

BALANCED SCORECARD : ALAT POTENSIAL PENGUKURAN KINERJA DI PERGURUAN TINGGI

Susi Dwimulyani

Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti

Abstract

Higher education institutions have more challenging in the future, especially higher education in Indonesia has undergone enormous growth and changes in recent years. It is the responsibility of the university to develop appropriate quality assurance arrangements to fulfill the stakeholders' needs or requirements. Government c.q the National Accreditation Board for Higher Education (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi: BAN-PT) evaluates the quality of study programs of universities in Indonesia to guarantee that its quality and standards are being maintained and enhanced.

The balanced scorcard is a strategic management system of performance measurement and performance management, designed to provide a comprehensive integrated framework for managing an organisation's activities. In taking such models, the paper suggests the importance of recognising the key performance indicators in balanced scorecard to measure the performance higher education linked to the focusing strategy. Balanced scorecard as a guidance to continous improvement in a way that can lead to breakthrough competitive performance.

Keywords : *Balanced Scorecard, Performance Indicators, Continous Improvement.*

PENDAHULUAN

Akhir-akhir ini dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi mendapat tantangan dan tekanan untuk mengadakan perubahan. Tantangan dan tekanan ini disebabkan oleh pertemuan beberapa faktor, yang didalamnya termasuk lompatan kemajuan teknologi di bidang komputer dan komunikasi, perubahan struktural dalam organisasi perguruan tinggi dan prosesnya seperti: perampingan, perekayasaan ulang dan manajemen organisasi, serta pergeseran pada demografi mahasiswa seperti: kenaikan proporsi para pencari pelatihan-pelatihan siap kerja atau kuliah lanjutan.

Tekanan terhadap perubahan yang lain adalah persaingan yang semakin ketat diantara sesama perguruan tinggi dan perubahan pada standar akreditasi perguruan tinggi. Di Indonesia, dahulu standar akreditasi yang digunakan adalah disamakan, diakui dan terdaftar yang jarang dilakukan evaluasi ulang apabila tidak terdapat hal-hal yang mencolok. Sekarang akreditasi yang dipergunakan adalah terakreditasi dengan nilai A, B atau C dan dilakukan penilaian setiap lima tahun sekali untuk nilai A dan B dan tiga tahun sekali untuk nilai C oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Standar akreditasi ini menuntut program-program pada perguruan tinggi supaya memiliki visi dan misi yang jelas dan sesuai dengan lingkungan atau keadaannya, memiliki strategi yang nyata untuk mencapai misi tersebut dan secara terus menerus melakukan evaluasi dan penilaian untuk meyakinkan pencapaian misi serta untuk perbaikan terus menerus.

Untuk merespon tantangan akan perubahan-perubahan tersebut di atas, diperlukan pemikiran kembali atas pendekatan-pendekatan dan program-program yang ada di perguruan tinggi yang bersangkutan. Sebagai contoh yang telah dilakukan di Amerika oleh sebelas perguruan tinggi dalam "*Strategic Planning Partnership*" yang didanai oleh Ernst & Young Foundation (Moore & Diamond, 1995). Dari insiatif tersebut diperoleh manfaat bahwa untuk mengubah proses diperlukan rancangan yang baik dan kemudian dilaksanakan/diimplementasikan.

Seperti artikel yang dimuat dalam jurnal "*Issues in Accounting Education*" yang berjudul "*Changing Accounting Education with purpose: Market based strategic planning for department of accounting*" (Nelson et al., 1998) menyebutkan sepuluh langkah dalam proses implementasi sebagai berikut: (1) *Study your potensial market*, (2) *Evaluate your raw materials (e.g: students)*, (3) *Evaluate your resources*, (4) *Study your competition*, (5) *Develop your strategy (select your niche)*, (6) *State your mission*, (7) *Design your product*, (8) *Design your production process*, (9) *Implement change*, and (10) *Monitor outcomes*.

Sepuluh proses tersebut di atas mendasarkan diri pada literatur-literatur manajemen strategik dan sejenisnya yang kemudian tidak sejalan dengan model dari Ernst & Young. Tahap-tahap dalam model Ernst & Young mempertimbangkan lingkungan, pasar, persaingan dan kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan dalam konteks SWOT analysis. Dalam analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) juga mempertimbangkan perbedaan kemampuan institusi, pengukuran-pengukuran, strategi dan rencana-rencana implementasi (Nelson et al., 1998, 302). Menurut Nelson et al. (1998), pengukuran terhadap kinerja (*performance*) merupakan komponen yang penting untuk mengubah proses. Hasil pengukuran kinerja tersebut memberikan motivasi dan pengarahan, memberikan umpan balik terhadap efektivitas rencana dan pelaksanaannya, serta membantu dalam revisi dan memformulasikan strategi.

Tujuan dari artikel ini adalah memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai alat untuk meningkatkan sukses perencanaan strategis dan usaha perbaikan terus menerus dari program-program yang ada pada perguruan tinggi.

***Balanced Scorecard* Alat Potensial Pengukuran Kinerja di Perguruan Tinggi**

Balanced scorecard adalah merupakan satu set alat untuk mengukur kinerja yang terdiri dari indikator kinerja saat ini dan pemacu-pemacu kinerja yang akan datang termasuk ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Bagi manajer organisasi, fungsi dari *balanced scorecard* adalah menyajikan pandangan menyeluruh tentang apa yang terjadi di dalam dan di luar organisasi

baik pada masa lalu, masa kini dan proyeksi di masa yang akan datang, sehingga seorang manajer suatu organisasi dapat mengetahui posisi dari organisasi yang dipimpinnya baik dari segi intern perusahaan maupun dilihat dari sisi eksteralnya.

Karakteristik kunci dari *balanced scorecard* adalah memasukkan ukuran yang berhubungan dengan misi dan strategi perusahaan, dan secara eksplisit dirancang untuk menginformasikan dan secara terus menerus memotivasi usaha-usaha pencapaian tujuan. Sehingga *balanced scorecard* merupakan bagian integral dari proses perencanaan strategis dan bukannya sistem yang hanya mengukur kinerja masa lalu. Disamping sektor keuangan yang akan dievaluasi, juga sektor non keuangan akan dilibatkan sehingga dengan menggunakan *balanced scorecard* semua aspek dimasukkan dalam perencanaan dan penilaiannya.

Balanced scorecard yang efektif umumnya memasukkan gabungan antara ukuran-ukuran hasil dan pemacu-pemacu kinerja. Sebagai contoh untuk ilustrasi adalah dalam perusahaan manufacturing; mutu yang tinggi dan cepat dibandingkan dengan tingkat kerusakan dan 'cycle times'. Ukuran mutu yang tinggi dan cepat merupakan pemacu-pemacu kinerja, sedang kedua ukuran yang terakhir menginformasikan hasil yang diinginkan untuk dicapai dalam hubungan sebab akibat antara tujuan dan ukuran-ukuran. Dalam hal ini *balanced scorecard* merupakan teori atau model dari mata rantai sebab akibat dalam organisasi antara hasil dan pemacu-pemacu kinerja.

Akhirnya *balanced scorecard* yang efektif merupakan keseimbangan antara ukuran-ukuran diagnostik dan ukuran-ukuran strategik. Ukuran diagnostik memonitor apakah organisasi masih terkendali atau segera diperlukan campur tangan. Sebaliknya, ukuran-ukuran strategik dirancang untuk mengevaluasi pencapaian tujuan-tujuan strategi. Dalam hal ini ukuran diagnostik menilai faktor-faktor 'kesehatan' yang dibutuhkan sehingga perusahaan dapat beroperasi secara normal, sedang ukuran strategik membantu untuk meyakinkan bahwa perhatian jangka pendek tidak tumpang tindih dengan pengorbanan-pengorbanan untuk tujuan strategik perusahaan.

Pada level organisasi, pengembangan *balanced scorecard* meliputi identifikasi beberapa komponen kunci dari operasi, menetapkan tujuannya,

kemudian menetapkan ukuran-ukurannya untuk penilaian terhadap pencapaian tujuan. Jumlah dan ciri-ciri dari komponen-komponen akan tergantung pada sifat dan strategi dari organisasi.

Menurut Kaplan & Norton (1996b), terdapat empat komponen kunci dari operasi, yaitu:

- a. Perspektif Pelanggan (Bagaimana pelanggan melihat kita?): Komponen ini menilai bagaimana organisasi dapat memenuhi harapan pelanggan.
- b. Perspektif bisnis internal (Pada bagian mana kita harus unggul?): Komponen ini berfokus pada proses internal, yang mana institusi harus menunjukkan kinerja yang baik untuk memenuhi harapan pelanggan.
- c. Perspektif Pembelajaran dan Inovasi (Dapatkah kita selalu mengadakan perbaikan dan menciptakan nilai?): Komponen ini memfokuskan pada infrastruktur yang harus dibangun di institusi dan memeliharanya serta mempertinggi kemampuannya untuk memuaskan harapan pelanggan.
- d. Perspektif Keuangan (Bagaimana kita mencari penyandang dana untuk sumber daya keuangan?): Komponen ini menggambarkan bagaimana organisasi mewujudkan hasil operasinya ke dalam keadaan keuangan yang baik.

Selama ini, pembahasan-pembahasan dan penerapan-penerapan *balanced scorecard* yang dilaporkan adalah untuk organisasi yang bersifat “*profit motive*”. Bagi institusi pendidikan belum ada yang secara eksplisit menerapkan *balanced scorecard*, hanya melaporkan implementasi dari rancangan strategis dari fungsi administratif. Seperti juga yang diterapkan oleh University of California, San Diego di Amerika (Chang and Chow, 1999).

Apabila *balanced scorecard* akan diterapkan di perguruan tinggi, dalam hal ini terdapat satu hal yang dapat diperdebatkan, yaitu siapa sebenarnya pelanggan (*customers*) suatu perguruan tinggi baik pelanggan dari sisi internal maupun dari sisi eksternal?. Dari beberapa kriteria pelanggan yang dapat dimasukkan sebagai pelanggan eksternal bagi perguruan tinggi antara lain: mahasiswa, pembuka lapangan kerja, orang tua mahasiswa, alumni, donor non alumni, institusi pemberi dana penelitian, pemerintah dan masyarakat umum. Sedang yang dianggap sebagai pelanggan internal suatu perguruan tinggi dapat

dimasukkan pimpinan dan karyawan-karyawan yang ada di lingkungan perguruan tinggi tersebut. Berbagai kelompok pelanggan tersebut, mempunyai pandangan yang berbeda-beda tentang perguruan tinggi, sehingga hal ini merupakan tantangan dalam penyusunan *balanced scorecard* yang efektif.

Kemungkinan juga kurangnya aplikasi *balanced scorecard* di institusi pendidikan, mencerminkan kurangnya tingkat kesadaran dan pengetahuan tentang manfaat *balanced scorecard*. Padahal sesuai dengan deregulasi dunia pendidikan di Indonesia, khususnya perguruan tinggi, dalam banyak hal terdapat perubahan dan perbaikan pada program-programnya. Sehingga dengan mengetahui lebih banyak tentang manfaatnya, *balanced scorecard* merupakan alat potensial untuk diterapkan di perguruan tinggi, terutama terhadap program-program yang dijalankan, juga terhadap rencana-rencana pengembangan program studi dalam rangka menghadapi tantangan perkembangan jaman yang menuju ke arah globalisasi.

Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan Pendekatan yang Digunakan untuk memberi Peringkat pada Program-program Akademik

Membandingkan pendekatan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mendukung peringkat eksternal dari program-program akademik yang ada dan dapat lebih jauh menjelaskan ciri-ciri yang unik suatu perguruan tinggi, karena setiap perguruan tinggi pasti memiliki keunikan sendiri-sendiri dari program-program akademiknya. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* ini dapat berfokus pada program-program yang ada atau pada institusinya secara keseluruhan. Sebaliknya, dapat juga hanya membuat daftar dari peringkat program-program yang penting dari disiplin-disiplin ilmu yang khusus.

Untuk menentukan nilai peringkat secara eksternal dari setiap program yang ada diperlukan berbagai kriteria pengukuran. Pada Gourman Report (Gourman, 1993) menggunakan kombinasi linear dari delapan belas kriteria yang berbeda untuk menentukan peringkat (seperti: total program-program yang ditawarkan, kualifikasi fakultas dan produktivitas, kualitas administrasi, fasilitas komputer dan penemuan hasil penelitian).

Pada *Educational Ranking Annual* (Hattendorf, 1996), secara eksplisit mengakui keterbatasan pada metodologi ranking untuk menentukan secara tepat kualitas dari institusi pendidikan. Selain menentukan pendekatan untuk ranking, laporan tersebut juga menyajikan dasar lain untuk mengukur ranking/peringkat, yaitu: (1) ranking reputasi, diperoleh dari pendapat Rektor, Dekan, Ketua Jurusan, Tenaga Pengajar Senior dan yang lain, (2) analisis penghargaan, (3) produktivitas tenaga pengajar, diukur dari penerbitan karya ilmiah dan penelitian, dan (4) ranking statistik yang diperoleh dari informasi seperti: bantuan dana, fasilitas perpustakaan dan pengakuan selektif yang dipilih.

Di Indonesia yang menentukan dan memberi ranking pada suatu perguruan tinggi adalah Pemerintah, dalam hal ini Badan Akreditasi Nasional (BAN), yang memberi ranking atau akreditasi pada suatu perguruan tinggi yang biasanya mendasarkan diri pada pengukuran-pengukuran yang kompleks antara lain seperti: reputasi akademik, analisis penghargaan, evaluasi atau persepsi oleh team, uang kuliah, gaji tenaga pengajar, perpustakaan dan fasilitas komputer.

Dari pendekatan-pendekatan untuk menetapkan peringkat di atas dengan mempertimbangkan berbagai segi untuk program-program pendidikan yang ada di perguruan tinggi kebanyakan hampir sama dengan unsur-unsur yang terdapat pada *balanced scorecard*, apabila *balanced scorecard* sebagai satu set alat untuk mengukur kinerja digunakan.

Walaupun hampir sama, tetapi terdapat juga perbedaan dengan yang ada pada *balanced scorecard*. Pendekatan ini tidak memilih berbagai macam pengukuran, tidak juga bagaimana mereka mengatur, tetapi mendasarkan diri pada sistem yang terpadu antara pemacu kinerja (indikator strategik) dengan indikator-indikator diagnostiknya. *Balanced scorecard* juga tidak menghubungkan pengukuran pada setiap misi yang unik dari institusi dan keadaan lingkungan. Sebab pandangannya pada kegunaan memberikan petunjuk pada program individual untuk selalu mengadakan perbaikan terus menerus dan mengadakan perubahan akan selalu menjadi tantangan.

Manfaat dan Komponen-komponen Potensial dari *Balanced Scorecard* untuk Program-program pada Perguruan Tinggi

Untuk mengetahui kemungkinan penerapan dan manfaat dari *balanced scorecard*, Chang & Chow (1999) telah melakukan penelitian dengan cara survey surat kepada 250 Ketua Jurusan Akuntansi dari Perguruan Tinggi di Amerika Serikat dan Canada. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *balanced scorecard* memberikan manfaat potensial dan issue ini dapat memperbaiki pengetahuan bagaimana meningkatkan manfaat dari penerapan *balanced scorecard*. Adapun komponen *balanced scorecard*, tujuan dan pengukuran yang dianjurkan oleh Chang & Chow (1999) adalah sebagai berikut:

a. *Component One: Customer Perspective: How Do Customers See Us?*

<i>List of Goals</i>	<i>List of Measures</i>
<i>Effective student Placement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Percentage of students with job offer at graduation</i> • <i>Number of components recruiting on campus</i> • <i>Graduates recruited by big firms</i> • <i>Average starting salaries of graduates</i>
<i>Quality instruction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alumni evaluation</i> • <i>Graduating student survey</i> • <i>Accreditation</i> • <i>Recruiter evaluation</i> • <i>Professional exam-passing rate</i>
<i>Highly valued program</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>External ranking or ratings in the press</i> • <i>Percentage of enrollment out of applications</i>
<i>Quality academic advising</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Student evaluation of advising</i>
<i>Flexible course scheduling</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Student satisfaction survey</i> ▪ <i>Offering frequency of required courses</i>

b. Component Two: Internal Business Perspective: At What Must We Excel?

<i>List of Goals</i>	<i>List of Measures</i>
<i>Quality assurance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Distribution of grades awarded</i> • <i>Exit exam or student competency evaluation</i> • <i>Prerequisite enforcement rate</i>
<i>Internship program</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of internships available</i> • <i>Number of companies involved</i> • <i>Student evaluation</i>
<i>Cost efficiency</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Faculty-to-student ratio</i> • <i>Educational expenses per student</i>
<i>Optimal class size</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Average class size for majors</i> • <i>Average class size compared to other institutions</i>
<i>Unique or specialized curriculum</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of faculty in the specialized Area</i> • <i>Number of other schools offering the same program</i>

c. Component Three: Innovation and Learning Perspective: Can We Continue to Improve and Create Value?

<i>List of Goals</i>	<i>List of Measures</i>
<i>Faculty professional growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of faculty presentations at conferences</i> • <i>Number of faculty publications</i> • <i>Number of seminars attended by faculty</i> • <i>Travel budget for conference attendance</i>
<i>Incorporating technology into teaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of courses incorporating new technology</i>
<i>Innovation in teaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of teaching innovation project</i> • <i>Number of teaching workshops attended by faculty</i>
<i>Curriculum innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of curriculum revisions in last five years</i> • <i>Number of new courses offered in last five years</i>
<i>Partnering with business firm</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of firms involved in joint activities</i> • <i>Number of joint activities</i>

d. **Component Four:** *Financial Perspective: How Do We Look to Providers of Financial Resources (Such as Governmental Agencies)? (Or: How Well are We Doing Financially?)*

<i>List of Goals</i>	<i>List of Measures</i>
<i>Prosper</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Annual giving to the faculty</i> • <i>Amount of permanent endowment</i> • <i>Amount of external grants</i>
<i>Succeed</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enrollment trend</i> • <i>Test scores or GPA of new majors</i>
<i>Survive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Level of student enrollment</i> • <i>Funding per student</i>

Komponen pertama adalah memuat perspektif tentang bagaimana pelanggan perguruan tinggi melihat tentang perguruan tinggi yang bersangkutan. Komponen ini mempunyai 5 (lima) tujuan yang berguna untuk mengetahui keinginan pelanggan terhadap perguruan tinggi, yaitu: penempatan lulusan secara efektif, kualitas pengajaran, nilai program yang tinggi, kualitas bimbingan akademik, jadwal perkuliahan yang fleksibel. Sedang ukuran-ukuran yang dipakai untuk menilai apakah tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik atau tidak adalah terdapat 14 (empat belas) komponen.

Komponen *balanced scorecard* yang kedua adalah tentang perspektif terhadap perbaikan-perbaikan internal yang akan dilakukan oleh perguruan tinggi. Setiap perguruan tinggi harus mengetahui di bidang apa dia harus unggul. Dengan melakukan perbaikan-perbaikan internal, diharapkan suatu perguruan tinggi memiliki keunggulan di bidang-bidang tertentu dibandingkan dengan perguruan tinggi lain. Komponen ini mempunyai 5 (lima) tujuan. Sedang ukuran-ukurannya terdapat 12 (dua belas) komponen. Seperti perspektif pelanggan, macam-macam ukuran diusulkan untuk setiap tujuan. Sebagai contoh, 3 (tiga) ukuran untuk jaminan kualitas (*quality assurance*), yang mana setiap ukuran akan menguatkan tujuan yang bersangkutan untuk tercapai.

Komponen ketiga dari *balanced scorecard*, yaitu: perspektif inovasi dan pembelajaran. Dalam perspektif ini perguruan tinggi berusaha melakukan

inovasi-inovasi atau penemuan program-program baru serta terus melakukan pembelajaran agar dapat melakukan perbaikan-perbaikan serta menciptakan nilai lebih pada perguruan tinggi. Komponen ketiga dari *balanced scorecard* ini juga mempunyai 5 (lima) tujuan yang diukur oleh 11 (sebelas) komponen. Untuk monitoring pertumbuhan profesional di perguruan tinggi, terdapat 3 (tiga) ukuran dipertimbangkan sebagai alat ukur yang bermanfaat, yaitu: jumlah dari presentasi perguruan tinggi tersebut sebagai pembicara di seminar-seminar, jumlah dari publikasi karya ilmiah maupun artikel dari hasil penelitian, dan jumlah seminar yang dihadiri oleh perguruan tinggi. Untuk menilai kesuksesan dalam penerapan teknologi untuk pengajaran, maka jumlah dari program-program yang menerapkan teknologi baru dapat dipertimbangkan sebagai alat ukur yang tepat. Variasi yang luas dari alat ukur disarankan untuk menilai pencapaian dari tujuan yang lain pada komponen ini.

Komponen terakhir dari *balanced scorecard* adalah perspektif keuangan yang mempunyai 3 (tiga) tujuan yaitu: ketersediaan dana (*prosper*), *succeed*, dan *survive*. Sedang ukuran-ukuran yang dipertimbangkan sebagai alat ukur ada 8 (delapan).

Memperhatikan apakah *balanced scorecard* dapat menyampaikan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dari perguruan tinggi lebih baik dibandingkan dengan misi tradisional, maka hasil penelitian dari Chang & Chow (1999) menegaskan bahwa *balanced scorecard* mempunyai kelebihan. Tetapi superioritas dari *balanced scorecard* tergantung seberapa baik tujuan-tujuan yang ada dari setiap komponen *balanced scorecard* dapat direfleksikan oleh departemen-departemen yang ada di perguruan tinggi, serta juga tergantung kemampuan dari perguruan tinggi untuk membangun instrumen yang tepat.

Balanced scorecard dapat diterapkan pada bagian-bagian yang lebih kecil dalam perguruan tinggi, karena memang setiap elemen dari *balanced scorecard* sesuai untuk mengevaluasi setiap bagian-bagian tersebut.

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DI BERBAGAI UNIVERSITAS DI LUAR NEGERI

University of California

PELANGGAN	KEUANGAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer satisfaction.</i> 2. <i>Value to stakeholders.</i> 3. <i>Our Customer are consistently satisfied with the products and services provided by UC business administration and stakeholders.</i> 4. <i>Our Stakeholders recognize the value of our contribution to the UC mission:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality and efficiency of operations</i> - <i>Ethical exercise of fiduciary responsibility</i> 5. <i>Academic peers recognize the faculty as leaders in the production of significant new knowledge.</i> 6. <i>The faculty are recognized by on-campus peers as partners whose efforts of others.</i> 7. <i>Students regard the faculty as providing a high-quality learning opportunity that prepares students to meet their academic and occupational goals.</i> 8. <i>The people of California regard the faculty as significant contributors to the public good.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Stewardship and fiduciary responsibility.</i> 2. <i>Cost effectiveness.</i> 3. <i>Revenue generation.</i> 4. <i>We ensure UC financial Integrity and demonstrate fiduciary assets throughout the system.</i> 5. <i>We deliver our service in an efficient, cost-effective manner. The value we create exceeds the cost of creating it.</i> 6. <i>We ensure delivery of quality services in support of the UC mission by facilitating the generation of revenue.</i> 7. <i>This unit deploys its resources to advanced its goals in a cost-effective manner.</i> 8. <i>This unit maintains the financial capacity to maintain and renew its academic quality.</i>
PROSES BISNIS INTERNAL	PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Policy effectiveness.</i> 2. <i>Process efficiency.</i> 3. <i>Anticipation of the future.</i> 4. <i>Accountability.</i> 5. <i>We develop and implement demonstrably clear policies, simple procedures and efficient work processes.</i> 6. <i>We anticipate the future and we design and improve our programs and services in ways that ensure future success.</i> 7. <i>Accountability underlies everything we do.</i> 8. <i>We leverage our skills and resources, both collectively and individually, in direct support of the academic mission of the UC.</i> 9. <i>This unit consistently supports faculty efforts to recognize and capitalize upon extramural funding opportunities.</i> 10. <i>This unit has an effective development program.</i> 11. <i>this unit anticipate the future through active involvement of its faculty in ongoing academic planning efforts.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee satisfaction.</i> 2. <i>Skilled workforce aligned to the mission.</i> 3. <i>Effective use of technology.</i> 4. <i>Entrepreneurial and innovative culture.</i> 5. <i>Continuous improvement.</i> 6. <i>We create a workplace that fosters teamwork, integrity, professionalism, pride and trust.</i> 7. <i>We attract, retain and enable a highly skilled, diverse workplace capable of successfully delivering UC business administration and operations products and services to our customers.</i> 8. <i>We achieve high degree of innovation, efficiency, effectiveness and quality of service in every area of our business through the utilization of information technology.</i> 9. <i>We encourage and reward enterprising behaviors and actions throughout the UC system.</i> 10. <i>We improve continuously.</i> 11. <i>This unit creates an environment that fosters collegiality, professionalism, and pride among faculty and staff.</i> 12. <i>This unit recruits and retains a staff that provides outstanding support to the faculty and students.</i> 13. <i>This unit consistently succeeds in its faculty recruitment and retention efforts.</i>

RMIT University

Berikut ini adalah tujuan strategis dalam bentuk empat perspektif *Balanced Scorecard* dari *RMIT University*

PELANGGAN	KEUANGAN
1. <i>Quality programs delivered flexibly to a wide student/client base.</i>	1. <i>Organizational sustainability and financial independence.</i>
2. <i>Flexible partnership with communities, business enterprises and other educational institutions.</i>	2. <i>A scale of top operation to sustain growth and market share.</i>
	3. <i>The university's operations to be effective in all international activities, both onshore and offshore.</i>
PROSES BISNIS INTERNAL	PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN
1. <i>A maintained and enhanced reputation of and demand for RMIT's services.</i>	1. <i>Skilled and motivated staff with accompanying client-focused support, development and administrative systems incorporating best practice quality management.</i>

Carnegie Mellon University

Berikut ini adalah tujuan strategis dalam bentuk empat perspektif *Balanced Scorecard* dari *Carnegie Mellon University*

PELANGGAN	KEUANGAN
1. <i>Customer Satisfaction with delivered product.</i>	1. <i>Funding stability.</i>
2. <i>Compliance with customer requirements.</i>	2. <i>Trend in expenses.</i>
3. <i>On time delivery.</i>	
4. <i>Responsiveness.</i>	
5. <i>Communication.</i>	
6. <i>Relationship.</i>	
7. <i>Quality of products.</i>	
PROSES BISNIS INTERNAL	PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN
1. <i>Availability and capability of resource (staff).</i>	1. <i>Trend in employee satisfaction.</i>
2. <i>Status of open deficiencies in delivered projects.</i>	2. <i>Meeting functional requirements.</i>
3. <i>Timeliness of projects completion.</i>	3. <i>Enhance staff capability.</i>
	4. <i>Improvement quality.</i>

Northern Colorado University

Dalam mencapai tujuan strategis dari balanced scorecard, pengukuran-pengukuran kunci (*key measures*) yang digunakan *Northern Colorado University* dapat dilihat pada tabel berikut :

<ul style="list-style-type: none"> • Undergraduate FTE enrollment • Graduate FTE enrollment • Off-campus cash funded enrollment • Academic quality of entering freshmen • In-state resident students • Minority share of UNC graduates • Six-year graduation rate • Undergraduate fall-to-fall retention rate • Doctoral degrees awarded • Alumni attitude audit • Faculty quality 	<ul style="list-style-type: none"> • Faculty teaching contribution • Teacher certification ratio • Placement of graduates • Instructional cost • Funds generated by research corporation • Funds generated by UNC foundation • Institutional grant and scholarship aid per FTE • On-campus student support services cost • Meeting authorized state appropriation
---	--

Illionis Benedictine College

Dalam mencapai tujuan strategis dari balanced scorecard, pengukuran-pengukuran kunci (*key measures*) yang digunakan *Illionis Benedictine College* dapat dilihat pada tabel berikut sebagai berikut:

<p>Enrollment</p> <ul style="list-style-type: none"> • FTE students • New transfers • Residential students • Undergraduate headcount • Undergraduate FTE • Minority student body (%) • Total graduate headcount • Graduate SCH • Graduate FTE 	<p>Quality of students</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top high school quartile (%) • Average ACT score • Percent < minimum ACT • Percent over 28 ACT
<p>Student progress</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undergraduate fall-to-fall retention • Undergraduate five-year graduate rate • Graduate retention rate • Graduate graduation rate 	<p>Quality of programs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program quality standards
<p>Faculty</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percent minority • Student-faculty ratio • % undergraduate SCH by PT faculty • Average graduate class size 	<p>Financial conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annual philanthropic contributions • Value of endowment • True endowment • Funds balance • Contribution from academic programs • Tuition as % of revenue • Tuition discounting (%) • Deferred maintenance
<p>Facilities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilities quality index 	<p>Campus/community life</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campus life quality index

University of Vermont

Tabel berikut ini adalah tujuan strategis dalam bentuk empat perspektif Balanced Scorecard dari University of Vermont

PELANGGAN	KEUANGAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Value to stakeholders.</i> 2. <i>Student Satisfaction and Pride.</i> 3. <i>Objective testimonies to excellence.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Stewardship and Fiduciary responsibility.</i> 2. <i>Strong Revenue Generation.</i> 3. <i>Cost effectiveness.</i> 4. <i>Strategically Deployed Resources.</i>
BISNIS INTERNAL	PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>High quality teaching & learning.</i> 2. <i>High caliber research & scholarship.</i> 3. <i>High value outreach & service.</i> 4. <i>Excellent management processes.</i> 5. <i>Administrative efficiency & effectiveness.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Diverse Learning community.</i> 2. <i>Teamwork & pride based on our common ground.</i> 3. <i>Talented & skilled faculty & staff.</i> 4. <i>Effective use of technology.</i>

U.S. Foundation

Berikut ini adalah tujuan strategis dalam bentuk empat perspektif Balanced Scorecard dari U.S. Foundation

PELANGGAN	KEUANGAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Increase involvement.</i> 2. <i>Increase safety.</i> 3. <i>Increase satisfaction.</i> 4. <i>Lower wait time.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reduce costs.</i> 2. <i>Grow tax base.</i>
PROSES BISNIS INTERNAL	PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Improve cycle time.</i> 2. <i>Reduce procurement steps.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Improve skills.</i> 2. <i>Increase network capacity.</i>

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Para tenaga pengajar (dosen) dan program-program pada perguruan tinggi harus berusaha mencari jawaban atas tantangan akibat perubahan yang cepat dari teknologi, ekonomi dan lingkungan sosial. Disamping itu selain mengadopsi pada perusahaan, proses pengukuran kinerja sangatlah penting untuk memberikan motivasi dan pengarahan, serta untuk umpan balik pada efektivitas dari rencana dan pelaksanaannya.

Pendekatan *Balanced Scorecard*, yang sudah diadopsi oleh beberapa organisasi yang berorientasi laba dan pada beberapa universitas di luar negeri, dapat dipertimbangkan dalam arti untuk merangsang, memfokuskan dan perbaikan yang berkesinambungan pada program-program perguruan tinggi di Indonesia. Sebagai bagian integral dari proses formulasi strategi, pengembangan *Balanced Scorecard* dapat memperbaiki komunikasi dan meningkatkan fokus pada variabel kunci sukses. Dan sebagai sistem untuk pengukuran kinerja, dapat menyajikan umpan balik yang tepat waktu pada organisasi/lembaga sebaik kesuksesan pokok dalam mencapai tujuan.

Seperti alat manajemen yang lain, *balanced scorecard* memiliki kelebihan dan kekurangan, tetapi secara keseluruhan *balanced scorecard* lebih positif terhadap manfaat potensial bagi program-program di perguruan tinggi. Sebab komponen-komponen, tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran dalam *balanced scorecard* yang lebih komprehensif dibandingkan alat manajemen yang lain. Disamping itu setiap program-program yang dirancang dengan komponen-komponen *balanced scorecard* konsisten dengan misi dan keadaan institusi serta dapat bermanfaat dalam menciptakan kreativitas dalam proses.

Dalam mempertimbangkan untuk mengadopsi pendekatan *balanced scorecard*, adalah penting untuk mengetahui tantangan kunci dalam aplikasinya. **Pertama**, *balanced scorecard* merupakan model yang implisit atau eksplisit dalam organisasi: apakah hasil kunci dan pemacu hasil, dan bagaimana variabel ini berinteraksi saat ini akan sebaik sepanjang waktu? Membentuk dan mengevaluasi model ini secara hati-hati adalah penting jika *balanced scorecard* disiapkan sebagai petunjuk dan umpan balik pada hasil yang diinginkan.

Kedua, mengembangkan dan mengimplementasikan *balanced scorecard* dapat memerlukan waktu. Proses perancangan dan implementasi yang efektif paling tidak memerlukan 4 (empat) tahap, yaitu: (1) menterjemahkan visi dan konsensus yang menguntungkan, (2) mengkomunikasikan “*objective*”, menetapkan “*goals*” dan menghubungkan dengan strategi, (3) menetapkan target, alokasi sumber daya dan menciptakan tonggak bersejarah (batu peringatan), dan (4) umpan balik dan pembelajaran. Pengalaman dari organisasi-organisasi yang mencari laba, memberi kesan bahwa proses yang lengkap memakan waktu dua tahun atau lebih (Kaplan & Norton 1996b). **Ketiga**, pengembangan dari *balanced scorecard* memerlukan pengukuran-pengukuran yang merupakan kebijakan-kebijakan yang subyektif, yang dapat mengakibatkan pengukuran yang bias dan kelemahan untuk dimanipulasi.

Bagaimanapun, konsern terhadap *balanced scorecard* tidaklah rumit. Karena tinggal menurunkan statement misi dan menterjemahkan ke *goals* dan *action*, juga menerapkan ke dalam model dari organisasi, dengan tambahan membutuhkan komitmen waktu. Pergeseran masa kini dengan menggunakan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan membuat issue pengukuran menjadi akurat dan dapat diuji kebenarannya. Dan merespon terhadap tantangan-tantangan, maka dunia pendidikan tidak beroperasi pada keadaan yang vakum atau berjalan ditempat.

Akhir kata, evaluasi terhadap *balanced scorecard* sebagai alat untuk mendukung perubahan dan perbaikan, adalah penting untuk diakui bahwa semua pendekatan mempunyai kekuatan dan kelemahan. Pertanyaan kunci adalah tidak ada metode yang sempurna. Pada *balanced scorecard* memberikan manfaat lebih besar dibanding biayanya, dengan segala ketidaksempurnaannya. Jawaban dari pertanyaan tersebut adalah tergantung pada setiap situasi dan aspirasi dari setiap institusi. *Balanced scorecard* dapat dijadikan alat untuk memprakarsai, mempedomani dan meneruskan perbaikan terus menerus pada program-program di perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chang and Chow, The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education, *Issues in Accounting Education*, Vol. 14, N0. 3, August 1999.
- Creelman, James and Makhijani, Naresh, *Mastering Business in Asia Succeeding with the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2005.
- Kaplan, Robert. S., and Norton, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996b.
- , *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2001.
- , *Strategy MAPS*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004
- Moore, M. R., and Diamond, M. A., *The Challenge of Change in Business Education*, NY: Ernst & Young LLP, New York, 1995
- Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Edisi ke-2, Cetakan ke-1, Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Nelson, I. T., J. A. Bailay, and A. T. Nelson, Changing Accounting Education With Purpose: Market-Based Strategic Planning for Departments of Accounting, *Issues in Accounting Education*, Vol. 13 (2): 301-326, 1998.

Strategic Institute, *Balanced Scorecard for Higher Education Institution*,
kumpulan materi workshop, Kartika Chandra Hotel, 31 Okt-1 Nov,
2002.

