

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
DI PERGURUAN TINGGI DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD**

Oleh

Drs. Bambang Trisno, MSIE, Drs. Tasma Sucita, ST, MT, Wasimudin Surya S. ST.MT **Jurusan  
Pendidikan Teknik Elektro – FPTK UPI Bandung ,  
[0818196462-bangmuch@yahoo.com](mailto:0818196462-bangmuch@yahoo.com)**

**ABSTRAK**

*Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perguruan tinggi yang ingin tetap unggul dan bersaing baik di kancah nasional maupun global. Untuk memenangkan persaingan, kinerja sebuah organisasi pendidikan tinggi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara financial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep 'Balanced Scorecard'. Konsep 'Balanced Scorecard' (BSC) yang diterapkan dalam perguruan tinggi berfokus mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu; perspektif finansial, perspektif mahasiswa dan stakeholder, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep ini (BSC) pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu Institusi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Dalam penelitian disini lebih menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep Balanced Scorecard yang berorientasi **nonfinancial** di Jurusan Pendidikan Teknik Elektro (JPTE) – FPTK UPI. Adapun lingkup penelitian yang dilakukan meliputi pengukuran tiga perspektif kinerja, yaitu ; dari perspektif mahasiswa dan stakeholder (yaitu Mahasiswa dan stakeholders), perspektif proses internal , prospektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan pengukuran scorecard di JPTE adalah untuk mengetahui sejauhmana pencapaian kinerja di JPTE FPTK UPI yang diukur dengan metode balanced scorecard secara non-financial sehingga hasilnya dapat dijadikan materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategik dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola JPTE untuk mengembangkan JPTE di masa yang akan datang.*

*Dari hasil penelitian ketiga perspektif non financial balance scorecard di JPTE secara umum diketahui bahwa share value masing-masing perspektif memiliki nilai signifikan untuk kurun waktu satu semester 2008-2009 dan memberikan deskripsi kinerja JPTE cukup baik dan dalam fase pengembangan JPTE secara strategic dalam perspektif di bidang pembelajaran dan pertumbuhan maupun terkait dengan kepentingan kedua perspektif lainnya adalah upaya peningkatan proses pelayanan mutu akademik dan pembelajaran.*

**Kata kunci:** *Balance Scorecard, Perspektif Mahasiswa dan stakeholders, Proses Bisnis (Internal), Perspektif Finansial, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Pengukuran kinerja, manajemen strategis.*

## **Latar Belakang**

Persaingan antar institusi untuk menarik minat lulusan SMA/SMU/SMK dan sederajat agar masuk ke Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta sangat ketat. Tantangan Lulusan JPTE harus mampu bersaing di dunia kerja secara kompetitif. Masuknya Lulusan Non Kependidikan Ke Institusi Pelayanan Dan Pendidikan Di Indonesia. Untuk mampu berkompetisi diperlukan perencanaan strategis secara kelembagaan , dan hal ini dapat dijadikan ukuran kemampuan mempertahankan keberlangsungan hidup institusi. Kemampuan berhasil tidaknya memasuki kompetisi salah satu factor yang harus diketahui adalah Indikator kinerja lembaga secara umum, dan kinerja lembaga ini merupakan elemen penting dalam upaya melihat kemampuan lembaga terutama JPTE- FPTK UPI untuk dapat mengembangkan misi dan visinya dikancah persaingan global.

## **Rumusan Masalah**

Bagaimana merancang satu alat ukur kinerja institusi pada organisasi pendidikan tinggi khususnya di Jurusan Pendidikan Teknik Elektro FPTK - UPI sehingga dapat digunakan dalam membuat perencanaan pengembangan strategik jurusan maupun fakultas di masa yang akan datang terutama dalam meningkatkan kualitas lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat global?

## **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui sejauhmana pencapaian kinerja proses penyelenggaraan pendidikan di JPTE FPTK UPI yang diukur dengan *metode balanced scorecard* secara *non-financial* yaitu melalui tiga perspektif yaitu dari perspektif pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan; sehingga hasilnya dapat dijadikan materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategik dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola JPTE dalam mengembangkan lembaga untuk proses penyelenggaraan pendidikan di masa yang akan datang.

## **Manfaat**

- Dapat merancang dan membuat perencanaan kebijakan jurusan dalam hal; peraturan akademis, kurikulum, Perkuliahan, anggaran, fasilitas dan sarana pembelajaran serta kebijakan pengembangan dosen di JPTE – FPTK UPI.

- Dapat merancang dan membangun perencanaan pengembangan wilayah pemasaran JPTE FPTK UPI selain di wilayah Bandung dan Jawa Barat hingga ke tingkat lebih luas lagi.
- Sebagai sarana evaluasi untuk memperbaiki dan merancang pengembangan pelayanan manajemen pendidikan terhadap kepuasan pelanggan (dalam hal ini mahasiswa, dosen dan stakeholders).

### **Pembatasan Penelitian**

Dalam penelitian disini pembahasan dibatasi yaitu :

- Mengkaji aplikasi Balance scorecard yang berorientasi pada perspektif nonfinancial ;
- Rancangan Pengukuran aplikasi balance scorecard hanya berlangsung pada Program pendidikan S1 JPTE FPTK UPI dengan tiga perspektif pengukuran yaitu mahasiswa dan stake holder ; proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Metode Penelitian**

Adapun metode penelitian yang digunakan disini adalah melalui pengembangan penelitian kualitatif dikombinasikan dengan pendekatan kuantitatif instrument pengukuran yang telah didisain berdasarkan kerangka balance scorecard.

### **Analisis Dan Pembahasan**

Banyak organisasi, lembaga/institusi melakukan operasinya tanpa menggunakan rencana formal. Dalam organisasi, lembaga/institusi baru, para pimpinannya terkadang begitu sibuk sehingga mereka tidak mempunyai waktu untuk menyusun rencana. Terkadang terfikir bahwa hanya organisasi, lembaga/institusi besar saja yang membutuhkan perencanaan formal. Namun dalam kenyataannya organisasi, lembaga/institusi yang berhasil pada kondisi saat ini adalah lembaga / organisasi yang mahir dalam pengembangan dan pelaksanaan *strategi* untuk membangun pelanggan (mahasiswa dan stake holder) dan tidak hanya membuat produk . Disini dibutuhkan kemahiran dalam manajemen strategic. Mulyadi (2005:32), menyatakan *manajemen strategik* adalah suatu proses yang digunakan oleh para pimpinan dan pengelola lembaga untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan share value pelanggan terbaik (*mahasiswa dan stakeholder value*) untuk mewujudkan visi organisasi. Pada dasarnya manajemen strategik adalah suatu upaya manajemen dan Para pimpinannya, Pengelola dan dosen JPTE untuk membangun masa depan organisasi-organisasi. Strategi adalah pola pengerahan dan pengarahan seluruh sumber daya untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

### **Definisi Balance Scorecard**

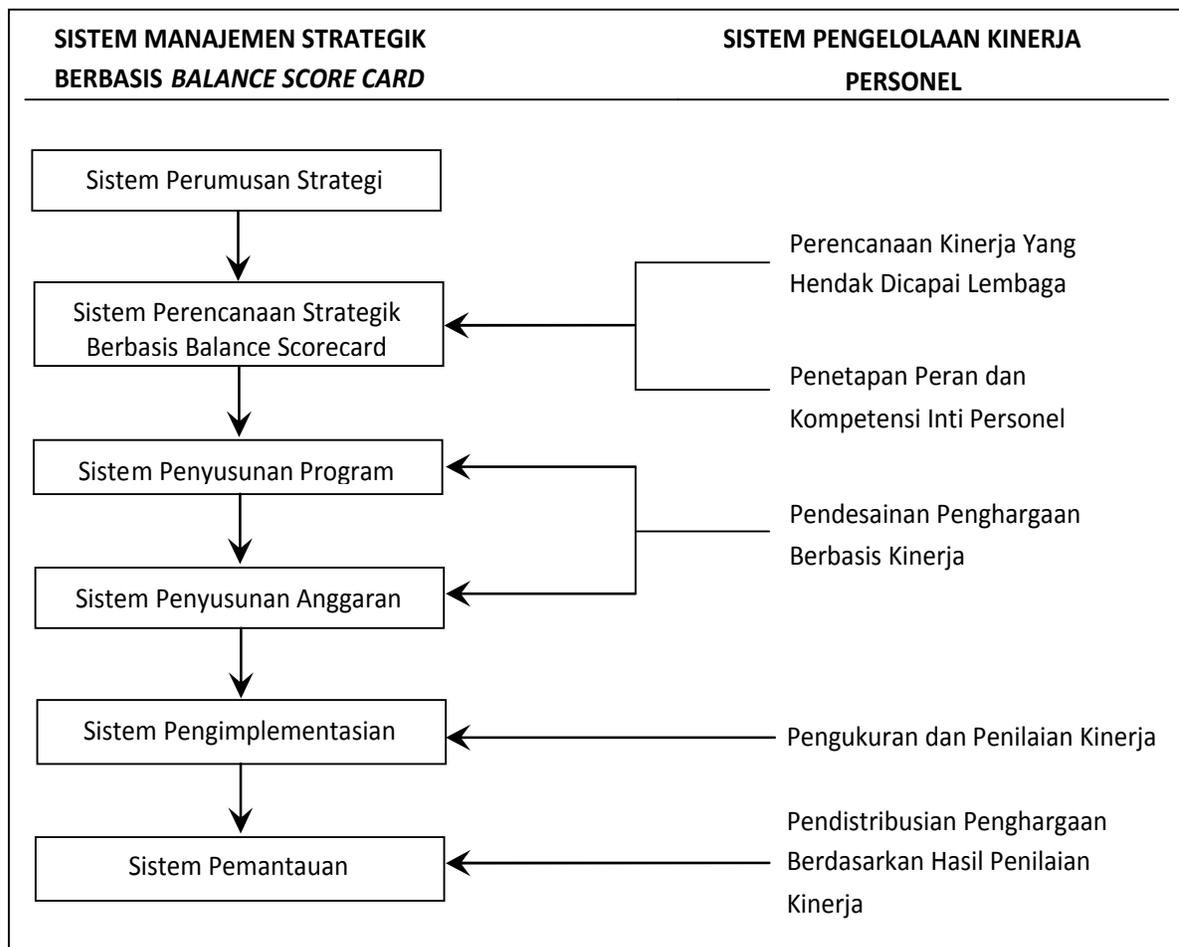
Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard merupakan:

*“... a set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business ...includes financial measure that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance”.*

Anthony, Banker, Kaplan, dan Yong (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: *“ a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business proses, and learning and growth”.*

Dalam implementasi aplikasi balance scorecard di perguruan tinggi dapat mengikuti kerangka pengukuran kinerja seperti yang digambarkan berikut ini :

*Kerangka Pengukuran Kinerja Berbasis Balancescorecard*



Jurusan Pendidikan Teknik Elektro (JPTE) memiliki dua strategi dalam mewujudkan visi jurusan, yaitu *Differentiation Strategy* dan *Cost Leadership Strategy*. Berlandaskan hasil *trendwaching* dan *envisioning*, serta berlandaskan atas analisis peluang, tantangan, kekuatan, dan kelemahan, strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan jurusan adalah *Differentiation Strategy* dan *Cost Leadership Strategy*. Strategi ini dipilih sesuai dengan misi jurusan, agar dimasa depan jurusan mampu mewujudkan visinya.

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK GENERIK
Mahasiswa dan stakeholder	Mahasiswa dan stakeholder capital
Proses	Productive and cost effective processes
Pembelajaran dan pertumbuhan	Human capital, information capital, and organization capital

### Kesimpulan Dan Saran

#### 1. Perspektif mahasiswa dan stakeholders

Lembaga dapat mempertahankan pelanggan yang sudah dimilikinya yaitu dengan menjadi repeat buyer. Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi, lembaga dalam meningkatkan quality relationship adalah dengan mengukur indeks customer relation (Indeks CR). Indeks ini memperlihatkan tingkat keberhasilan organisasi, lembaga dalam mempertahankan jumlah pelanggan yang dimiliki setiap tahunnya.

#### 2. Perspektif Proses

Proses pelayanan lembaga (JPTE - UPI) kepada mahasiswa dan stakeholder dari mulai bimbingan akademik hingga penyerahan nilai ujian, dengan indicator indeks OTD (On Time Delivery) diketahui hampir nilai indeks OTD-nya adalah 90 %. Dengan demikian proses pelayanan pendidikan tergolong baik

#### 3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk dapat menciptakan customer value didalam proses kegiatan internal maka JPTE Program S1 - UPI perlu membangun Human Capital, information capital, dan organization capital

Hasil penelitian disini diharapkan dapat dikembangkan dapat lebih lanjut melalui penelitian dengan mengaplikasikan balance scorecard melalui empat perspektif (kuadran) sehingga dapat memberikan hasil yang lebih optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- 1) Akdon. *Strategic Management for Educational Management* : Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan. Bandung. Alfabeta. (2006).
- 2) Anwar, K.. *Pendidikan Tenaga Keperawatan Di Dalam Menghadapi Era Globalisasi*, Volume 2/2002, Kabupaten Klaten.
- 3) Averson, Paul (25 Agustus 2004), “A Balanced Scorecard for City & County Services”, <http://www.balancedscorecard.org>.
- 4) Averson, Paul (25 Agustus 2004), “Building a Government Balanced Scorecard: Phase 2 –Implementation and Automation”, <http://www.balancedscorecard.org>.
- 5) Atmosoeparto, K. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Lembaga pendidikan: Mewujudkan Organisasi yang efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Jakarta. Gramedia. (2001).
- 6) Becker, B.E., Mark A. H., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard, linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- 7) Buletin Suara Perawat PPNI. (2002)
- 8) Gaspersz, V. (2003). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi balanced scorecard dengan six sigma, untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- 9) Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- 10) Mulyadi (2001). *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan lembaga pendidikan*. Jakarta: Salemba Empat.

- 11) *“Building the Balanced Scorecard in Public Sector Organization”*,  
<http://www.odgroup.com>, Boston. Harvard Business School Press. 26 Agustus 2004
- 12) Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayanan, V. G. “Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy”, <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2005.
- 13) Cusway, B. (1996). *Human Resource Management*. The Fast Track BA Series. Jakarta. PT Elexmedia Komputindo.
- 14) Gaspersz, Vincent, *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta, Gramedia. (2003)
- 15) Gaspersz, V. (2003). *ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta. Gramedia.
- 16) Gaspersz, V. *Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta. Gramedia. (2005)
- 17) Hopf, H, Richard, David.J. Litman, “*Guide to Balance Scorecard Performance Management Methodology*”,
- 18) Handoko, TH (1995). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. (Edisi II), BPFE.
- 19) Hansen, Don R and Mowen, Maryanne M, *Management Accounting*, sixth edition, South-Western, America. (2003)
- 20) Ilyas, Y.. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*, Depok: BP. FKM. Universitas Indonesia(2001)
- 21) Ittner, Christopher D. dan Larcker, David, F. “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications”<http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2004.
- 22) Kaplan, Robert S and Norton, David P, *Balanced Scorecard*, Jakarta, Erlangga. (2000)
- 23) Keban, Y.T. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah, Pendekatan Manajemen dan Kebijaksanaan*. Yogyakarta. Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada. (2000).
- 24) Kurnianto, HT.. *Budaya Organisasi dan Balanced Scorecard, Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta. UPFE UMY. (2003)
- 25) Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H.,”*Causality in a Performance Measurement Model*”, <http://www.ssrn.com>. (8 Februari 2004)

- 26) Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H., "Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard", <http://www.ssrn.com>. (8 Februari 2004)
- 27) Modell, Sven, "Performance Measurement Myths in Public Sector", [http :  
\\www.ssrn.com](http://www.ssrn.com). (12 Februari 2005)
- 28) Mulyadi. *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan organisasi, lembaga/institusi*. Jakarta: Salemba Empat. (2005)
- 29) Notoadmodjo, S. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta. Rineka Cipta. (2005).
- 30) Rohm, Howard, "A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard", <http://www.performance-measurement.net>. (25 Agustus 2004)
- 31) Rohm, Howard, "Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success", [ttp://www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)(25 Agustus 2004).
- 32) Tungal, A.W. (2003). *Memahami konsep human resources scorecard (HRSC)*. Jakarta: Harvarindo.