

EVALUASI KINERJA PERGURUAN TINGGI ISLAM BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Ahmad Fauzan

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung

Abstrak

Pendirian lembaga pendidikan tinggi Islam sudah dirintis sejak zaman pemerintahan Hindia Belanda hingga sekarang. Seperti sama-sama kita ketahui, dalam pertumbuhan dan perkembangannya telah berdiri cabang-cabang perguruan tinggi Islam untuk memberikan pelayanan pendidikan tinggi yang lebih luas terhadap masyarakat. Untuk mengukur kinerja perguruan tinggi Islam salah satunya adalah dengan *balanced scorecard*. Empat perspektif pengukuran kinerja perguruan tinggi menggunakan Metode *Balanced Scorecard*: (a) Konsumen: untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai kita; (b) Internal bisnis: untuk mengetahui keunggulan yang kita miliki; (c) Inovasi dan pembelajaran: untuk mengetahui bagaimana kita melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus-menerus; (d) Keuangan: untuk memberikan kinerja yang baik dari aspek keuangan kepada stakeholder.

Kata kunci: *balanced scorecard*, internal bisnis, stakeholder

A. Pendahuluan

Perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang tertinggi yang mendidik dan menyiapkan anak bangsa menjadi pemimpin di masa yang akan datang. Dalam menyiapkan anak bangsa, perguruan tinggi dituntut untuk menjadi sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas dengan ketentuan yang telah ditentukan dalam Undang-undang Pendidikan Tinggi oleh pemerintah sebagai pembuat kebijakan di negara ini.

Kualitas perguruan tinggi saat ini menjadi pilihan para lulusan sekolah menengah, karena hal itu nantinya bagi lulusan perguruan tinggi menjadi syarat untuk mencari pekerjaan. Banyak dunia kerja dan dunia usaha memilih dan mensyaratkan calon pekerjanya berasal dari perguruan tinggi yang terakreditasi A dan minimal terakreditasi B. Jika tidak terpenuhi nilai akreditasi tersebut calon pencari kerja tidak bisa ikut berkompetisi dalam bursa kerja yang disediakan.

Perguruan tinggi di Indonesia tumbuh seperti jamur yang baru mulai mekar karena disirami hujan yang kemudian disinari matahari. Dewasa ini banyak perguruan tinggi yang abal-abal menjanjikan kemudahan biaya yang bisa dicicil dan waktu kuliah yang singkat dengan berbagai gelar yang tidak kalah dengan perguruan tinggi negeri dan ternama di Indonesia.

Untuk merefleksikan hal tersebut penulis mencoba untuk mendeskripsikan evaluasi kinerja perguruan tinggi Islam berbasis balanced scorecard.

B. Pembahasan

A. Lembaga Pendidikan Tinggi Islam

1. Pengelolaan Perguruan Tinggi

Dalam Rancangan Undang-undang Pendidikan Tinggi (RUU PT), yang saat ini masih dalam proses pembahasan di DPR. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, diharapkan bisa memberikan satu kerangka tata kelola (*governance*) perguruan tinggi. Untuk saat ini pengelolaan perguruan tinggi ada dalam berapa pasal dibawah ini, yaitu :

– Pada Paragraf 1 (Umum)

Pasal 74 :

1. Perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan dasar dan tujuan, serta kemampuan Perguruan Tinggi.
3. Dasar dan tujuan serta dan kemampuan perguruan tinggi untuk melaksanakan otonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dinilai oleh Menteri.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai otonomi pengelolaan perguruan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Pasal 75 :

Otonomi pengelolaan perguruan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip :

1. Akuntabilitas
2. Transparan
3. Evaluasi
4. Nirlaba
5. Jaminan mutu
6. Efektivitas dan efisiensi
7. Kreativitas dan inovasi

Pasal 76 :

1. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 74 meliputi bidang akademik dan/atau bidang non akademik.
2. Otonomi pengelolaan dalam bidang akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan tridharma :

3. Otonomi pengelolaan dalam bidang non akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan dalam bidang:
 - a. Organisasi
 - b. Keuangan
 - c. Kemahasiswaan
 - d. Ketenagaan
 - e. Sumber belajar
 - f. Sarana dan prasarana lainnya

– Paragraf 2 (Status Pengelolaan Perguruan Tinggi)

Pasal 77

1. Status pengelolaan perguruan tinggi terdiri atas :
 - a. Otonom terbatas
 - b. Semi otonom, atau
 - c. Otonom
2. Status otonom terbatas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan perguruan tinggi yang hanya memiliki otonomi pengelolaan bidang akademik.
3. Status semi otonom sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan perguruan tinggi yang memiliki otonomi pengelolaan bidang akademik dan memiliki sebagian dari wewenang non akademik yang diberikan oleh Pemerintah atau badan penyelenggara.
4. Status otonom sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c merupakan perguruan tinggi yang memiliki otonomi pengelolaan bidang akademik dan non akademik.
5. Sebagian dari wewenang non akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (3) adalah wewenang pengelolaan keuangan secara mandiri.
6. Pengelolaan keuangan secara mandiri sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.

Pasal 78 :

1. Pemerintah menetapkan status pengelolaan PTN pada saat pemberian atau perubahan izin perguruan tinggi.
2. Penetapan perubahan status pengelolaan PTN dilakukan atas usul perguruan tinggi berdasarkan penilaian Pemerintah.
3. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penetapan status pengelolaan perguruan tinggi diatur dengan Peraturan Menteri.

Pasal 79 :

1. PTN yang berstatus semi otonom menerima pendelegasian wewenang pengelolaan perguruan tinggi dari Pemerintah.
2. Wewenang pengelolaan perguruan tinggi pada PTN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas :

1. Tata kelola berdasarkan ketentuan satuan kerja Pemerintah;
2. Organ yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi;
3. Hak untuk mengelola aset negara;
4. Wewenang untuk mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel; dan
5. Ketenagaan yang diangkat oleh Pemerintah dan/atau lembaganya.

Pasal 80 :

1. PTN yang berstatus otonom menerima mandat penyelenggaraan perguruan tinggi dari Pemerintah melalui pembentukan badan hukum pendidikan yang bersifat nirlaba.
2. PTN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki :
 1. Tata kelola dan pengambilan keputusan sendiri;
 2. Organ yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi;
 3. Hak untuk memiliki kekayaan negara yang terpisah;
 4. Wewenang untuk mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel;
 5. Ketenagaan yang diangkat oleh lembaganya;
 6. Wewenang untuk mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi; dan
 7. Wewenang yang diberikan oleh Menteri untuk menyelenggarakan dan menghentikan penyelenggaraan program studi.

Pasal 81 :

1. Badan penyelenggara memiliki wewenang untuk menetapkan status semi otonom atau status otonom kepada PTS sebagaimana ketentuan yang diatur dalam Pasal 77 ayat (3) dan ayat (4) sesuai peraturan perundang-undangan.
 2. PTS yang memiliki status semi otonom atau status otonom sebagaimana dimaksud ayat (1) berfungsi untuk meningkatkan layanan pendidikan terutama guna memenuhi hak mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan sesuai peraturan undang-undang.
- Paragraf 3 (Susunan Organisasi Perguruan Tinggi)

Pasal 82:

1. Perguruan Tinggi yang dikelola secara otonom terbatas dan semi-otonom sebagaimana ketentuan yang diatur dalam Pasal 77 ayat (2) dan ayat (3) paling sedikit memiliki unit organisasi yang terdiri atas :
 1. Seorang rektor, seorang ketua, atau seorang direktur
 2. Senat akademik

3. Perguruan Tinggi yang dikelola secara otonom sebagaimana ketentuan yang diatur dalam Pasal 77 ayat (4) paling sedikit memiliki unit organisasi :
 1. Majelis pemangku kepentingan/majelis wali amanah
 2. Seorang rektor, seorang ketua, atau seorang direktur
 3. Senat akademik
 4. Auditor dan/atau pengawas

Pasal-pasal di atas mengatur tata kelola perguruan tinggi baik berupa otonomi terbatas, semi otonomi ataupun otonomi penuh yang ada di Indonesia agar dapat meningkatkan layanan pendidikan yang berkualitas baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

2. Sejarah Singkat Perguruan Tinggi Islam Negeri

Pendirian lembaga pendidikan tinggi Islam sudah dirintis sejak zaman pemerintahan Hindia Belanda, dimana Dr. Satiman Wirjosandjoyo pernah mengemukakan pentingnya keberadaan lembaga pendidikan tinggi Islam untuk mengangkat harga diri kaum Muslim di Hindia Belanda yang terjajah itu.¹

Gagasan tersebut akhirnya terwujud pada tanggal 8 Juli 1945 ketika Sekolah Tinggi Islam (STI) berdiri di Jakarta di bawah pimpinan Prof. Abdul Kahar Muzakir, sebagai realisasi kerja yayasan Badan Pengurus Sekolah Tinggi Islam yang dipimpin oleh Drs. Mohammad Hatta sebagai ketua dan M. Natsirsebagai sekretaris. Ketika masa revolusi kemerdekaan, STI ikut Pemerintah Pusat Republik Indonesia hijrah ke Yogyakarta dan pada tanggal 10 April 1946 dapat dibuka kembali di kota itu.²

Dalam sidang Panitia Perbaikan STI yang dibentuk pada bulan November 1947 memutuskan pendirian Universitas Islam Indonesia (UII) pada 10 Maret 1948 dengan empat fakultas: Agama, Hukum, Ekonomi, dan Pendidikan. Tanggal 20 Februari 1951, Perguruan Tinggi Islam Indonesia (PTII) yang berdiri di Surakarta pada 22 Januari 1950 bergabung dengan UII yang berkedudukan di Yogyakarta.³

Setelah pengakuan kedaulatan Indonesia secara internasional, Pemerintah mendirikan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN), yang diambil dari Fakultas Agama UII (Yogyakarta) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 1950. Penetapan PTAIN sebagai perguruan tinggi negeri diresmikan pada tanggal 26 September 1951 dengan jurusan Da'wah (kelak menjadi Ushuluddin), Qaida (kelak menjadi

¹ Musyriifah Sunanto, Sejarah Peradaban Islam Indonesia. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 314-315.

² Direktorat Perguruan Tinggi Islam, Sejarah Singkat IAIN dalam <http://www.ditpertaisttgiain.asp/2003/>. Tanggal. 4 Desember 2016

³ Rusminah, (dkk). Perguruan Tinggi Agama Islam (UIN, IAIN, dan STAIN). Dalam Insan Cendekia, (2010), h.1

Syari'ah) dan Pendidikan (kelak menjadi Tarbiyah). Sementara di Jakarta, berdiri Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) pada tanggal 14 Agustus 1950 berdasarkan Penetapan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1950.⁴

Dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1960 tentang pembentukan Institut Agama Islam Negeri (IAIN), maka PTAIN Yogyakarta dan ADIA menjadi IAIN "Al-jami'ah Al-Islamiah Al Hukumiyah" dengan pusat di Yogyakarta. IAIN ini diresmikan tanggal 24 Agustus 1960 di Yogyakarta oleh Menteri Agama K. H. Wahib Wahab. Sejak tanggal 1 Juli 1965 nama "IAIN Al-Jami'ah" di Yogyakarta diganti menjadi "IAIN Sunan Kalijaga", nama salah seorang tokoh terkenal penyebar agama Islam di Indonesia.⁵

Dalam perkembangannya selanjutnya, berdirilah cabang-cabang IAIN yang terpisah dari pusat. Hal ini didukung oleh Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 1963. Hingga akhir abad ke-20, telah ada 14 IAIN, dimana pendirian IAIN terakhir di Sumatera Utara pada tahun 1973 oleh Menteri Agama waktu itu, Prof. Dr. H. A. Mukti Ali.⁶

Seperi telah diketahui, dalam perkembangannya telah berdiri cabang-cabang IAIN untuk memberikan pelayanan pendidikan tinggi yang lebih luas terhadap masyarakat. Untuk mengatasi masalah manajerial IAIN, dilakukan rasionalisasi organisasi. Pada tahun 1977 sebanyak 40 fakultas cabang IAIN dilepas menjadi 36 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) yang berdiri sendiri, di luar 14 IAIN yang ada, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1997.⁷

3. Paradigma Baru Perguruan Tinggi Islam

Dilihat dari perspektif perkembangan nasional dan global—yang disinggung sedikit di atas, namun tidak perlu diuraikan secara rinci—maka konsep “paradigma baru” bagi perguruan tinggi Islam di Indonesia merupakan suatu keharusan. Paradigma baru itu dalam hemat (Azra), mau tidak mau, melibatkan reformasi besar yang mencakup perubahan kebijakan yang lebih terbuka, transparan, dan akuntabel.

Dalam konteks itu, misi dan fungsi perguruan tinggi Islam secara lebih spesifik adalah: Pertama, mendidik mahasiswa dan warga negara untuk memenuhi kebutuhanseluruh sektor aktivitas manusia, dengan menawarkan kebutuhan seluruh sektor aktivitas manusia, dengan menawarkan kualifikasi-kualifikasi yang relevan, termasuk pendidkandan pelatihan profesional.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid. Hal 2

⁶ Ibid. Hal 2

⁷ Ibid. Hal 3

Kedua, memberikan berbagai kesempatan (*espace ouvert*) kepada para peminat untuk memperoleh pendidikan tinggi sepanjang usia. Ketiga, memajukan, menciptakan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan melalui riset; dan memberikan keahlian (*expertise*) yang relevan untuk membantu masyarakat umumnya dalam pengembangan budaya, sosial dan ekonomi. Keempat, membantu untuk memahami, menafsirkan, memelihara, memperkuat, mengembangkan, dan menyebarkan budaya-budaya historis nasional, regional dan internasional dalam pluralisme dan keragaman budaya. Kelima, membantu untuk melindungi dan memperkuat nilai-nilai sosial dengan menanamkan kepada generasi muda nilai-nilai yang membentuk dasar kewarganegaraan yang demokratis (*democratic citizenship*). Keenam, memberikan kontribusi kepada pengembangan dan peningkatan pendidikan pada seluruh jenjangnya, termasuk pelatihan para guru (Azra).

3. Membangun Kembali Perguruan Tinggi Islam

Pengalaman hampir seluruh lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa upaya membangun kembali perguruan tinggi Islam dan pendidikan Islam umumnya yang mampu merespons dan menjawab tantangan modernitas bukanlah hal yang sederhana dan mudah. Bahkan seperti disimpulkan (Husain dan Ashraf), pendidikan Islam pada umumnya terjepit dalam konflik antara tradisi dan modernitas. Dan, dalam kaitan ini, setidaknya telah berkembang tiga model.

Pertama, model di mana kedua sistem dan substansi keilmuan ditempatkan di bawah satu atap. Dalam model ini, “ilmu-ilmu umum” dilembagakan pada fakultas-fakultas umum; sementara pihak lain, “ilmu-ilmu agama” ditempatkan ke dalam satu fakultas (atau fakultas-fakultas) agama. Di antara perguruan tinggi Islam yang mengambil model ini adalah Universitas Al-Azhar (setelah tahun 1961), Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah, Unisba, Unipdu, dan lain-lain.

Kedua, model Universitas Islam Antar-Bangsa (International Islamic University) baik di Islamabad, Pakistan, maupun di Kuala Lumpur, Malaysia. Model ini pada dasarnya dilandasi konsep gagasan tentang “Islamisasi ilmu pengetahuan” sebagaimana digagas oleh Ismail Al-Faruqi dan Naquib Alatas. Didasarkan pada gagasan, bahwa ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum bersatu dalam satu ranah (*integrated domain*), model ini menawarkan kelembagaan keilmuan—selanjutnya fakultas-fakultas dan jurusan—dengan klasifikasi *faculty* (atau *faculties*) of revealed knowledge; fakultas ilmu-ilmu wahyu dan *faculties of non-revealed knowledge*, fakultas-fakultas ilmu non-wahyu, seperti ekonomi, teknik, dan sebagainya.

Ketiga, model IAIN. Dalam model IAIN ini, ilmu-ilmu agama menjadi titik tolak yang merupakan inti seluruh wacana dan proses keilmuan dan

akademis. Sedangkan ilmu-ilmu umum menjadi suplemen dan pelengkap yang terintegrasi sepenuhnya ke dalam kurikulum. Dengan cara ini, ilmu-ilmu umum menjadi ilmu bantu untuk memahami dan menjelaskan kerangka normatif agama.

4. Indikator Kunci Mutu Perguruan Tinggi

Di Indonesia, secara nasional, penilaian mutu perguruan tinggi secara luas menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh BAN-PT dengan membatasi atas lima indikator kunci yaitu :

Penyelenggaraan program pendidikan tinggi seperti sistem dan mekanisme kerja, **infrastruktur** seperti tanah, gedung, peralatan dan fasilitas lainnya. **Finansial** seperti struktur pemasukan, pengeluaran dan penggunaan dana. **Aset sumber daya manusia** seperti rekrutmen mahasiswa, rekrutmen dan pengembangan pengajar serta staf pendukung lainnya dan informasi seperti on-line internal connectivity melalui sistem manajemen informasi yang baik (BAN PT)

B. Balanced Scorecard

1. Pengertian Balanced Scorecard

- a. Satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan. (Kaplan dan Norton)
- b. Ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan (Anthony, Banker, Kaplan, dan Young).
- c. Ukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Anthony A. Atkinson, Rajiv D Banker dan S Mark Young)
- d. Pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja ke dalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda yang menetapkan sasaran perusahaan. (Charles h Brandon, Ralph E Drtina)
- e. Suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. (Veithzal Rivai Zainal)

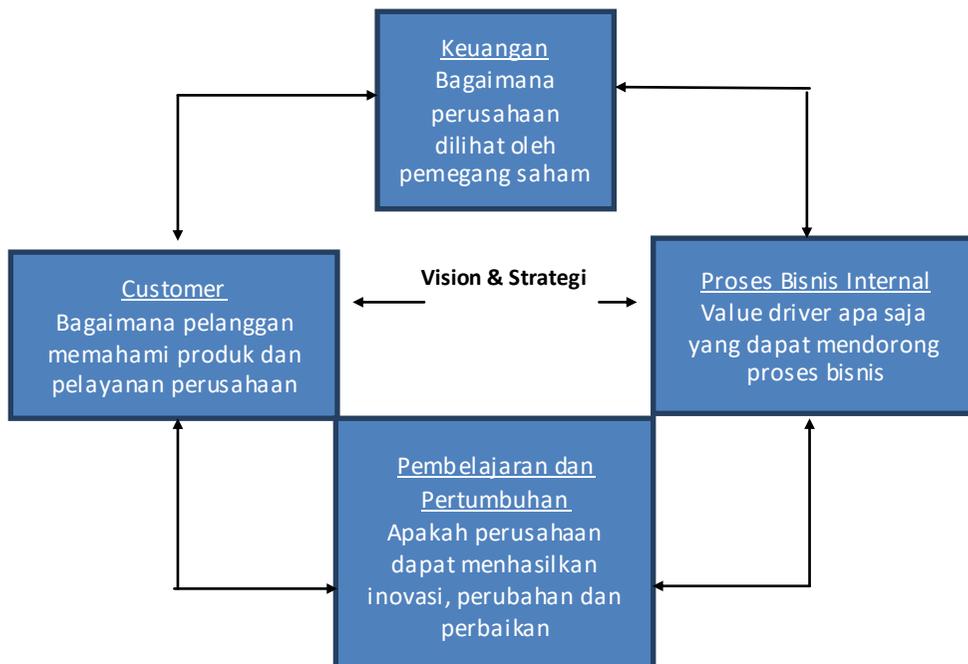
Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa balanced scorecard merupakan suatu ukuran untuk menilai kinerja organisasi dilihat dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran pertumbuhan.

Sebelum menyusun Balanced Scorecard, hendaknya ditentukan terlebih dahulu empat hal penting, yaitu:

- a. Objective atau tujuan
- b. Measuring atau ukuran yang dipakai
- c. Target
- d. Program⁸

Empat perspektif pengukuran kinerja menggunakan Metode Balanced Scorecard:

- a. Konsumen: untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai kita
- b. Internal bisnis: untuk mengetahui keunggulan yang kita miliki
- c. Inovasi dan pembelajaran: untuk mengetahui bagaimana kita melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus-menerus.
- d. Keuangan: untuk memberikan kinerja yang baik dari aspek keuangan kepada stakeholder.⁹



⁸ Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama. 2016. Hal 170

⁹ Ibid.

2. Tujuan Balanced Scorecard:

Ada beberapa tujuan dilaksanakan pengukuran dengan menggunakan balance scorecard pada suatu lembaga atau organisasi, yaitu:

- a. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis
- b. Menyediakan sistem manajemen strategi yang dapat memantau implementasi perencanaan strategi
- c. Memfasilitasi komunikasi kepada semua stakeholder khususnya kepada karyawan¹⁰

Organisasi menggunakan Balanced Scorecard dilandasi berbagai macam alasan, yaitu:

- a. Memanfaatkan secara optimal strategi yang telah disusun bersama
- b. Berfokus pada perubahan yang terdapat pada organisasi
- c. Mengembangkan kemampuan kepemimpinan pada tingkat bisnis unit
- d. Memperoleh kerjasama dan koordinasi antara berbagai bisnis unit¹¹

Pendekatan Balanced scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton):

- a. Bagaimana penampilan organisasi di mata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
- b. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap organisasi? (perspektif pelanggan)
- c. Apa yang menjadi keunggulan organisasi? (perspektif proses internal)
- d. Apa organisasi harus terus-menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)¹²

Balanced Scorecard merupakan inti sistem manajemen karena BSC merupakan tulang punggung dari proses:

- a. Menjelaskan dan menyempurnakan strategi
- b. Strategi komunikasi dalam suatu organisasi
- c. Mendukung kerja sama antar departemen sesuai tujuan individu dan organisasi
- d. Menghubungkan tujuan strategi jangka pendek sesuai dengan tujuan jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Memperoleh umpan balik sehingga dapat menyempurnakan strategi.¹³

¹⁰ Ibid. Hal 170-171

¹¹ Ibid. Hal 171

¹² Veithzal Rivai Zainal, dkk. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek. Jakarta : Rajawali Press. Edisi Ketiga. 2014. Hal 448

¹³ Ibid

Dengan demikian integrasi BSC ke dalam semua proses manajemen dapat menuntun suatu organisasi tetap fokus dalam mengimplementasikan strategi jangka panjang perusahaan

3. Ukuran Balanced Scorecard meliputi:

Ukuran finansial : untuk mencapai pertumbuhan agrsif serta mengelola margin secara keseluruhan, ukuran yang dipakai adalah:

- a. Profit investasi/nilai tambah
- b. Profitabilitas
- c. Peningkatan pendapatan/bauran pendapatan
- d. Produktivitas penurunan biaya

Ukuran konsumen : untuk memperoleh loyalitas pelanggan dan mampu menawarkan lini produk yang lengkap. Ukuran yang dipakai adalah;

- a. Pangsa pasar
- b. Akuisisi pelanggan
- c. Retensi pelanggan
- d. Profitabilitas pelanggan
- e. Kepuasan pelanggan

Ukuran internal proses bisnis : untuk memperoleh proses bisnis sesuai dengan yang diharapkan. Ukuran yang dipakai adalah:

- a. Memiliki ekuitas merek yang kuat
- b. Memiliki kualitas produk yang baik
- c. Memberikan pengalaman belanja yang menarik

Ukuran pembelajaran dan pertumbuhan : untuk memberi kemampuan keahlian yang strategis sesuai keselarasan tujuan individu dan organisasi.

Ukuran yang dipakai adalah :

- a. Kepuasan karyawan
- b. Mempertahankan karyawan
- c. Produktivitas karyawan¹⁴

Balanced Scorecard juga digunakan sebagai alat manajemen strategi untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi seperti disajikan dalam gambar berikut :

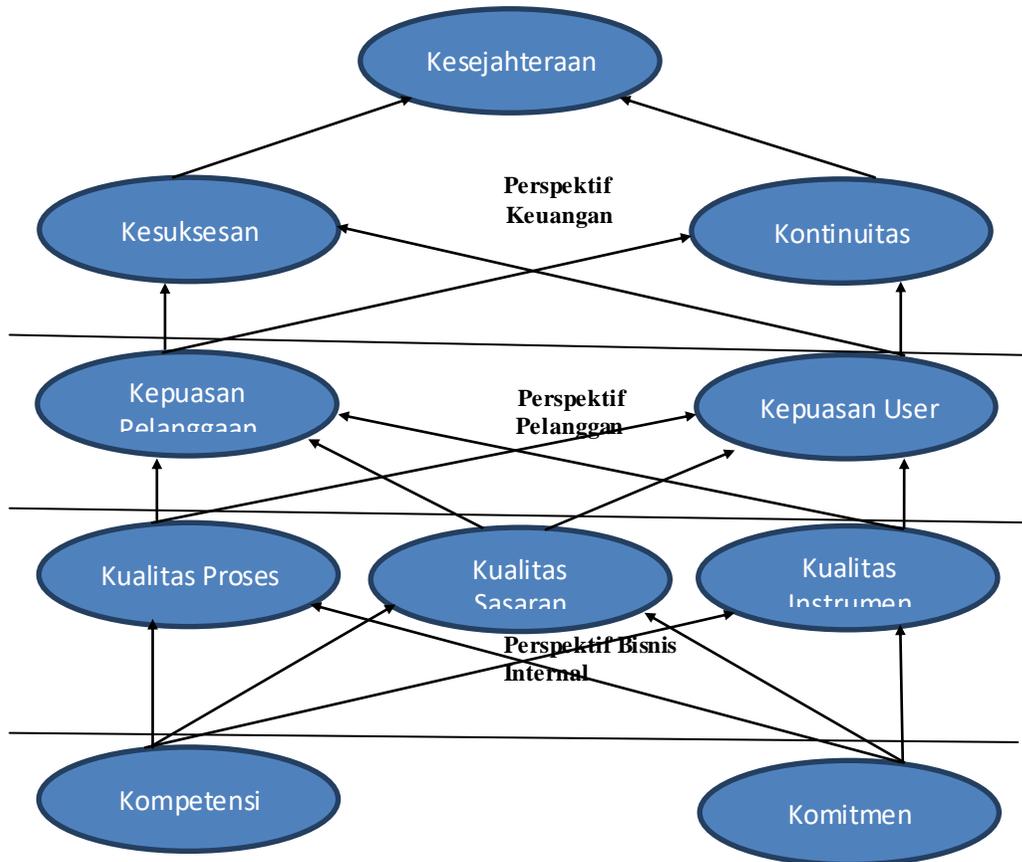
Langkah merumuskan strategi dengan kerangka Balanced Scorecard sebagai berikut:

- a. Hasil analisis lingkungan makro dan lingkungan industri
- b. Hasil analisis SWOT
- c. Visi, misi, tujuan keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi
- d. Pilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi dan sasaran strategi
- e. Inisiatif strategi

¹⁴ Ibid. Hal 172-173

- f. Program (Balanced Scorecard)
- g. Action plan (penyusunan anggaran)¹⁵

**Gambar:
Mapping Strategi Organisasi**



Gambar di atas menggambarkan mapping strategi organisasi yang ingin dicapai dalam 3 perspektif balance scorecard yakni: (1) perspektif keuangan yang meliputi: kesuksesan, kontinuitas yang akhirnya bermuara pada kesejahteraan, yang dicapai dengan senantiasa memperhatikan kepuasan pelanggan dan kepuasan user, (2) perspektif pelanggan yang meliputi: kepuasan pelanggan, kepuasan user yang dicapai dari kualitas proses, kualitas sasaran serta kualitas instrumen, dan (3) perspektif bisnis internal yang meliputi: kualitas proses, kualitas sasaran dan kualitas instrumen yang diperoleh dari kompetensi dan komitmen organisasi.

¹⁵ Ibid. Hal 174

Tabel:
Manajemen Strategis: Konsep, Pendekatan, dan Instrumen yang digunakan

PERBANDINGAN SEKTOR SWASTA DAAN SEKTOR PUBLIK		
PERSPEKTIF	SEKTOR SWASTA	SEKTOR PUBLIK
Finansial/Efisiensi Operasional	Bagaimana organisasi melihat dan memberikan nilai kepada pemegang saham? (shareholder)	Bagaimana organisasi melihat dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak? (stakeholder)
Pelanggan	Bagaimana pelanggan memandang dan mengevaluasi kinerja organisasi	Bagaimana orang yang menggunakan jasa/layanan organisasi melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi?
Proses dan Produk	Apa yang menjadi keunggulan proses atau produk organisasi ?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil sesuai yang diharapkan?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bagaimana organisasi dapat selalu menciptakan dan meningkatkan nilai bagi pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen, dan organisasi ?	Bagaimana organisasi dapat selalu menciptakan dan meningkatkan nilai bagi masyarakat/pembayar pajak, aparat dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan

Tabel di atas menjelaskan Manajemen Strategis: Konsep, Pendekatan, dan Instrumen yang digunakan dengan membandingkan sektor swasta dan sektor publik dilihat dari perspektif keuangan/efisiensi operasional, perspektif pelanggan, perspektif proses dan produk, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan`

Keunggulan dan Kelemahan Penerapan Balanced Scorecard dalam Organisasi

a. Keunggulan

Para pemimpin organisasi semakin banyak menggunakan balanced scorecard untuk men-track, mengatur dan mengukur kinerja operasional organisasi mereka:

- 1) Mensinergikan strategi dengan indikator kunci di semua lini organisasi
 Dengan balanced scorecard, memungkinkan pengukuran kinerja pada semua lini bisnis bahkan sampai pada individu / person in charge dari lini bisnis tersebut dapat mengerti dan bertanggung jawab serta bagaimana hubungannya terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Mengukur serta mengatur kinerja bisnis lebih efektif
 Balanced scorecard memberikan kemudahan bagi manajemen untuk memonitor sampai ke semua lini bisnis supaya dapat berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dan mengidentifikasi ancaman masalah yang muncul atau peluang bisnis yang baru.
- 3) Memudahkan feedback dan komunikasi strategis
 Balanced scorecard dapat memudahkan komunikasi serta sharing informasi antar lini bisnis sehingga permasalahan yang muncul dapat sedini mungkin diidentifikasi serta dapat juga mengidentifikasi peluang bisnis di masa depan.¹⁶

Sedangkan menurut Chow, keunggulan balanced scorecard adalah:

- a) Balanced scorecard puts strategy, structure, and vision at the center of management's focus.
- b) Balanced scorecard emphasizes an integrated combination of traditional and non-traditional performance measure.
- c) Balanced scorecard keeps management focused on the entire business process and helps ensure that actual current operating performance is in the line with long term strategy and customer values.¹⁷

Sedangkan menurut Mulyadi, balanced scorecard memiliki keunggulan sebagai berikut: komprehensif; koheren, seimbang dan terukur.¹⁸

b. Kelemahan

Jika balanced scorecard diimplementasikan untuk organisasi publik, banyak kendala yang harus diperhatikan. Menurut Moore, terdapat kesulitan untuk menggunakan balanced scorecard untuk organisasi publik yang non profit adalah:

- 1) Dalam organisasi publik pengukuran yang utama adalah pada kriteria non-finansial

¹⁶ Veithzal Rivai Zainal, dkk. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek. Jakarta : Rajawali Press. Edisi Ketiga. 2014. Hal 463-464

¹⁷ Ibid. Hal 364

¹⁸ Ibid

- 2) Fokus dari perhatian dalam organisasi publik adalah bukan pada pengan atau klien yang memperoleh manfaat dari kegiatan organisasi, tetapi pihak ketiga dan legitimasi anggota dewan.
- 3) Fokus dari organisasi publik yang hendak dibangun adalah manfaat sosial dari hasil kegiatan organisasi.¹⁹

Sedangkan menurut seorang konsultan bernama Arthur M. Scneiderman sekaligus sebagai senior examiner di Malcom Baldrige National Quality Award, memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan balanced scorecard gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut.²⁰

- a) Faktor independen pada scorecard tidak didefinisikan secara benar khususnya perspektif non- keuangan. Padahal faktor non-financial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
- b) Metric didefinisikan secara minim (poor). Umumnya metric financial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non financial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metric dalam bentuk konkritnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC. Dalam pengukuran metric sejatinyaharus mampu mendefinisikan dan memaintain proses dalam top-down dan bottom-up. Kriteria metric yang baik adalah;
 - 1) Reliabel dihubungkan dengan kepuasanstakeholder
 - 2) Weakness and defect oriented dan continuous valued
 - 3) Ringkas dan mudah dipahami
 - 4) Dapat didokumentasikan, konsisten, bertahap, dan dijabarkan secara operasional.
 - 5) Sesuai dan accessible bagi opeator dan user
 - 6) Terhubung dengan sistem data yang daat menjelaskan sebab dan akibat.
 - 7) Memiliki proses formal untuk reviewdan modifikasi.
- c) Terjadi “negosiasi” dalam penentuan improvement goal dan tidak berdasarkan stakeholder requirement, fundamental process limits dan improvement process capabilities. Istilah negosiasi ini dalam praktiknya diistilahkan dengan “penghijauan” skor, artinya supaya kelihatan performancenya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau time framenya disesuaikan.
- d) Tidak adanya sistem deployment yang terintegrasi dari level top-down dan sub process level di mana sebenarnya actual improvement activities terjadi.
- e) Tidak adanya metode dan sistem improvement yang baku dalam penerapan BSC

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid Hal 464-465

f) Tidak adanya dan tidak mampunya membuat quantitative linkage antara non finansial dan finansial.

Contoh: Hasil evaluasi Balanced Scorecard

Tahap 1 : mengukur bobot indikator dan kinerja masing-masing indikator

Penentuan bobot untuk masing-masing indikator dapat dilakukan melalui brainstorming dengan menggunakan tingkat kepentingan yang menjadi target prioritas perusahaan dalam jangka pendek. Berikut tabel contoh hasil evaluasi Balanced scorecard beserta tahapannya:

Tabel : Hasil Evaluasi BSC

Perspektif		Key Performance Indicators	Realisasi	Target	Bobot Indikator	Kinerja (%)	Bobot Indikator x Kinerja
Finance Bobot = 25	1	Indek kepuasan stakeholder	65 %	70 %	0,22	0,93	0,20
	2	Rasio budget kesejahteraan dibandingkan dengan total beban	17,9 %	20 %	0,17	0,90	0,15
	3	Peningkatan pendapatan	16,4 %	20 %	0,15	0,82	0,12
	4	ROE	4 %	15 %	0,19	0,27	0,05
	5	Rasio beban usaha dibandingkan dengan total pendapatan	47,9 %	47,9 %	0,14	1	0,14
	6	Rasio beban pendidikan dibagi total beban	17,8 %	17,8 %	0,13	1	0,13
					1	4,91	0,80
Customer Bobot = 24	1	Pertumbuhan penyaluran dana pendidikan	25,0 %	32 %	0,29	0,78	0,23
	2	Pertumbuhan profit bersih	30,9 %	30 %	0,31	1,03	0,32
	3	Kualitas penerima beasiswa	75 %	80 %	0,22	0,94	0,21
	4	Kualitas lulusan pelatihan	80 %	80 %	0,18	1,00	0,18
					1	3,75	0,93
Internal Proses Bobot = 22	1	Peningkatan kualitas proses	80 %	80 %	0,06	1	0,06
	2	Nilai kriteria seleksi	75 %	80 %	0,07	0,94	0,07
	3	Peningkatan kualitas layanan	78 %	80 %	0,19	0,99	0,19
	4	Peningkatan kualitas sisdu	79 %	80 %	0,17	0,98	0,17
	5	Ketersediaan sarana prasarana	78 %	80 %	0,09	0,69	0,09
	6	Peningkatan kualitas sistem informasi	5,5 %	80 %	0,05	0,94	0,03
	7	Peningkatan kualitas pendataan penerima dana	75 %	80 %	0,06	0,94	0,06
	8	Peningkatan kualitas pendataan pelatihan	75 %	80 %	0,09	0,94	0,08

	9	Peningkatan pendataan kerjasama partner bisnis	80 %	80 %	0,11	1	0,11
	10	Peningkatan jaringan kerjasama partner bisnis	7 %	80 %	0,11	0,88	0,1
					1	9,31	0,95
Pembelajaran Bobot = 29	1	Kualitas pengurus	80 %	80 %	0,23	1	0,23
	2	Pengalaman pengurus	80 %	80 %	0,21	1	0,21
	3	Kualitas tenaga penunjang	73 %	80 %	0,27	0,91	0,25
	4	Pengalaman tenaga penunjang	75 %	80 %	0,14	0,94	0,13
	5	Motivasi dan tanggung jawab	78 %	80 %	0,15	0,98	0,15
						1	4,83
Total Skor Maksimum					4		3,64

Tahap 2: Mengukur Total Skor Kinerja

Tabel : Mengukur Total Skor Kinerja

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja
Finance	25	0,80	20,00
Customer	24	0,93	23,37
Internal Proses	22	0,95	20,85
Pembelajaran dan Pertumbuhan	29	0,96	27,95
TOTAL SKOR PERSPEKTIF	100	3,64	91,17

Rumus total skor BSC = total skor perspektif/100 = 91,17/100 = 91,17 %

Tabel Kriteria Total Skor Kinerja

Keterangan Total Skor		Kriteria
SANGAT SEHAT	AAA	≥ 90
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$15 < 10$

Kesimpulan:

Berdasarkan kriteria nilai akhir skor kinerja, penilaian kinerja perusahaan pada tahun 2012 dikategorikan dalam kondisi “Sangat Sehat”, (kategori AAA dengan Total Skor Kinerja = 91,17 %).

C. Penutup

Secara nasional, penilaian mutu perguruan tinggi di Indonesia secara luas menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh BAN-PT dengan membatasi atas lima indikator kunci yaitu :

Penyelenggaraan program pendidikan tinggi seperti sistem dan mekanisme kerja, **infrastruktur** seperti tanah, gedung, peralatan dan fasilitas lainnya. **Finansial** seperti struktur pemasukan, pengeluaran dan penggunaan dana. **Aset sumber daya manusia** seperti rekrutmen mahasiswa, rekrutmen dan pengembangan pengajar serta staf pendukung lainnya dan informasi seperti on-line internal connectivity melalui sistem manajemen informasi yang baik (BAN PT)

Balanced scorecard merupakan suatu ukuran untuk menilai kinerja organisasi dilihat dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran pertumbuhan.

Sebelum menyusun Balanced Scorecard, hendaknya ditentukan terlebih dahulu empat hal penting, yaitu:

- a. Objective atau tujuan
- b. Measuring atau ukuran yang dipakai
- c. Target
- d. Program²¹

Empat perspektif pengukuran kinerja menggunakan Metode Balanced Scorecard:

- a. Konsumen: untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai kita
- b. Internal bisnis: untuk mengetahui keunggulan yang kita miliki
- c. Inovasi dan pembelajaran: untuk mengetahui bagaimana kita melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus-menerus.
- d. Keuangan: untuk memberikan kinerja yang baik dari aspek keuangan kepada stakeholder.²²

Ada beberapa tujuan dilaksanakan pengukuran dengan menggunakan balance scorecard pada suatu lembaga atau organisasi, yaitu:

- a. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis
- b. Menyediakan sistem manajemen strategi yang dapat memantau implementasi perencanaan strategi
- c. Memfasilitasi komunikasi kepada semua stakeholder khususnya kepada karyawan²³

DAFTAR PUSTAKA

²¹ Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama. 2016.

Hal 170

²² Ibid.

²³ Ibid. Hal 170-171

- Azra, A. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Penerbit Buku Kompas. Jakarta.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. 2001. *Format Penilaian Instrumen Akreditasi Program Studi Jenjang Strata I*.
- David, Fred R. 2007. *Strategic Management. Concept and Cases*. Elevent Edition. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Direktorat Perguruan Tinggi Islam, Sejarah Singkat IAIN dalam <http://www.ditpertaisttgiain.asp/2003/>, Tanggal, 4 Desember 2016
- Husain, S.S., Ashraf, S.A. 1979. *Crisis in Muslim Education*. Hodder and Stoughton & King Abdulaziz University. Jeddah.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. 1992. *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Havard Business Review, January-February.
- Musyrifah Sunanto, Sejarah Peradaban Islam Indonesia. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007)
- Rusminah, (dkk). Perguruan Tinggi Agama Islam (UIN, IAIN, dan STAIN). Dalam *Insan Cendekia*, 2010)
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009, *Tentang Badan Hukum Pendidikan*
- Veithzal Rivai Zainal, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Rajawali Press. Edisi Ketiga. 2014.