan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan, data pelanggan yang diperoleh dimasukkan kedalam rumus untuk selanjutnya dibandingkan dengan standar rasio serta digunakan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif internal bisnis, yang membedakan perspektif internal bisnis dalam pendekatan tradisional dan pendekatan Balanced Scorecard adalah dalam hal inovasi, dalam pendekatan *BalancedScorecard* proses inovasi dimasukkan dalam proses internal bisnis sedangkan dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana menyampaikan barang/ jasa yang diproduksi ke *customer* perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran perspektif proses internal bisnis dalam tiga bagian (Kaplan dan Norton, 1996:82)[48] :

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar baru, dan para *customer* masa kini dan masa mendatang dengan cara merancang dan mengembangkan produk baru yang sesuai dan mampu

[48]Kaplan dan Norton, Op.cit,p.82.

memenuhi kebutuhan konsumen sehingga kedua hal tersebut merupakan hasil yang sangat penting dan tidak terpisahkan. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai saat diterimanya order dari customer sampai dengan pada saat produk/ jasa tersebut dikirim/ diterima oleh customer, adapun tolok ukur dalam pengukuran dan proses pembuatan produk/ jasa adalah tingkat kerusakan pra-penjualan, dan pengerjaan ulang (*rework*) serta waktu ketepatan pengiriman barang.

c. Proses Layanan Purna Jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya. Manfaat tambahan tersebut dapat berupa layanan purna transaksi jual beli. Dalam hal ini tolok ukur yang dapat digunakan adalah jangka waktu perbaikan kerusakan.

Perspektif Proses Bisnis Internal, meliputi:

a. *Manufacturing Cycle Effectifeness* (Efisiensi waktu kerja), mengukur efektivitas waktu penyelesaian proses produksi.
   MCE = Waktu pengolahan
   Waktu penyelesaian
b. *Servise Error Rate*, mengukur tingkat pelayanan perusahaan atas kesalahan yang terjadi. Produk cacat, mengukur banyaknya produk cacat/ rusak yang terjadi selama proses produksi.
   SER = *service error*
   Jumlah kesalahan yang dilakukan

Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dilihat dari perspektif proses bisnis internal, digunakan laporan perusahaan tahunan yaitu laporan jam kerja, laporan produk cacat atau rusak, dan laporan jumlah produksi selama tahun tertentu. Hasil perhitungan nantinya dibandingkan dengan standar yang telah dibuat dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pendekatan *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk masa depan, bukan hanya dalam area investasi tradisional. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang akan diukur diantaranya adalah kemampuan karyawan (Kaplan dan Norton, 1996:110)[49].

Tolok ukur yang digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas per karyawan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, meliputi:

a. Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan karyawan, pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan. Hasil dari penghitungan nantinya akan dikonsultasikan dengan tabel kategori untuk menentukan kategori hasil.
b. Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan.
   RK = Jumlah karyawan yang keluar x 100 %
   Total jumlah karyawan

[49]Kaplan dan Norton, Op.cit,p.110.

Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.

PK = Penjualan bersih
Jumlah karyawan pada tahun berjalan

Untuk penghitungan retensi karyawan dan produktivitas karyawan, data diperoleh dari laporan tahunan perusahaan menyangkut jumlah karyawan selama tahun yang bersangkutan yakni selama tahun tertentu, dan jumlah karyawan yang keluar selama tahun tertentu.

Pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada aspek keuangan saja. Pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada kinerja keuangan mempunyai banyak kelemahan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, pengukuran dimulai dengan melihat laporan tahunan perusahaan, dengan berpedoman pada standar kriteria rasio sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja perusahaan.

Untuk perspektif keuangan, digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan pada tahun periode berjalan, yaitu tahun tertentu. Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Dalam perspektif keuangan dilakukan pengukuran rasio keuangan perusahaan yang meliputi rasio likuiditas, *leverage*, aktivitas dan profitabilitas.

Untuk perspektif *customer* digunakan laporan perusahaan yang menyangkut jumlah pelanggan serta digunakan instrumen untuk mengetahui kepuasan

pelanggan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

Untuk perspektif internal bisnis, digunakan laporan perusahaan menyangkut laporan produk rusak atau cacat.Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan laporan perusahaan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan dan jam kerja karyawan, serta digunakan instrumen untuk mengetahui kepuasan karyawan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

BAB III
BALANCED SCORECARD

A. Perkembangan Konsep Balanced Scorecard

Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset dan Kantor Akuntan Publik KPMG di Amerika Serikat yang dipimpin oleh *David P. Norton*, menyeponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan". Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan yang digunakan selama ini untuk mengukur prestasi organisasi tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*" di *Harvard Bussiness Review* (January-February,1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif : Keuangan, *Customer*, Internal Bisnis serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pengukuran ini disebut *Balanced Scorecard* yang cukup komprehensif untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan kinerja bisnisnya yang berjangka panjang (Ikhsan, 2005: 14).

Konsep Balanced Scorecard pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard.* Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya

merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu: perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal dan perspektif *learning and growth*. Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena balanced scorecard menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan (Mulyadi, 1999:218)[50].

Balanced scorecard terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

[50] Mulyadi, dan Johny Setiawan,,*op.cit*,p.218.

Balanced Scorecard merupakan model penilaian kinerja organisasi yang terbaru dan dipopulerkan oleh Kaplan and Norton (1996:25)[51]. *Balanced Scorecard* menekankan pada 1) pengukuran finansial dan non-finansial; dan 2) sebagai hasil suatu proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu organisasi. Menurut Kaplan dan Norton sendiri (1996:71)[52],

> *Balanced Scorecard* merupakan: "*.....a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business....includes financial measures that tell the results of actions already taken....complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance*". Balanced Scorecard merupakan satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan dimasa depan.

Selanjutnya Robert S.Kaplan dan David P.Norton[53] mendefinisikan bahwa:

> "*Balanced Scorecard (strategic-based responsibility accounting system) is a responsibility accounting system objectives and measures for four difference perspective: the financial perspective, the customer*

---

[51] Kaplan dan Norton.,1996,Op.cit,p.25

[52] *Ibid*,p.71.

[53] Robert S.Kaplan dan David P.Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996),p.35.

perspective, the process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective)". Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam Balanced Scorecard, Kaplan & Norton memformulasikan suatu model pendekatan yang lebih komprehensif sehingga mampu mengukur kinerja perusahaan secara multidimensi dan seimbang. Dalam hal ini, balanced scorecard tidak hanya mengukur aspek-aspek finansial dan hasil akhir (*outcome*) namun juga memasukkan aspek-aspek non-finansial (*intangible assets*) seperti sistem dan teknologi, skill dan entrepreneurship, loyality konsumen, corporate culture. Robert Simons (2000:10)[54] mengatakan bahwa:

Balanced Scorecard is the multiple, linked objectives that compananies must achieve to compate based on capabilities and innovation, not just tangible physical assets. It translates mission and strategy into objectives and measures. Balanced Scorecard merupakan pelipatganda, keterhubungan tujuan organisasi yang dicapai untuk bersaing dalam sumberdaya dan inovasi tidak hanya aset fisik yang menerjemahkan misi dan strategi kedalam tujuan dan ukuran-ukuran.

[54] Robert Simons, *Performance Measurement of Control System for Implementing Strategy*, (Prentice-Hall,2000),p.10

Pada prinsipnya, *Balanced Scorecard* adalah konsep yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Balanced scorecard merupakan salah satu metode yang banyak digunakan untuk mensinkronkan program dan kegiatan perusahaan dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal dan memantau kinerja organisasi. Metode Balanced Scorecard menyediakan metode pengukuran kinerja yang mengkombinasikan pengukuran tradisional yang menggunakan parameter finansial dengan pengukuran yang bersifat non-finansial secara seimbang, dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran.

1. Perspektif Balanced Scorecard

Menurut Kaplan (1996:15)[55] *"if can measure it you can manage it"*. Pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi, baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengukuran terhadap keempat aspek/perspektif tersebut adalah: (1) *The Financial Perspective, (2) The Customer Perspective (3)) The Business Process Perspective, and (4) The Learning and Growth Perspective.* Dengan pengukuran pada empat aspek ini akan memberikan gambaran kinerja dan pada sisi lain dapat dipergunakan untuk menerapkan langkah kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran scorecard mempresentasikan suatu pendekatan yang dapat digunakan oleh manajer/pimpinan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan dan eksternal

[55] Kaplan,1996,*op.cit*,p.15

stakeholder tentang outcome dan kinerja yang mana telah ditetapkan berdasarkan misi dan tujuan strategi.

a. Perspektif Financial

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:52)[56] pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Perspektif Keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif laininya. Perspektif Keuangan memiliki tiga tema strategis, yaitu : pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, danpemanfaatan aset. Tujuan finansial menyajikan suatu fokus untuk tujuan dan ukuran dalam seluruh perspektif Balance Scorecard. Setiap ukuran dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab-akibat yang memuncak dalam peningkatan performance keuangan. Balanced Scorecard harus menguraikan tentang strategi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian keterkaitannya terhadap bagian-bagian tindakan yang harus diambil dengan proses finansial, pelanggan, internal proses, dan terakhir karyawan dan sistem untuk mengantarkan performance ekonomis jangka panjang yang diharapkan. Walaupun bergantung pada daur hidup industrinya, tujuan strategi perspektif keuangan pada umumnya terkait pada upaya: peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset perusahaan.

[56] Kaplan, 1996.,*ibid*.p.52.

Tabel 3.
Measuring Strategic Financial Themes
Sumber: Kaplan (1996:52)

	Strategic Themes		
	Revenue Growth and Mix	*Cost Reduction/Productivity Improvement*	*Asset Utilization*
Growth	*Sales growth rate by segment percentage* *Percentage revenue from new product* *Services and customers*	*Revenue / Employee*	*Investment (% of sales)* *R & D (% of sales)*
Sustain	*Share of targeted customers & accounts cross-selling % revenue from new applications customer & product line profitability*	*Cost us competitors cost reduction rates indirect expenses (% of sales)*	*Working capital ratio ROCE by key asset categories* *Asset utilization Rates*
Harvest	*Customer & product line* *Profitability % unprofitable customers*	*Unit Costs (per unit of output, per transaction)*	*Payback* *Throughput*

a. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan cash flow negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah.

b. *Sustain Stage* (Bertahan).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinbestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembankannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-stratei jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

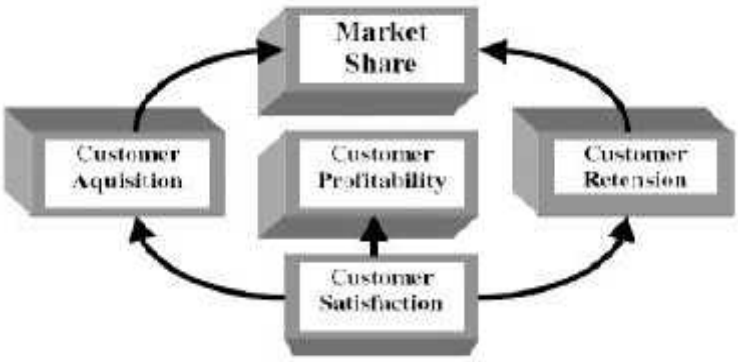
c. *Harvest* (Panen).

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi

melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

b. Perspektif Stakeholder

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelangganmereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggantersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Perspektif Pelanggan ini menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat persaingan usaha yang makin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya (*customer driven company*). Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah *market share, custumer acquisition, custumer retention, customer satisfaction, dan customer profitability*. Kelima buah ukuran ini tidaklah terpisah-pisah, melainkan memiliki saling keterhubungan. Keterhubungannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3:
Tolok Ukur Utama Perspektif Pelanggan
Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996:67)[57], yaitu:

1. Pengukuran pangsa pasar.
   Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.
2. Pengukuran Retensi Pelanggan.
   Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelangganyang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
3. PengukuranAkuisisi Pelanggan.
   Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan

[57]Kaplan, 1996.,Ibid,p.67.

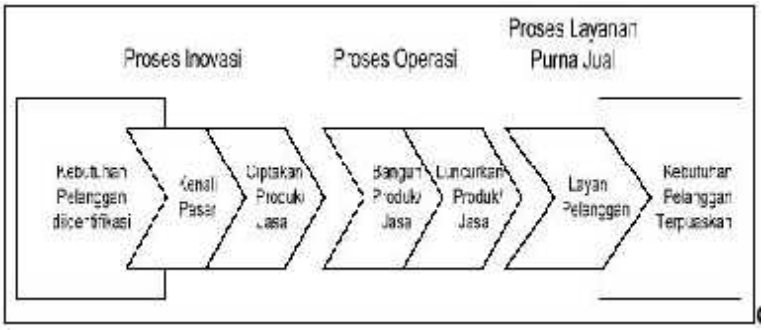
total penjualan dengan jumlah pelangganbaru yang ada.

4. PengukuranKepuasan Pelanggan.
   Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam tekhnik diantaranya adalah: survei melalui surat (pos), *interview* melalui telepon, atau personal *interview*.
5. Pengukuran Profitabilitas Pelanggan.
   Pengukuran terhadap Profitabilitas Pelanggandapat dilakukan dengan menggunakan tekhnik *Activity Based Costing* (ABC). Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain, yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi pelangganyang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk/jasa yang diberikan kepada pelanggan (seperti: kegunaan, kualitas, dan harga), hubungan/kedekatan antar pelanggan(seperti: pengalaman membeli dan hubungan personal), *image* dan reputasi produk/jasa di mata pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses adalah sarana untuk menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Jadi menyangkut identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Untuk memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk perspektif ini, rantai nilai proses didefenisikan.

Rantai nilai proses terdiri dari tiga proses, yaitu[58]:



Gambar 4.
Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal
Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

a. Proses inovasi.
   Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar inovasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu:
   1) pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan
   2) pengukuran terhadap proses pengembangan produk
b. Proses operasional.
   Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari

[58]Kaplan,*Ibid*,p.96

barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi, yaitu:

1) Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan.

Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk (waktu proses produksi) sangat berkaitan erat dengan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk sampai produk siap untuk dijual. Sehingga dalam hal ini pengukuran waktu proses awal (*cycle time*) dapat dilakukan sejak diterimanya order pelanggan, order pelanggan tersebut (produksi dalam *batch*) dijadwalkan untuk diproduksi, dibuatnya order permintaan bahan baku untuk keperluan proses produksi, bahan baku tersebut diterima, dan ketika produksi direncanakan. Sedangkan akhir proses (*end cycle time*) dideteksi dari produksi dalam unit atau *batch* telah diselesaikan, order (barang jadi) siap untuk dikirim dan disimpan dalam persediaan barang jadi, order dikirimkan kepada pelanggan, order diterima oleh pelanggan.

2) Pengukuran terhadap kualitas produksi (*quality process measurement*).

Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi yang dideteksi dari adanya hal-hal sebagai berikut: tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, kesesuaian prosentase kualitas proses dengan *statistical process control.*

3) Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurement*).

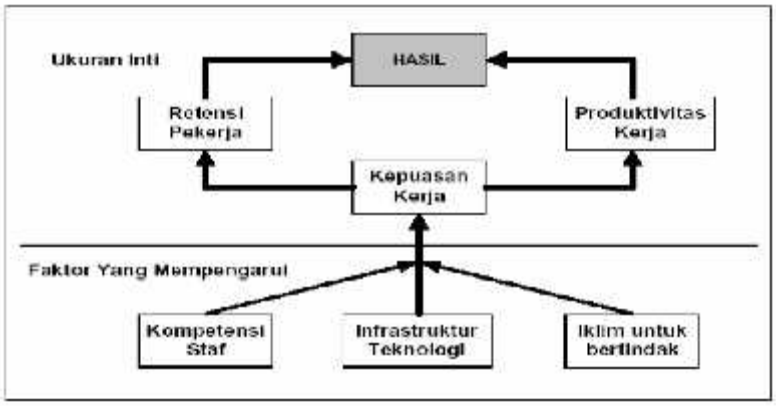
Dimensi ketiga dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk. Pada sistem pembebanan biaya tradisional, sistem akuntansi telah banyak melakukan pengukuran atas biaya yang dikeluarkan atas penggunaan sumber-sumber dalam departemen, dalam proses operasi atau kewajiban individu. Tetapi sistem ini tidak banyak memberikan kontribusi dalam mengkalkulasi biaya aktivitas yang muncul dalam rangka menghasilkan produk (proses operasi).

c. Proses pasca penjualan/Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat/rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

d. Perspektif Learning & Growth

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Kaplan mengungkapakan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan.



Gambar 5.
Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber: Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Dalam pengukuran ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pendorong lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting untuk sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, layanan pelanggan.

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu[59]:

[59]Kaplan,*ibid*,p.112.

1. Kemampuan Karyawan

   Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu:

   a. pengukuran terhadap kepuasan karyawan

   b. pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan

   c. pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

   Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain: tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan.

2. Kemampuan sistem informasi

   Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki perusahaan, dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi, dan lainnya.

3. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan

   Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus, tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, antara lain:

a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
c. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolok ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja tetapi juga kinerja non keuangan.

2. Keunggulan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam sistem manajemen strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur[60]. Perbedaan tersebut disajikan dalam tabel berikut:

[60]Mulyadi, 2001.,Op.Cit,p.

Tabel 4.
Keunggulan Balanced Scorecard Dibanding Konsep Manajemen Tradisional

Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional	Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer
Hasil berfokus ke perspektif keuangan. Sistem perencanaan yang mengandalkan pada anggaran tahunan.	Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, customer, proses bisnis/ intern,serta pembelajaran dan pertumbuhan
Sistem perencanaan menyeluruh yang tidak koheren Perencanaan jangka panjang yang tidak bersistem	Koheren Terukur Seimbang

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif.

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

   a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
   b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan

respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3)

proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur

   Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Balanced Scorecard merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai organisasi bersifat jangka panjang. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan maka organisasi dapat menjalankan misinya.

3. Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen yang dapat digunakan sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajemen kritis, seperti : penentuan sasaran individu dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis, pemberdayaan karyawan serta pertumbuhan iklim belajar dalam organisasi (Kaplan dan Norton, 1996 : 9)[61].

Manajemen strategis menurut Fred R.David[62] adalah sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, sedangkan perencanaan strategis menunjuk hanya pada perumusan strategi. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencapaian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Penerapan strategi mengharuskan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Terakhir, penilaian strategi merupakan cara utama untuk meperoleh informasi yang

[61]Kaplan dan Norton, Op.cit,p.9.

[62] Fred R.David, *Manajemen Strategis*, (Penerbit Salemba Empat Edisi 12, 2009),p.5

mendasar yaitu: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.[63]

Definisi manajemen strategis menurut Wheelen and Hunger (2003:4)[64] "*Strategic Management is the set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation*". Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang mempunyai jangkauan waktu panjang dalam mencapai kinerja sebuah usaha atau organisasi. Banyak organisasi gagal dalam perjalanannya mencapai tujuan, hal ini disebabkan oleh ketidak mampuannya dalam mengimplementasikan konsep manajemen strategis dengan baik. Implementasi dari konsep manajemen strategis adalah organisasi harus menyusun perencanaan strategis. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.[65] Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk perusahaan disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan SWOT (Strenghs, Weaknesses, Opportunities,dan Threats. Setelah mengidentifikasi

---

[63]*Ibid*,p.6-7.

[64] Thomas L.Wheelen and J.David Hunger, *Managemen Strategis*, (Penerbit Andi Yogyakarta,2003),p.4.

[65]*Ibid*,pp.9-19

faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinyadan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalammerumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperanan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Dikatakan juga bahwa manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintasan fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Pearce dan Robinson,2008)[66].

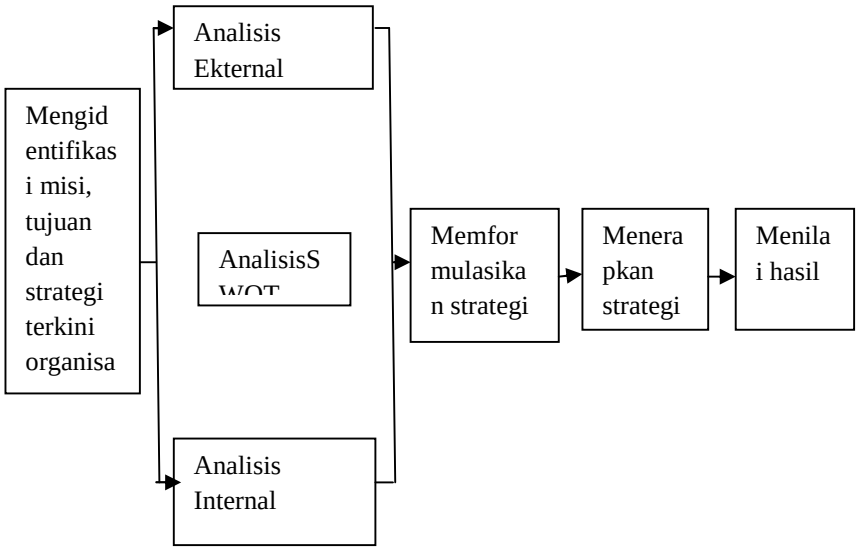
Manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian,dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Strategi adalah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana,kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing.

[66] Pearce,J.A dan R.B Robinson, *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Edisi Sepuluh. Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2008),p.5.

Manajemen strategik adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi[67]. Manajemen strategik mencakup semua dasar fungsi manajemen; yakni, strategi organisasi harus direncanakan, diorganisasi, dilaksanakan,dan dikendalikan. Mengapa manajemen strategik begitu penting? Salah satu alasan yang paling penting adalah bahwa hal itu dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi, organisasi yang menggunakan manajemen strategik mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi, bahwa organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah, karena sifat organisasi terdiri dari berbagai divisi, unit,fungsi dan kegiatan kerja (produksi, pemasaran,akuntansi, dan sebagainya), akhirnya manajemen strategik penting karena terlibat dalam banyak keputusan yang dibuat, dan itu membuat manajemen strategik menjadi sangat penting. Proses manajemen strategis merupakan proses enam langkah yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategik[68].

[67] Stephen P Robbins and Mary Coulter, *Management*, (Pearson Education, Inc, New Jersey,2005),pp.218-219.

[68] *Ibid*,pp.220-226



Gambar 6.
Proses Manajemen Strategis
Sumber: Stephen Robbins, Management, 2005.

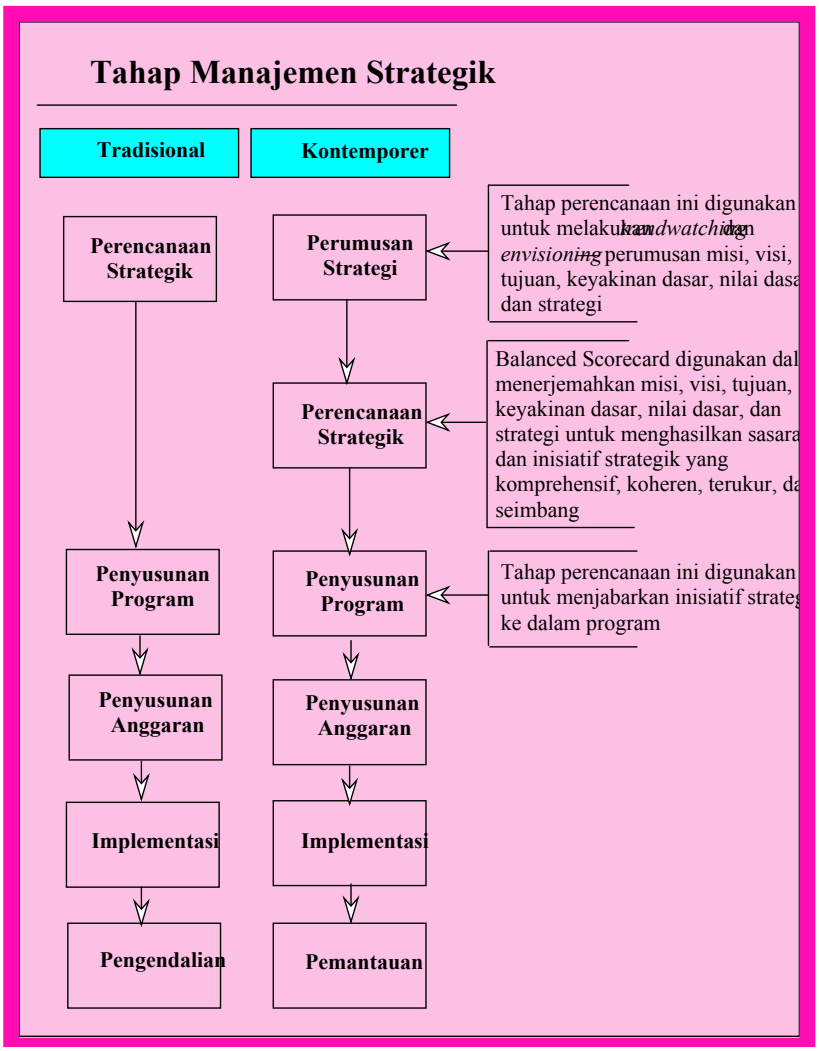
- Langkah 1: Mengenali Misi Organisasi Kini, Sasaran dan Strategi
  Setiap organisasi membutuhkan misi pernyataan mengenai maksud organisasi. Penting pula untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang adadan strategi yang sekarang digunakan.Sasaran menjadi target kinerja yang dapat diukur yang diusahakan untuk dicapai dan untuk menentukan apakah sasaran itu perlu diubah. Dengan alasan yang sama, penting bagi para manajer untuk mengidentifikasi strategi terkini organisasi.
- Langkah 2: Analisis Eksternal
  Setelah menganalisis lingkungan, perlu menilai tentang peluang yang dapat digunakan organisasi, dan ancaman yang harus dihadapi. Peluang adalah tren

positif dalam faktor lingkungan eksternal; ancaman adalah tren yang negatif.

- Langkah 3: Analisis Internal
  Segala kegiatan yang dilakukan organisasi dengan baik atau segala sumber daya yang unik yang dimilikinya disebut kekuatan. Kelemahan adalah kegiatan yang tak dapat dilakukan organisasi dengan baik atau sumber daya yang diperlukan tapi tak dimiliki. Analisis internal itu memberi informasi yang penting tentang sumber daya dan kemampuan spesifik organisasi. Apabila ketrampilan atau sumber daya tertentu organisasi itu unggul atau unik, ketrampilan, atau sumber daya itu disebut kompetensi inti organisasi tersebut. Kompetensi inti merupakan ketrampilan,kemampuan, dan sumber daya utama organisasi yang mampu menciptkan nilai yang menentukan persaingan organisasi itu.
- Langkah 4: Merumuskan Strategi
  Setelah analisis SWOT selesai, perlu membuat dan mengevaluasi alternatif strategi dan lalu memilih strategi yang menekankan pada kekuatan organisasi dan menggunakan peluang lingkungan atau yang memperbaiki kelemahan organisasi dan penahan terhadap ancaman.
- Langkah 5: Implementasi Strategi
  Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan,strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya perusahaan telah merencanakan strateginya, perusahaan tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.
- Langkah 6: Mengevaluasi Hasilnya
  Langkah terakhir dalam manajemen strategik adalah mengevaluasi hasil, yaitu menyusun tindakan strategi

setelah menilai hasilstrategi terdahulu dan menentukan diperlukannya perubahan tersebut.

Sistem pengimplementasian dan sistem pemantauan merupakan sistem yang digunakan untuk mewujudkan *action plans* menjadi tindakan sesungguhnya. Berikut adalah tahapan dalam sistem manajemen strategis, yaitu:



Gambar 7.
Sistem Manajemen Strategik dan Keluarannya serta Fungsi
Setiap Sistem yang Membentuk
Sumber : Mulyadi (2007)

Kerangka berpikir manajemen strategis membawa kepada langkah-langkah sebagai berikut:

a. *Strategy formulation*, bagaimana merumuskan dampak trend perubahan lingkungan makro dan industri (*trendwatching*). Outputnya adalah hasil analisis lingkungan makro dan industri, visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar (*envisioning*), tujuan dan strategi. Peran BSC dalam tahap perumusan strategi dilakukan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Hasil pengamatan trend ini digabungkan *dengan hasil analisis intern (analisis* strenghts, weaknesses, opportunities, dan *threats* atau *SWOT analysis*) digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi. BSC memperluas persepektif yang dicakup dalam penafsiran akibat dampak trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Disamping itu, BCS juga memperluas persepektif dalam SWOT analysis. Trend perubahan kedua lingkungan tersebut ditafsirkan dampaknya terhadap organisasi melalui empat persepektif, yakni keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

b. *Strategy planning*, menyusun sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif dan koheren. Outputnya adalah sasaran strategis, target dan inisiatif strategis yang dirangkai dalam peta strategi-strategy map.

   Peran BSC dalam tahap perencanaan strategik melalui strategi yang telah ditetapkan (misalnya strategi yang dipilih: *differentiation strategy* dan *low cost strategy*), tujuan (*goals*) kemudian diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran strategik ke dalam empat persepektif: keuangan, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap perencanaan strategik ini, untuk setiap sasaran strategik kemudian ditetapkan berbagai inisiatif

strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. BSC berperan menjadikan sasaran menjadi komprehensif dan koheren dan inisiatif strategik yang ditetapkan dalam tahap perencanaan strategik. Kekomprehensivan dan kekoherenan sasaran dan inisiatif strategik ini menjanjikan peliatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

c. *Programming*, penyusunan program kerja yang merupakan rencana laba jangka panjang untuk mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan beserta taksiran sumber daya yang akan diperoleh dari dan / yang akan diperlukan oleh program tersebut. Peran BSC dalam tahap penyusunan program adalah inisiatif strategik yang komprehensif kemudian dijabarkan ke dalam program-program jangka panjang disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk atau diperoleh dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran inisiatif strategik yang komprehensif, maka program-program yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program juga mencakup persepektif yang komprehensif.
d. *Budgetting*, anggaran tahunan merupakan perencanaan jangka pendek yang berisi rencana implementasi program yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran tertentu. Peran BSC dalam tahap penyusunan anggaran (rencana jangka pedek), program-program yang komprehensif tersebut kemudian dijabarkan ke dalam rencana kegiatan jangka pendek, disertai dengan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari kegiatan tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran program-program yang komprehensif, maka rencana kegiatan jangka pendek dihasilkan dalam tahap penyusunan anggaran juga mencakup persepektif yang komprehensif.

e. *Implementation & Monitoring*, penerapan manajemen proyek (*project management*) dalam proses persiapan, perencanaan,pelaksanaan, pemantauan dan penyelesaian setiap inisitatif/program/proyek yang dipilih. Sedangkan peran BSC dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan, rencana kegiatan yang tercantum dalam dokumen anggaran dilaksanakan. Pada tahap implementasi, BSC digunakan untuk mengukur kinerja personel di keempat persepektif.

   Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja personel di keempat persepektif BSC tersebut dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Hasil pembandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek personel; sedangkan hasil pembandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik digunakan untuk mengevaluasi jangka panjang personel.

Sistem perencanaan strategik, sistem penyusunan program, dan sistem penyusunan anggaran merupakan alat untuk menterjemahkan visi, misi, nilai dasar, dan strategi ke dalam *action plans* sehingga mengubah menjadi *shared mission, shared value , shared belief, shared vision, shared strategi*, *strategy map, balanced scorecard, target and initiatives, personal objectives, sampai strategic outcomes*, yang merupakan alat penting untuk melaksanakan internalisasi visi, misi, keyakinan dasar, dan strategi ke dalam diri seluruh karyawan.[69]Penerapan BSC dari tahun ke tahun mengalami pengayaan manajerial. Banyak perusahaan yang menerapkan konsep ini

[69] Robert S.Kaplan dan David P.Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, (Harvard Business School Publishing, 2004), pp.32

mendapatkan manfaat bahwa adanya gap antara strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek yang selama ini ada dapat diatasi dengan Balanced Scorecard.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), BSC membantu manajemen melakukan empat proses manajemen baru yang menghubungkan antara strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek. Keempat proses itu adalah sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 1996:77)[70], yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Gambar 8.
Balanced Scorecard sebagai satu Kerangka Tindakan Strategis. Sumber: Robert S. Kaplan dan Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review ,1996

[70]Kaplan dan Norton,*op.cit*, p.77.

Keempat proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi
   a. Memperjelas visi
   b. Menghasilkan Konsensus
2. Mengkomunikasikan dan Menghubungkan
   a. Mengkomunikasikan dan mendidik
   b. Menetapkan tujuan
   c. Mengkaitkan imbalan dan ukuran kinerja
3. Merencanakan dan Menetapkan sasaran
   a. Menetapkan sasaran
   b. Memadukan inisiatif strategis
   c. Mengalokasikan sumber daya
   d. Menetapkan tonggak-tonggak penting
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategik

Kempat proses ini akan memberikan strategi learning kepada perusahaan, sehingga perusahaan akan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

a) Proses pertama, menerjemahkan visi yaitu membantu para manajer membangun suatu konsensus di sekitar strategi dan visi organisasi. Dengan Balanced Scorecard, visi dan strategi diterjemahkan dengan suatu set tujuan dan pengukuran yang integratif, disetujui oleh para eksekutif senior dan menggambarkan arah jangka panjang menuju sukses.
b) Proses yang kedua, berkomunikasi dan menghubungkan membantu para manajer mengkomunikasikan strategi mereka ke seluruh organisasi dan menghubungkannya ke sasaran hasil individu dan per departemen. *Balanced Scorecard* memberikan cara bagi para manajer untuk memastikan bahwa semua tingkatan di dalam organisasi memahami strategi jangka panjang dan

bahwa sasaran individu serta departemen tidak 'lari' dari strategi tersebut.

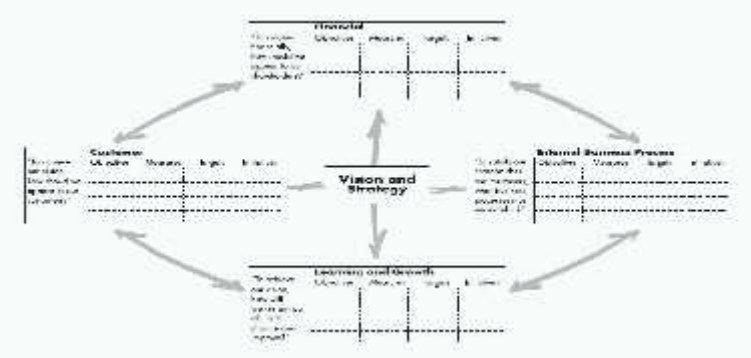
c) Proses yang yang ketiga, perencanaan bisnis memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan bisnis mereka dengan rencana keuangan. Hampir semua organisasi menerapkan berbagai program perubahan, bersama para ahli, guru, dan konsultan masing-masing, bersaing untuk mendapatkan perhatian, energi, dan sumber daya dari eksekutif senior. Dengan *Balanced Scorecard*, para manajer dapat melihat program mana yang dapat menjadi prioritas sumber daya, yaitu hanya program yang mengarah pada tujuan strategik perusahaan.
d) Proses yang keempat, umpan balik dan pembelajaran memberi perusahaan kapasitas untuk apa yang disebut dengan pembelajaran strategik. Secara tradisional, umpan balik yang ada dan proses review memusatkan pada apakah perusahaan, departemen, atau individu karyawannya sudah memenuhi target atau tujuan finansialnya. Namun dengan Balanced Scorecard, suatu perusahaan dapat memonitor akibat jangka pendek dari ketiga perspektif lainnya pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dan mengevaluasi strategi dipandang dari sudut kinerja terakhir.

Kaplan dan Norton (1996)[71] menggambarkan penerjemahan visi dan strategi tersebut dalam gambar berikut. Dalam gambar tersebut terlihat bagaimana visi dan strategi akan diterjemahkan dalam keempat perspektif,

---

[71]Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. (Harvard Business Review, 1996).

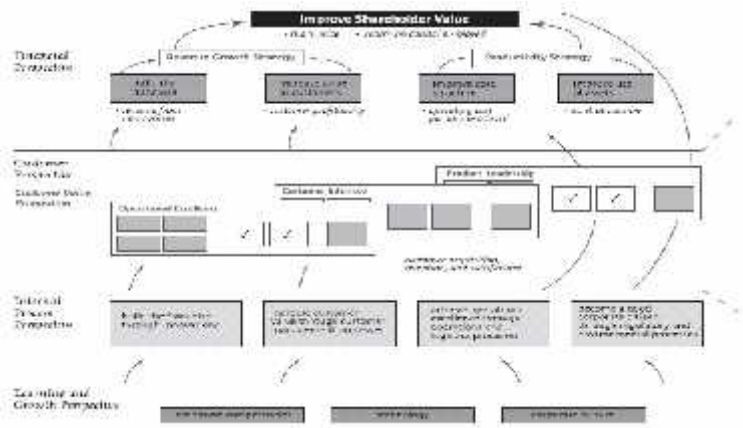
masing-masing dalam bentuk tujuan, ukuran, target, dan inistiatif untuk level perusahaan.



Gambar 9.
Balanced scorecard Menerjemahkan Visi dan Strategi
Dalam Empat Perspektif
Sumber: Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*

Pada uraian di atas telah dijelaskan bagaimana BSC menerjemahkan dan membuat keterhubungan antara visi dan strategi perusahaan pada level yang paling atas hingga level individu dalam bentuk tujuan-tujuan, ukuran-ukuran, target, dan inisiatif. Strategi dimaksud dapat divisualisasi dalam bentuk peta strategi. untuk menunjukkan pola hubungan sebab akibat di antara aspek-aspek dalam BSC secara visual. Kaplan dan Norton (2000)[72] menunjukkan contoh bagaimana perusahaan dapat memetakan strategi sebagai berikut:

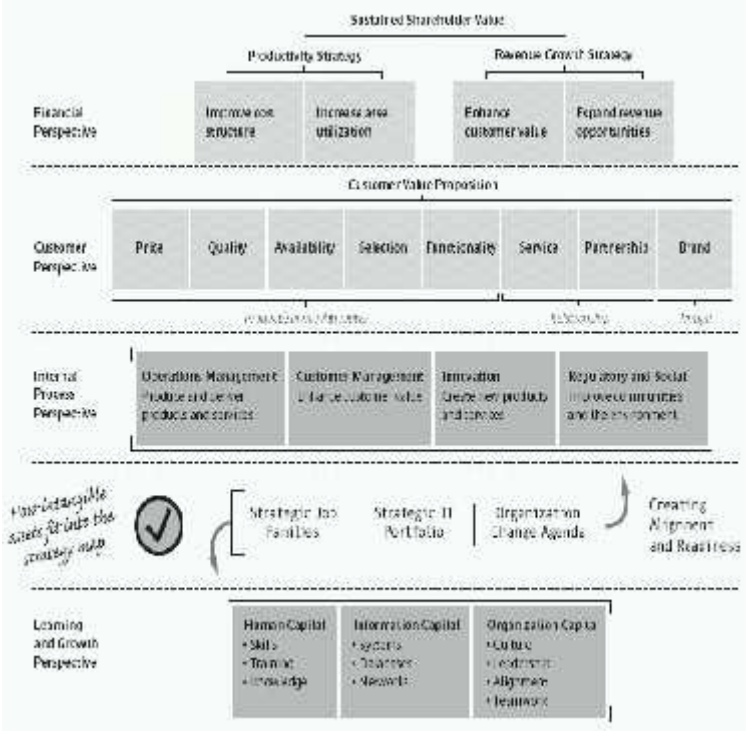
[72] Robert S.Kaplan dan David Norton, *Having Trouble With Your strategy? Then Map It*, (Harvard Business Review, January-February,2000)



Gambar 10.
Strategy Map
Sumber: Robert S.Kaplan dan david Norton, *Having Trouble With Your strategy? Then Map It. 2000*

Peta stratetgi di atas menunjukkan bagaimana perusahaan akan mengkonversi aset-aset yang dimilikinya ke outcome yang diharapkan. Pada gambar tampak bagaimana pegawai memerlukan pengetahuan, ketrampilan, dan sistem (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) untuk membuat inovasi dan membangun strategi yang efisien (perspektif proses internal) sehingga mereka dapat memberikan nilai lebih kepada pasar (perspektif pelanggan), yang pada akhirnya akan meningkatkan return dan nilai pemegang saham (perspektif keuangan). Peta strategi tersebut bukan hanya menunjukkan pola hubungan sebab akibat antar perspektif, namun lebih jauh lagi dapat menunjukkan hubungan antara aset tak berwujud (*intangible asset*) dengan penciptaan nilai pemegang saham berikut ini[73]

[73]Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Harvard Business Review. 2004



Gambar 11.
Hubungan Intangible Assets dan Nilai Pemegang Saham
Sumber: Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. 2004*

Sebagaimana terlihat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada peta strategi di atas, Kaplan dan Norton mengidentifikasi tiga aset tak berwujud utama suatu perusahaan yaitu: 1) Human Capital, 2) Information Capital, dan 3) Organization Capital. Ketiga aset ini tidak ternilai dengan sistem akuntansi yang tradisional. Padahal sudah tentu ketiga aset inilah justru yang secara kompetitif

bisa menjadi keunggulan karena sifatnya yang sulit untuk diimitasi. Ketiga aset tak beruwujud ini harus terintegrasi dengan proses internal dan perlu dinilai seberapa kuat kapabilitasnya dalam menciptakan nilai pelanggan yang pada akhirnya menciptakan nilai pemegang saham. Menghubungkan pengukuran dengan strategi merupakan inti dari keberhasilan proses pengembangan scorecard. Untuk itu menurut Kaplan dan Norton (1993)[74] memberikan panduan berupa tiga pertanyaan kunci, yaitu:

1. Bila perusahaan berhasil mencapai visi dan strateginya, maka bagaimana perusahaan bisa terlihat berbeda:
   - di mata pemegang saham dan pelanggan?
   - dalam kaitan dengan proses internal?
   - dalam kaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan inovasi dan bertumbuh?
2. Apa faktor sukses kritikal (critical success factors) untuk setiap perspektif dari keempat perspektif tersebut?
3. Apa pengukuran kunci yang akan memberitahu perusahaan bahwa dia telah mencapai faktor sukses tersebut sesuai dengan yang direncanakan?

[74]Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. January-February. 1993

Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Balanced Scorecard merupakan alat yang digunakan sebagai pengukur kinerja dari aset yang berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*), sampai akhirnya berkembang menjadi suatu sistem pengelolaan (*management system*) dalam melaksanakan strategi organisasi. Balanced scorecard itu sendiri bukanlah suatu strategi, melainkan alat atau peta yang menunjukkan kaitan antara faktor pendorong (*lead indicator*) dengan hasil-hasil yang dicapai (*lag indicator*). Balanced Scorecard mempunyai beberapa elemen penting dalam menggambarkan peta strategi yaitu: (1) strategy dapat menyeimbangkan kekuatan-kekuatan yang kontradiktif, (2) strategy berdasarkan pada perbedaan pandangan pelanggan, (3) nilai-nilai yang diciptakan mengacu pada proses internal bisnis, (4) strategy menyelaraskan pandangan dalam aset yang tak berwujud.[75]Strategic map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam scorecard. Peta Stratejik (strategy map) adalah hasil pemetaan guna memberi arah sasaran stratejik yang akan mengembangkan alur keseimbangan *(balanced)* antara berbagai perspektif, jangka waktu, lingkup perhatian dll dalam rangka mewujudkan satu sistem manajemen untuk mengelola

[75] Robert S.Kaplan dan David P.Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, (Harvard Business School Publishing, 2004), pp.10-14.

implementasi strategi. Peta strategi ini merupakan suatu kerangka yang menguraikan secara logis dan komprehensif strategi dari suatu organisasi. Penerjemahan strategi ke dalam peta strategi menjadi sarana bagi organisasi dalam mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh tingkatan dan karyawan organisasi.

Langkah-langkah dari balanced scorecard membantu fokus visi strategis perusahaan, mendorong pemikiran tentang keberhasilan saat ini dan masa depan dan membantu memberikan keseimbangan antara ukuran eksternal dan internal. Norton memberikan lima prinsip dalam mentransformasi BSC dari sebuah alat untuk pengukuran kinerja menjadi alat untuk menjadikan organisasi fokus pada strategi (*Strategy-focused organization*). Kelima prinsip tersebut digambarkan oleh Norton sebagai berikut: [76]

[76] Robert S.Kaplan dan David P.Norton, *The Strategy Maps Focused Organization*, (Boston: Harvard Business School Press Boston, 2001),p.9-17..

Gambar 12.
The Principles of a Strategy Focused Organization
Sumber: Robert S.Kaplan dan David P.Norton, *The Strategy Maps Focused Organization*

Penjelasan:

1. Terjemahkan (*translate*) strategi menjadi istilah operasional, sehingga bisa dipahami oleh setiap individu di dalam perusahaan
2. Hubungkan (*align*) setiap bagian organisasi yang berbeda-beda dengan strategi
3. Motivasi (*motivate*) setiap individu di dalam organisasi dengan membuat strategi urusan setiap orang
4. Adaptasi (*adapt*) dan pembelajaran dengan membuat strategi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan
5. Mobilisasikan (*mobilize*) perubahan melalui kepemimpinan yang kuat

Balanced scorecard menggabungkan sistem pengukuran yang efektif yang membantu memperkuat tujuan strategis perusahaan dengan sistem manajemen yang dapat membantu mendorong perubahan di area kunci seperti produk, proses, pelanggan, dan pengembangan pasar. Scorecard manajer memberikan empat perspektif yang berbeda untuk memilih ukuran dari (keuangan, pelanggan, proses internal, dan kegiatan inovasi dan perbaikan).

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan yang lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance bisnis*. Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang dilengkapi dengan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

B. Manajemen Perguruan Tinggi

Sandra L.Johnson dan Sean C.Rush dalam bukunya yang berjudul *Reinventing The University, Managing and Financing Institutions of Higher Education*, mengemukakan bahwa mengelola perubahan harus didasarkan pada tiga hal, yaitu: (1) melakukan perluasan akses, (2) menghadapi tantangan yang dihadapi saat ini, dan (3) melibatkan tiga pimpinan utama, yaitu rektor, dekan dan ketua jurusan. Dengan kondisi seperti ini diharapkan pendidikan tinggi mampu mengelola

perubahan secara lebih solid dan elegan (1995:9)[77]. Dikemukakan pula bahwa dalam proses restrukturisasi diperlukan sebuah pendekatan yang direkomendasikan oleh sekolah tinggi atau universitas. Empat langkah proses restrukturisasi di perguruan tinggi, yaitu: (1) menetapkan konteks dan mengembangkan pedoman dasar dan tujuan artinya rektor yang merencanakan untuk merestrukturisasi administrasi lembaga dengan menentukan konteks dan mengembangkan dasar dan tujuan yang akan digunakan sebagai dasar dalam membuat keputusan, (2) mengidentifikasi dan memprioritaskan peluang yang bermakna untuk meningkatkan dan mewujudkan kemenangan yang cepat, (3) merencanakan dan mengenal program implementasi, dan (4) meningkatkan kesepakatan pada model bisnis (1995:12)[78].

Ada lima proses identifikasi pendidikan tinggi, yaitu (1) melakukan perencanaan strategik dan mengalokasikan sumber-sumber, (2) mengelola sumber bagi para staf pengajar, (3) menghasilkan pengetahuan baru, (4) mendidik mahasiswa, dan (5) memberi pelayanan pada masyarakat. Kelima pemetaan tersebut memberikan sebuah kerangka kerja perubahan pendidikan tinggi karena hal itu menunjukkan bagaimana proses-proses terkait yang mendukung lembaga. Secara umum pengelolaan pendidikan dalam suatu pendidikan tinggi meliputi: (1) pengelolaan kurikulum, (2) pengelolaan peserta didik, (3) pengelolaan tenaga kependidikan, (4) pengelolaan sarana prasarana pendidikan, (5) pengelolaan keuangan pendidikan, (6) pengelolaan hubungan dengan masyarakat, dan (7) pengelolaan pengawasan pendidikan.

---

[77] Sandra L, Johnson et al. (ed.), *Reinventing the University: Managing and Financing Institutions of Higher Education*. (Singapura: John Wiley & Sons,Inc,1995),p.9.

[78] *Ibid*,p.12.

Selanjutnya, Clark Kerr dalam Sandra L.Johnson (1995:29)[79], mengatakan, perguruan tinggi harus merespon konteks perubahan masyarakat lingkungan luar, jangan pertentangkan faktor luar dan dalam universitas. Artinya, perguruan tinggi dengan lingkungan harus menjalin komunikasi yang berkesinambungan, agar tercapai relevansi hasil-hasil proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Relevansi akan tercapai apabila perguruan tinggi dapat mempertahankan akuntabilitas dan nama baiknya di mata masyarakat.

Sheila Slaughter bersama-sama kawannya mengadakan studi pembaharuan manajemen universitas di AS, Inggris, Canada, dan Australia mengajukan pertanyaan: *"What is the scope of economic change that characterizes the last quarter of the twentieth century and how does it effect higher education? We have moved from an industrial to a post industrial society and higher education is more important to the latter. Post industrial societies depend on higher education for training and reseach and development to a greater degree than do industrial societies*", Sheila Slaughter (1997:25)[80]. Bahwa perubahan yang terjadi terhadap universitas karena terjadi perubahan dunia industri. Perkembangan industri tergantung pada universitas, karena universitas mengadakan pelatihan, penelitian dan pengembangan.

Dalam perubahan yang terjadi di dunia pendidikan khususnya pendidikan tinggi, Jarvis (1991: 1-19)[81] mengemukakan bahwa perubahan manajemen pada perguruan-perguruan tinggi di Eropa dilakukan sebab

---

[79] *Ibid*,p.29.

[80] Sheila Slaughter and Larry L.Leslie, Academic *Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. (London: the Johns Hopkins University, 1999),p.25.

[81] Peter Jarvis, *Universities and Corporate Universities* (London: Kogan Page Limited,1991),pp.1-19.

globalisasi terjadi. Dampak globalisasi tersebut antara lain kebutuhan pendidikan masyarakat kurang terpenuhi. Untuk memenuhi harapan masyarakat tersebut, perguruan tinggi lalu melakukan perubahan manajemen, dengan cara: 1) mengubah fokus kajian pengetahuan (*changing forms of knowledge*), dari kajian ilmu-ilmu agama menjadi kajian ilmu-ilmu empiris; b) mengubah sifat penelitian (*the changing nature of research*), dari penelitian murni menjadi penelitian terapan; dan c) mengubah cara pembelajaran (*changing methodes of delivery of programmes*).

Peter Jarvis (2001:34)[82], menyatakan bahwa misi tradisional sistim pendidikan tinggi adalah mendidik, melakukan riset, dan memberikan layanan kepada masyarakat masih tetap sahih, ditegaskan bahwa misi utama perguruan tinggi dewasa ini adalah mendidik masyarakat yang bertanggung jawab, dengan memberikan satu ruang terbuka bagi pendidikan tinggi dan bagi pembelajaran sepanjang hidup. Relevansi perguruan tinggi sangat tergantung pula pada akuntabilitas perguruan tinggi yang bersangkutan. Universitas Brawijaya dalam menciptakan relevansinya bekerja sama dengan dunia industri, dunia usaha dan pemerintah daerah. Dunia industri dan dunia usaha sebagai wadah praktikum nyata peserta didik, dunia industri juga memberikan umpan balik, apa yang dirasakan kurang dari para alumni. Lebih lanjut, relevansi perguruan tinggi ditunjukkan dengan menumbuhkan kemandirian para peserta didik dengan mendorong tumbuhnya sikap entrepreneur atau kewirausahaan.

[82]Ibid,p.34.

Shattock (2004:125-135)[83] mengatakan bahwa nama baik (*brand image*) dapat diraih apabila perguruan tinggi bermutu, dikelola dengan baik. Cerminan nama baik universitas terletak pada kemampuan para tenaga pengajarnya, pada program penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Artinya, universitas dikenal karena karyanya yang dapat digunakan oleh masyarakat. Seterusnya, membangun citra atau kesan universitas harus dimulai dari pengembangan kualitas atau reputasi program sarjana (*undergraduate*), pascasarjana (*graduate programmes*), hubungan dengan industri dan dunia kerja, mendapatkan *income generating* baru kemudian mendapatkan *image* atau reputasi perguruan tinggi (*corporate image*). Pengukuran keberhasilan sebuah universitas menurut Shattock (2004:5)[84] adalah kualitas pelajar/siswa yang masuk ke universitas, rasio antara dosen dengan mahasiswanya, tingkat waktu yang dihabiskan mahasiswa pada perpustakaan, fasilitas yang tersedia, tingkat klasifikasi dan tingkat kelulusan serta kualitas penelitian. Kemudian, antara kegiatan penelitian dan kegiatan pengajaran terjadi keseimbangan.

Perubahan manajemen pada perguruan-perguruan tinggi di luar negeri, dilakukan seiring dengan pemerintah memberikan otonomi pada perguruan tinggi. Otonomi perguruan tinggi, menurut Shattock (2004: 146-148)[85] adalah kondisi bahwa institusi secara psikologi bebas dari berbagai aturan pemerintah dan berhak memanfaatkan strategi sendiri (*situation where an institution has psychology broken free of the tramlines of state policies to chart an individual strategy*). Otonomi perguruan tinggi adalah perubahan kontrol dan tanggung jawab pada

---

[83] Michael Shattock, *Managing Succesfull University*, (USA: SRHE & Open University, 2004),p.121.

[84] *Ibid*,p..5.

[85] *Ibid*,pp.146-148.

fakultas dan departemen. Dalam perubahan manajemen perguruan tinggi antara lain:

1) Perubahan manajemen dalam bidang organisasi
2) Perubahan manajemen dalam bidang keuangan
3) Perubahan manajemen dalam bidang sumber daya manusia

a. Perubahan Manajemen dalam Bidang Organisasi

Perubahan manajemen dalam bidang organisasi pada perguruan-perguruan tinggi di United States dilakukan dengan cara membangun organisasi yang sehat. Perguruan tinggi hanya membentuk unit-unit organisasi yang dibutuhkan serta mengupayakan agar unit-unit organisasi dapat berfungsi secara efektif. Untuk menyikapi kondisi lingkungan yang berubah, perguruan-perguruan tinggi melakukan perubahan manajemen dalam bidang organisasi, dengan cara menciptakan struktur organisasi yang ramping, membuat birokrasi seminim mungkin, serta lebih banyak mengembangkan usaha. Didalam persoalan manajemen universitas yang perlu diperhatikan adalah mengurangi konflik antara profesionalisme dan birokrasi. Jangan sampai konflik ini menghambat kerjasama dalam menghadapi persaingan. Kemampuan pengawasan dan koordinasi pimpinan perguruan tinggi diperlukan, Catherine Barg (1996:30-31)[86]. Selanjutnya, perubahan-perubahan yang dihadapi perguruan tinggi menuntut respons yang tidak bersifat incremental, tetapi respon yang lebih mendasar, yakni respons dengan melakukan perubahan paradigma. Perubahan paradigma juga berarti perubahan mental set dari stakeholders lembaga yang berubah itu. Bahwa dalam setiap perubahan yang cepat akibat teknologi, biasa terjadi kesenjangan antara penyikapan yang seharusnya dengan penyikapan yang riil terjadi. Hal ini terjadi disebabkan karena perubahan

[86] Chaterine Bargh et.al., *University Leadership: The Role of Chief Executive*, (Hongkong: SRHE, 2000),p.30-31.

mental set yang erat kaitannya dengan perubahan budaya itu, memerlukan waktu adopsi yang lebih panjang dibandingkan dengan perubahan teknologinya sendiri.

Bargh dkk (2000: 1-16)[87] mengemukakan bahwa perguruan-perguruan tinggi di United Kingdom melakukan perubahan manajemen dengan cara menciptakan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan serta berupaya memaksimalkan peran pimpinan perguruan tinggi. Perubahan manajemen dalam bidang organisasi dapat dilakukan dengan cara mendesain kembali organisasi (*organization redesign*) serta mendesain kembali tanggung jawab (*job redesign*).

Stoner dan Freeman (1989:4)[88] mengemukakan bahwa perubahan manajemen dalam bidang organisasi dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan struktural yang dapat dilakukan dengan cara mengubah desain organisasi, yakni upaya meningkatkan prestasi kerja organisasi dengan menguraikan secara cermat tanggung jawab para anggota organisasi. Dikemukakan bahwa perguruan-perguruan tinggi di United states melakukan perubahan manajemen dalam bidang organisasi, dengan cara membangun organisasi yang ramping, mengembangkan sumberdaya manusia,serta membangun sistem keuangan yang akuntabel agar dapat memberikan layanan yang baik dan tetap eksis di masa mendatang. Pengorganisasian menurut Stoner dan Freeman (1992: 8-11)[89] adalah proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, sumberdaya, dan lingkungan sehingga struktur organisasi adalah susunan hubungan antara bagian dan posisi-posisi dalam suatu organisasi. Agar tujuan organisasi dapat dicapai, organisasi perlu melakukan perencanaan strategis.

---

[87] *Ibid*,p.1-16.

[88] James A.F Stoner, and R.Edward Freeman, *Management: Fifth Edition*, (Singapore: Prentice-Hall International, Inc,1989),p.4.

[89] *Ibid*.pp.8-11.

b. Perubahan Manajemen dalam Bidang Keuangan

Shattock (2004: 146-157)[90] mengemukakan bahwa perguruan-perguruan tinggi di United States melakukan perubahan manajemen dalam bidang keuangan dengan cara mengembangkan berbagai usaha. Dalam pengembangan usaha tersebut, perguruan tinggi perlu bebas dari campur tangan pemerintah agar perguruan tinggi dapat memanfaatkan strategi sendiri. Dalam pengembangan kewirausahaan, kesuksesannya diharapkan tidak hanya ditandai dengan kesuksesan keuangan, tetapi harus diikuti pula dengan kesuksesan akademik serta kesuksesan unsur-unsur lain. Shattock menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang sering menghambat pengembangan kewirausahaan, antara lain a) akuntabilitas keuangan yang kurang baik, b) budaya organisasi yang sudah terbiasa dengan budaya birokratik, c) struktur organisasi, dan d) ketidakefektifan peran pimpinan. Untuk mengatasi hambatan tersebut, ia menyarankan agar a) partisipasi tim manajemen dan partisipasi masyarakat perlu ditingkatkan, b) hubungan kerja yang harmonis antara dewan pengawas dan pimpinan perguruan tinggi perlu dibangun, c) sikap saling menyalahkan perlu dihindarkan,serta d) budaya berwirausaha perlu ditumbuhkan.

Menurut Shattock (2004: 1-10)[91] dalam rangka menjadi perguruan tinggi yang berkualitas, perguruan tinggi perlu melakukan a) peningkatan kualitas pengajaran, b) peningkatan kualitas penelitian, c) peningkatan kualitas lulusan. Slaughter dan Leslie (1990: 40-41)[92] mengemukakan bahwa perguruan-perguruan tinggi otonom di United Kingdom melakukan perubahan

---

[90] Shattock.,op.*cit*.pp.146-157.

[91] Shattock., *Ibid*.pp.1-10.

[92] Sheila Slaughter and Larry L.Leslie, Academic *Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. (London: the Johns Hopkins University, 1999),pp.40-41.

manajemen dalam bidang keuangan dengan cara mengembangkan berbagai usaha serta menjalin kerja sama dengan dunia industri. Perguruan-perguruan tinggi di United States, menurut Slaughter dan Leslie, juga mengembangkan kewirausahaan, dengan berusaha memberikan berbagai layanan masyarakat , antara lain layanan rumah sakit, layanan usaha obat-obatan, serta layanan usaha penunjang,antara lain, dengan membuka toko yang menyediakan berbagai sarana belajar. Selain itu, perguruan tinggi menyelenggarakan program-program pendidikan yang diperlukan masyarakat.

Barg dkk (2000: 1-4)[93] mengemukakan bahwa perguruan –perguruan tinggi di United Kingdom melakukan perubahan manajemen dalam bidang keuangan, dengan cara mengembangkan berbagai usaha. Karena itu, ilmuwan-ilmuwan perguruan tinggi kemudian banyak yang menjadi pemikir (*thinkers*) serta menjadi konsultasn manajemen (*management consultans*) berkenaan dengan konsep kewirausahaan. Kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dengan mencurahkan waktu dan usaha serta menanggung biaya, pengorbanan fisik, dan resiko dalam upaya mendapatkan keuntungan, kepuasan, dan kebebasan. Kewirausahaan adalah aktivitas bertujuan dengan inisiatif dan pengembangan untuk menciptakan keuntungan bisnis. Berkenaan dengan sumber keuangan perguruan tinggi, Tucker (1992: 331-352)[94] mengemukakan bahwa sumber keuangannnya dapat berasal dari a) keuangan pemerintah (*state funds*), b) keuangan yang berasal dari mahasiswa, seperti uang kuliah dan uang pendaftaran (*incidental funds*), c) hasil kontrak layanan kegiatan yang dapat

[93] Barg., op.*cit*.pp.1-4.

[94] Allan Tuckeer, *Chairing the Academic Departemen: Leadership among Press*, (New York: MacMillan Publishing Company,1992),pp.331-352.

diberikan (contract funds), e) bantuan dari donatur (*foundation funds*), f) bantuan belajar (*sholarship funds*).

c. Perubahan Manajemen dalam Bidang Sumber Daya Manusia

Burnes (2004: 427-450)[95] mengemukakan bahwa perubahan manajemen dalam bidang sumber daya manusia pada perguruan-perguruan tinggi di United States dilakukan dengan cara melibatkan karyawan dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat teknis, melibatkan karyawan pada proyek-proyek dengan "jangka waktu pelaksanaan pendek", serta berupaya mengubah perilaku karyawan agar perilakunya lebih produktif. Perubahan manajemen dalam bidang sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara memiliki staf yang baik, memotivasinya, serta memberikan kesempatan kepadanya untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan jalan mereka sendiri. Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. Balanced scorecard menyediakan suatu jalur yang memperlihatkan kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Untuk lebih meningkatkan daya saing perguruan tinggi maka organisasi perlu menyadari bahwa dibutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif dan komprehensif.

[95] Bernard Burnes, *Managing Changing*, (England: Prentice Hall,2004),pp.427-450.

C. Manajemen Perguruan Tinggi Modern Dengan Balanced Scorecard

Manajemen perguruan tinggi modern menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006:42)[96] meliputi: ‘’kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan’’. Perencanaan perlu dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu perguruan tinggi. Dikatakan pula oleh Indrajit yang menjelaskan bahwa Balanced Scorecard dapat diterapkan pada perguruan tinggi berdasarkan empat perspektif yaitu:

1. perspektif pelanggan; pelanggan institusi
2. perspektif keuangan; profil pembiayaan perguruan tinggi
3. perspektif proses bisnis internal; penilaian dan pengukuran kinerja dosen
4. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; memahami dan mengukur produktivitas dosen

Berikut kita akan melihat penggunaan Balanced Scorecard menurut R. Eko Indrajit & Djokopranoto dalam bukunya “Manajemen Perguruan Tinggi Modern”, yang diaplikasikan pada empat perspektif balanced scorecard yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Pelanggan

Kinerja universitas dipandang dari perspektif pelanggan agar misi universitas dapat terlaksana dengan baik, ada beberapa pendekatan atau cara yang dapat ditempuh untuk mencari ukuran.

---

[96]Indrajit, R. Eko dan R. Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: Andi, 2006,p.42.

Tabel 5[97]
Ukuran Kinerja dalam Perspektif Pelanggan
Sumber: Eko Indrajit & Djokopranoto, Manajemen PT Modern (2006)

Kelompok dan Jenis Ukuran	Cara mengukur
Kegunaan bagi pelanggan • Jumlah mahasiswa yang mendaftar tiap program studi • Jumlah keseluruhan mahasiswa tiap program studi • Pangsa pasar	• Data statistik • Data statistik • Data penelitian pangsa pasar
Mutu jasa yang ditawarkan • Akreditasi program studi • Rata-rata IPK mahasiswa baru • Rata-rata IPK mahasiswa lama • Peringkat universitas	• Penilaian BAN PT atau badan lain • Data statistik • Data statistik • Hasil penelitian khusus
Harga jasa yang ditawarkan • Uang kuliah per sks • Uang sumbangan pembangunan • Biaya rata-rata per mahasiswa per tahun • Benchmark	• Data statistik • Data statistik • Biaya/jumlah mahasiswa • Data dari universitas unggulan/acuan
Kesan dan Reputasi • Identitas Bran • Jumlah pendaftar keseluruhan • Rasio jumlah diterima dan jumlah pendaftar	• Penelitian mengenai identitas bran • Perhitungan dan data statistik

[97]Eko Indrajit & Djokopranoto, *Manajemen PT Modern* (Penerbit ANDI Yogyakarta,2006),p.150.

	• Perhitungan dan data statistik
Hubungan pelanggan • Kepuasan mahasiswa • Kepuasan alumni • Kepuasan pengguna lulusan • Kunjungan calon mahasiswa • Jumlah dan anggaran iklan	• Penelitian kepuasan mahasiswa • Penelitian kepuasan alumni • Penelitian kepuasan pengguna lulusan • Perhitungan statistik • Data anggaran iklan

Ukuran diatas adalah contoh yang dapat digunakan oleh universitas dalam mengukur kinerja perspektif pelanggan. Universitas tentu tidak perlu menggunakan semuanya atau mungkin dapat menambahkan ukuran-ukuran lain.

b. Perspektif Keuangan

Untuk penyusunan ukuran kinerja universitas dari perspektif keuangan, kita dapat menggunakan pendekatan tiga kelompok, yaitu kinerja operasi, posisi keuangan, dan nilai universitas, tetapi tentu memerlukan penyesuaian. Salah satu bentuk penyesuaian ialah tambahan kelompok ukuran, yaitu “tertib keuangan”. Karena ukuran utama kinerja universitas sebagai organisasi nirlaba adalah ukuran perspektif pelanggan, maka ukuran keuangan perlu disesuaikan dengan ukuran perspektif pelanggan pula. Penyusunan ukuran kinerja dari perspektif keuangan dapat dibuat misalnya seperti yang diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 6[98]
Ukuran Kinerja dalam Perspektif Keuangan
Sumber: Eko Indrajit & Djokopranoto, Manajemen PT Modern

Kelompok dan Jenis Ukuran	Cara mengukur
Kinerja Operasi	
• Tingkat surplus	• Laporan laba rugi
• Biaya rata-rata per mahasiswa	• Dari perhitungan dan statistik
• Rasio sumbangan mahasiswa	• Laporan laba rugi
	• Laporan laba rugi
• Rasio pendapatan kegiatan usaha	• Laporan laba rugi dan neraca
• Peredaran persediaan	• Laporan laba rugi dan neraca
• Peredaran hutang	• Laporan laba rugi dan neraca
• Peredaran piutang	• Laporan laba rugi
• Rasio beban tetap	
Posisi keuangan	
• Rasio lancar	• Dari neraca keuangan
• Rasio cepat	• Dari neraca keuangan
• Rasio hutang	• Dari neraca keuangan
• Lindungan bunga	• Dari laporan laba rugi
Nilai universitas	• Dari neraca beberapa tahun
• Pengembangan nilai aset	• Dari perhitungan dan statistik
• Aset per karyawan	• Dari neraca keuangan
• Tingkat dana abadi	• Dari neraca keuangan
• Nilai paten	
Tertib keuangan	
• Pembuatan neraca keuangan	• Dari pengamatan dan laporan
• Pembuatan laporan laba rugi	• Dari pengamatan dan laporan

[98]*Ibid*.,p.177.

• Pembuatan laporan arus kas • Pembuatan anggaran • Pengawasan anggaran • Tingkat pelaksanaan anggaran • Pelaksanaan audit keuangan • Penilaian akuntan publik	• Dari pengamatan dan laporan • Dari pengamatan • Dari pengamatan dan laporan • Dari laporan pelaksanaan anggaran • Dari bagan organisasi dan laporan • Dari laporan akuntan publik

Ada beberapa komponen keuangan yang dapat di lakukan, yaitu:

a. Berdasarkan komponen pendapatan dan beban universitas (laporan laba rugi)
b. Berdasarkan perbandingan anggaran biaya dan anggaran kas, neraca keuangan, laporan laba rugi, laporan arus kas

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk membuat ukuran yang termasuk dalam perspektif proses internal, tahapan yang dimaksud ialah proses inovasi (identifikasi kebutuhan pasar dan penciptaan produk baru), proses operasi (pembuatan dan penjualan atau penyerahan produk), dan proses pemberian layanan purna jual.

Tabel 7[99]
Ukuran Kinerja dalam Perspektif Proses Bisnis Internal
Sumber: Eko Indrajit & Djokopranoto, Manajemen PT Modern

Kelompok dan Jenis Ukuran	Cara mengukur
Proses Inovasi	
• Pembukaan program studi baru	• Studi kelayakan dan laporan
• Pembukaan jenjang baru	• Studi kelayakan dan laporan
• Program kelas jarak jauh	• Studi kelayakan dan laporan
• Program gelar ganda	• Studi kelayakan, kerjasama dan laporan
Proses Operasi	
• Sertifikasi institusi	• Baldrige, Deming atau ISO9000
• Rasio jumlah lulusan	• Perhitungan statistik
• Rata-rata lama studi	• Perhitungan statistik
• Pencapaian sasaran	
• Rata-rata IPK	• Perhitungan statistik
• Rata-rata SKS/mahasiswa	• Perhitungan statistik • Sesuai sistem tertentu
• Kinerja dosen	• Perhitungan statistik
• Biaya mahasiswa pertahun	• Perhitungan statistik
• Uang kuliah	• Perhitungan statistik • Perhitungan statistik
• Sumbangan pembangunan	• Perhitungan statistik
• Tingkat putus kuliah	• Penilaian BAN atau badan akreditasi lain
• Utilisasi ruangan	• ISO 14000
• Peringkat akreditasi	• Pengamatan dan Benchmarking
• Lindungan lingkungan	

[99] *Ibid*.,p.199.

• Teknologi informasi	
Proses layanan purna jual • Pencarian pekerjaan • Kesempatan rekrutmen • Fasilitas bagi alumni • Jaringan alumni	• Kerjasama dan pengamatan • Kerjasama dan pengamatan • Pengamatan dan laporan • Pengamatan dan laporan

d. Perspektif Pertumbulan dan Pembelajaran

Modal utama universitas adalah sumber daya manusia (SDM) yang merupakan isi pokok perspektif pertumbuhan. Pengalaman menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa dalam perspektif pertumbuhan, ada tiga kategori prinsip yang penting, yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta kapabilitas motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan. Ketiga faktor, yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan merupakan faktor utama ukuran dalam perspektif pertumbuhan. Jadi, secara singkat rangkumannya adalah:

a. Faktor Utama, terdiri dari: kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan
b. Faktor pendorong, terdiri dari: kompetensi karyawan, teknologi informasi, dan suasana kerja

Tabel 8[100]
Ukuran Kinerja dalam Perspektif Pertumbuhan
Sumber: Eko Indrajit & Djokopranoto, Manajemen PT Modern

Kelompok dan Jenis Ukuran	Cara mengukur
Ukuran utama Kepuasan karyawan • Kepuasan karyawan administrasi • Kepuasan dosen • Indeks motivasi Retensi karyawan • Lama masa kerja karyawan administrasi • Lama masa kerja dosen • Perputaran karyawan Produktivitas karyawan • Produktivitas karyawan admin • Produktivitas dosen • Tingkat absensi • Jumlah usulan karyawan • Gugus kendali mutu • Jumlah terbitan ilmiah • Jumlah penulisan ilmiah • Jumlah penulisan buku • Jumlah penelitian • Jumlah paten • Penghargaan dosen atau peneliti	 • Penelitian khusus • Penelitian khusus • Penelitian khusus • Pencatatan dan perhitungan statistik • Pencatatan dan perhitungan statisik • Perhitungan produktivitas • Perhitungan produktivitas • Pencatatan dan statistik • Pencatatan khusus • Pengamatan dan laporan • Pencatatan dan akreditasi • Pencatatan • Pencatatan • Pencatatan • Pencatatan • Pencatatan
Ukuran pendorong Kompetensi karyawan	

[100]*Ibid*.,p. 231.

• Rasio dosen S3 • Rasio dosen/mahasiswa • Pelatihan dosen • Pelatihan petugas struktural • Studi lanjut dosen • Jam pelatihan rata-rata • Kepangkatan dosen • Anggaran pelatihan	• Pencatatan dan statistik • Pencatatan dan statistik • Pencatatan dan statistik • Pencatatan dan statistik • Pencatatan dan statistik • Perhitungan statistik dan benchmark • Pencatatan statistik • Perhitungan anggaran dan benchmark
Penggunaan teknologi informasi • Tingkat kematanganTI • Rasiokomputer/karyawan • Rasio komputer/dosen • Rasiokomputer/mahasiswa • Manajemen pengetahuan	
Iklim kerja • Tingkat suasana kerja • Tingkat pelanggaran etik • Pengembangan karir • Pengisian penilaian kinerja • Sistem imbal jasa • Jaminan hari tua	• Audit tingkat kematangan • Perhitungan statistik dan benchmark • Perhitungan statistik dan benchmark • Perhitungan statistik dan benchmark • Pengamatan dan benchmark • Penelitian khusus • Pencatatan berkala • Pencatatan dan program • Pengamatan dan laporan • Pengamatan dan persyaratan kerja

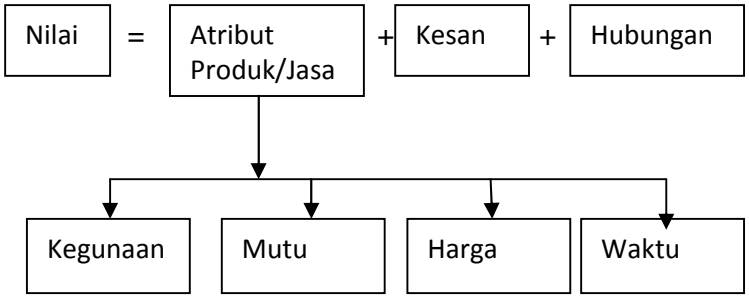
BAB IV
BALANCED SCORECARD
PADA PERGURUAN TINGGI

Umumnya perguruan tinggi didirikan baik oleh pemerintah maupun swasta bukan untuk mencari keuntungan, tetapi untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan tinggi demi mencerdaskan kehidupan bangsa. Beberapa perspektif balanced scorecard, diantaranya:

A. Perspektif Pelanggan Perguruan Tinggi Dalam Balanced Scorecard

1. Produk dan Pelanggan Universitas
   Apabila kia mengatakan bahwa produk universitas adalah ilmu pengetahuan danpendidikan, maka pengguna produk yaitu mahasiswa adalah pelanggannya. Namun, kalau kita mengatakan bahwa produk universitas adalah sarjana lulusannya, maka pengguna produk yaitu masyarakat luas khususnya dunia industri, pemerintahan, dan sebagainya adalah pelanggannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelanggan universitas adalah mahasiswa pengguna lulusan universitas serta calon pelanggan termasuk orangtua.
2. Ukuran Perspektif Pelanggan
   Inti perspektif pelanggan ialah ukuran seberapa jumlah pelanggan puas atas layanan universitas sehingga mau meneruskan kesan kepuasan para calon pelanggan. Untuk dapat memahami hakikat kepuasan para pelanggan atau mengetahui nilai yang diharapkan dan dihargai pelanggan terhadap jasa dan mutu universitas yaitu dengan menggunakan pendekatan nilai bagi pelanggan. Ada semacam dalil yang menjelaskan bahwa nilai suatu produk adalah fungsi atribut atau layanan (kegunaan, mutu, harga,

dan waktu), fungsi kesan dan reputasi, serta fungsi hubungan pelanggan. Gambar dibawah menjelaskan model umum dalil nilai.



Gambar 13.
Model umum Dalil Nilai
Sumber: Robert S Kaplan dan David Norton

Atribut atau sifat produk/jasa seperti digambarkan diatas, merupakan fungsi kegunaan produk/jasa bagi konsumen, **mutu produk/jasa** seperti dipersepsikan pelanggan, harga atau **biaya produk/jasa** yang harus dibayar atau dikeluarkan oleh pelanggan, serta waktu yang diperlukan untuk memperoleh produk/jasa yang dimaksud.

Untuk universitas, **kegunaan** dapat berarti kecocokan program studi dengan kebutuhan masyarakat untuk mencari pekerjaan atau mungkin pula untuk mengembangkan minat. Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh kegunaan universitas, konkretnya program studi bagi pelanggan antara lain: jumlah mahasiswa yang mendaftar tiap program studi, jumlah keseluruhan mahasiswa tiap program studi dan pangsa pasar.**Mutu**dapat di ekspresikan dalam beberapa cara/ukuran, diantaranya adalah peringkat akreditasi program studi, rata-rata IPK mahasiswa yang diterima,

rata-rata IPK mahasiswa, peringkat universitas, corporate governance index, dan sertifikat ISO 9000. **Harga** yang ditawarkan oleh universitas meliputi uang kuliah per sks, uang sumbangan pembangunan atau dapat pula dalam jumlah biaya kuliah per tahun rata- rata untuk setiap mahasiswa. Untuk faktor harga dalam balanced scorecard bisa termasuk dalam perspektif pelanggan atau perspektif keuangan sepanjang harga jasa mendukung posisi keuangan universitas, faktor harga jasa termasuk dalam perspektif keuangan, sedangkan dalam hal harga jasa berpengaruh pada keputusan dan kesan pelanggan, faktor harga tersebut termasuk dalam perspektif pelanggan. Untuk ketiga harga jasa tadi, kita dapat menggunakan benchmark dari universitas lain yang dianggap unggul dan dapat dijadikan acuan. **Waktu** pemberian jasa umumnya terefleksi pada waktu rata-rata penyelesaian studi di masing-masing program studi.

Kesan dan reputasi suatu universitas dapat diukur dari kepopuleran nama universitas, jumlah pendaftar secara keseluruhan dan rasio antara jumlah yang diterima dan jumlah pendaftar. Selanjutnya adalah nilai suatu produk terakhir yaitu **hubungan pelanggan**. Baik buruknya hubungan antara pelanggan dan universitas bukan hanya dalam arti fisik tetapi juga dalam arti bathin. Hubungan dalam arti bathin meliputi: kepuasan mahasiswa (terhadap proses pembelajaran, kelancara administrasi, keramahan pelayanan, kejelasan dan ketaatasasan peraturan dan sebagainya); kepuasan alumni; kepuasan pengguna lulusan (berupa kesiapan lulusan untuk bekerja, kesungguhan bekerja, ketrampilan, dedikasi, integritas, disiplin, dan sebagainya); kunjungan calon mahasiswa (misalnya pengenalan program studi, konser, dies natalis) serta jumlah dan anggaran iklan.

B. Perspektif Keuangan Perguruan Tinggi Dalam BalancedScorecard

Untuk mengukur kinerja universitas dari perspektif keuangan kita dapat menggunakan tiga kelompok rasio (perbandingan), yaitu rasio kinerja operasi, rasio status keuangan (likuiditas dan solvabilitas) dan rasio nilai universitas, ditambah dengan tertib keuangan.

1. Kinerja Operasi

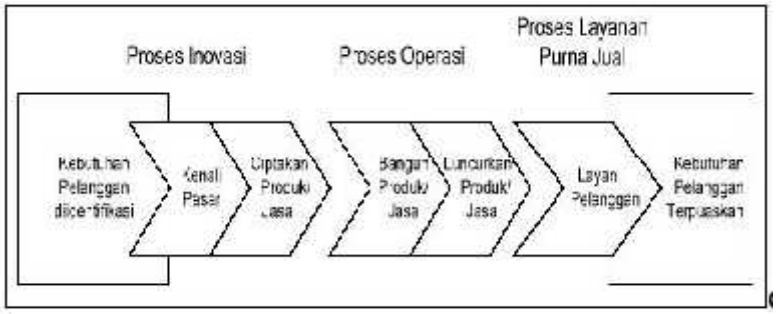
   Beberapa ukuran yang dapat digunakan dalam kelompok kinerja operasi keuangan antara lain:

   a. Rasio surplus (rasio antara surplus dengan pendapatan), yang menunjukkan seberapa jauh universitas mampu mengumpulkan surplus untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan misi.
   b. Biaya rata-rata/mahasiswa yaitu biaya seluruh anggaran pengeluaran universitas per tahun dibagi jumlah seluruh mahasiswa.
   c. Rasio sumbangan mahasiswa untuk mengetahui seberapa tinggi ketergantungan pendapatan pada sumbangan mahasiswa.
   d. Rasio pendapatan kegiatan usaha untuk mengetahui tingkat kemampuan universitas mencari sumber dana lain diluar sumbangan mahasiswa
   e. Peredaran persediaan peralatan kantor yaitu rasio antara nilai pengguna peralatan kantor, dimana semakin tinggi rasio maka semakin efisien manajemen peralatan kantor.
   f. Peredaran hutang yaitu mengetahui tingkat keberhasilan manajemen piutang.
   g. Rasio beban tetap yaitu rasio antara nilai beban tetap (gaji dan upah tenaga tetap) dan nilai seluruh beban.

2. Posisi keuangan
   Ada dua sub kelompok besar yang menggambarkan posisi keuangan, yaitu likuiditas (rasio cepat dan rasio lancar) dan solvabilitas (rasio hutang dan lindungan bunga). Likuiditas menunjukkan kemampuan organisasi membayar hutang jangka pendek dan solvabilitas menunjukkan kemampuan membayar jangka panjang.
3. Nilai universitas
   Nilai universitas tidak dapat dicari dari nilai saham karena organisasi ini merupakan organisasi nirlaba. Oleh karena itu, nilai universitas dapat dicari dari segi lain diantaranya pengembangan nilai aset, nilai aset perkaryawan, tingkat dana abadi dan nilai paten.
4. Tertib keuangan
   Tertib keuangan sebetulnya perlu diletakkan di urutan paling atas karena tanpa tertib keuangan, tidak mungkin ukuran yang lain dapat dibuat dan dievaluasi. Tertib keuangan dibagi dalam tiga kelompok besar yaitu mengenai laporan keuangan (pembuatan neraca, laporan rugilaba, dan laporan aruskas). Termasuk mengenai anggaran (pembuatan anggaran, pengawasan anggaran, tertib anggaran dan tingkat pelaksanaan anggaran) serta mengenai audit (pelaksanaan audit keuangan).

C. Perspektif Bisnis Internal

Pada dasarnya suatu proses penciptaan dan penjualan barang/jasa terdiri atas tiga bagian atau tahap, yaitu tahap penciptaan atau inovasi, tahap proses operasi atau pembuatan, dan tahap proses pemberian layanan purna jual. Ketiga tahapan tersebut dilukiskan pada gambar rantai proses internal berikut ini.



Gambar 14.
Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal
Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

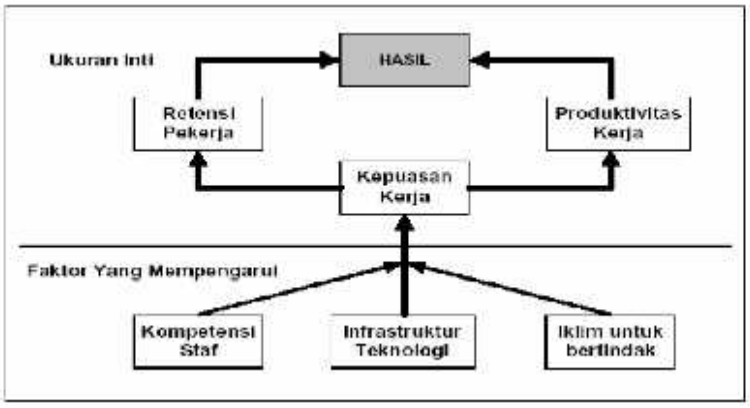
1. Tahap Proses Inovasi yang dimaksud adalah inovasi efektif yang dilakukan dalam suatu proses, yaitu kegiatan terus menerus untuk mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan pelanggan dan menciptakan ide baru berupa konsep produk/jasa baru secara tepat waktu, efisien dan efektif. Beberapa ukuran yang termasuk dalam proses inovasi untuk universitas diantaranya adalah pembukaan program studi baru atau jenjang baru, program kelas jarak jauh, program kampus jarak jauh dan program gelar ganda.
2. Tahap Proses Operasi merupakan proses yang relatif pendek karena hanya menyangkut perubahan konsep pembuatan menjadi pembuatan barang/jasa secara nyata. Hal ini berbeda dengan proses inovasi yang merupakan proses jangka panjang. Untuk universitas, beberapa ukuran yang dapat digunakan misalnya sertifikasi institusi (manajemen mutu), rasio jumlah lulusan, lama studi rata-rata, pencapaian sasaran, rata-rata IPK, rata-rata SKS/mahasiswa, kinerja dosen, biaya

mahasiswa/tahun, tingkat putus kuliah, penggunaan ruangan, perlindungan lingkungan, teknologi informasi dan peringkat akreditasi.

3. Tahap Proses Layanan Purna Jual untuk universitas berupa pencarian pekerjaan, kesempatan rekruitmen, fasilitas bagi alumni dan pembuatan jaringan alumni.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Modal utama universitas adalah sumberdaya manusia yang merupakan isi pokok perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam balanced scorecard. Metode balanced scorecard mensyaratkan pentingnya investasi untuk masa depan yaitu investasi dibidang infrastruktur seperti orang, sistem dan prosedur. Prinsip penting metode balanced scorecard dalam perspektif ini adalah kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan kapabilitas motivasi, pemberdayaan dan penyelerasan. Gambar dibawah menjelaskan tentang proses pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 15.
Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber: Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Hasil karya karyawan yang mendukung misi universitas di dapatkan dari karyawan yang lama dan sudah berpengalaman (retensi tinggi) serta dengan produktivitas tinggi. Retensi karyawan adalah kemampuan universitas untuk mempertahankan karyawan, yang dapat diukur dari masa kerja rata-rata karyawan dan perputaran karyawan. Sedangkan produktivitas karyawan adalah jumlah dan mutu kinerja karyawan sebagai keluaran, yang dapat dilihat dari tingkat kehadiran, usulan karyawan, gugus kendali mutu, jumlah terbitan ilmiah, jumlah enulisan ilmiah, jumlah penulisan buku, jumlah penelitian, jumlah paten, juga penghargaan dosen dan peneliti.

Produktivitas dan retensi tinggi akan terjadi apabila kepuasan karyawan tinggi karena kepuasan yang tinggi akan memberikan motivasi yang tinggi pula pada karyawan. Kepuasan karyawan disini merupakan akumulasi dari berbagai jenis kepuasan yang diharapkan karyawan seperti penggajian, persyaratan kerja, kesempatan berkembang, suasana kerja, hubungan kerja dan sebagainya. Lebih lanjut ketiga faktor tersebut yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan merupakan faktor utama ukuran dalam perspektif pertumbuhan. Selanjutnya, yang dapat digolongkan dalam faktor pendukung ukuran dalam perspektif pertumbuhan, yaitu kompetensi karyawan, penggunaan teknologi, dan iklim kerja.

Kompetensi karyawan disini bisa hanya menyangkut karyawan akademisis (dosen), karyawan pendukung akademi (perpustakaan, laboran dan lain-lain) atau karyawan administrasi. Ukuran yang digunakan dalam kompetensi karyawan mencakup: rasio dosen berpendidikan S3, rasio dosen dan mahasiswa, pelatihan dosen, pelatihan petugas struktural, studi lanjut dosen, jam pelatihan rata-rata, kepangkatan dosen, anggaran pelatihan.

Penggunaan teknologi informasi diukur dari tingkat kematangan, rasio jumlah komputer dan karyawan atau dosen atau mahasiswa, dan manajemen pengetahuan. Sedangkan iklim kerja dapat dilihat dari tingkat suasana kerja, tingkat pelanggaran etika, pengembangan karier, pengisian penilaian kinerja, sistem imbal jasa dan jaminan hari tua.

BAB V

STRATEGI MANAJEMEN PADA PERGURUAN TINGGI DENGAN BALANCED SCORECARD

A. Membangun Balanced Scorecard

1. Penjabaran Visi dan Misi Kedalam Tujuan dan Strategi.

Perancangan Balanced Scorecard pada suatu organisasi, diawali dengan penentuan komponen-komponen strategik oleh manajemen. Komponen strategik dimaksud adalah visi, misi, tujuan, dan strategi suatu organisasi. Komponen strategik tersebut merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan sasaran yang disusun sebelumnya didalam Renstra (Rencana Strategis) yang kemudian disesuaikan dengan kondisi saat ini dan keterkaitannya dengan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi. Penjabaran visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategis dilakukan melalui empat perspektif Balanced Scorecard dilakukan melalui mekanisme *Focus Group Discussion* dengan panduan kuesioner tentang visi, misi, tujuan dan strategi institusi yang digunakan berdasarkan Rencana Strategis Institusi.

Balanced scorecard telah berkembang dari penggunaan awal sebagai kerangka kerja pengukuran kinerja ke perencanaan strategis dan sistem manajemen strategis. Dalam sistem manajemen strategis *(strategik management system)* ada dua tahapan penting yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi saja

yaitu sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif dan memberikan feedback tentang kinerja manajemen. Kemudian dari keberhasilan penerapan *balancedscorecard* akhirnya digunakan pada penerapan *balanced scorecard* pada tahapan yang lebih tinggi yaitu perencanaan strategik. Mulai saat itu, *balanced scorecard* tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi *strategik management sistem*. Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik yang dilaksanakan melalui enam sistem, yaitu: 1) sistem perumusan strategi, 2) sistem perencanaan strategi, 3) sistem penyusunan program, 4) sistem penyusunan anggaran, 5) sistem implementasi, dan 6) sistem pemantauan. Pearce and Robinson (1994) mengatakan bahwa proses perencanaan stratejik terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol.

Dalam perumusan strategi *(strategy formulation)* Balanced Scorecard,perguruan tinggi menggunakannya untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen universitas mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan

tujuan (*goals*) universitas. Disamping itu, pada tahap perumusan strategi, rerangka *Balanced Scorecard* juga dimanfaatkan dengan melakukan analisis SWOT (*Strengths,Weaknesses, Opportunities, and threats*). Analisis SWOT dilakukan untuk memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan institusi serta peluang dan ancaman yang dihadapi institusis dimasa depan.

Perumusan strategi ini digunakan untuk melakukan *trendwatching dan envisioning* – perumusan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi. Perumusan strategi dilakukan melalui analisis lingkungan makro dan lingkungan industri (*trendwatcing*). Disadari bahwa pada saat ini dan di masa berikutnya, universitas, fakultas dan unit kerja di lingkungan universitas tengah menghadapi situasi yang kompleks. Pertama, adanya tuntutan *stakeholders* akan kualitas, transparansi, dan akuntabilitas yang tinggi. Kedua, cita-cita pemerintah untuk menjadikan lembaga pendidikan tinggi sebagai kekuatan moral dalam mendorong transformasi menuju tercapainya cita-cita bangsa, sekaligus menjadikan lembaga pendidikan tinggi yang mampu memberikan kontribusi dalam penciptaan *national competitiveness.* Ketiga, kompetisi pendidikan tinggi yang semakin ketat di tengah arus globalisasi.

Berbagai macam faktor eksternal sangat mempengaruhi kinerja universitas selama ini. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

1. Peraturan Pemerintah

Berbagai peraturan pemerintah sangat mempengaruhi kinerja universitas. Undang-undang no. 23 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP no. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah menyadarkan universitas bahwa perbaikan terus menerus harus dilakukan. Perguruan tinggi sudah harus berbenah diri untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanannya mulai dari kurikulum, kompetensi staf pengajar, sarana prasarana, dan lain sebagainya. Adanya berbagai macam akreditasi baik program studi hingga akreditasi institusi juga membuat perguruan tinggi sadar bahwa kualitas adalah yang utama. Disadari bahwa perguruan tinggi sampai saat ini dalam beberapa hal masih harus berjuang untuk mencapai standar-standar pendidikan nasional yang ada. Selain itu berbagai peraturan juga sangat berpihak kepada peningkatan kualitas pendidikan misalnya kewajiban pemerintah untuk mengalokasikan anggaran hingga 20% untuk pendidikan. Tentunya peraturan ini merupakan peluang yang sangat besar bagi Universitas untuk mencari dana. Selain itu peraturan yang ada juga menuntut perguruan tinggi untuk lebih mandiri. Kemandirian ini tentu harus disyukuri sebab dengan kemandirian universitas akan lebih mampu untuk responsif terhadap perkembangan yang ada di dunia bisnis pendidikan. Peraturan tentang Badan Layan Umum yang dituangkan dalam PP no 23 tahun 2005 membuka peluang bagi universitas untuk mandiri dalam pengelolaan keuangan. Selama ini dengan sistem keuangan yang ada universitas belum mampu merespon secara cepat perkembangan dikarenakan peraturan yang sangat ketat sehingga universtas kelihatan lamban dalam bergerak.

2. Faktor Ekonomi dan Sosial

Saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan sangat tinggi. Kesadaran masyarakat untuk mendidik putra-putra mereka hingga ke jenjang pendidikan tinggi terus meningkat. Ke depan dengan meningkatnya kemampuan masyarakat secara ekonomi maka akan semakin banyak masyarakat Indonesia yang mampu menyekolahkan anaknya hingga ke jenjang perguruan tinggi. Namun demikian globalisasi telah menyebabkan masyarakat memiliki banyak pilihan pendidikan selain meningkatkan tuntutan masyarakat akan kualitas pendidikan. Minat masyarakat untuk mengirim putra-putra mereka bersekolah di perguruan tinggi luar negeri mengalami peningkatan. Universitas-universitas asing pun berlomba-lomba menawarkan produk mereka ke masyarakat Indonesia dan bahkan membuka cabang di Indonesia.

3. Faktor Persaingan dalam Industri Pendidikan Tinggi

a. Entry Barier

Secara umum entry barier dalam industri pendidikan tinggi di Indonesia adalah tinggi mengingat kebutuhan modal baik kebutuhan sumber daya manusia maupun dana yang tinggi untuk membangun universitas/perguruan tinggi sangat besar. Berbagai peraturan yang ketat untuk mendirikan perguruan tinggi juga menyebabkan entry barier di industri ini menjadi tinggi.

b. Posisi Tawar Konsumen (Bargaining Power of customer)

Secara umum dapat dikatakan bahwa posisi tawar konsumen pendidikan tinggi adalam cukup tinggi (menengah). Banyaknya jumlah perguruan tinggi

menjadi faktor utama menyebabkan posisi tawar konsumen cukup tinggi .

c. Tersedianya Jasa Pengganti

Peguruan tinggi utamanya universitas menghadapi persaingan berat dari pendidikan vokasi. Bahkan beberapa tahun terakhir pendidikan vokasi mengalami peningkatan minat. Meski demikian universitas yang menawarkan gelar masih cukup diminati karena masyarakat masih beropini bahwa gelar menjadi faktor utama seseorang dapat memperoleh pekerjaan.

d. Posisi Tawar Supplier

Suplier utama universitas dapat dikatakan adalah tenaga ahli untuk dosen. Dengan banyaknya jumlah pengangguran di Indonesia teutama mereka yang bergelar sarjana maka universitas memiliki posisi tawar yang sangat tinggi. Namun dengan adanya peraturan bahwa dosen harus minimal bergelar S-2 sedikit mengurangi posisi tawar universitas. Oleh karena itu dapat dikatakan posisi tawar supplier adalah cukup tinggi.

e. Analisa Persaingan

Persaingan dunia pendidikan ke depan akan semakin ketat. Persaingan bukan hanya dari PTN dan PTS besar namun juga dari perguruan tinggi luar negeri yang mulai melebarkan sayapnya di Indonesia. PTN besar seperti Unair, UGM, dan UI dapat dikatakan pesaing berat UB. Namun Unair dapat dikatakan pesaing potensial UB mengingat keduanya memiliki kemiripan produk dan berada dalam regional yang sama. Di bawah ini dapat dilihat Matrik Profil Kompetitif UB.

Tabel 9.
Matrik Profil Kompetitif UB

Faktor Penentu	Bobot	UB		Unair		Keterangan
		Nilai	Nilai Total	Nilai	Nilai Total	
Biaya Kuliah	0.15	4	0.6	2	0.3	UB memberlakukan sistem SPP proporsional
Kualitas Staf Pengajar	0.20	2	0.6	3	0.4	UB; Jumlah dosen bergelar S-2 dan S-3 adalah 75% Unair: Jumlah dosen bergelar S-2 dan S-3 adalah 80%
Reputasi Akademik	0.10	3	0.3	3	0.3	Sama
Lokasi Kampus	0.10	3	0.3	3	0.3	Malang masih dianggap kota pendidikan
Kualitas Mahasiswa	0.10	3	0.3	2	0.2	Nilai rata-rata SPMB Unair baik IPA dan IPS lebih tinggi dari pada UB
Fasilitas	0.10	2	0.2	2	0.2	Sama
Status	0.05	1	0.05	3	0.15	UB masih PTN, Unair telah

Faktor Penentu	Bobot	UB		Unair		Keterangan
		Nilai	Nilai Total	Nilai	Nilai Total	
						BHMN
Jumlah Program Studi/Fakultas	0.10	2	0.2	2	0.2	Jumlah fakultas sama kurang lebih sama
Jumlah Mahasiswa	0.10	2	0.2	1.5	0.15	UB kurang lebih 27.000, Unair kurang lebih 22.000
Total	**1.00**		**2.45**		**2.4**	

Setelah dilakukan analisis lingkungan makro dan industri, selanjutnya di teruskan dengan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada UB. Analisis SWOT adalah salah satu penilaian awal dalam perubahan status tersebut. Variabel yang dilibatkan dalam metode *BSC* terdiri dari faktor internal dan eksternal yang dalam analisis SWOT dikenal dengan istilah kekuatan dan kelemahan (faktor internal), peluang dan tantangan (faktor eksternal). Setiap variabel kemudian diberi bobot dan skor yang berimbang untuk mendapatkan nilai yang digunakan dalam analisis *BSC*. Skor maksimum untuk setiap parameter adalah 4, dan bobot merupakan nilai relatif dengan total 1 (satu) untuk masing-masing unsur kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan.

Hasil analisis SWOT yang dilakukan secara kuantitatif dengan pemberian skor (0-4) dan pembobot (0-1) pada setiap unsur yang dilibatkan dalam analisis. Harga pembobot total adalah satu (1) untuk setiap faktor

Kekuatan *(Strength)*, Kelemahan *(Weakness)*, Peluang *(Opportunity)*, dan Ancaman *(Threat)*. Jumlah unsur yang dinilai bervariasi antar faktor, yaitu: 23 (Kekuatan), 31 (Kelemahan), 10 (Peluang), dan 5 (Ancaman).

Tabel 11.
Analisis SWOT UB

Kekuatan

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
1	Komitmen UB terhadap berbagai bidang pengembangan sangat tinggi.	0,06	4,00	0,24
2	Memiliki 11 fakultas, 1 Program (Bastra) dan 1 Program Pascasarjana dengan 45 PS S1, 18 PS S2 dan 7 PS S3, 10 PS Pend. Spesialis I, dan 17 PS Diploma, yang mampu mengakomodasi variasi kebutuhan masyarakat akan berbagai jenis dan jenjang PT.	0,05	3,23	0,15
3	Data 5 tahun terakhir menunjukkan jumlah lulusan lebih dari 5000 orang per tahun dari berbagai PS, dengan AEE S1 cenderung meningkat dalam kisaran lebih dari 16%, Indeks prestasi kumulatif (IPK) lulusan S1 bertahan di atas angka 3 dengan lama studi cenderung mendekati angka rata-rata 4,5 tahun. Hal ini memungkinkan lulusan S1 UB dapat bersaing memasuki pasar kerja yang cukup tinggi dan variatif.	0,05	3,10	0,16
4	Jumlah dosen mencapai 1424 orang (data tahun 2008) dengan 315 (22,12%) berkualifikasi S1; 767 (53,86%) S2, 342 (24,02%) S3 serta 94 orang guru besar dari berbagai bidang ilmu menawarkan kualitas pendidikan bagi sejumlah besar	0,08	2,50	0,20

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	anggota masyarakat yang akan memasuki PT.			
5	UB meningkatkan kesempatan belajar yang lebih baik bagi masyarakat dengan memberikan pilihan seleksi masuk dan pemberlakukan SPP secara proporsional, memberikan beasiswa bagi sekitar 17% mahasiswa S-1, serta menerima sekitar 6000 lebih mahasiswa S-1 per tahun.	0,05	3,60	0,18
6	Peningkatan jumlah koleksi pustaka per tahun, adanya *digital library*, dan transaksi perpustakaan *on line* bukan saja meningkatkan kemudahan informasi bagi segenap mahasiswa dan dosen tetapi juga bagi komunitas ilmiah di luar kampus.	0,05	3,70	0,17
7	UB terus meningkatkan kemampuan mahasiswa untuk menguasai bahasa asing dan teknologi informasi serta memberikan fasilitas laboratorium dan kursus tambahan pada kedua bidang tersebut.	0,06	3,70	0,22
8	Semakin meningkatnya kualitas dosen baik dalam pencapaian gelar akademik maupun sebutan profesional yang secara langsung turut berperan dalam perbaikan kualitas proses belajar mengajar.	0,04	2,98	0,12
9	Semakin banyak Program Hibah Kompetisi yang diperoleh & digunakan bagi upaya perbaikan proses belajar mengajar dan inovasinya	0,05	3,35	0,17

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
10	Makin banyak kerjasama dalam & luar negeri dlm proses pengembang-an atmosfir akademik yang ditindaklanjuti oleh fakultas & PS.	0,04	2,78	0,11
11	Beberapa penelitian dilakukan dengan kualitas yang tinggi dan berpeluang memiliki nilai tawar standar dalam kerjasama penelitian.	0,03	2,44	0,09
12	Penyusunan rencana anggaran selalu dilakukan dengan mekanisme rapat kerja setahun sebelum pelaksanaan yang melibatkan pimpinan UB dan fakultas serta beberapa unit kerja.	0,04	3,40	0,15
13	Ada mekanisme pengajuan anggaran untuk jurusan/laboratorium dalam rangka pengadaan alat-alat dan perbaikan gedung laboratorium.	0,04	3,40	0,14
14	Pembagian dana antara Rektorat dan Fakultas telah diatur secara tertulis dan jelas.	0,04	3,50	0,13
15	Informasi tentang penerimaan keuangan dan penerimaan mahasiswa pada saat daftar ulang dapat diakses secara *on-line realtime* melalui komputer pejabat terkait sampai ke tingkat fakultas.	0,04	4,00	0,16
16	Telah ada aturan untuk penghargaan bagi penerbitan bahan ajar dan publikasi ilmiah di jurnal internasional oleh dosen.	0,04	3,50	0,12
17	Rekruitmen pegawai dan Dosen telah mengacu pada kebutuhan berdasar rasio dosen:mahasiswa, dan telah melalui	0,03	2,89	0,09

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	panitia seleksi di tingkat UB dan fakultas.			
18	Para pejabat dari tenaga kependidikan sebagian besar telah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan diri.	0,04	3,20	0,11
19	UB memiliki unit-unit dan aset yang sangat potensial untuk dikembangkan sebagai unit penghasil tambahan dana bagi kegiatan Tridharma perguruan tinggi di samping potensi masyarakat yang dapat dielaborasi dan belum tersentuh selama ini.	0,03	3,09	0,09
20	Aturan pemerintah bahwa semua dana-dana yang berasal dari masyarakat telah melalui satu pintu, yaitu rekening rektor sehingga dipantau. Pada waktu mendatang dana-dana demikian dapat menjadi salah satu sumberdana bagi kelangsungan Universitas.	0,04	3,30	0,13
21	Terdapat Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Pendidikan (LP3) yang terus berupaya untuk meningkatkan mutu dosen dan pengembangan model pembelajaran agar dicapai mutu lulusan dan akan berdampak pada efisiensi dan produktivitas lulusan.	0,05	3,25	0,15
22	Terdapat unit PJM yang terus berupaya agar penggunaan dana-dana *blockgrant* dapat meningkatkan efisiensi dan	0,04	3,40	0,14

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	produktivitas.			
23	Telah terjadi *resource sharing* pada beberapa kegiatan, misalnya saling memanfaatkan dosen antar fakultas dan jurusan. Beberapa Laboratorium FMIPA telah digunakan oleh sejumlah fakultas lain dalam rangka efisiensi penggunaan laboratorium.	0,04	3,10	0,11
Jumlah		1,01		**3,30**

Kelemahan

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
1	Jumlah dosen yang akan memasuki masa pensiun secara kumulatif selama lima tahun ke depan mencapai 10% dan 20 % lebih berumur lebih dari 55 tahun dan jumlah dosen yang bergelar S1 (20%) sehingga perlu percepatan peningkatan kemampuan akademik dosen-dosen muda melalui studi pascasarjana di dalam dan di luar negeri.	0,06	2,20	0,13
2	Jumlah dana pendidikan yang berkurang dapat diantisipasi dengan meningkatkan kemampuan menyusun *block grant* untuk memperolehdana pengembangan pendidikan	0,05	2,30	0,12
3	Kurikulum dan proses belajar mengajar belum sepenuhnya berorientasi kepada dunia kerja sehingga mengurangi daya saing lulusan untuk masuk di dunia kerja.	0,06	1,50	0,09

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
4	Jumlah lulusan yang bekerja di luar bidang studinya cukup tinggi, masa tunggu antara 3 -6 bulan dan gaji pertama masih disekitar UMR.	0,04	1,50	0,06
5	Perkembangan yang terjadi di masyarakat tidak langsung dapat segera diikuti oleh perubahan kurikulum.	0,06	1,50	0,09
6	Jumlah perolehan paten beroyalti, sitasi publikasi ilmiah, dan tulisan dalam bentuk buku yang dipublikasi oleh penerbit nasional perlu ditingkatkan.	0,05	1,50	0,09
7	Terbatasnya relevansi antara kegiatan pendidikan dengan penelitian yang berasal dari permasalahan masyarakat dan pengabdian kepada masyarakat yang menjadi penyebab lemahnya efektivitas pembelajaran mahasiswa.	0,04	1,50	0,08
11	Sistem keuangan belum berorientasi pada *output* dan *outcome*, tetapi masih pada *input* dan proses sehingga tujuan dari setiap kegiatan dalam perencanaan terabaikan, bahkan kadang tidak jelas.	0,04	2,33	0,09
13	Pemasangan jaringan untuk teknologi informasi, listrik, telepon, dan air belum direncanakan menyeluruh dalam jangka panjang dan berorientasi pada kebutuhan di masa depan sehingga banyak yang bersifat tambal sulam. Kondisi demikian menyebabkan kerentanan terhadap kerusakan dan tidak efisien	0,07	2,39	0,17

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	penggunaannya.			
15	Rekruitmen dosen dan karyawan jumlahnya bergantung pada jatah dari Pemerintah Pusat.	0,06	2,40	0,14
18	Aspek manajemen sumberdaya manusia kurang dapat membangun efektivitas dan efisiensi. Penyebab utamanya adalah ketergantungan UB pada sistem kepegawaian negara yang berlaku umum untuk pegawai negeri.	0,04	2,47	0,10
20	Sebagai institusi pemerintah, manajemen tidak memiliki sistem akuntansi dan audit secara mandiri. Hal ini kurang menguntungkan bagi upaya peningkatan partisipasi masyarakat dalam ikut mendanai kegiatan pendidikan karena tidak adanya ruang akuntabilitas publik terhadap keuangan UB.	0,04	2,50	0,10
22	Unsur eksternal yang ikut memperlemah manajemen UB antara lain karena masih banyak aturan-aturan yang tidak jelas dari Menteri Pendidikan Nasional dalam otonomi keuangan khususnya sistem alokasi subsidi pendanaan.	0,05	2,22	0,11
23	UB memiliki otonomi yang terbatas untuk meningkatkan pendapatan (*revenue*) dan melakukan investasi. Pendapatan yang diperoleh tidak bisa diakui sebagai pendapatan UB namun merupakan bagian dari pendapatan negara bukan pajak. Implikasinya, pola pengelolaan keuangan UB harus	0,06	3,0	0,18

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	dilakukan di bawah aturan birokrasi yang kaku.			
24	Ketergantungan penyelenggaraan UB pada sumber pendanaan dari mahasiswa (SPP, SPFP, DPP, dan lain-lain) dan belum optimalnya pemanfaatan aset UB untuk mendanai kegiatan pendidikan.	0,05	2,00	0,14
27	Ada laboratorium dan sarana lainnya masih dimanfaatkan secara terbatas oleh unit/jurusan/fakultas tertentu saja dengan alasan terbentur aturan pemerintah.	0,06	2,27	0,14
28	Ada peralatan bengkel/laboratorium yang masih ketinggalan jaman sehingga mengurangi produktivitas laboratorium/bengkel.	0,06	2,27	0,14
29	*Resource sharing* ruang kuliah dan sarana lainnya belum terlaksana secara optimal.	0,06	2,60	0,16
31	Beberapa regulasi baik dalam bentuk Undang-Undang maupun Peraturan Pemerintah yang tidak memungkinkan UB mempunyai keleluasaan dalam mengatur dirinya sendiri, mengingat status UB sebagai PTN yang tidak otonom, yang ternyata berdampak pada terbatasnya ruang gerak kemampuan	0,05	2,0	0,10

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	berkembang UB			
	Jumlah	1,00		**2,14**

Peluang

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
1	Kondisi Kota Malang yang sejuk, kota pendidikan, dan kota pariwisata sangat diminati sebagai tempat belajar.	0,14	3,60	0,50
2	Di tengah keterbatasan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan, tersurat keinginan pemerintah pusat dan daerah untuk meningkatkan anggaran pendidikan yang lebih rasional.	0,11	2,92	0,32
3	Tawaran kerja sama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam kerangka *networking*, *benchmarking*, *twinning*, *sisteruniversity*, serta *double degree*.	0,11	3,24	0,36
4	Kebijakan pemerintah agar perguruan tinggi bersifat otonom telah memberi peluang bagi UB untuk berkembang secara mandiri.	0,12	3,25	0,39
5	Sumberdaya manusia dan sumber dana dari dalam dan luar negeri belum banyak digali untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin. Peluang didapatkan melalui *Blue Book* (kerjasama luar negeri melalui	0,10	3,20	0,32

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	Bappenas)			
6	Demografi, geografi, dan potensi daerah Jawa Timur dan Indonesia bagian timur cukup besar untuk bersinergi dalam pengembangan daerah.	0,10	2,67	0,27
7	Akses informasi yang tak terbatas dan mudah dijangkau dengan semakin pesatnya teknologi informasi.	0,12	3,26	0,39
8	Institusi pendidikan dan riset regional maupun internasional, seperti SEAMEO, ICRAF, serta *publicly funded research agencies* dapat dimanfaatkan bagi pengembangan pendidikan dan riset UB.	0,12	2,81	0,34
9	Reformasi perguruan tinggi, terutama dalam kebijakan anggaran kompetisi dan anggaran berbasis kinerja memberikan peluang bagi UB bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.	0,12	3,20	0,38
10	Undang-Undang Sisdiknas, RUU Badan Hukum Pendidikan, dan produk-produk hukum dan perundangan pemerintah akan mengubah secara mendasar struktur, manajemen, dan etos kerja sehingga akan menjadikan UB lebih profesional ke depan.	0,10	2,75	0,27
Jumlah		1.000		**3,040**

Ancaman

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai

1	Perkembangan teknologi yang sangat cepat menyebabkan cepat usangnya peralatan laboratorium dan peralatan TIK.	0,35	1,70	0,60
4	Persaingan kerja lulusan yang semakin ketat terutama pada era global, bukan hanya dengan lulusan dalam negeri, tetapi juga dengan tenaga kerja asing.	0,45	2,06	0,92
5	Globalisasi dan Perdagangan bebas sangat membutuhkan kreativitas UB untuk meningkatkan nilai jualnya di pasar bebas.	0,20	2,66	0,54
Jumlah		1,00		**2,06**

Dari hasil tabulasi di atas dapat disimpulkan bahwa posisi Universitas Brawijaya adalah sebagai berikut:

Skor total kekuatan : 3.30

Skor total kelemahan : - 2.14

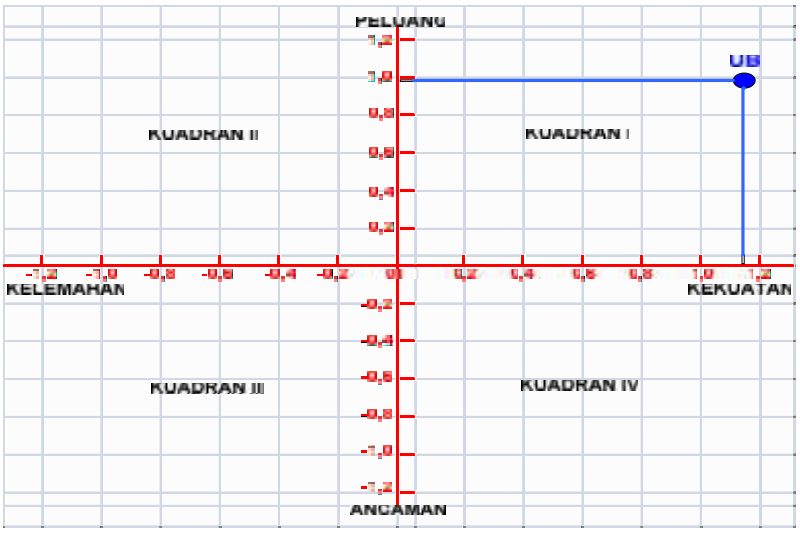
Selisih skor total kekuatan dan kelemahan : 1.16

Skor total peluang : 3.04

Skor total ancaman : - 2.06

Selisih skor total peluang dan ancaman : 0.98

Dalam grafik dapat disimpulkan bahwa posisi Universitas Brawijaya adalah posisi agresif, yakni di kuadran I.



Gambar 16.
Posisi UB dalam kuadran Analisa SWOT

Kesimpulan yang dapat ditarik dengan analisis BSC adalah bahwa posisi UB seperti berikut:

Kekuatan – Kelemahan = +3,30 – 2,14 = +1,16

Peluang – Ancaman = 3,04 – 2,06 = +0,98

Pemetaan keseimbangan skor diatas (balanced score) menghasilkan posisi UB dengan X = 1,16 dan Y = 0,98. Ini menunjukkan bahwa UB berada pada posisi agresif. Diagram menunjukkan UB yang berada di kuadran I yang berarti UB mempunyai kekuatan yang cukup signifikan dan tidak banyak mendapatkan ancaman eksternal. Pengertian lain dari posisi tersebut adalah bahwa UB memiliki kondisi yang baik untuk menggunakan kekuatan

internalnya guna: (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, (3) menghindari ancaman ekternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi, diversifikasi, maupun kombinasi dari semuanya dapat dilakukan oleh UB. Oleh karena itu fokus strategi yang harus dilakukan UB adalah:

1) Melakukan pengembangan dan inovasi layanan,seperti:
    a. Mengembangkan pendidikan yang berkualitas sesuai dengan standar layanan minimum (SPM) yang ditetapkan
    b. Membentuk kelas internasional
    c. Mengembangan program studi baru
    d. Mengembangkan pembelajaran berbasis TIK sehingga kualitas dan efisiensi pembelajaran dapat ditingkatkan
2) Optimalisasi potensi dan sumber daya yang dimiliki universitas
    a. Mengembangan Unit Bisnis. Unit bisnis ini dimaksudkan terutama untuk meningkatkan pelayanan, terutama untuk mendukung proses pendidikan yang dilakukan oleh UB. Peningkatan pendapatan dari unit bisnis juga akan digunakan sepenuhnya untuk meningkatkan pelayanan. Unit bisnis yang akan dibangun oleh UB harus memenuhi syarat yaitu harus mendukung kegiatan tridarma perguruan tinggi. Beberapa unit bisnis yang akan dan telah dikembangkan oleh UB antara lain:
        1) Guest house: guest house ini akan menjadi tempat praktik mahasiswa kepariwisataan UB serta akan meningkatkan pelayanan kepada stakeholders mengingat banyaknya orang tua

mahasiswa atau bahkan mahasiswa yang membutuhkan penginapan di dalam kampus.

2) Rumah sakit pendidikan yang akan menunjang pembelajaran di fakultas kedokteran
3) Bengkel yang akan menunjang praktikum mahasiswa teknik mesin dan teknik elektronik.
4) Toko buku dan penerbitan yang akan memudahkan dosen dan mahasiswa untuk melakukan publikasi dan mendapatkan buku-buku.
5) Bisnis kepakaran yang akan memanfaatkan kepakaran, hasil penelitian, dan pengabdian dosen bagi kepentingan masyarakat umum.
6) Bisnis makanan sehat yang akan menunjang pendidikan mahasiswa fakultas pertanian dan teknologi pertanian
7) Pom bensin. Pom bensin akan dibangun di lingkungan kampus dan bukan di luar kampus. Dengan adanya pom bensin ini diharapkan dosen dan mahasiswa akan dapat lebih banyak beraktivitas di dalam kampus UB

b. Membentuk mekanisme *resource sharing* untuk optimalisasi aset Universitas Brawijaya
c. Membentuk manajemen aset yang baik sehingga potensi aset Universitas Brawijaya dapat dioptimalkan
d. Membentuk sistem informasi aset sehingga efisiensi dan kondisi aset dapat selalu terpantau

3) Melakukan efisiensi dalam operasi UB. Peningkatan pendapatan tidak akan berarti apapun bila efisiensi tidak dilakukan. Beberapa langkah efisiensi yang akan dilakukan oleh UB adalah:
   a. melakukan perampingan jumlah matakuliah, terutama matakuliah yang *overlapping* dengan

matakuliah lainnya. Saat ini dirasa jumlah matakuliah di beberapa program studi terlalu banyak dan bahkan *overlaping* dengan matakuliah lain yang juga ditawarkan. Akibatnya, jam kerja dosen menjadi sangat tinggi dan dari segi biaya menjadi tidak efisien.

b. rasionalisasi jumlah pegawai administrasi. Ke depan UB akan sangat selektif dan rasional dalam rekruitmen pegawai. Rekruitmen hanya akan dilakukan sesuai kebutuhan dan terlebih dahulu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang telah ada.
c. menyusun SOP penghitungan unit cost. Melalui SOP ini UB akan secara tepat dapat menghitung unit cost yang ideal, sehingga pemborosan akan dapat ditekan melalui penghapusan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah. SOP ini akan mengacu kepada sistem Activity Based Management dan Activity Based Costing (ABM/ABC)

4) Meningkatkan motivasi melalui peningkatan kesejahteraan dan kualitas sumber daya manusia dan penanaman jiwa entrepreneur
   a. Meningkatkan kualifikasi akademik dosen Universitas Brawijaya
   b. Meningkatkan motivasi staf dosen dan akademik baik dengan menginkatkan kesejahteraan dan menanamkan jiwa entrepreneur.
5) Meningkatkan kualitas laporan keuangan dan menyusun sistem informasi manajemen yang berbasis kinerja
6) Meningkatkan standar sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses pelayanan akademik

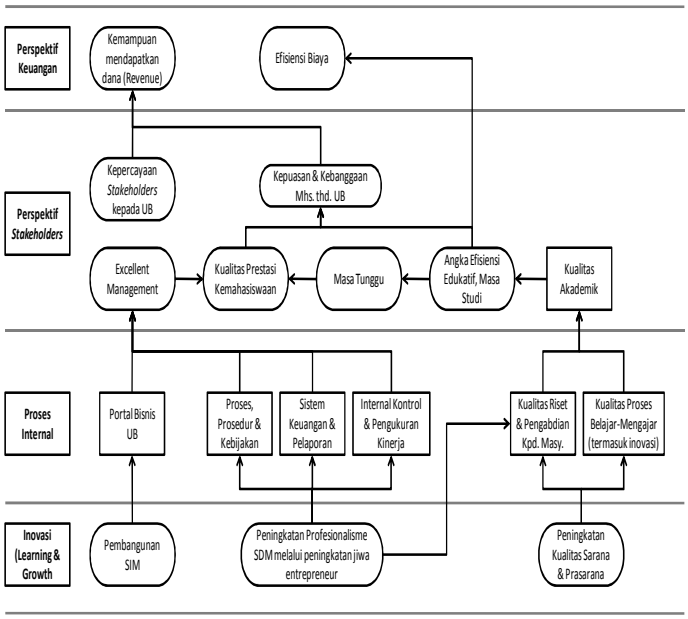
2. Membangun Peta strategi

Salah satu sifat dari perancangan Balanced Scorecard adalah adanya kekoherenan dari sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan. Kekoherenan dimaksud adalah terciptanya hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain. Hubungan sebab-akibat yang terjalin antara sasaran-sasaran strategik dari keempat perspektif balanced scorecard membentuk strategy map organisasi. Strategy map yang tersusun itu akan membantu organisasi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi tersebut.

Peta Strategi (*strategy map*) adalah hasil pemetaan guna memberi arah sasaran stratejik yang akan mengembangkan alur keseimbangan *(balanced)* antara berbagai perspektif, jangka waktu, lingkup perhatian dalam rangka mewujudkan satu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi.

Strategy map ini adalah langkah yang dapat diambil untuk memandu dalam mengukur, memanajemeni, dan mengomunikasikan rencana yang telah dibuat secara lebih jelas. Strategy map institusi disusun oleh hubungan sebab-akibat yang terjalin antara sasaran-sasaran strategik yang bermuara pada pencapaian visi, misi dan tujuan lembaga. Strategy map institusi harus mampu menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat yang diawali dari sasaran strategik pada perspektif financial, sasaran strategik perspektif stakeholders, sasaran strategik perspektif proses internal, sampai kepada sasaran strategik pada perspektif learning and growth, yang pada akhirnya akan mendorong pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Sasaran strategis yang telah ditetapkan menunjukkan hubungan sebab-akibat sehingga

membentuk rancangan peta strategi. Intinya dalam membangun suatu peta strategi harus mencerminkan: (i) apa yang seharusnya dihasilkan, (ii) proses yang harus dilakukan, dan (iii) sumber daya yang harus dimiliki.



Gambar 17.
Rerangka Konseptual Balanced Scorecard UB

3. Menentukan Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Kunci, Target dan Inisiatif Strategis.

Penentuan sasaran strategis, indikator kinerja kunci, target dan inisiatif strategis dilakukan melalui *Fokus Group Discussion* yaitu unsur manajemen atau pimpinan terkait dengan panduan kuesioner. Sebagai bahan masukan untuk kelengkapan data dan informasi perlu dilakukan wawancara terbuka dengan beberapa penanggung jawab kegiatan. Hasil kuesioner dari manajemen dan wawancara terbuka dengan para penanggung jawab kegiatan kemudian dirumuskan dan selanjutnya hasil rumusan dimaksud dikonfirmasi kembali kepada manajemen secara berulang sampai sasaran strategis, indikator kinerja kunci, target, dan inisiatif strategis siap menjadi kerangka kerja institusi. Inisiatif strategis merupakan satu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan.

Dalam perencanaan strategik (*strategic planning*) *Balanced Scorecard,* UB menggunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam perencanaan strategik, setiap sasaran strategik kemudian di tentukan ukuran pencapaian target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan. Disamping itu pula, sasaran strategik yang telah dipilih ditentukan/ dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik. Dengan demikian, perencanaan strategik menghasilkan tiga macam keluaran: (1) sasaran strategik, (2) target, (3) inisiatif strategic (lihat pada lampiran 1).

Dalam perencanaan strategis ini untuk merancang sistem pengukuran kinerja Universitas Brawijaya dengan motode Balanced Scorecard akan dihasilkan 3 hal yaitu : *Strategy Map*, *Strategy Objective (sasaran strategis),* dan *Key Performance Indicator*. Strategy Map dibuat dengan memperhatikan saling keterkaitan dari strategi objektifnya. Strategi Objectives adalah bagaimana UB menjalankan operasionalnya agar tercapai tujuan organisasi, sedangkan KPI merupakan ukuran kinerja yang mampu merepresentasikan strategi objektif yang hendak dicapai. Keterkaitan yang ada bisa didasarkan atas hubungan sebab akibat, adanya faktor pendorong kinerja dan keterkaitan finansial.

Tabel 10.
Key Performance Indicator (KPI)

Perspektif	**Strategic Objectives**	**Measures**
Keuangan	(1) Meningkatkan total penerimaan (2) Mengurangi tingkat ketergantungan dari dana sumbangan pendidikan mahasiswa	Total Penerimaan atau pertumbuhan penerimaan Proporsi (%) dana sumbangan mahasiswa dari total penerimaan Proporsi dana APBN dari total penerimaan Proporsi dana non-mahasiswa dari total penerimaan Indeks Produktifitas (Revenue/total aset) Rasio pendapatan pendidikan

Perspektif	Strategic Objectives	Measures
		per biaya layanan
Stakeholders	(1) Meningkatnya kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik (2) Meningkatnya kepuasan dosen terhadap layanan administratif (3) Meningkatnya kepuasan stakeholder terhadap layanan UB	Indeks Kepuasan Mahasiswa Indeks Kepuasan dosen terhadap layanan administratif Peningkatan sarana dan prasarana akademik: • Rasio luas ruang kuliah/mahasiswa • Rasio ruang dosen/dosen • Rasio luas lab./mahasiswa Jumlah kelas yang berfasilitas ICT IndeksKepuasan Pengguna Layanan (termasuk layanan bisnis) UB Jumlah layanan bisnis UB
Proses Internal	(1) Meningkatnya produktifitas dosen dan karyawan (2) Meningkatnya kerjasama dan kemitraan (3) Efisiensi prosedur administratif (4) Meningkatnya transparansi dan akuntanbilitas laporan keuangan (5) Meningkatnya prestasi mahasiswa (6) Meningkatnya penggunaan sistem informasi (7) Terwujudnya	Jumlah dosen yang melakukan riset Jumlah publikasi dosen di jurnal nasional dan internasional Jumlah MOU dengan pihak luar Jumlah laporan keuangan yang sesuai PABU Jumlah SOP yang disempurnakan

Perspektif	Strategic Objectives	Measures
	pengendalian internal yang baik (8) Terwujudnya sistem perencanaan yang akuntabel, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan (9) Meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa baru (10) Meningkatnya proses belajar mengajar	Jumlah SIM yang dibangun Kecepatan delivery informasi Kecepatan penyelesaian pembuatan ijazah dan transkrip Tenggang waktu penerbitan ijazah dan yudisium Jumlah Prestasi mahasiswa di tingkat nasional dan internasional Angka Efisiensi Edukasi Masa Studi Masa Tunggu Mahasiswa Persentase program studi yang terakreditasi A Jumlah Kelas Bahasa Inggris Nilai Rata-rata TOEIC mahasiswa Jenis seleksi masuk mahasiswa Rasio pendaftar dan yang diterima Prosentase (%) minimal kehadiran dosen Prosentase (%) minimal kehadiran mahasiswa Ketepatan waktu dalam

Perspektif	Strategic Objectives	Measures
		perkuliahan Kecepatan pengumuman nilai Ketersediaan kurikulum dan silabus untuk setiap prodI
Inovasi (Learning & Growth)	(1) Meningkatnya kesejahteraan dosen dan staf administratif (2) Meningkatnya program pendidikan berkelanjutan bagi dosen dan staf administratif (3) Meningkatnya pelatihan inovasi pembelajaran bagi dosen (4) Meningkatnya pelatihan metoda riset (5) Meningkatnya pelatihan penggunaan ICT bagi dosen dan staf administratif (6) Meningkatnya dosen bergelar S-3	Jumlah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Jumlah beasiswa bagi dosen untuk studi lanjut Jumlah peserta pelatihan Jumlah jenis pelatihan yang dilakukan Frekuensi pelatihan

Inisiatif strategis hanya disusun pada IKU yang merupakan *lag indicator*. Inisiatif strategis yang telah disusun harus diselaraskan (di-*align*) dan diturunkan (di-*cascade*) ke level unit di bawahnya. Inisiatif strategis bermanfaat untuk mengetahui:

a) Apa yang harus dilakukan
b) Prioritas kegiatan
c) Kapan kegiatan harus dilakukan sehingga lebih terarah dan realistis dalam pencapaian target IKU

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun inisiatif strategis antara lain:

a) Merupakan suatu terobosan, bukan rutin
b) Memungkinkan untuk dieksekusi
c) Pilih yang penting-penting saja
d) Dasar untuk menyusun anggaran

Langkah-langkah penyusunan inisiatif strategis

a) Inisiatif strategis mulai disusun pada level pimpinan.
b) Pilih IKU dari pimpinan yang merupakan *lag indicator*, artinya IKU tersebut tidak menunjukkan suatu aktifitas, kemudian selaraskan dengan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) pada unit dibawahnya.
c) Susun program atau kegiatan (inisiatif strategis) untuk IKU tersebut yang merupakan suatu terobosan (tidak rutin), memungkinkan untuk dieksekusi, dan hal yang penting untuk dilaksanakan.
d) Perkirakan anggaran untuk melaksanakan inisiatif strategis
e) Lakukan penyelarasan (*alignment*) dengan inisiatif strategis yang lain dalam unit tersebut
f) Turunkan (*cascading*) inisiatif strategis ke level unit dibawahnya.
g) Lakukan langkah serupa dari nomor 2 sampai dengan 6 untuk penyusunan inisiatif strategis pada level berikutnya.

Tabel 18.
Lead dan Lag Indicator Strategic Objecives

Perspektif	Strategic Objectives	Lead Indicator (Ukuran Pemacu Kinerja)	Lag Indicator (Ukuran Hasil Kinerja)
Keuangan	1). Meningkatkan total penerimaan 2). Mengurangi tingkat ketergantungan dari dana sumbangan pendidikan mahasiswa	• Total Penerimaan atau pertumbuhan penerimaan • Proporsi (%) dana sumbangan mahasiswa dari total penerimaan • Proporsi dana APBN dari total penerimaan • Proporsi dana non-mahasiswa dari total penerimaan • Indeks Produktifitas (Revenue/total aset) • Rasio pendapatan pendidikan per biaya layanan	• Persentase pembiayaan dari mahasiswa • Persentase pembiayaan APBN • Persentase pembiayaan kerjasama, hibah, dll • Persentase dana penelitian (PNBP dan kerjasama) terhadap total pendapatan • Jumlah dana riset perdosen

Stakeholders	3). Meningkatnya kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik
	
	4). Meningkatnya kepuasan dosen terhadap layanan administratif
	
	5). Meningkatnya kepuasan stakeholder terhadap layanan UB
		• Indeks Kepuasan Mahasiswa
		• Indeks Kepuasan dosen terhadap layanan administratif
		• Peningkatan sarana dan prasarana akademik:
		  - Rasio luas ruang kuliah/mahasiswa
		  - Rasio ruang dosen/dosen
		  - Rasio luas lab./mahasiswa
		• Jumlah kelas yang berfasilitas ICT
		• IndeksKepuasan Pengguna Layanan
			• Persentase kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik
			• Persentase tersedianya sarana layanan administrasi kemahasiswaan yang memadai
			• Persentase sarana pelayanan kesehatan mahasiswa
			• Persentase tersedianya sarana kegiatan

Perspektif	Strategic Objectives	Lead Indicator (Ukuran Pemacu Kinerja)	Lag Indicator (Ukuran Hasil Kinerja)
		(termasuk layanan bisnis) UB • Jumlah layanan bisnis UB	kemahsiswaan • Persentase kepuasan layanan kegiatan mahasiswa • Rasio jumlah dosen dan maahsiswa • Rasio luas laboratorium dan mahasiswa • Rasio bahan pustaka dan mahasiswa • Rasio ruang kuliah dan mahasiswa • Rasio luas ruang dosen dan dosen
Proses Internal	6).Meningkatnya produktifitas dosen dan karyawan 7). Meningkatnya kerjasama dan kemitraan 8). Efisiensi prosedur administratif 9). Meningkatnya transparansi dan akuntanbilitas laporan keuangan 10). Meningkatnya	• Jumlah dosen yang melakukan riset • Jumlah publikasi dosen di jurnal nasional dan internasional • Jumlah MOU dengan pihak luar • Jumlah laporan keuangan yang sesuai PABU • Jumlah SOP yang disempurnakan • Jumlah SIM yang dibangun • Kecepatan delivery informasi • Kecepatan penyelesaian pembuatan ijazah dan transkrip	• Rasio dosen terlibat penelitian dari total dosen • Jumlah hasil pene litian yang diseminarkan • Jumlah laporan penelitian yang dipublikasikan dalam bentuk buku • Jumlah laporan penelitian yang di publikasikan di jurnal akreditasi • Jumlah laporan penelitian yang di presentasikan di forum nasional dan international • Jumlah HAKI/Paten yang dihasilkan

Perspektif	Strategic Objectives	Lead Indicator (Ukuran Pemacu Kinerja)	Lag Indicator (Ukuran Hasil Kinerja)
	prestasi mahasiswa 11). Meningkatnya penggunaan sistem informasi 12). Terwujudnya pengendalian internal yang baik 13). Terwujudnya sistem perencanaan yang akuntabel, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan 14).Meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa baru 15). Meningkatnya proses belajar mengajar	• Tenggang waktu penerbitan ijazah dan yudisium • Jumlah Prestasi mahasiswa di tingkat nasional dan internasional • Angka Efisiensi Edukasi • Masa Studi • Masa Tunggu Mahasiswa • Persentase program studi yang terakreditasi A • Jumlah Kelas Bahasa Inggris • Nilai Rata-rata TOEIC mahasiswa • Jenis seleksi masuk mahasiswa • Rasio pendaftar dan yang diterima • Prosentase (%) minimal kehadiran dosen • Prosentase (%) minimal kehadiran mahasiswa • Ketepatan waktu dalam perkuliahan • Kecepatan pengumuman nilai • Ketersediaan kurikulum dan silabus untuk setiap prodi	• Kecepatan dan ketepatan waktu surat-menyurat dan proses administrasi akademik lainnya • Besarnya nilai AEE lulusan • Rata-rata lama studi lulusan • Rata-rata masa tunggu lulusan (<6 bulan) • Nilai rata-rata TOEIC lulusan • Besarny IPK rata-rata lulusan • Rasio penerima beasiswa dengan jumlah mahasiswa • Jumlah prestasi mahasiswa di tingkat internasional • Jumlah beasiswa untuk mahasiswa berprestasi • Persentase Kehadiran mahasiswa • Jumlah rata-rata tatap muka • Ketersediaan kurikulum dan silabus setiap prodi • Penyesuaian kurikulum yang dilakukan setiap tahun

Perspektif	Strategic Objectives	Lead Indicator (Ukuran Pemacu Kinerja)	Lag Indicator (Ukuran Hasil Kinerja)
Inovasi Learning & Growth	16). Meningkatnya kesejahteraan dosen dan staf administratif 17). Meningkatnya program pendidikan berkelanjutan bagi dosen dan staf administratif 18). Meningkatnya pelatihan inovasi pembelajaran bagi dosen 19). Meningkatnya pelatihan metoda riset 20).Meningkatnya pelatihan penggunaan ICT bagi dosen dan staf administratif 21). meningkatnya dosen bergelar S3	• Jumlah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan • Jumlah beasiswa bagi dosen untuk studi lanjut • Jumlah peserta pelatihan • Jumlah jenis pelatihan yang dilakukan • Frekuensi pelatihan	• Tersedianya sistem pengembangan pegawai • Terlaksananya mnitoring pelaksanaan penerimaan, mutasi, disiplin dan pengembangan pegawai • Tersedianya data dan informasi kepegawaian • Adanya sistem reward & punishment

Penentuan Sasaran Strategis dan KPI Sasaran strategis untuk masing-masing perspektif Balanced Scorecard dijabarkan dalam Peta Strategis UB. Dari hasil Peta Strategi diperoleh 21 sasaran strategis untuk keseluruhan perspektif Balanced Scorecard dan diperoleh 40 KPI yang menunjukkan ukuran pencapaian sasaran strategis UB. Berikut ditunjukkan sasaran strategis & KPI untuk masing-masing perspektif Balanced Scorecard UB.

4. Pembobotan Perspektif dan Indikator Kinerja Kunci (Key Performance Indicators)

Setelah ditentukan sasaran strategis dan indikator kinerja kunci, target dan inisiatif strategis dari masing-masing perspektif, selanjutnya adalah pembobotan masing-masing perspektif dan indikator kinerja kunci. Pembobotan ini selain berfungsi untuk mengetahui peringkat dari masing–masing perspektif dan indikator kinerja kunci yang ada dalam tiap perspektif juga berfungsi untuk mengetahui besaran kontribusi tiap indikator kinerja kunci terhadap kinerja lembaga secara keseluruhan.

Nilai Kinerja Perspektif (NKP) untuk unit organisasi yang memiliki peta strategi bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi. Penentuan besaran pembobotan tiap perspektif pada unit organisasi yang memiliki peta strategi adalah sebagai berikut.

1. Perspektif *Financial* sebesar 15%
2. Perspektif *Stakeholder* sebesar 15%
3. Perspektif *Internal Process* sebesar 58%
4. Perspektif *Learning and Growth* sebesar 12%

Tabel 19.
Distribusi Ukuran dan Pembobotan
Nilai Kinerja Perspektif BSC Secara Deskriptif

Perspektif	Jumlah Ukuran/Indikator	Pembobotan
Finansial	6	15%
Stakeholders	6	15%
Proses Internal	23	58%
Learning & Growth	5	12%
Jumlah	40	100%

Bobot perspektif *proses internal* dihasilkan paling besar mengingat tujuan utama pengukuran kinerja berada pada perspektif ini. Bobot perspektifini didasari bahwa perspektif inilah yang merupakan cikal bakal penentu kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang. Untuk perspektif *financial* dan *stakeholder* menghasilkan bobot yang sama sebagaimana fungsi organisasi publik yaitu memberikan pelayanan, maka diberikan bobot *moderate* yaitu 15% mengingat

sebagian*customer* juga merupakan *stakeholder*. Penetapan anggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*/PBB) pada umumnya juga dikaitkan dengan IKU pada perspektif ini. Pertimbangannya adalah *output/outcome* final yang ingin dicapai oleh suatu unit telah terefleksi secara kuantitatif pada perspektif *financial.* Penetapan perspektif *learning and growth* yang kecil bukan didasarkan pada kurangnya peranan perspektif ini dalam meningkatkan kinerja unit, akan tetapi perspektif ini adalah merupakan tindak lanjut dari keberhasilan kinerja perspektiflainnya terutama proses internal.

B. Menyusun Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis merupakan satu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan. Inisiatif strategis hanya disusun pada IKU yang merupakan *lag indicator*. Inisiatif strategis yang telah disusun harus diselaraskan (di-*align*) dan diturunkan (di-*cascade*) ke level unit di bawahnya.Dalam menyusun inisiatif strategik yaitu merupakan penyusunan program *(programming)*penyusunan anggaran (*budgeting*).

Pada tahap penyusunan program *(programming)* UB menggunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik di empat perspektif ke dalam program-rencana jangka panjang untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu. Penyusunan program merupakan proses perencanaan laba jangka panjang. Melalui penyusunan program dalam jangka panjang menjadi institusi yang mampu menciptakan kekayaan. Pada tahap penyusunan anggaran (*budgeting*) merupakan proses penyusunan rencana laba jangka pendek. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan

program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Bagian ini menyajikan empat sub bagian dari perspektif Balanced Scorecard yaitu, perspektif finansial, perspektif stakeholder, perspektif proses internal, dan perspektif learning & growth, yang mencakup tujuan, sasaran, ukuran, dan inisiatif. Universitas Brawijaya mengembangkan pengukuran kinerja internalnya dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard (BSC)* dengan mengacu pada berbagai isu strategis dan isu utama yang menjadi perhatian dalam pengembangan universitas dan untuk peningkatan kualitas. Indikator-indikator kinerja ditentukan dengan melihat tingkat kepentingan indikator. Target-target capain dilakukan dengan perkiraan atas perkembangan dan perencanaan yang ada serta mengacu kepada Rencana Strategis (Renstra) universitas dan hasil monevnya setelah satu tahun terimplementasi. Paparan mengenai temuan penelitian tersebut diuraikan sebagai berikut:

1.Perspektif Finansial

Isu-isu Strategis Bidang Keuangan

a. Kemampuan memperoleh, mengelola, dan mengembangkan dana mandiri dengan cara mengurangi ketergantungan pada dana APBN dan sumbangan pendidikan. Pengurangan ketergantungan ini dapat dilakukan melalui komersialisasi aktivitas pengajaran dosen terutamanya hasil penelitian dan pengabdian masyarakat melalui unit-unit bisnis. Selain itu unit-unit bisnis tersebut dapat juga digunakan sebagai wahana pembelajaran mahasiswa

yang muaranya akan meningkatkan kualitas pendidikan.

b. Efisiensi penggunaan dana melalui pengendalian internal yang baik, *resource sharing*, manajemen aset yang baik, penerapan secara baik anggaran berbasis kinerja.

c. Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan melalui penerapan sistem akuntansi terkomputerisasi yang sesuai dengan PABU, sistem pengendalian internal yang baik, audit dari pihak eksternal yang independen.

Tujuan Strategis, Strategi, Sasaran, Program, dan Kegiatan

(1) Tujuan dan Sasaran I

Tujuan : Mewujudkan UB yang mandiri secara keuangan.

Sasaran :

1. Meningkatnya sumber pendanaan dari unit bisnis
2. Meminimalkan ketergantungan dana APBN
3. Menurunnya tingkat ketergantungan dana dari mahasiswa (SPP, SPFP, IOM)

Indikator Sasaran	Target Pencapaian

	2009	2010	2011	2012	2013
Total Pendapatan (dalam jutaan)	Rp. 480.043	Rp. 548.550	Rp. 604.878	Rp. 648.218	Rp. 672.203
Persentase APBN dari total pendapatan	30%	29%	28%	27%	26%
Persentase pendapatan non-sumbangan mahasiswa atas total pendapatan	33,40%	35,44%	37,67%	39,08%	40,28%
Persentase dana sumbangan mahasiswa dari total pendapatan	36,60%	35,56%	34,33%	33,92%	33,72%

Strategi : Memperluas layanan bisnis yang dimiliki UB

Kebijakan : Kebijakan sumber pendanaan dari Unit Bisnis

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program : Peningkatan jumlah dan sumber pendanaan terutama dari unit bisnis dan kerjasama

Kegiatan: 1. Pengembangan bisnis buku Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

2. Pengembangan bisnis jasa kepakaran (perbengkelan)
3. Pengembangan bisnis ICT
4. Pengembangan bisnis jasa laboratorium dan produk hasil riset
5. Pengembangan bisnis kesehatan
6. Pengembangan bisnis jasa prasarana dan sarana Universitas Brawijaya
7. Pengembangan bisnis jasa keuangan
8. Pengembangan bisnis makanan sehat

(2) Tujuan dan Sasaran II

Tujuan : Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Sasaran 1: Tersusunnya laporan keuangan sesuai dengan PABU

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Laporan Keuangan sesuai PABU	5 laporan	5 laporan	5 laporan	5 laporan	5 laporan
Opini Audit Eksternal	Qualified	Unqualified	Unqualified	Unqualified	Unqualified

Strategi : Meningkatkan kualitas laporan keuangan melalui penerapan rekening satu pintu dan sistem keuangan terkomputerisasi

Kebijakan :
1. Reformasi sistem keuangan universitas
2. Kebijakan rekening satu pintu

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program : Peningkatan pengelolaan dan pelaporan keuangan

Kegiatan:
1. Penyusunan SOP Akuntansi Keuangan
2. Penataan organisasi keuangan yang mencerminkan pengendalian internal yang baik
3. Penyusunan sistem akuntansi keuangan terkomputerisasi
4. Pelatihan SDM di bidang akuntansi
5. Sosialisasi SOP keuangan sampai level pelaksana pendidikan (dosen, jurusan, fakultas).

Sasaran 2 : Terwujudnya pengendalian internal yang baik

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Laporan Keuangan sesuai PABU dan tepat waktu	100%	100%	100%	100%	100%
Opini Audit Eksternal	Qualified	Unqualified	Unqualified	Unqualified	Unqualified

Strategi: : Melakukan optimalisasi peran Satuan Pengawasan internal

Kebijakan : Optimalisasi Satuan Pengawasan Internal

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program : Peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketaatan prosedur pengelolaan keuangan

Kegiatan: 1. Merumuskan audit guidance, audit charter, serta prosedur audit

2. Merekrut auditor internal

3. Melakukan audit internal
4. Membuat laporan audit internal
5. Pelatihan SDM di bidang audit internal

Sasaran 3 : Terwujudnya sistem perencanaan dan penganggarayang dapat dipertanggungjawabkan

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Anggaran berbasis kinerja	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tersusunnya LAKIP tepat waktu	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

Strategi : meningkatkan kualitas sistem anggaran melalui penerapan anggaran berbasis kinerja, meningkatkan kemampuan SDM dalam membuat anggaran, dan menerapkan sistem informasi terkomputerisasi.

Kebiijakan:Implementasi anggaran berbasis kinerja secara konsisten

Inisiatif strategis dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program : Peningkatan kapasitas perencanaan di setiap unit pelaksana kegiatan

Kegiatan:
1. Pelatihan SDM dalam perencanaan untuk tiap unit
2. Pelatihan SDM di bidang akuntansi manajemen
3. Penyusunan SOP akuntansi biaya dan akuntansi manajemen
4. Penyusunan sistem akuntansi biaya dan manajemen terkomputerisasi
5. Penghitungan Unit Cost/output

2. Perspektif Stakeholders

Isu-isu Strategis Bidang Pelayanan Stakeholder

a. Pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kepentingan masyarakat. Kualitas dan relevansi dapat dilakukan antara lain melalui pencapaian standar layanan minimum pengembangan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, sistem penjaminan mutu, peningkatan akreditasi dan pengakuan oleh partner kerjasama pendidikan di luar negeri, peningkatan mutu dosen, pengembangan *softskill* mahasiswa.

b. Keterbatasan sumberdaya untuk penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Keterbatasan sumberdaya ini dapat diatasi melalui perampingan jumlah matakuliah, pembelajaran berbasis web, dan *resource sharing* antar fakultas dan program studi.
c. Pengembangan penelitian untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan
d. Pengembangan program studi menjadi program internasional
e. Peningkatan pencitraan UB
f. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas yang didukung dengan kegiatan penelitian yang dapat menjadi sarana belajar mahasiswa yang efektif

Tujuan Strategis, Strategi, Sasaran, Program, dan Kegiatan

(1) Tujuan dan Sasaran

Tujuan : Meningkatkan kualitas akademik, penelitian dan layanan kepada masyarakat.

Sasaran :
I. Meningkatnya kepuasan mahasiswa terhadap layanan administrasi akademik.
II. Meningkatnya kualitas dan kuantitas mahasiswa baru.
III. Meningkatnya kualitas proses belajar mengajar.
IV. Meningkatnya jumlah kelas berbahasa Inggris.

V. Meningkatnya kualitas kemahasiswaan.

VI. Meningkatnya kualitas lulusan.

VII. Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian.

VIII. Meningkatnya kualitas dan kuantitas layanan masyarakat.

IX. Meningkatnya kualitas dan kuantitas publikasi.

(2) Sasaran I

Meningkatnya kepuasan mahasiswa terhadap layanan administrasi akademik.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Kepuasan Mahasiswa terhadap layanan administrasi akademik	70%	75%	80%	85%	95%
Kecepatan penyelesaian transkrip nilai	7 hari stlh ujian akhir	6 hari stlh ujian akhir	5 hari stlh ujian akhir	4 hari stlh ujian akhir	3 hari stlh ujian akhir
Kecepatan legalisasi ijazah	3 hari	2 hari	2 hari	1 hari	1 hari

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Kecepatan pengumuman nilai ujian	5 hari stlh ujian berakhir	4 hari stlh ujian berakhir	3 hari stlh ujian berakhir	3 hari stlh ujian berakhir	3 hari stlh ujian berakhir
Ketersediaan informasi PKL/KKNP	Tersedia	Tersedia	Tersedia	Tersedia	Tersedia
Kecepatan dan ketepatan waktu surat menyurat dan proses administrasi akademik lainnya	3 hari	3 hari	2 hari	1 hari	1 hari

Strategi : 1. memperpendek waktu layanan akademik

2. menggunakan Sistem Informasi dalam layanan akademik

Kebijakan : 1. Penetapan standar minimum pelayanan administratif akademik.

2. Penerapan teknologi informasi dalam layanan administrasi akademik

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan kualitas pelayanan dan pengawasan mutu akademik.

Kegiatan: 1. Penyempurnaan SOP bidang layanan akademik

2. Pelaksanaan Audit Operasional Layanan Akademik

Program 2. Pengembangan dan perluasan penerapan aplikasi sistem informasi manajemen perguruan tinggi (SIMPT).

Kegiatan: 1. Pengembangan aplikasi dan penerapan SIMPT berbasis web

2. Pembenahan organisasi pelaksana administrasi akademik dan ICT

(3) Sasaran II : Meningkatnya kualitas dan kuantitas mahasiswa baru.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Keketatan Persaingan Masuk (S-1)	20%	19%	18%	17%	16%
Jumlah Peminat (Semua Program Studi)	38.262 orang	42.088 orang	46.297 orang	50.927 orang	56.019 orang
Total jumlah Mahasiswa Baru	7.755 orang	8.015 orang	8.350 orang	8.685 orang	8.765 orang
Jumlah mahasiswa asing	249 orang	274 orang	309 orang	356 orang	393 orang
Jumlah Mahasiswa Penerima Beasiswa	3.289 orang	3.387 orang	3.541 orang	3.690 orang	3.788 orang
Beasiswa per mahasiswa per tahun	Rp. 8.500.000	Rp. 8.925.000	Rp. 9.371.250	Rp. 9.746.000	Rp. 10.135.944
Jumlah Prodi Baru	4 prodi	5 prodi	1 prodi	1 prodi	2 prodi

Strategi : 1. Memperbanyak jenis seleksi masuk

2. Memperbanyak beasiswa

Kebijakan : 1. Menyempurnakan keragaman seleksi masuk

2. Meningkatkan daya tamping

3. Memberikan beasiswa khusus sebelum masuk

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan Kualitas Mahasiswa Baru.

Kegiatan : 1. Promosi dan perluasan kerjasama dengan sekolah/instansi/Negara

2. Pemetaan wilayah peminat

3. Beasiswa kepada calon mahasiswa sampai yang pandai tetapi kurang mampu

4. Seleksi Masuk Perguruan Tinggi

Program 2. Peningkatan daya tampung per PS terutama pascasarjana, mahasiswa asing, dan kelas berbahasa Inggris.

Kegiatan : 1. Pengembangan ICT untuk proses belajar mengajar

2. Pengembangan program studi baru

(4) Sasaran III

Meningkatnya kualitas proses belajar mengajar.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
IPK Rata-rata Mahasiswa (S-1)	3,17	3,18	3,19	3,2	3,21
Masa Studi	4,53 tahun	4,48 tahun	4,45 tahun	4,4 tahun	4,35 tahun
Persentase Program Studi yang Terakreditasi A	60%	65%	70%	75%	80%
Kepuasan mahasiswa terhadap kualitas proses belajar mengajar	70%	75%	80%	85%	90%
Prosentase tingkat kehadiran dosen	85%	95%	100%	100%	100%
Penggunaan fasilitas ICT dalam perkuliaan	60%	70%	85%	90%	100%
Ketersediaan kurikulum dan silabus setiap program studi	100%	100%	100%	100%	100%

Strategi : 1. melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu Akademik

2. mewajibkan penggunaan ICT dalam perkuliahan

3. meningkatkan standar pendidikan dosen(minimal S-2)

Kebijakan :

1. Keharusan evaluasi dan Penyempurnaan kurikulum
2. Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Akademik (SPMA)
3. Integrasi ICT dalam Proses Belajar Mengajar
4. Kebijakan Kualifikasi Pendidikan Dosen
5. Kebijakan SPP Progresif
6. Kebijakan Peningkatan Insentif Pengajaran dan Pembimbingan

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan kualitas proses belajar mengajar.

Kegiatan :

1. Evaluasi ulang kurikulum di tingkat PS setiap 2 tahun
2. Penyelenggaraan Hibah Pengajaran untuk PBL dan SCL pada PS S-1

3. Implementasi SPMA dan Audit Mutu Akademik (AIMA)
4. Pelatihan Metode Pembelajaran dan Bahan Ajar
5. Pemberian fasilitas komputer bagi setiap dosen untuk mengajar
6. Pelaksanaan Tracer Study

Program 2. Peningkatan kualifikasi pendidikan dosen.

Kegiatan : Penugasan dosen studi lanjut S2 & S3

(6) Sasaran IV

Meningkatnya jumlah kelas berbahasa Inggris.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah kelas berbahasa Inggris	6 program studi	12 program studi	17 program studi	21 program studi	24 program studi

Strategi : 1. meningkatkan kemampuan bahasa Inggris dosen dan tenaga kependidikan serta melaksanakan

double degree dengan perguruan tinggi asing

Kebijakan : Pembukaan kelas bahasa Inggris pada setiap prodi

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan kemampuan bahasa Inggris dosen.

Kegiatan :
1. Pengiriman dosen untuk Homestay
2. Pemberian beasiswa untuk mahasiswa asing dan pertukaran mahasiswa
3. Pembiayaan kursus bahasa Inggris dosen dan karyawan

Program 2. Peningkatan kerjasama dengan universitas asing dengan double degree.

Kegiatan :
1. Pencarian partner double-degree
1. Pembukaaan international office

(7) Sasaran V

Meningkatnya kualitas kemahasiswaan.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah prestasi mahasiswa di tingkat nasional	55 buah	60 buah	67 buah	73 buah	81 buah
Jumlah prestasi mahasiswa di tingkat internasional	27 buah	29 buah	30 buah	32 buah	33 buah
Jumlah beasiswa untuk mahasiswa berprestasi	1,315 mahasiswa	1,355 mahasiswa	1,416 mahasiswa	1,476 mahasiswa	1,515 mahasiswa

Strategi : 1. memberikan beasiswa kepada calon mahasiswa dan mahasiswa berprestasi

2. melakukan pembinaan kemahasiswaan di asrama

3.melaksanakan seleksi penerimaan mahasiswa berprestasi

Kebijakan :

1. Meningkatkan prestasi dalam kegiatan ko-kurikuler
2. Peningkatan kuantitas dan kualitas beasiswa
3. Kebijakan Seleksi Penerimaan Mahasiswa Berprestasi Non-Akademik
4. Meningkatkan jumlah dana pembinaan kemahasiswaan
5. Subsidi silang bagi mahasiswa yang tidak mampu
6. Kebijakan wajib asrama bagi mahasiswa baru

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1: Peningkatan prestasi mahasiswa di bidang akademik dan non-akademik

Kegiatan : 1.Pengiriman mahasiswa untuk mengikuti lomba/kegiatan kemahasiswaan

Program 2: Peningkatan kuantitas dan kualitas beasiswa.

Kegiatan : 1. Pemberian beasiswa untuk mahasiswa berprestasi akademik maupun non-akademik

2. Kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta dan luar negeri yang memberikan beasiswa

Program 3. Peningkatan fasilitas kemahasiswaan.

Kegiatan : 1. Perluasan asrama mahasiswa

(8) Sasaran VI

Meningkatnya kualitas lulusan.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Nilai rata-rata TOEIC lulusan	500	515	525	535	550
Masa Tunggu	< 6 bulan: 76%	< 6 bulan: 77%	< 6 bulan: 80%	< 6 bulan: 83%	< 6 bulan: 85

Strategi : 1. mewajibkan mahasiswa mengikuti tes TOEIC dan membekali mahasiswa dengan kemampuan softskills

Kebijakan :
1. Ketentuan Skor TOEIC minimal untuk mahasiswa lulus
2. Mewujudkan aturan kewajiban penggunaan bahasa Inggris
3. Integrasi soft skill dan kewirausahaan dalam kurikulum
4. Peraturan penggunaan bahasa Inggris di asrama

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan kemampuan bahasa asing bagi mahasiswa dan dosen.

Kegiatan :
1. Pengembangan laboratorium bahasa

Program 2. Perluasan program entrepreneurship education.

Kegiatan :
1. Pelatihan entrepreneurship education
2. Kerjasama sertifikasi internasional bidang IT dan lembaga bahasa asing

(9) Sasaran VII

Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah dana riset per dosen	Rp 6.883.721	Rp 7.572.093	Rp 8.329.302	Rp 9.162.233	Rp 10.078.456
Jumlah dosen yang terlibat dalam penelitian	518 orang	544 orang	571 orang	599 orang	629 orang
Jumlah paten	37 buah	38 buah	39 buah	41 buah	44 buah

Strategi : memberikan pelatihan metoda penelitian dan memberikan hibah penelitian kepada dosen

Kebijakan :
1. Kebijakan kewajiban dosen untuk melakukan penelitian ilmiah per tahun
2. Kebijakan peningkatan dana penelitian dan insentif dosen

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan kuantitas penelitian dosen.

Kegiatan : 1. Penyelenggaraan hibah bersaing untuk penelitian

Program 2. Peningkatan kuantitas penulisan ilmiah di jurnal internasional.

Kegiatan : 1. Pelatihan teknik publikasi ilmiah

Program 3. Peningkatan Hak Paten hasil penelitian dosen.

Kegiatan : 1. Kerjasama penelitian dengan lembaga/perusahaan dalam dan luar negeri

2. Penghargaan dosen atas paten hasil penelitian

(10) Sasaran VIII

Meningkatnya kualitas dan kuantitas layanan masyarakat.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah pengabdian masyarakat	262 buah	288 buah	317 buah	348 buah	383 buah
Jumlah pengajuan inkubator bisnis (Instansi yang dilayani)	30 buah	35 buah	40 buah	45 buah	50 buah

Strategi : memberikan hibah pengabdian masyarakat dan insentif bagi dosen yang melakukan pengabdian masyarakat

Kebijakan :
1. Insentif bagi hasil antara institusi dengan pelaksana layanan masyarakat
2. Peningkatan dana pengabdian masyarakat bagi dosen dan mahasiswa

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan jumlah kerjasama dalam model inkubator bisnis bagi UKM.

Kegiatan : Intensifikasi kerjasama dalam model inkubator bisnis bagi UKM

Program 2. Peningkatan jumlah dan kualitas kegiatan pengabdian kepada masyarakat bagi dosen dan mahasiswa.

Kegiatan : Penyelenggaraan hibah kompetisi untuk pengabdian masyarakat

(11) Sasaran IX

Meningkatnya kualitas dan kuantitas publikasi.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah publikasi ilmiah dosen di jurnal internasional	17 publikasi	18 publikasi	20 publikasi	22 publikasi	24 publikasi
Jumlah publikasi ilmiah dosen di jurnal nasional	350 publikasi	375 publikasi	400 publikasi	425 publikasi	450 publikasi

Strategi : meningkatkan kualitas web sebagai sarana publkasi

Kebijakan : 1. Insentif bagi hasil antara institusi dengan pelaksana layanan masyarakat

2. Peningkatan dana pengabdian masyarakat bagi dosen dan mahasiswa

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan mutu dan konten publikasi.

Kegiatan :
1. Pemeliharaan dan update website
2. Pelatihan teknik publikasi ilmiah
3. Kerjasama antar universitas/institusi untuk jaringan publikasi ilmiah
4. Pemberian penghargaan atas publikasi ilmiah

3. Perspektif Proses Internal

Isu-isu Strategis Bidang Organisasi dan SDM

a. Pengembangan kapasitas institusional baik berupa perbaikan kapasitas manajemen, penyelenggaraan layanan, keberlanjutan penyelenggaraan Universitas Brawijaya, akuntabilitas, efisiensi, dan peran serta tanggung jawab sosialnya.
b. Pengembangan sumberdaya manusia baik peningkatan kualitas pendidikan maupun keterampilan sesuai dengan TUPOKSI.
c. Peningkatan kesejahteraan dan kenyamanan suasana kerja bagi dosen dan tenaga kependidikan.

Tujuan Strategis, Strategi, Sasaran, Program, dan Kegiatan

(1)Tujuan dan Sasaran I

Tujuan : Mewujudkan organisasi UB yang sehat, efisien dan efektif.

Sasaran : Meningkatnya transparansi, efektivitas dan efisiensi kelembagaan

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Presentase SOP yang disempurnakan	30%	50%	100%	100%	100%
Presentase aplikasi SIM yang diterapkan untuk layanan	50%	67%	83%	100%	100%
Tersedianya sistem reward & punishment	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
Tersedianya pedoman formasi, penerimaan, mutasi, dan pengembangan pegawai	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada

Strategi : meningkatkan transparansi organisasi dan melaksanakan sistem insentif berdasarkan kinerja

Kebijakan :

1. Kewajiban pelaksanaan SOP di setiap elemen kelembagaan
2. Kebijakan transparansi dan akuntabilitas kinerja kelembagaan
3. Kebijakan insentif karyawan berbasis kinerja

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan transparansi, efisiensi, dan efektivitas kelembagaan.

Kegiatan:

1. Penyempurnaan SOP kelembagaan
2. Penyempurnaan sistem evaluasi kinerja dan insentif
3. Publikasi laporan kinerja kelembagaan di website
4. Pemberian insentif karyawan berbasis kinerja
5. Pembangunan Sistem Informasi Universitas

(2) Tujuan dan Sasaran II

Tujuan : Meningkatkan profesionalisme dosen dan staf administrasi.

Sasaran 1: Meningkatnya mutu Dosen

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Jumlah dosen bergelar Doktor	340 orang	384 orang	414 orang	464 orang	514 orang
Tingkat Kepuasan Mahasiswa atas Pengajaran Dosen di kelas	60%	65%	70%	75%	80%

Strategi : 1. meningkatkan kualifikasi pendidikan dosen (minimal S-2) dan memperbanyak pelatihan bagi dosen

Kebijakan :

1. Kewajiban dosen untuk studi lanjut S2 dan S3
2. Kebijakan beasiswa studi lanjut
3. Percepatan proses sertifikasi tenaga pengajar
4. Peraturan penggunaan teknologi pembelajaran bagi dosen

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan jumlah dosen melanjutkan studi S3

Kegiatan: 1. Tugas belajar studi lanjut dosen

2. Kerjasama beasiswa dengan univeritas dan lembaga penyedia beasiswa LN

Program 2. Peningkatan percepatan proses kenaikan jabatan dosen

Kegiatan: 1. Pelatihan dan proses sertifikasi dosen

2. Pelatihan dan seminar untuk meningkatkan kompetensi/keahlian bidang ilmu dosen

Program 3.Peningkatan kemampuan penguasaan teknologi pembelajaran bagi dosen

Kegiatan: 1. Pelatihan multimedia, hosting web dan Pekerti/AA bagi dosen

Sasaran 2 : Meningkatnya mutu staf administrasi.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Tingkat Kepuasan Mahasiswa atas Pelayanan Administrasi	60%	65%	70%	75%	80%
Tingkat Kepuasan Dosen atas Pelayanan Administrasi	60%	65%	70%	75%	80%

Strategi : meningkatkan kualitas pendidikan staf administrasi dan memperbanyak pelatihan dan kursus

Kebijakan :
1. Meningkatkan mutu staf administrasi
2. Kebijakan *staffing* berdasarkan kompetensi dan keahlian

Program 1.Peningkatan tingkat pendidikan dan keterampilan staf administrasi

Kegiatan:
1. Tugas studi lanjut S-2 bagi staf administrasi
2. Pelatihan/kursus bidang keahlian administras

4. Perspektif Learning & Growth

Isu-isu Strategis Bidang Sarana dan Prasarana

a. Pemenuhan sarana dan prasarana berstandar DIKTI
b. Pengembangan manajemen aset yang efektif dan akuntabel
c. Resource sharing
d. Efisiensi proses pembelajaran melalui pembelajaran melalui TIK dan perampingan kurikulum

Tujuan Strategis, Strategi, Sasaran, Program, dan Kegiatan

(1) Tujuan dan Sasaran

Tujuan	:	Meningkatkan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan akademik, penelitian dan layanan kepada masyarakat.
Sasaran	:	1. Meningkatnya kualitas laboratorium, laboratorium lapang dan bengkel
		2. Meningkatkan kualitas peralatan ICT
		3. Meningkatkan kualitas kelas, gedung perkantoran, dan asrama mahasiswa
		4. Meningkatkan keamanan, kenyamanan dan keindahan kampus

(2) Sasaran I

Meningkatnya kualitas laboratorium, laboratorium lapang dan bengkel.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Rasio Luas Lab. Per Mahasiswa* (dalam meter persegi)	2,7	3	3,25	3,5	3,75
Kecukupan alat dan bahan untuk setiap matakuliah praktikum	100%	100%	100%	100%	100%

Strategi :meningkatkan kualitas laboratorium dan bengkel

Kebijakan:

1. Memperbaharui dan meningkatkan fasilitas laboratorium dan bengkel secara periodik
2. Memperluas dan meningkatkan fasilitas laboratorium lapangan

Inisiatif strategik dirumuskan dalam program dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan fasilitas lab dan bengkel untuk pembelajaran dan penelitian

Kegiatan: 1. Penambahan dan pembaharuan fasilitas lab dan bengkel secara bertahap

Program 2. Peningkatan kualitas dan kuantitas lab lapang

Kegiatan: 1. Penambahan jumlah dan luas laboratorium lapang untuk pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat

(3) Sasaran II

Meningkatkan kualitas peralatan ICT.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Bandwith per mahasiswa	0,8 kbps	0,8 kbps	1 kbps	2 kbps	2 kbps
Kecepatan delivery informasi	4,5 hari	4 hari	3,5 hari	3 hari	2 hari
Presentase surat/laporan yang menggunakan kertas	60%	50%	40%	30%	25%

Strategi : meningkatkan kualitas dan kapasitas ICT

Kebijakan :
1. Perancangan ulang, pembaharuan dan peningkatan kapasitas sarana ICT dan perlistrikan

Program 1. Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana ICT dan kelistrikan

Kegiatan:
1. Penambahan bandwidth sampai standar Asia (1 kbps / mhs)
2. Pembaharuan dan penataan peralatan IT dan jaringan LAN sesuai standar internasional secara bertahap
3. Penambahan fasilitas akses web / internet bagi dosen dan mahasiswa
4. Penataan kelistrikan sesuai standar keamanan dan efektivitas penggunaan

(4) Sasaran III

Meningkatkan kualitas kelas, perpustakaan, gedung perkantoran, dan asrama mahasiswa.

Indikator	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Rasio Luas Kelas Per Mahasiswa* (dalam meter persegi)	1,2	1,5	1,7	1,9	2
Presentase kelas berfasilitas ICT	70%	80%	90%	100%	100%
Jumlah koleksi non-online	79,476 buah	87,424 buah	96,166 buah	105,783 buah	116,361buah
Jumlah koleksi online	7,354 buah	7,722 buah	8,108 buah	8,513 buah	8,939 buah
Rasio Luas Ruang Dosen Per Dosen*(dalam meter persegi)	0,5	1	1,5	2	2,5
Tingkat Efisiensi Penggunaan Ruang dan Fasilitas Ruang Kampus	60%	70%	80%	90%	100%
Daya tampung asrama	3000 mahasiswa	5000 mahasiswa	7000 mahasiswa	7000 mahasiswa	7000 mahasiswa

Strategi : meningkatkan kualitas dan kuantitas ruang kelas, ruang administratif, dan asrama mahasiswa

Kebijakan :
1. Penetapan standar mutu fasilitas kelas
2. Penetapan standar mutu gedung perkantoran
3. Penambahan jumlah asrama mahasiswa

Inisiatif strategik dirumuskan dalam proses dan kegiatan.

Program 1. Peningkatan jumlah dan mutu kelas

Kegiatan:
1. Pembangunan ruang kelas
2. Pembelian peralatan ICT

Program 2. Peningkatan kualitas koleksi perpustakaan

Kegiatan:
1. Pembelian buku teks
2. Langganan jurnal dan koleksi-online

Program 3. Peningkatan kualitas gedung perkantoran

Kegiatan:
1. Penambahan fasilitas keamanan dan kenyamanan perkantoran
2. Pembangunan ruang dosen

Program 4. Peningkatan jumlah asrama mahasiswa

Kegiatan:
1. Perluasan asrama mahasiswa

(5) Sasaran IV

Meningkatkan keamanan, kenyamanan dan keindahan kampus.

Indikator Sasaran	Target Pencapaian				
	2009	2010	2011	2012	2013
Kepuasan civitas akademika terhadap keamanan, kenyamanan, dan keindahan kampus	70%	75%	80%	85%	90%

Strategi : melakukan penataan taman, parkir, kantin

Kebijakan : 1. Penataan dan pemeliharaan kenyaman dan keindahan kampus

Program 1.Peningkatan keamanan, kenyamanan dan keindahan kampus

Kegiatan: 1.Penyempurnaan taman dan fasilitas taman

2. Perluasan lahan perparkiran dan keamanannya

3. Penataan kantin dan toko-toko dalam kampus

C. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Hasil monitoring digunakan untuk melaksanakan evaluasi.

Capaian hasil kinerja Rencana Strategis UB dapat dilihat dalam 3 periode waktu yaitu tahun pertama, kedua dan ketiga (2008, 2009, dan 2010) yang dibagi menurut beberapa item indikator kinerja program, yaitu:

1. Penyehatan organisasi
2. Pengembangan Otonomi
3. Pemerataan dan Perluasan Akses Pendidikan
4. Pengembangan Mutu dan Relevansi Pendidikan
5. Pengembangan Kurikulum
6. Pengembangan Manajemen
7. Pengembangan Kemahasiswaa
8. Peran Alumni
9. Pengembangan Penelitian
10. Pengembangan Pengabdian Kepada Masyarakat
11. Pengembangan Kerjasama Institusional
12. Penunjang Penyelenggaraan Universitas

Dari ke 12 indikator kinerja program ini rata-rata capaian kinerja di tahun pertama 2008 mencapai 65%, di tahun kedua 2009 mencapai 70% dan di tahun ketiga 2010 mencapai 78%. Sedangkan capaian kinerja yang tidak memenuhi taget, yaitu:

1. Pada indikator kinerja program penyehatan organisasi, ada pada program pengembangan capacity building pada indikator kapasitas institusional dan tata kelola
2. Pada indikator kinerja program pengembangan otonomi, ada pada program pengembangan struktur pendanaan pada indikator PNBP dan sistem manajemen keuangan
3. Pada indikator kinerja program pengembangan mutu dan relevansi pendidikan, ada pada program pengembangan mutu dan relevansi pendidikan, pada indikator peningkatan kualitas SDM, peningkatan sarana & prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu lulusan & peningkatan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar
4. Pada indikator kinerja program pengembangan manajemen, ada pada program pengembangan manajemen pendidikan, pada indikator rating UB
5. Pada indikator kinerja program pengembangan kemahasiswaan, ada pada program pengembangan kemahasiswaan, pada indikator pembinaan minat, bakat, penalaran dan kesejahteraan mahasiswa
6. Pada indikator kinerja program peran alumni, ada pada program pengembangan peran alumni, pada indikator IKA
7. Pada indikator kinerja program penelitian, ada pada program pengembangan penelitian, pada indikator Link and Match pada industri dan masyarakat
8. Pada indikator kinerja program pengembangan pengabdian pada masyarakat, ada pada program pengembangan pengabdian masyarakat, pada indikator pendidikan pada masyarakat dan pelayanan pada masyarakat
9. Pada indikator kinerja program pengembangan kerjasama institusional, ada pada pengembangan kerjasama institusional, pada indikator kolaborasi.

BAB VI

ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

A. Perspektif Finansial

Dalam perspektif keuangan tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif ditujukan pada kemampuan mendapatkan dana dan efisiensi biaya. Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas tentu membutuhkan pembiayaan yang tidak sedikit. Karenanya UB dalam menjaga dan meningkatkan kualitas harus mampu mencari sumber-sumber pendanaan yang potensial. Kemandirian dan pengurangan ketergantungan pada dana negara dan sumbangan pendidikan dapat terwujud melalui 2 hal utama yaitu kreatifitas UB untuk menciptakan penelitian dan pengabdian masyarakat yang dapat dikomersialkan melalui unit-unit bisnis serta efisiensi penggunaan dana. Namun kemandirian dan efisiensi tersebut tidak akan pernah terwujud tanpa adanya sistem pengelolaan yang transparan dan akuntabel. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan harus terwujud melalui sistem akuntansi yang sehat sesuai dengan Prinsip-prinsip Akuntansi Berterima Umum (PABU), sistem akuntansi dan keuangan yang terkomputerisasi, pengendalian internal yang baik, serta adanya audit dari pihak eksternal yang independen.

Dalam pengembangan sumber pendapatan baru, dapat dilakukan diantaranya dengan:

- Mengembangkan sumber pendapatan dari hasil kerjasama dan usaha komersial melalui usaha mandiri dan kerjasama dengan pihak investor baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- Meningkatkan pendapatan melalui kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta serta pihak ketiga baik nasional maupun internasional

Adapun dalam penataan administrasi keuangan, diantaranya dengan:

- Peningkatan SDM Keuangan
  - ✓ Mengadakan Pelatihan tentang SOP, penyusunan ABK dan penyusunan laporan keuangan
  - ✓ Merekrut tenaga profesional dibidang keuangan
- Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Keuangan
  - ✓ Mengintergrasikan sistem keuangan yang ada di UB sehingga terciptakan program aplikasi sistem managemen keuangan terpadu/terintegrasi
  - ✓ Mengadakan pelatihan tentang SIM keuangan

B. Perspektif Stakeholders

Dalam perspektif stakeholder, tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif ditujukan pada kepercayaan stakeholder kepada UB, dan kepuasan serta kebanggan mahasiswa terhadap UB. Dalam layanan akademik dan administrasi, UB bertekad untuk selalu melakukan perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas ini mutlak

dilakukan mengingat dinamika dunia pendidikan yang sangat pesat. Salah satu tolak ukur keberhasilan akademik adalah peningkatan akreditasi program studi. Penjagaan kualitas dan peningkatan akreditasi hanya dapat dilakukan melalui proses sistem penjaminan mutu yang baik dan peningkatan relevansi pendidikan. Namun demikian disadari bahwa sumber daya yang dimiliki oleh UB dalam penyelenggaraan pendidikan yang baik masih sangat terbatas.

Oleh karena itu ke depan efisiensi harus dilakukan. Relevansi, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas seperti yang diharapkan tidak akan pernah terwujud tanpa adanya kapasitas organisasi dan sumberdaya yang memadai. Peningkatan kapasitas organisasi ini memerlukan komitmen kepemimpinan yang baik yang akan menjamin keberlanjutan UB ke depan. Selain kepemimpinan yang komit terhadap pelayanan dan pengembangan, kualitas sumberdaya manusia juga menjadi penentu keberhasilan UB dalam meningkatkan relevansi, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan UB. Efisiensi dapat dilakukan melalui perampingan jumlah mata kuliah dan pembelajaran melalui web. Disadari beberapa program studi masih menawarkan banyak sekali jumlah matakuliah yang terkadang kurang relevan dengan kebutuhan pengguna. Akibatnya beban dosen mengajar menjadi sangat berat yang mengakibatkan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat menjadi sangat kurang. Penggunaan web sebagai metode pembelajaran juga akan mengurangi kebutuhan ruang dan fasiltas kelas yang banyak. Kurikulum yang gemuk dan ketidakefisienan pembelajaran ini berakibat pada besarnya biaya

pengajaran dan kecilnya pendapatan UB dari penelitian dan pengabdian masyarakat. Selain itu efisiensi juga hanya dapat dilakukan apabila UB memiliki sistem manajemen aset dan sumber daya manusia yang baik. Ke depan isu mengenai manajemen aset dan resource sharing harus menjadi prioritas UB. Adapun beberapa hal yang dapat dilakukan, diantaranya adalah:

1) Peningkatan Kualitas Pembelajaran
   - Intensifikasi Penerapan *blended-E learning*
   - Pelatihan pengajaran berbasis multimedia bagi dosen
2) Implementasi KBK secara utuh
   - Rekonstruksi kurikulum kearah KBK
   - Perancangan metode pembelajaran ke arah *SCL*
   - Pembuatan modul pembelajaran dan sistem evaluasi
3) Penjaminan mutu proses PBM secara berkelanjutan
   - Optimalisasi peran PJM (Pusat Penjaminan Mutu), GJM (Gugus Jaminan Mutu) dan UJM (Unit Jaminan Mutu)
   - Penyediaan payung penelitian untuk mempercepat tesis dan disertasi
4) Peningkatan kompetensi lulusan menuju standar internasional secara bertahap
   - Perbaikan sistem evaluasi kelulusan berdasarkan ranah kognitif, psikomotorik dan afektif
5) Pembentukan jiwa *entrepreneur* bagi lulusan
   - Integrasi *softskill* dalam PBM
6) Peningkatan daya saing internasional
   - Peningkatan kompetensi lulusan dalam bahasa inggris dan ICT

7) Peningkatan kapasitas infrastruktur ICT dan muatan Website UB

- Peningkatan bandwidth sesuai standar Asia
- Penataan network operation center berstandar internasional
- Membuat website tentang program–program internasional di UB
- Meningkatkan content website berbahasa Inggris

C. Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif proses internal, tujuan, ukuran, sasaran, dan inisiatif (program dan kegiatan) ditujukan pada portal bisnis UB, proses pengembangan UB, kualitas terhadap riset & pengabdian masyarakat serta kualitas proses belajar-mengajar. Beberapa pembenahan yang telah dilakukan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi manajemen, misalnya penyatuan lembaga penelitian dengan pengabdian masyarakat, penghapusan progrm studi yang memiliki peminat yang sangat sedikit dan menyatukan beberapa program studi menjadi program studi yang lebih umum. Namun demikian, berbagai inefisiensi masih saja terjadi dan perlu perbaikan, misalnya inefisiensi di dalam manajemen aset maupun proses pembelajaran dan efisiensi kurikulum dengan perampingan jumlah mata kuliah. Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu dengan mengembangkan Pusat Jaminan Mutu dan seluruh prosedur mutu. Penerapan sistem penjaminan mutu ini sudah mulai dilaksanakan dari

tingkat universitas sampai jurusan. Adapun beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

1) Peningkatan kapasitas dosen dalam penelitian dan penulisan karya ilmiah Internasional
    - Workshop penelitian Internasional
    - Workshop penulisan karya ilmiah Internasional
2) Pengembangan pusat-pusat penelitian bertaraf Internasional berbasis kearifan lokal baik di tingkat Universitas maupun Fakultas
    - Pembentukan kelompok studi di tingkat fakultas
    - Pembentukan pusat studi di tingkat universitas dengan koordinator LPPM
3) Meningkatkan jumlah perolehan HAKI
    - Pemetaan hasil riset yang layak diusulkan mendapatkan HAKI
    - Pemberian dana dalam proses pengajuan HAKI oleh Universitas
4) Meningkatkan kerja sama penelitian dengan lembaga internasional
    - Pemantapan dan optimalisasi jejaring yang sudah ada dengan lembaga Internasional dalam bidang riset
    - Pembentukan jejaring riset berskala Internasional
5) Peningkatan publikasi internasional
    - Mengikuti akselerasi program/ aktivitas dari tim publikasi Internasional UB
    - Pemberian insentif untuk publikasi internasional baik oral /poster oleh Universitas
6) Pengembangan jurnal elektronik internasional (berbahasa Inggris) dalam Website internasional dan Website UB

- Upload jurnal dari masing-masing fakultas ke Website Internasional dan Website UB
- Implementasikan jurnal elektronik LPPM
- Pemberian insentif pada kegiatan tersebut diatas

7) Peningkatan budaya meneliti dan penulisan jurnal melalui hibah kompetisi
   - Melaksanakan seminar ilmiah Internasional secara reguler di tingkat universitas/fakultas
   - Melaksanakan penulisan artikel ilmiah Internasional secara reguler di tingkat universitas/fakultas
   - Memberikan dana hibah kompetitif seminar Ilmiah dan penulisan artikel ilmiah Internasional oleh universitas/ fakultas

8) Meningkatkan relevansi penelitian dengan kualitas pembelajaran dan pengabdian masyarakat
   - Memanfaatkan hasil-hasil riset untuk kepentingan integrasi bahan ajar
   - Memanfaatkan hasil-hasil riset berupa buku untuk kepentingan publikasi masyarakat luas
   - Penyediaan dana pendamping kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan.

9) Peningkatan kerjasama penelitian
   - Melakukan *joint research* dengan PT mitra
   - Intensifikasi penggunaan website untuk mempromosikan karya-karya dosen UB

D. Perspektif Learning and Growth

Dalam perspektif learning & growth, tujuan, sasaran, ukuran dan inisiatif (program dan kegiatan) ditujukan pada tiga hal utama yaitu pembangunan sistem informasi manajemen (SIM), peningkatan profesionalisme SDM melalui peningkatan jiwa entrepreneur, dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana. Kualitas sumberdaya manusia tidak hanya diukur melalui kompetensi pendidikan saja namun juga kualitas komitmen terhadap lembaga. Kualitas komitmen terhadap lembaga dapat ditingkatkan antara lain melalui peningkatan kesejahteraan dan kenyamanan suasana kerja bagi dosen dan tenaga kependidikan. Adapun beberapa hal yang dapat dilakukan dengan:

1) Peningkatan kompetensi dosen
    - Percepatan program Sertifikasi dosen
    - Fasilitasi dosen untuk *post Doct* dan *Recharging* (PAR)
    - Peningkatan program pertukaran dosen dengan PT mitra dari LN
    - Peningkatan kompetensi dosen dalam Bahasa Inggris
    - Melanjutkan program pengiriman staf untuk melanjutkan studi S2 dan S3 di luar negeri
    - Melanjutkan program homestay dengan beberapa penyempurnaan, terutama pelaksanaan *pre-test/post-test*
2) Pemberdayaan Guru Besar dan Dosen Senior bergelar Doktor sebagai pengembang kelompok peneliti

- Pembentukan dan pendampingan kelompok peneliti oleh setiap profesor/doktor di tingkat fakultas
- Melakukan studi banding/ seminar/ lokakarya di Universitas dan Pusat-Pusat Riset Luar Negeri

3) Peningkatan sarana dan prasarana PBM
   - Penyediaan sarana prasarana berdasarkan jumlah mahasiswa
   - Revitalisasi laboratorium untuk pendidikan *(teaching laboratories)*
4) Peningkatan jumlah dosen yang mengikuti seminar/workshop dll di forum internasional
   - Memberikan insentif dan bantuan dana untuk mengikuti kegiatan di forum internasional
5) Peningkatan partisipasi dosen dan mahasiswa dalam Asosiasi Profesi internasional
   - Memberikan insentif untuk biaya keanggotaan profesi internasional.

BAB VII

PENUTUP

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat berapa hal yang dapat disimpulkan, diantaranya:

1. Karakteristik Penilaian Kinerja UB berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard,mencakup empat hal:
   a. Komprehensif
      Balanced scorecard UB dalam perencanaan strategik mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif stakeholder, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

   b. Koheren
      Balanced Scorecard UB membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan mempunyai hubungan kausal dengan sasaran perspektif keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Di samping itu, kekoherenan juga terlihat pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (anggaran). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik, penyusunan program, dan

penyusunan anggaran menggambarkan kecepatan respon UB terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi UB.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh UB, yaitu: (1) financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan cost effective (perspektif proses internal), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran & pertumbuhan).

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan. Balanced scorecard UB mengukur semua sasaran strategik di perspektif keuangan, perspektif stakeholder, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan yang ukurannya dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan

2. Sistem penilaian kinerja UB memiliki *strategic objectives* diantaranya :
   a. Dua (2)*strategic objectives* perspektif finansial yaitu kemampuan mendapatkan dana dan efisiensi biaya;
   b. Dua (2)*strategic objectives* perspektif stakeholder yaitu kepercayaan stakeholders kepada UB, kepuasan & kebanggaan mahasiswa terhadap UB;
   c. Enam (6)*strategic objectives* perspektif proses internal yaitu portal bisnis UB, proses prosedur & kebijakan, system keuangan dan pelaporan, internal control & pengukurankinerja, kualitas riset & pengabdian kepada masyarakat, kualitas PBM;
   d. Tiga (3)*strategic objectives learning & growth* yaitu pembangunan SIM, peningkatan profesionalisme SDM, peningkatan kualitas sarana & prasarana.

3. Penerjemahan strategi UB menghasilkan 18 sasaran strategis pada keempat perspektif Balanced Scorecard dan 40 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran didalam scorecard. Jumlah ukuran yang diberikan pada perspektif pelanggan berimbang dengan ukuran pada perspektif keuangan yaitu sebesar 15%, dimana UB menitikberatkan pada ukuran proses internal sebesar 58% untuk memuaskan pelanggan dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran sebesar 12%.

4. Hasil perancangan dan pengukuran ini diperoleh berbagai rumusan balanced scorecard UB yang mencakup tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif strategis yang tergambar pada Peta Strategi dan Key Performance Indicator.

REKOMENDASI

1. Untuk mengelola keuangan secara mandiri dan fleksibel harus dilakukan dengan mengedepankan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Pengelolaan keuangan melalui pola Badan Layanan Umum (BLU) dapat memberikan keleluasaan untuk menggali dan menggunakansumberdaya keuangan yang bersumber dari hasil pelayanan.
2. Kerjasama institusi dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lain di dalam maupun di luar negeri harus terus ditingkatkansehinggadapat meningkatkan citra UB. Hasil-hasil penelitian yang sangat banyak harus dapat dimanfaatkan untuk pengkayaan bahan ajar dan pembangunan masyarakat. Sehingga hasil penelitian yang telah dipublikasikan dan dipatenkan, dapat memberikan konstribusi dalam membangun citra dan *revenue generation* bagi UB. Evaluasi dan penanganan secara khusus untuk hal ini sangat dibutuhkan di masa yang akan datang. Organisasi UB yang terkait dengan pengembangan Pusat Inkubator Bisnis adalah jawaban untuk menyelesaikan problematika ini.
3. Ketercukupan infrastruktur perangkat keras dan sistem jaringan masih belum secara optimal dimanfaatkan, sehingga masih terdapat kapasitas tersisa yang sebaiknya segera dimanfaatkan. Langkah konsolidasi, sosialisasi dan pelatihan-pelatihan nampaknya perlu ditingkatkan dan dicarikan terobosan agar dapat dipercepat. Pengembangan manajemen dalam hal ketersediaan sumber daya untuk support teknis perlu ditingkatkan sehingga mampu memberikan pelayanan dalam hal pengembangan dan operasional secara optimal dengan memanfaatkan sarana prasarana yang ada.

DAFTAR ISTILAH

- *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang *performance* organisasi. Sistem manajemen tersebut memandang unit organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan,proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.
- Bobot IKU adalah besaran bobot IKU dalam suatu Sasaran Strategis yang ditentukan oleh validitas dan *degree of controllability* dari IKU tersebut.
- *Degree of Controllability* adalah Menunjukkan tingkat kendali dari IKU terkait yangterbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:
    - ✓ *High*, pencapaian target IKU secara dominan ditentukan oleh unit/individu yang bersangkutan.
    - ✓ *Moderate*, target juga dipengaruhi unit/individu lain di lingkungan unit/individu yang bersangkutan dan/atau di luar unit/individu yang bersangkutan.
    - ✓ *Low*, pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit/individu lain di luar unit yang bersangkutan.
- Evaluasi adalah Kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut.
- Indikator Kinerja Utama (IKU)/*Key Perfomance Indicator* (KPI) adalah Ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan.

- Inisiatif Strategis adalah Suatu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan.
- *Input* adalah Masukan dari suatu proses berupa sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu *output*.
- *Lag Indicator* adalah Indikator yang menunjukkan outcome/result, biasanya tidak di bawah kendali unit organisasi yang bersangkutan
- *Lead Indicator* adalah Indikator yang menunjukkan *performance drivers* (input dan proses), biasanya di bawah kendali unit organisasi yang bersangkutan.
- Misi adalah Kegiatan yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan.
- *Monitoring* adalah Aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnyadengancaramengamatiperkembangan kegiatan tersebut. Hasil monitoring digunakan untuk melaksanakan evaluasi.
- Nilai adalah Prinsip-prinsip yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi.
- *Organization Capital* adalah *Intangible assets* yang merupakan modal organisasi berupa budaya perusahaan, kepemimpinan,keselarasan pegawai dengan tujuan strategisnya dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan.
- *Outcomes* adalah Hasil kerja organisasi yang ditinjau dari dampak yang dihasilkan dari *output*/keluaran organisasi.
- *Output* adalah Nilai keluaran proses organisasi dari input yang digunakan dan merupakan hasil kerja organisasi.

- Pengukuran Kinerja adalah Proses penilaian kinerja atas dasar data-data kinerja yang telah dikumpulkan melalui indikator kinerja.
- Perencanaan Strategis adalah Merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam suatu periode waktu dengan memperhatikan potensi, peluang dan kendala yang mungkin timbul.
- Periode Pelaporan adalah menunjukkan seberapa sering data aktual Indikator Kinerja dapat dikumpulkan. Periode ini dapat bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan.
- Perspektif BSC Perspektif/cara pandang yang digunakan dalam BSC dalam pengelolaan kinerja organisasi.
- Perspektif *Financial* adalahPerspektif yang berorientasi pada keuangan (*financial*) dan perspektif yang digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi.
- Perspektif *Customer* adalah Perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi.
- Perspektif *Internal Business Process* adalah Serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan, atau langsung kepada *stakeholder* bagi instansi sektor publik yang tidak memiliki pelanggan.
- Perspektif *Learning & Growth* adalah Perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.
- Perspektif *Stakeholder* adalah Perspektif yang berorientasi pada pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang secara tidak langsung memiliki kepentingan atas *outcome* organisasi.

- Peta Strategi/*Strategy Map* adalah Suatu dashboard (panel instrument) yang memetakan SS organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi.
- Realisasi adalah capaian yang diperoleh/dicapai dalam satu periode berjalan.
- Rencana Strategi (Renstra) adalah dokumen yang memuat visi, misi, tujuan/sasaran dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai.
- Sasaran strategis adalah Pernyataan tentang yang ingin dicapai (SS bersifat *outcome*) atau apa yang ingin dilakukan (SS bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (SS bersifat input).
- *Strategy Management Office* (SMO) adalah suatu unit kerja yang bertugas untuk membangun dan merencanakan strategi, memberikan pendidikan mengenai manajemen kinerja, melakukan penyelarasan dengan unit di bawahnya, melakukan *review*, juga memberikan konsultasi tentang pembangunan *scorecard*.
- Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang,dan tantangan organisasi.
- Target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam waktu tertentu.
- Visi adalah pernyataan yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa datang

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M and Baron, A. *Performance Management The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development,1998.

Bogdan, Robert C. *Qualitativer Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon,1992.

Burnes, Bernard.*Managing Changing*. England: Prentice Hall,2004.

Bargh, Chaterini et.al., *University Leadership: The Role of Chief Executive*. Hongkong: SRHE, 2000.

Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiental Approach*. Singapore: McGraw-Hill, 1998.

Creswell, John W. *ResearchDesign: Pendekatan Kualitatif,Kuantitatif dan Mixed.* Pustaka Pelajar: Yogyakarta,2009.

Cribb, G. & Hogan, C. *Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication* , Information Service Paper, Bond University, Australia, available at: http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=library_pubs2003.

Cascio, W. F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*. (New York: McGraw-Hill,2003.

Day, George & Wensley, Robin. “Assessig Advantage: A Framework for Dianostic Competitive Superiority”, dalam *Journal of Marketing*, Vol.52. April-September 1996.

Dill, David D.*Public Policy For Academic Quality, Higher Education Dynamic*. Springer London New York, 2010.

Fred R, David. *Manajemen Strategis*: Konsep. Edisi Ketujuh. Pearson Education Asia Pte. Dan PT Perhallindo, Jakarta,2002.

Hafner, K., A. *Partnership for performance: The Balanced Scorecard put to the test at the University of California*. Director, Business Initiatives, University of California Office of the President,1998.

Indrajit, R. Eko dan R. Djokopranoto. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: Andi, 2006.

J.A Pierce dan R.B Robinson. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi Pertama. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta, 1997.

J.A.F, Stones dan Freeman, R.E. Manajemen. Edisi Kelima Intermedia, Jakarta, 1994.

Jarvis, Peter.*Universities and Corporate Universities*. London: Kogan Page Limited,1991.

Kaplan & Norton, D.P, *The Balanced Scorecard-Translating Strategy Into Action* Harvard Business School Press, Boston,1996.

Kaplan S Robert and David P Norton, *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Review School Press.

Kaplan S.Robert dan David P.Norton,*The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance* . Harvard Business Review, edisi Januari-Februari 1992.

Kaplan S.Robert dan David P.Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing, 2004.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, 1996.

Kaplan, Robert S dan David Norton. *Having Trouble With Your strategy? Then Map It.* Harvard Business Review, January-February,2000.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Harvard Business Review. 2004

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. January-February. 1993

Kaplan, S.Robert dan David P.Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing, 2004.

Kaplan, S.Robert dan David P.Norton, *The Strategy Maps Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press Boston, 2001.

Lewis & Smith, *Total Quality in Higher Education*. St. Lucie Press, Florida, 1994.

Mulyadi, dan Johny Setiawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan*

Kinerja Perusahaan, Edisi Satu: Aditya Medika,Yogyakarta, 1999.

..... Balanced Scorecard "Alat Manajemen Kontemporer Untuk pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan". PT Salemba Emban Patria. Edisi ke-1, 2000.

..... Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard. Penerbit : UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.

Miles Mathew A. And A.Michael Hubberman. *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication Inc, 1984.

Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya,2007.

Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin,2000.

Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Penerbit: Ghalia Indonesia,2009.

Mathis, L Robert and John H.Jackson.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.2006.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001.

Mark G. Popovich and Davis Osborne. Creating High-Performance Government Organizations. Jossey-Bass A Wiley Imprint. New York, 1998.

Porter, Michael. E. "What Is Strategy?", dalam*Harvard Business Review*, November-Desember 1996.

Rivai,Veithzal. *Performance Appraisal*. PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2005.

Riyanto, Bambang. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Edisi 4, Yogyakarta, BPFE, 2001.

Robbins, Stephen P and Mary Coulter, *Management.* Pearson Education, Inc, New Jersey,2005.

Sandra L, Johnson et al. (ed.), *Reinventing the University: Managing and Financing Institutions of Higher Education*. Singapura: John Wiley & Sons,Inc,1995.

Slaughter, Sheila and Larry L.Leslie, Academic *Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. (London: the Johns Hopkins University, 1999.

Simons, Robert. *Performance Measurement of Control System for Implementing Strategy*. Prentice-Hall,2000.

Shattock, Michael. *Managing Succesfull University*, (USA: SRHE & Open University, 2004.

Stoner, James A.F and R.Edward Freeman, *Management: Fifth Edition*. Singapore: Prentice-Hall International, Inc,1989.

Satori, Djam'an& Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta, 2011.

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2007.

Tuckeer, Allan. *Chairing the Academic Departemen: Leadership among Press*. New York: MacMillan Publishing Company,1992.

Thomas L.Wheelen and J.David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*, 8th edition, Prentice Hall, 2002.

Yin, Robert K. *Case Study Research*: Design and Methods. New Delhi: Sage Publications, 2003.

Williams, Richard, R. *Managing Employee Performance: Design and Implementation In Organizations*.London: Thomson Learning.

Word Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. w*ww.bappenas.go.id/blog/p=491*

Menyoroti lingkungan dan berbagai tantangan yang dihadapi dunia pendidikan dalam era globalisasi, khususnya bagi pendidikan tinggi, Perguruan Tinggi kini dan di masa depan berada dalam lingkungan perubahan (lingkungan dimana segala sesuatunya berubah) dan perubahan lingkungan. Berkaitan dengan lingkungan, Lewis & Smith menyatakan bahwa lingkungan dimana Perguruan Tinggi beroperasi ditandai dengan gambaran sebagai berikut : 1) kondisi dan konvensi lingkungan sedang berubah; 2) perubahannya lebih cepat dari yang terjadi pada masa-masa sebelumnya; 3) perubahan akan terus berlanjut; 4) kepekaan terhadap perubahan ini bersifat imperatif.

Bila dianalogikan organisasi dengan organisme hidup, maka organisasi senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungannya. Namun tingkat sensitivitas organisasi dalam merespon tuntutan dan perubahan tersebut sangat variatif. Ada organisasi yang dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan, ada pula yang amat lambat, bahkan tidak sedikit organisasi yang tidak dapat bertahan hidup karena tidak dapan menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Untuk meningkatkan daya saing dan mengoptimalkan peran serta fungsi perguruan tinggi, diperlukan kerja sama antara perguruan tinggi, dunia industri dan dukungan pemerintah, memaksimalkan peran mahasiswa dalam melaksanakan Tridharma perguruan tinggi serta bersama pemerintah menyosialisasikan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna bagi masyarakat secara langsung. *Roadmap Enterpreneurship* UB (EUB) telah dibuat dalam penetapan kebijakan yang diperlukan untuk mewujudkan *Enterpreneurial University.* Sasaran yang ingin dicapai adalah sistem universitas yang sehat dan mandiri dalam keuangan dan kebijakan pengembangan dengan lulusan yang berjiwa *enterpreneur.* Salah satu ciri dari *enterpreneurship* adalah investasi kapital (kapital dalam arti luas) sebagaimana telah dilakukan di berbagai universitas lain yang terjun pada pada *enterpreneurial university.*

CV. PATJU KREASI
Jl. Aria Putra No. 20
Ciputat Tangerang Selatan
Telp. (021) 7419563

MANAJEMEN
ISBN 978-602-18193-3-3