

Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)

Ambar Sri Lestari

Abstrak

Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, keselarasan tujuan organisasi dan individu dalam organisasi adalah penting. Balanced Scorecard merupakan salah satu ukuran kinerja alternatif yang bertujuan untuk menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Diinspirasi oleh Kaplan dan Norton, konsep ini dikembangkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tulisan ini membahas bagaimana membangun balanced scorecard, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran, target, inisiatif, dan mengimplementasikan balanced scorecard pada organisasi publik. Analisis kinerja penilaian UB memiliki: a) dua sasaran strategis perspektif finansial yaitu kemampuan untuk mendapatkan dana dan efisiensi biaya, b) dua tujuan strategis perspektif pemangku kepentingan yaitu kepuasan dan kebanggaan bagi mahasiswa UB, c) enam tujuan strategis proses internal yang perspektif yaitu sebuah portal bisnis internal, proses dan kebijakan prosedur, sistem keuangan dan pelaporan, pengendalian internal dan pengukuran kinerja, penelitian dan pengabdian masyarakat yang berkualitas, kualitas PBM, d) tiga tujuan strategis perspektif pembelajaran & pertumbuhan meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, meningkatkan kualitas dan fasilitas infrastruktur. UB memiliki 18 sasaran strategis dalam empat perspektif Balanced Scorecard dan 40 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran dalam scorecard.

Kata kunci: penilaian, kinerja; balanced scorecard; sistem manajemen strategis

PENDAHULUAN

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 berkembang-bangnya teknologi yang mendukung. Sementara itu terdapat berbagai tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya dituntut bagi sektor private, namun sektor public 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/organisasi 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 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*). Day & Wensley (1988)³ 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 derajat 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

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.

³ Day, George & Wensley, Robin. (April 1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority", dalam *Journal of Marketing*, Vol.52

tidak menjamin) untuk kinerja yang unggul. Efektivitas operasional menginginkan kita untuk menampilkan sesuatu yang lebih baik dari lawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pemanfaatan input, misalnya dengan cara mengurangi cacat pada produk atau membuat lebih cepat produk yang lebih baik (Porter, 1996:62)⁴. Kombinasi yang baik antara efektivitas operasional dan strategi akan memberikan keuntungan lebih bagi aktor ekonomi. 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-based positioning* (berbasis pada segmentasi pelanggan yang memiliki akses berbeda) (Porter, 1996:68)⁵. 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 & Smith⁶ menyatakannya 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 dan implikasinya harus 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.

Dari kondisi ini maka diperlukan penilaian kinerja secara komprehensif yang mencakup aspek keuangan dan aspek non keuangan bagi suatu organisasi termasuk pendidikan tinggi. Maka Sistem Penilaian Kinerja ini dapat menggunakan model Balanced Scorecard. Keunggulan model 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. Tujuan dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimanakah penerapan metode Balanced Scorecard dalam analisis penilaian kinerja yang dilakukan di Universitas Brawijaya Malang yang kemudian dirumuskan dalam berbagai inisiatif strategis yang dilaksanakan Universitas sehingga kinerja perguruan tinggi dapat tercapai secara komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif 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 dalamnya (Miles dan Huberman⁷, dan Bogdan & Biklen⁸). 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 Sari⁹, Moleong¹⁰, Sugiyono¹¹ dan Moehadjir¹²). 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.¹³ 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 fenomena tersebut bisa berupa seorang pimpinan pendidikan, suatu

⁴ Porter, Op.Cit,p.62.

⁵ Ibid,p.68.

⁶ Lewis & Smith, *Total Quality in Higher Education*, (St. Lucie Press, Florida, 1994),p.2

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

⁸ Robert C. Bogdan, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon,1992),pp.29-32.

⁹ Ibid.,pp.29-32.

¹⁰ Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004),pp.1-8.

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta,2006),pp.35-36.

¹² Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin,2000),pp.148-151.

¹³ Robert K.Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004),pp.1-2.

program, suatu proses, satu penerapan kebijakan, atau satu konsep, seperti dikemukakan oleh Creswell¹⁴ bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu.

ANALISIS DATA

Pendekatan studi kasus dalam penelitian kualitatif adalah suatu cara khusus untuk pengumpulan data, pengorganisasian data, dan analisis data. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi secara menyeluruh yang komprehensif, sistematis dan mendalam tentang tiap-tiap kasus yang menarik. 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 Huberman¹⁵ 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* di UB. *Reduksi data* merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada pengabstraksian, dan penransformasian data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. 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. Dalam reduksi data ini peneliti memfokuskan pada hal-hal yang penting mengenai visi, misi, strategi, tujuan-tujuan strategi pada penggunaan metode *balanced scorecard* di UB. Data yang selanjutnya disederhanakan dengan klasifikasi data dasar tema yang terbagi pada beberapa perspektif *balanced scorecard* yaitu finansial, 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 *display* (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 pada penilaian kinerja di Universitas Brawijaya. *Penarikan kesimpulan/verifikasi* adalah penarikan kesimpulan dari data yang telah dianalisis. Verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang telah di *display*kan. 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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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 memperoleh informasi yang mendasar yaitu: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.¹⁶ Dalam membangun suatu *balanced scorecard* dapat dilakukan dengan 6 tahapan, yaitu: 1) menilai fondasi organisasi, 2) membangun strategi bisnis, 3) membuat tujuan organisasi, 4) membuat *strategic map* organisasi, 5) pengukuran kinerja, dan 6) menyusun inisiatif¹⁷.

Tahap pertama, Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terhadap organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan SWOT analysis yang akan mempengaruhi kinerja UB. Organisasi juga dapat melakukan benchmarking terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan, bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Variabel yang dilibatkan dalam metode *Balanced Scorecard* terdiri dari faktor internal dan eksternal yang dalam analisis SWOT dikenal dengan

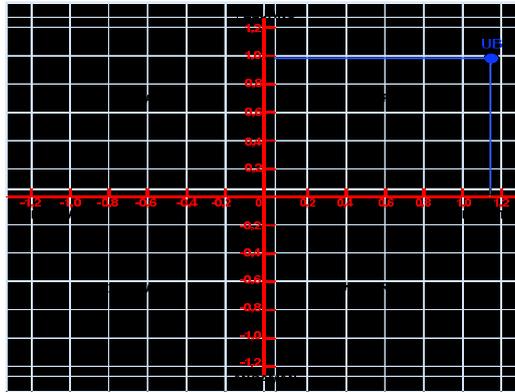
¹⁴ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, (Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2009), p.20.

¹⁵ Mathew, Op.Cit, p.20

¹⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, (Penerbit Salemba Empat Edisi 12, 2009), p.6-7.

¹⁷ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*, (Penerbit : UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), p.59.

istilah kekuatan dan kelemahan (faktor internal), peluang dan tantangan (faktor eksternal). Dalam grafik dapat disimpulkan bahwa posisi Universitas Brawijaya adalah posisi agresif, yakni di kuadran I.



Gambar 1. Posisi UB dalam kuadran Analisa SWO

Gambar di atas 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 eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi, diversifikasi, maupun kombinasi dari semuanya dapat dilakukan oleh UB.

Tahap kedua, Membangun strategi bisnis merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Proses manajemen strategis adalah proses berkelanjutan yang terdiri dari 9 langkah, yaitu:¹⁸

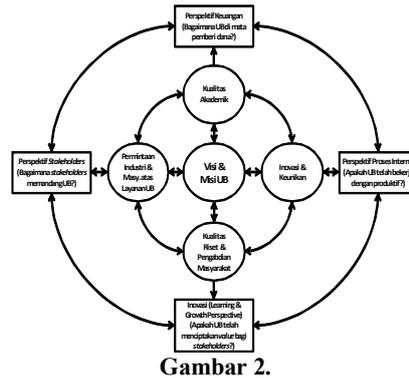
- a. Mengembangkan visi yang jelas dan mewujudkannya menjadi pernyataan misi yang sangat berarti
- b. Menilai kekuatan dan kelemahan organisasi
- c. Melihat lingkungan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi
- d. Mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan organisasi
- e. Analisa persaingan
- f. Menyusun sasaran dan tujuan organisasi
- g. Merumuskan opsi-opsi strategi dan memilih strategi yang tepat
- h. Mewujudkan rencana strategis ke dalam rencana tindakan
- i. Menentukan pengendalian yang tepat

Strategi yang dilakukan UB setelah pemetaan posisi dengan analisis SWOT adalah:

- a. Melakukan pengembangan dan inovasi layanan, seperti:
- b. Optimalisasi potensi dan sumber daya yang dimiliki universitas
- c. Melakukan efisiensi dalam operasi UB. Peningkatan pendapatan tidak akan berarti apapun bila efisiensi tidak dilakukan. menyusun SOP penghitungan unit
- d. Meningkatkan motivasi melalui peningkatan kesejahteraan dan kualitas sumber daya manusia dan penanaman jiwa entrepreneur
- e. Meningkatkan kualitas laporan keuangan dan menyusun sistem informasi manajemen yang berbasis kinerja
- f. Meningkatkan standar sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses pelayanan akademik

¹⁸Thomas W.Zimmerer and Norman M.Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, (Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, Inc, 2005), p.82.

Tahap ketiga, membuat tujuan strategis organisasi yaitu menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan strategis lebih bersifat spesifikasi dari visi dan misi UB. Visi dan strategi diterjemahkan kedalam empat perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk sasaran yang ingin dicapai, ukuran dari sasaran, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif sasaran strategis. Perspektif-perspektif dalam BSC terdiri atas perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam rerangka Balanced Scorecard yang dikembangkan UB digambarkan sebagai berikut:

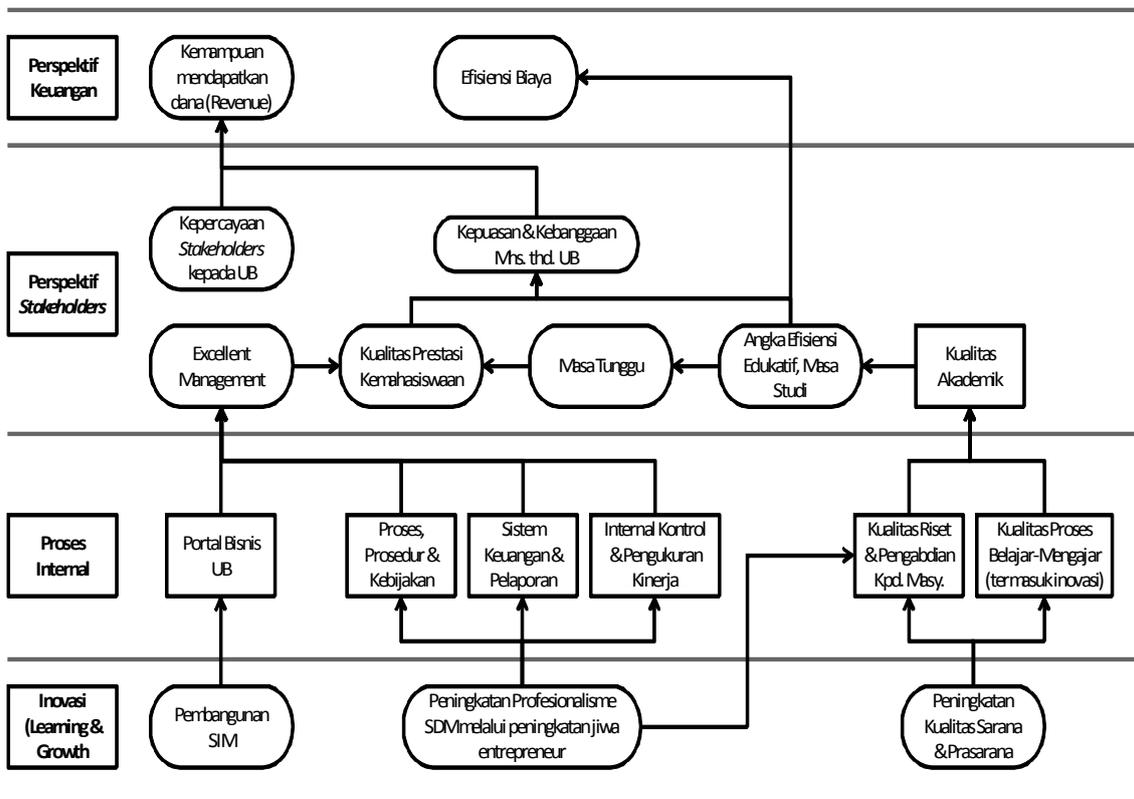


Gambar 2.

Melalui Balanced Scorecard, universitas ini bertujuan untuk memantau kinerja saat ini dan upaya untuk memberikan pengajaran, pembelajaran dan kegiatan penelitian, untuk meningkatkan layanan pelanggan, menjaga karyawan termotivasi dan meningkatkan sistem informasi (Cribb dan Hogan, 2003)¹⁹. Dalam lingkungan ini Balanced Scorecard sebagai kerangka konseptual untuk menerjemahkan misi dan tujuan menjadi satu set indikator kinerja yang didistribusikan di antara empat perspektif :

- finansial (bagaimana UB dimata pemberi dana?),
- pelanggan (bagaimana pelanggan memandang UB?),
- proses bisnis internal (apakah UB telah bekerja dengan produktif?),
- inovasi dan pembelajaran (apakah UB telah menciptakan nilai bagi stakeholder?)
- Tahap keempat, membuat strategic map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (cause-effect relationship).

¹⁹Cribb, G. & Hogan, C. (2003), *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_pubs



Gambar 3. Rerangka Konseptual Balanced Scorecard UB

Tahap kelima, Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis. Indikator ragaan kunci atau KPI (*Key Performance Indicator*) dikembangkan berdasarkan hasil analisis kondisi UB terdiri dari dua kelompok yaitu KPI upaya (*input*) yang mencakup proses/program dan KPI luaran (*output*). Organisasi menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan dan Norton, 1996:77)²⁰, yaitu:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- b. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi

Tahap keenam, menyusun inisiatif strategis merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Target-target tersebut biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. Dengan penggunaan metode Balanced Scorecard Universitas Brawijaya dapat mensinergikan sistem manajemen strategis dalam menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam sasaran-sasaran dan ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, stakeholders, proses internal, serta learning & growth dimana masing-masing perspektif dikembangkan lagi melalui tujuan, ukuran, sasaran, dan inisiatif sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Isu-isu Strategis Bidang Keuangan

²⁰Kaplan dan Norton, ibid, p.7.

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

Tabel 1. 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 per biaya layanan
Perspektif 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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
Perspektif Proses Internal	(1) Meningkatnya produktifitas dosen dan karyawan (2) Meningkatnya kerjasama dan kemitraan (3) Efisiensi prosedur administratif (4) Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan (5) Meningkatnya prestasi mahasiswa (6) Meningkatnya penggunaan sistem informasi (7) Terwujudnya pengendalian internal yang baik (8) Terwujudnya sistem perencanaan yang akuntabel, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan (9) Meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa baru	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 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

Perspektif	Strategic Objectives	Measures
	(10) Meningkatnya proses belajar mengajar	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
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

Tabel 2

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

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.

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
 - ✓ Mengintegrasikan sistem keuangan yang ada di UB sehingga terciptakan program aplikasi sistem manajemen keuangan terpadu/terintegrasi
 - ✓ Mengadakan pelatihan tentang SIM keuangan

PENUTUP

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

1. Sistem penilaian kinerja UB memiliki *strategic objectives* diantaranya :
 - a) 2 *strategic objectives* perspektif finansial yaitu kemampuan mendapatkan dana dan efisiensi biaya;
 - b) 2 *strategic objectives* perspektif stakeholder yaitu kepercayaan stakeholders kepada UB, kepuasan & kebanggaan mahasiswa terhadap UB;
 - c) 6 *strategic objectives* perspektif proses internal yaitu portal bisnis UB, proses prosedur & kebijakan, system keuangan dan pelaporan, internal control & pengukuran kinerja, kualitas riset & pengabdian kepada masyarakat, kualitas PBM;
 - d) 3 *strategic objectives learning & growth* yaitu pembangunan SIM, peningkatan profesionalisme SDM, peningkatan kualitas sarana & prasarana.
2. 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%.
3. 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 menggunakan sumberdaya keuangan yang bersumber dari hasil pelayanan.
2. Kerjasama institusi dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lain di dalam maupun di luar negeri harus terus ditingkatkan sehingga dapat 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 kontribusi 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.

RUJUKAN

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