

PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI

Eddy Soeryanto Soegoto

Kemajuan suatu institusi perguruan tinggi dapat dipengaruhi oleh dua faktor lingkungan, yaitu lingkungan ekstern dan intern, suatu institusi perguruan tinggi dapat maju apabila perguruan tinggi tersebut mampu memanfaatkan kesempatan dan dapat mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh lingkungan perguruan tinggi. Gagasan otonomi kampus untuk lebih memandirikan universitas agar dapat lebih bertumbuh dan berkembang dalam realisasi "world class university", harus dimulai dari momentum awal dengan komitmen dan spirit yang tinggi sehingga akan mewujudkan impian kampus dengan keunggulan dalam hal kualitas pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu penting menerapkan manajemen berbasis kinerja dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan di lingkungan organisasi. Untuk itu para dosen dan karyawan dituntut memiliki kinerja yang baik untuk menghadapi tantangan agar dapat memanfaatkan situasi yang dapat menguntungkan organisasi. Program Manajemen Kinerja mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi. Meliputi: (1) Merencanakan, (2) Proses Manajemen, dan (3) Produktivitas. Ruang lingkup program manajemen kinerja di Perguruan Tinggi yang mampu mencapai akuntabilitas meliputi: Teknologi (Peralatan, metode kerja), Kualitas dari input (termasuk material), Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatan kerja), Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan, serta sistem kompensasi dan imbalan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka penerapan manajemen kinerja di perguruan tinggi adalah dengan Balanced Scorecard.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard dan Akuntabilitas

I. LATAR BELAKANG

Dampak adanya globalisasi, keterbukaan demokrasi, rasionalisasi berfikir dan budaya kompetisi/persaingan dalam beberapa tahun terakhir ini telah mempengaruhi dunia pendidikan. Akibat yang timbul yaitu terjadinya perubahan-perubahan yang bersifat sangat cepat dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi.

Dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, dituntut untuk dengan cepat merespon proses yang kompleks dan berkelanjutan dalam menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan dapat bekerja sesuai dengan bidang ilmunya dan diterima di masyarakat secara baik benar. Dengan kata lain Perguruan Tinggi (PT) harus menghasilkan lulusan tenaga kerja yang

kompeten berstabdar nasional maupun internasional di bidangnya. Dengan menghasilkan lulusan yang kompeten dengan standar internasional pada akhirnya akan dapat meningkatkan daya saing bangsa (HELTS : *Higher Education Long Term Strategy* : 2003 - 2010), sehingga mampu bersaing dengan tenaga kerja luar negeri dan dapat diterima bekerja di seluruh dunia termasuk dalam negeri sendiri. Dengan demikian ketika AFTA yang diberlakukan pada tahun 2008, persaingan bebas di dunia internasional sudah dapat diantisipasi.

Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perguruan tinggi sudah dirasakan perlu menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang modern dan berorientasi pada mutu untuk memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan pendidikan dan sekaligus sebagai antisipasi perkembangan lembaga yang semakin besar, antisipasi perkembangan globalisasi, dan menyiapkan diri ke gerbang persaingan internasional. Dengan demikian keunggulan untuk mendapatkan sebuah pengakuan internasional terhadap mutu proses sebuah Perguruan tinggi menjadi penting.

Selama krisis ekonomi di Indonesia, berbagai media memberitakan secara luas terjadi pembengkakan pengangguran yang mencapai angka 6.151.272 jiwa atau sekitar 6% dari seluruh angkatan kerja pada Tahun 2002. Mengapa hal tersebut bisa terjadi? Apakah persoalan tersebut terjadi semata-mata karena masalah krisis ekonomi ataukah ada persoalan yang lebih mendasar?. Persoalan tersebut terkait erat dengan persoalan ketenagakerjaan oleh karena kuantitas dan kualitas tenaga kerja akan sangat mempengaruhi penawaran tenaga kerja. Karena itu pembenahan mendasar dari persoalan tenaga kerja harus dilakukan dengan perencanaan yang memiliki persektif jauh kedepan terhadap persoalan ketenagakerjaan.

Persoalan ketenagakerjaan merupakan persoalan ketersediaan (*supply*) tenaga kerja dan persoalan kebutuhan (*demand*) tenaga kerja oleh pelaku ekonomi. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan, atau lebih spesifik lagi pengangguran, kebijakan yang harus dilakukan adalah bagaimana menangani sisi *demand* dan *supply* tenaga kerja. Pada sisi *demand*, pembenahan persoalan ketenagakerjaan diarahkan pada pengembangan kebijakan ekonomi yang mampu menyerap tenaga kerja yang ada semaksimal mungkin. Kebijakan ekonomi tidak saja berarti memacu pertumbuhan ekonomi setinggi mungkin namun pertumbuhan ekonomi tersebut harus semaksimal mungkin menyerap tenaga kerja.

Pada sisi *supply* tenaga kerja, pembenahan mendasar persoalan ketenagakerjaan harus diletakkan dalam konteks kebijakan kependudukan. Pemahaman mengenai dinamika kependudukan akan memberikan pemahaman yang luas dan mendalam terhadap persoalan ketenagakerjaan. Persoalan sisi penawaran tenaga kerja harus diletakkan dalam konteks peningkatan kualitas penduduk. Investasi dalam bidang sumberdaya manusia melalui kesehatan, pendidikan dan pelatihan merupakan jalan utama untuk menjadikan penduduk yang berkualitas sehingga menghasilkan tenaga kerja yang handal dan memiliki daya saing dengan tenaga kerja dari negara lain di era globalisasi ini.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki karakteristik yang sedikit berbeda, khususnya dalam pengadaan dan pengelolaan aspek dana, dibanding dengan PTN; ini berimplikasi luas pada optimalisasi aspek lain, yaitu: aspek sumber daya manusia maupun aspek perangkat dan aspek proses. Sehingga upaya penciptaan kualitas lulusan harus sejauh mungkin direncanakan berdasarkan skala prioritas. Maka sehubungan dengan itu memikirkan upaya optimalisasi variabel vital dengan strategi

yang tepat, dengan mempertimbangkan konsep normatif maupun konsep teknis, adalah langkah penting untuk pengayaan kualitas manajemen pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi swasta, selaras dengan karakteristik dan fungsi, dalam beberapa waktu terakhir ini telah mentasdirikan diri sebagai usaha jasa pendidikan. Sebagai usaha jasa, pendidikan tinggi mempunyai kelompok pelanggan yang harus dilayani dengan pelayanan jasa yang bermutu. Perhatian terhadap mutu harus tergambar dalam tiga wilayah utama (*three main areas*) pendidikan, yakni: pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), dan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*).

Pendidikan tinggi swasta, selaras dengan karakteristik dan fungsi, dalam beberapa waktu terakhir ini telah mentasdirikan diri sebagai usaha jasa pendidikan. Sebagai usaha jasa, pendidikan tinggi mempunyai kelompok pelanggan yang harus dilayani dengan pelayanan jasa yang bermutu. Perhatian terhadap mutu harus tergambar dalam tiga wilayah utama (*three main areas*) pendidikan, yakni: pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), dan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*).

Terdapat dua faktor lainnya, selain faktor kualitas, yang perlu mendapat sorotan dalam pengembangan manajemen kinerja PTS pada ketiga wilayah utama pendidikan tersebut yakni, faktor proses dan faktor sumber daya manusia. Faktor proses berkaitan dengan perancangan proses, sistem (termasuk teknologi informasi), budaya kerja struktur, sistem pengendalian, proses penyusunan perencanaan, penganggaran dan produktivitas. Sedangkan faktor sumber daya manusia mencakup permasalahan yang memuat dimensi sosial dan psikologi, interaksi dan interelasi, motivasi, keterampilan, gaya, penghargaan dan imbalan.

Dalam rangka mengantisipasi hal tersebut, maka harus ada perubahan-perubahan yang bersifat inovasi, reorientasi, reorganisasi, reformasi menuju pengembangan pendidikan, yang kesemua perubahan tersebut harus menuju terciptanya dan tercapainya kepuasan *stakeholders*. Kepuasan ini tercapai apabila penyelenggara Pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang kompete dengan standar nasional bahkan internasional. Untuk mencapai itu maka diperlukan perubahan paradigma pendidikan dengan konsekuensinya. Konsekuensi dari pada itu perlu ada koreksi terhadap dimensi aturan yang mengikat perguruan tinggi, menyangkut standar mutu minimal yang perlu dirumuskan secara bersama-sama. Model pengelolaan yang mengedepankan aspek kualitas dan aspek pelayanan perlu diintrodusir bagi setiap perguruan tinggi swasta melalui upaya optimasi kualitas manajemen aspek proses dan sumber daya manusia serta dana.

II. KONSEP MANAJEMEN KINERJA

- Manajemen adalah Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (Follet,1997)
- Sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Nickels, McHugh and McHugh ,1997)
- Manajemen adalah Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. (Ernie&Kurniawan, 2005)
- Manajemen kinerja adalah proses dimana eksekutif, manajer, dan supervisor bekerja untuk mengaitkan/mensejajarkan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan (Dessler, 2005).

Arti dari manajemen kinerja meliputi : performance management dan managing employee performance. Selanjutnya definisi program manajemen kinerja meliputi: (1) merencanakan, (2) proses manajemen, dan (3) produktivitas. Manajemen kinerja meliputi pengelolaan semua elemen proses organisasi yang mempengaruhi prestasi meliputi penetapan tujuan, seleksi & penempatan pekerja, penilaian, kompensasi, pelatihan, dan manajemen karir.

Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja terdiri dari beberapa elemen:

- Teknologi (Peralatan, metode kerja)
- Kualitas dari input (termasuk material)
- Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatankerja)
- Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan)
- Sistem kompensasi dan imbalan

Di dalam organisasi penting untuk menetapkan program manajemen kinerja, dimana program manajemen kinerja merupakan sebuah proses. Program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" dalam program tersebut mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen yang umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi.

Lima garis besar proses manajemen kinerja meliputi:

- Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dan karyawan.
- Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu.
- Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan olehanak buah.

- Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dalam langkah yang pertama.
- Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan.

Selanjutnya program manajemen kinerja memiliki tujuan/manfaat antara lain:

- Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan
- Merangsang minat dalam pengembangan pribadi
- Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai
- Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaanya tentang pekerjaan

Sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan dalam menerapkan manajemen kinerja disebutkan oleh Oliver (1985) yang dikutip oleh Dessler (2005) sebagai berikut:

- Tidak adanya standar.
- Standar yang relevan dan bersifat subyektif.
- Standar yang tidak realistis.
- Ukuran prestasi yang tidak tepat
- Kesalahan penilai.
- Pemberian umpan balik secara buruk.
- Komunikasi yang negatif.
- Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian.

Disebutkan oleh Mathis (2005) bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif meliputi:

- *Relevance*
- *Sensitivity*
- *Reliability*
- *Acceptability*
- *Practicality*

III. Falsafah Manajemen Kinerja

Pertanyaan yang sering muncul didalam benak eksekutif perusahaan. Mereka yang merasa telah berkinerja baik boleh jadi menganggap manajemen kinerja bukan prioritas utama. Mereka melihat manajemen kinerja tak ubahnya ilmu ringan dengan keuntungan nyata di depan mata. Benarkah anggapan tersebut? Ternyata bentuk solusi *Enterprise Performance Management (EPM)* dapat memberi perbedaan mendasar dalam upaya perusahaan menentukan strategi, rencana, forecasting, monitoring serta mengelola kinerja bisnis. Akan tetapi, hal itu tak mudah dicapai.

Banyak perusahaan tertantang untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang kreasi nilai dan pengelolaan kinerja perusahaan. Mereka mengeluarkan biaya cukup banyak dalam mengimplementasi sistem *Enterprise Resource Planning, data warehouse*, paket laporan keuangan, sistem penentuan bujet dan forecasting serta perangkat scorecard/dashboard yang tidak terintegrasi.

Berdasarkan penelitian Accenture dan data sekunder, ditemukan karakteristik umum untuk menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan sering bergulat dengan masalah kinerja, yaitu :

- 1) *Metriks yang salah*. Hanya 23% dari perusahaan yang menggunakan sistem *balanced scorecard* memiliki bukti keterkaitan yang jelas antara scorecard dan pertumbuhan nilai pemegang saham. Hanya 12% perusahaan mengaitkan kualitas pengukuran dengan nilai saham, dan paling tidak ada 70% perusahaan menerapkan metriks yang tidak memiliki validitas memadai. Kekurangan ketepatan di dalam metriks ini memunculkan kebingungan dan menghalangi eksekusi strategi.
- 2) *Biaya kualitas data*. Estimasi total biaya yang keluar untuk aplikasi data warehousing mencapai lebih dari US\$ 40 miliar/tahun. Dari nilai tersebut, 60% lebih dipergunakan untuk membersihkan data. Bahkan dengan investasi besar ini, sering hasil yang keluar sangat kontraproduktif; 60% dari pegawai merasa terkesima dengan jumlah informasi yang mereka terima dan 43% manajer percaya bahwa keputusan-keputusan penting tertunda dan kemampuan membuat keputusan terpengaruh oleh banyaknya informasi yang diterima.
- 3) *Sistem manajemen diabaikan dan aset yang menghasilkan nilai tidak terkelola baik*. Hanya 25% dari 500 peringkat valuasi S&P dapat dikatakan memiliki kinerja keuangan yang baik. Sisanya terdiri dari bentuk intangible. Studi atas 300 investor (termasuk investor skala besar, institusi investor, manajer portofolio dan peneliti) mengindikasikan 50% keputusan alokasi pendanaan berdasarkan kinerja nonfinansial.
- 4) *Insentif yang salah*. Pengalaman dan penelitian Accenture menunjukkan banyak organisasi yang menempatkan insentif yang salah untuk meningkatkan kinerja. Di antaranya, insentif untuk meningkatkan kinerja yang berdasarkan metriks keuangan tanpa keterkaitan yang mengarah pada penciptaan nilai pemegang saham di jangka panjang. Di samping itu, insentif condong sangat pendek waktu dan tidak diimbangi kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Dengan demikian timbul peranyaan apa yang menjadi kunci penentu nilai bagi perusahaan dan bagaimana perusahaan melihat kinerjanya berdasarkan nilai-nilai penentu tersebut? Berikut adalah beberapa tipe analisis yang dapat mengarah pada kinerja dengan nilai yang lebih baik:

- Analisis nilai perusahaan dan portofolio dapat menentukan strategi yang dapat meningkatkan nilai hari ini dan esok.
- Analisis kompetitif eksternal memberi konteks dalam menentukan serangkaian target.
- Kunci-kunci penentu nilai diidentifikasi dan menjadi prioritas.
- Perencanaan mengarahkan strategi ke inisiatif-inisiatif investasi kapital, alokasi sumber daya dan perencanaan alokasi dana.

Model pengelolaan lembaga perguruan tinggi dapat disetarakan dengan model bisnis jasa. Kepuasan *stakeholder* (mahasiswa, dosen, staf, pengelola) juga menjadi ukuran keberhasilannya. Manajemen perguruan tinggi haruslah dikelola secara profesional seperti layaknya lembaga bisnis lainnya, tetapi dengan tetap mengutamakan mutu akademik sebagai “produk jasa” yang harus dicapainya. Perguruan tinggi mempunyai *stakeholder* internal, yaitu Mahasiswa, Dosen, Karyawan, pemilik (swasta maupun pemerintah), *supplier*, serta lembaga pendidikan lain sebagai kompetitornya. Sedangkan *stakeholder* eksternal perguruan tinggi antara lain adalah pemerintah, organisasi profesi, dan kelompok lain dalam masyarakat.

Dalam pendidikan global, sangatlah diperlukan untuk mengatur kerangka kerja dengan batasan ideologi dan norma sosial yang jelas untuk rancangan kurikulum sehingga semua aktivitas edukasional dapat memiliki fokus lokal yang jelas ketika mendapat keuntungan dari

keterbukaan akan masukan dan ilmu-pengetahuan global yang luas. Jelasnya, loyalitas dan perhatian lokal seharusnya menjadi bagian inti dari pendidikan. Hasil edukasional yang diharapkan adalah *untuk pengembangan seseorang lokal dengan pandangan global yang terbatas, yang dapat bertindak secara lokal dengan ilmu-pengetahuan yang telah disaring.*

Teori ini dapat membantu untuk menjamin relevansi lokal dalam pendidikan global dan menghindari hilangnya identitas dan perhatian lokal selama globalisasi atau keterbukaan internasional. Khususnya kerangka kerja lokal melindungi kepentingan lokal dari terglobalisasi berlebih. Tetapi dalam prakteknya, seringkali sangat sulit untuk membangun batasan budaya atau sosial yang cocok untuk menyaring dampak global dan menjamin relevansi lokal karena batasan yang terlalu ketat dan dekat untuk menghentikan segala interaksi yang diperlukan dan berarti dengan dunia luar dan membatasi pertumbuhan ilmu-pengetahuan lokal atau karena batasan terlalu longgar dan kehilangan fungsinya sebagai penyaring dan pelindung.

IV. APLIKASI (EVALUASI MANAJEMEN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Pendekatan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Manajemen Kinerja Perusahaan

Kelemahan-kelemahan pada pengukuran tradisional terhadap kinerja perusahaan telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata-mata didasarkan pada sudut pandang finansial. Ukuran finansial lebih banyak bercerita tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi. Hadirnya Balanced Scorecard sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja

diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

Keunggulan-keunggulan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

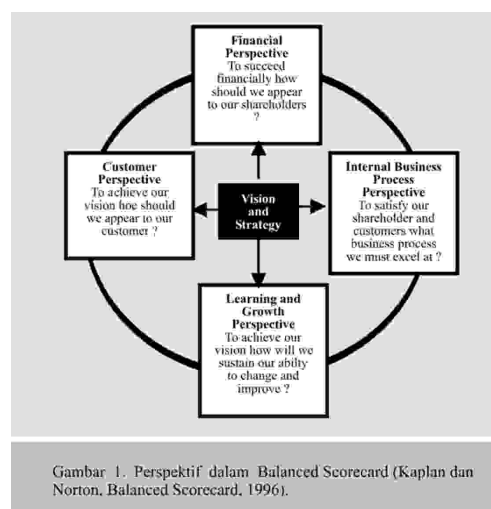
1. Balanced Scorecard tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. Balanced Scorecard juga mencakup ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat, dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks.
3. Dengan tetap mempertahankan penekanan pada tujuan finansial (leading indicator), Balanced Scorecard juga menyertakan penggerak (lagging indicator) untuk mencapai tujuan finansial tadi. Jadi, perusahaan tetap berada di jalur hasil finansial sambil memperhatikan kemajuan dalam membangun kapabilitas dan intangible asset yang diperlukan untuk pertumbuhan di masa datang.
4. Balanced Scorecard memandang kinerja tidak hanya dari perspektif internal seperti proses bisnis internal, tetapi jga perspektif eksternal perusahaan seperti perspektif pelanggan.
5. Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, karena \ Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai kerangka bagi proses manajemen strategik, artinya Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan, dan mengelola strategi perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan Balanced Scorecard untuk mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan. Fokus pengukuran

dalam Balanced Scorecard ini memberikan kerangka untuk melakukan proses manajemen yang penting, yaitu :

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran dan ukuran strategik.
3. Merencanakan, menetapkan target dan menggariskan inisiatif strategik.
4. Mendorong umpan balik dan pembelajaran strategik.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek finansial dan non finansial. Dalam balanced Scorecard ukuran finansial yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non finansial yang menunjukkan penggerak (drivers) bagi kinerja masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996:8). Balanced Scorecard memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif ini, sasaran dan ukuran Balanced Scorecard diturunkan dari visi dan strategi organisasi.



Gambar 1. Perspektif dalam Balanced Scorecard (Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard, 1996).

Berikut ini akan dijelaskan ukuran-ukuran kinerja perusahaan yang dapat digunakan dalam balanced Scorecard berdasarkan empat perspektifnya yaitu :

Ukuran-Ukuran dalam Perspektif Finansial.

Dalam perspektif ini ukuran keuangan merupakan cerminan tujuan utama perusahaan. Secara umum tujuan keuangan setiap perusahaan adalah memaksimalkan laba, akan tetapi untuk mengukur masing-masing perusahaan tidak dapat digunakan standar yang sama. Tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi perusahaan dalam siklus bisnis usaha, sebab pada siklus usaha yang berbeda tujuan finansial perusahaan bisa berbeda pula. Kaplan dan Norton membagi siklus usaha ke dalam tiga tahap yaitu :

Tahap Pertumbuhan.

Merupakan tahap awal dalam siklus hidup perusahaan. Dalam tahap ini perusahaan umumnya memiliki produk atau jasa yang mempunyai pertumbuhan potensial yang signifikan, namun dapat beroperasi dengan cashflow yang negatif dan tingkat pengembalian investasi yang masih rendah. Oleh karena itu tujuan finansial yang paling cocok untuk tahap ini dilambangkan dengan ukuran persentase pertumbuhan pendapatan atau penjualan di kelompok pelanggan, wilayah, dan pasar yang ditargetkan.

Tahap Bertahan (*Sustain*).

Pada tahap ini perusahaan sudah mulai perlu berinvestasi, namun disyaratkan untuk dapat menghasilkan pengembalian yang baik atas investasi yang dilakukan. Perusahaan dalam tahap ini berusaha mempertahankan pangsa pasar dan bahkan mengembangkannya dari tahun ke tahun. Tolak ukur yang digunakan dalam tahap ini terkait dengan profitabili-

tas, bisa berupa operating income, gross margin, ROI, ROCE, atau EVA.

Tahap *Harvest*.

Tahap hidup perusahaan dimana perusahaan tidak lagi menekankan pada investasi-investasi, sebaliknya justru memetik keuntungan dari investasi-investasi yang dilakukan pada tahap hidup sebelumnya. Oleh karena itu tujuan finansialnya akan ditekankan pada cashflow dan tingkat pengurangan dalam keperluan modal kerja.

Ukuran-Ukuran dalam Perspektif Pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi serta ukuran kinerja yang akan digunakan pada segmen tersebut (Kaplan dan Norton, 1996:26). Perusahaan biasanya memilih dua set ukuran dalam perspektif pelanggan, set ukuran yang pertama (kelompok inti pengukuran) mewakili ukuran umum yang ingin digunakan semua perusahaan, sedangkan set kedua (kelompok penunjang) mencerminkan penggerak kinerja dalam perspektif ini.

Dalam kelompok inti, tolak ukurnya antara lain pangsa pasar (market share), tingkat perolehan pelanggan baru (customer acquisition), kemampuan mempertahankan pelanggan lama (customer retention), tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction), dan tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).

Dalam kelompok penunjang, yang diukur adalah masalah customer value, yang merupakan konsep kunci untuk memahami penggerak pengukuran

Tabel 1. Ukuran Inti -Perspektif Pelanggan

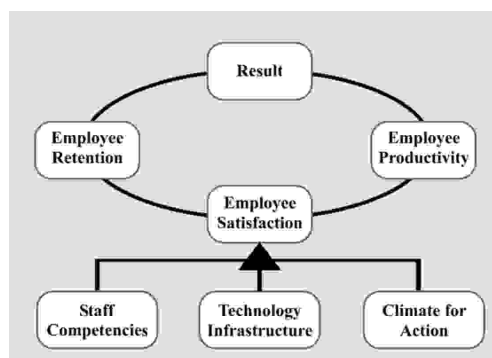
Ukuran Inti	Mencerminkan proporsi bisnis dalam pasar tertentu (dinyatakan dalam jumlah pelanggan, dana yang dikeluarkan, atau unit penjualan).
Market Share	Mengukur secara absolut atau relatif tingkatan yang menunjukkan sejauhmana unit usaha menarik atau memenangkan
Customer Acquisition	Menemukan tingkat pemeliharaan hubungan unit usahas dengan pelanggannya baik
Customer Retention	Memperkirakan tingkat kepuasan konsumen berdasarkan
Customer Satisfaction	Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan, sebuah segmen setelah dikurangi beban-beban.
Customer Profitability	Mencerminkan proporsi bisnis dalam pasar tertentu (dinyatakan dalam jumlah pelanggan, dana yang dikeluarkan, atau unit

kelompok ini. Ukuran yang sering digunakan dalam proposisi customer value ini antara lain :

- Atribut produk atau jasa, yang meliputi fungsi, harga dan mutunya.
- Hubungan dengan pelanggan, meliputi penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan, menyangkut dimensi delivery and response time, dan bagaimana perasaan pelanggan saat membeli dari perusahaan tersebut.
- Citra dan reputasi perguruan tinggi, mencerminkan faktor-faktor intangible yang menarik pelanggan pada perusahaan yang bersangkutan. Dengan dimensi image dan reputasi memungkinkan PT mendefinisikan dirinya pada pelanggannya.

Ukuran-Ukuran dalam Perspektif Bisnis Internal.

Dalam perspektif bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses-proses penting dan kritis dalam mencapai sasaran



Gambar 3. Kerangka Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard, 1996).

pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya menetapkan ukuran-ukuran dalam perspektif ini setelah menetapkan sasaran dalam perspektif pemegang saham dan pelanggan. Kebanyakan sistem pengukuran yang ada hanya memfokuskan pada perbaikan proses yang telah ada. Kaplan dan Norton menyarankan perusahaan/organisasi untuk mendefinisikan proses bisnis internal secara lengkap, proses ini terdiri dari tiga tahap yaitu :

1. Proses Inovasi (Pengembangan).
Dalam tahap ini diciptakan produk-produk dan jasa-jasa baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. Dalam PTS adalah pembukaan program-program studi baru yang dibutuhkan masyarakat. Tolok ukur yang biasa digunakan misalnya banyaknya program studi yang berhasil dikembangkan secara relatif, lamanya waktu untuk mengembangkan program studi, biaya untuk mengembangkan dan frekuensi modifikasi program studi.
2. Proses Operasi.
Yaitu proses dimana produk/jasa yang

riil yang dihasilkan disampaikan pada pelanggan secara efisien, handal dan responsif. Tolok ukurnya misalnya, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya aktual terhadap anggaran biaya operasional, tingkat efisiensi kegiatan operasional.

3. Proses Purna Jual.

Adalah proses untuk memuaskan pelanggan setelah dilakukan penjualan. Tolok ukur yang digunakan di PT misalnya jangka waktu untuk memenuhi permintaan kualitas output program studi, perbaikan kualitas yang berkesinambungan, tingkat efisiensi pelayanan karyawan dan dosen kepada mahasiswa dan user.

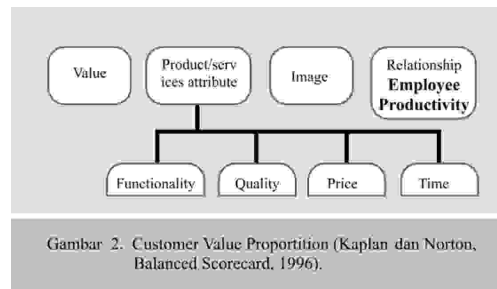
Ukuran-Ukuran dalam Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Perspektif ini mengidentifikasi apa yang harus dilakukan perusahaan/organisasi untuk memperbaiki kapabilitas mereka yang akan mengantarkan penciptaan nilai pada pelanggan dan pemegang saham (Atkinson, Banker, Kaplan and Young, 1997:29). Sasaran dalam perspektif ini memberikan infrastruktur untuk memungkinkan tercapainya sasaran pada perspektif yang lain.

Penilaian kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu :Kemampuan pegawai (*employee capabilities*); Kemampuan sistem informasi (*information System capabilities*); Motivasi, pemberdayaan dan keserasian (*motivation, empowerment and alignment*).

Kontribusi untuk memperbaiki kinerja tidak hanya datang dari pimpinan atau eksekutif saja. Ide-ide untuk memperbaiki proses dan kinerja juga harus datang dari front-line employee yang paling dekat pada pelaksanaan

proses internal dari pelanggan. Oleh karena itu diperlukan *reskilling employee* untuk menggerakkan pikiran dan kemampuan kreatif karyawan.



Gambar 2. Customer Value Proposition (Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard, 1996).

Untuk mengukur kemampuan karyawan ini, Kaplan dan Norton (1996:129) mengidentifikasi tiga pengukuran inti yaitu :

1. *Employee Satisfaction*. Karyawan yang puas merupakan kondisi untuk meningkatkan produktivitas, responsiveness, kualitas, dan pelayanan konsumen.
2. *Employee Retention*. Karyawan yang loyal membawa nilai-nilai organisasi, pengetahuan mengenai proses organisasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. Ukuran yang biasa digunakan untuk mengukur *employee retention* adalah tingkat *turn over* karyawan.
3. *Employee Productivity*. Merupakan dampak agregat dari dorongan terhadap moral dan keahlian karyawan, inovasi, perbaikan proses bisnis internal, dan pemuasan pelanggan. Ukuran yang biasa digunakan diantaranya yaitu pendapatan per karyawan, yang mengukur berapa output yang dapat dihasilkan per karyawan.

Untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard, ada dua hal yang harus dilakukan organisasi/perusahaan, yaitu (1) me-

netapkan sasaran dan membuat ukuran-ukuran scorecard itu sendiri, kemudian (2) menggunakan dan mengintegrasikannya ke dalam sistem manajemen.

Cakupan aktivitas organisasi PTS dalam mengimplementasikan *Balanced Score-card* meliputi :

1. Penjelasan dan penerjemahan strategi.
2. Pengkomunikasian strategi ke seluruh anggota organisasi.
3. Penyesuaian tujuan masing-masing unit atau program studi dengan tujuan organisasi.
4. Pengidentifikasiian dan penyesuaian inisiatif strategis.
5. Penerjemahan sasaran strategis menjadi sasaran jangka pendek dan anggaran tahunan.
6. Revisi dan review hal-hal strategis dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dan perbaikan strategi Perguruan Tinggi
- 7.

V. KESIMPULAN

Keberhasilan suatu institusi perguruan tinggi bukan hanya tergantung pada bagaimana organisasi tersebut melaksanakan proses dan aktivitas kesehariannya semata, akan tetapi bagaimana kegiatan dan aktivitas rutin maupun kondisional diintegrasikan dalam seluruh komponen organisasi yang rawan konflik. Peningkatan efisiensi dan efektivitas yang mendorong ke arah inovasi memerlukan usaha-usaha yang terencana dengan baik dan terjamin keberlanjutannya untuk mempertajam arah dan meningkatkan kelayakan kegiatan, program, maupun kebijaksanaan dalam perspektif satu manajemen strategis (strategic management). Untuk itu penting melaksanakan penataan institusi

perguruan tinggi berdasarkan manajemen kinerja sehingga tercipta akuntabilitas perguruan tinggi. Dalam pengukuran manajemen kinerja dapat menggunakan salah satu pendekatan yaitu *Balanced Scorecard*, karena melalui pendekatan ini akan diketahui kepuasan karyawan, pelanggan dan produktivitas yang merupakan 3 (tiga) hal utama dalam pencapaian tujuan perusahaan (organisasi).

Daftar Pustaka

- Best, Roger J. 2000. *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value and Profitability*. Second Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. 10th Edition. Pearson Prentice-Hall, Inc., Florida.
- Djohan Syarif. 2003. Strategi Pembinaan dan Pengembangan SDM Perguruan Tinggi Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Tinggi (Studi Kasus di Perguruan Tinggi di Jakarta). *Jurnal Ekonomi STEI*, Nomor 1, Tahun XII, Januari-Maret.
- Foster, Bill & Karen R. Seeker, 2001, *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, terjemahan, Lembaga Manajemen PPM dan Penerbit PPM.
- Jong, Abede; Gispert, Carles, Kabir, Rezaul, Renneboog, Luc; 2002, *International Journal of Good Corporate Governance and Firm Performance*.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., 1996, *The Balanced Score Card*, Washington, USA.

Kertajaya, Hermawan (2001), *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000

Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2005. *Human Resource Management*. International Student Edition. South-Western, a division of

Thomson Learning, Thomson Learning is a trademark used herein under license, In Singapore.

Mello Jeffrey A. 2002. *Strategic Human Resource Management*, South Western, Cincinnati Ohio (253-256)

Unmer Malang, Laporan Hasil Seminar "Menuju Manajemen PTS yang Efisien",1998.