

## Perguruan Tinggi Dalam Era Globalisasi: Perspektif Balance Scorecard

Ronny Walean\*

*Fakultas Ekonomi Universitas Klabat*

The term "Globalization" has acquired considerable emotive force. Some view it as a process that is beneficial – a key to future world economic development. Others regard it with hostility, even fear, believing that it -increases inequality within and between nations, threatens organization, employment, living standard and progress. The crisis in the emerging -markets have made it quite evident - -that opportunities of globalization do not come without risks. -Companies- can survive from a4een -competition by carefully using best methods to. evaluate companies performance so that decision can be implemented effective and efficiently. Balanced scorecard is on of the. alternatives that provides- top. management with the instrument to navigate the future competitive success. The balances scorecard evaluates organization performance in four balanced perspectives: customer, financial, internal business processes, and learning and growth.

Key words: balanced scorecard, globalization perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi adalah istilah yang digunakan secara populer sejak perkembangan teknologi pada tahun 1980-an. Daly (1999) mendefinisikan globalisasi "the global economic integration of many formerly national economies into one global economy, mainly by free trade and free capital mobility, but also by easy or uncontrolled migration. It is the effective erasure of national boundaries for economic purposes". Orang wring melihat globalisasi sebagai ideologi baru dan bahkan budaya. baru. Sebagai ideologi baru, globalisasi percaya pada paham kebebasan penuh, khususnya kebebasan ekonomi dan perdagangan. Globalisasi tidak hanya berdampak pada ekonomi tetapi hampir seluruh elemen kehidupan manusia, sehingga globalisasi pun mempengaruhi pendidikan tinggi dan perguruan tinggi.

Menurut Atkinson, President University of California mengatakan bahwa globalisasi bagi perguruan tinggi pun merupakan kekuatan yang mengubah perguruan tinggi dari suatu institusi yang memonopoli ilmu pengetahuan menjadi suatu lembaga yang menyediakan informasi dan dari suatu institusi yang selalu dibatasi oleh waktu dan geographi menjadi suatu institusi tanpa batas (Atkinson, 2001). Mengingat potensi tantangan globalisasi terhadap bidang pendidikan dalam

\*alamat korespondensi:  
rwalean@yahoo.com

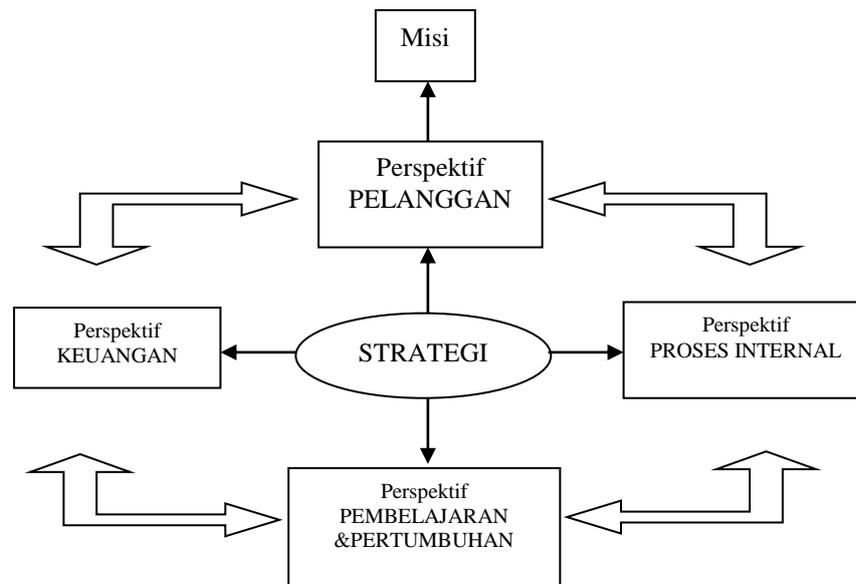
hal persaingan, maka diperlukan suatu strategi dalam menganalisa faktor yang melatarbelakangi keputusan dan kinerja perguruan tinggi. Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi. Balanced Scorecard adalah model pengukuran kinerja organisasi yang bersifat multidimensional, yang meliputi empat dimensi pokok yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan Inovasi (pertumbuhan) dan pembelajaran.

Metode ini muncul dengan melihat kelemahan evaluasi kinds yang menggunakan tolak ukur keuangan yang dirasakan tidak cukup menggambarkan keseluruhan kinerja perusahaan, karena pengukuran kinerja keuangan lebih mengukur kinerja masa lalu dan kurang memberikan gambaran potensi kinerja masa depan. Di samping itu ukuran keuangan kurang menghargai intangible asset di perusahaan seperti kekuatan sumber daya manusia, hubungan dengan pelanggan, kemampuan teknologi, hubungan dengan pemasok dan aspek lainnya. Sejak tahun 1993, konsep Balanced Scorecard mulai digunakan tidak hanya banyak digunakan oleh perusahaan swasta, tetapi juga perusahaan publik milik Negara dan lembaga sosial seperti rumah sakit dan perguruan tinggi. Dalam perkembangannya Balanced

Scorecard tidak hanya digunakan untuk sistem ukuran kinerja, tetapi juga digunakan sebagai suatu sistem manajemen. Sistem pengukuran dapat digunakan sebagai sarana yang dapat dikelompokkan menjadi empat hal pokok, yaitu : menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi; mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan dan strategi ukuran, merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategi; melancarkan umpan balik dan penyempurnaan strategi (Indrajit dan Djokoprano, 2006).

Perbedaan penggunaan Balanced Scorecard di perusahaan bisnis dan kegiatan nirlaba antara lain pada penempatan perspektif ukuran dalam urutan pertama. Pada perusahaan bisnis, perspektif keuangan urumnya merupakan ukuran utama, sedangkan pada kegiatan nirlaba perspektif pelanggan merupakan urutan pertama karena sangat berhubungan dengan pencapaian misi organisasi. Dengan demikian, penggambaran hubungan scorecard dengan keempat perspektifnya seperti figur 1.

Figur 1. Hubungan scorecard dengan keempat perspektifnya



Sumber: R. Eko Indrajit dan R. Djokoprano. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*.

Hubungan perguruan tinggi dan pelanggan harus dilakukan dalam segala aspek proses operasi perguruan tinggi. Inti perspektif pelanggan ialah ukuran seberapa jauh pelanggan puas atas layanan perguruan tinggi, sehingga mau meneruskan kesan kepuasan pada calon pelanggan, yaitu adik-adik, orangtua, teman adik kelas, dan sebagainya. Kaplan dan Norton (1996) menggambarkan Nilai suatu produk adalah fungsi atribut atau sifat produk, fungsi kesan terhadap produk, serta fungsi hubungan antara pelanggan dan pembuat produk. Kemudian, atribut produk adalah fungsi

kegunaan bagi pelanggan, mutu, harga, dan waktu penyerahan.

**Perspektif Pelanggan Perguruan Tinggi Dalam Balanced scorecard.** Siapa pelanggan Perguruan Tinggi? Mahasiswa? Apakah produk perguruan tinggi? Mahasiswa? Perguruan tinggi adalah organisasi yang unik apabila dibandingkan dengan kegiatan bisnis lainnya ditinjau dari sudut pandang produksi maupun jasa. Hal ini disebabkan karena mahasiswa dianggap sebagai pelanggan perguruan tinggi dan juga sebagai bahan baku yang diproses menjadi produk perguruan tinggi. Mahasiswa terlibat

dalam proses produksi pada perguruan tinggi dalam pembuatan produk. Mahasiswa ikut dalam proses, sehingga sangat mempengaruhi mutu produk. Keberhasilan perguruan tinggi dalam menciptakan produk yang bermutu sangat bergantung pada partisipasi mahasiswa masing-masing, betapapun pandainya para pengajar yang mengajar. Mahasiswa bukanlah satu-satunya pelanggan perguruan tinggi, karena produk universitas adalah ilmu pengetahuan, pendidikan, dan sarjana di mana ilmu pengetahuan dan hasil pendidikan berada.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengguna hasil lulusan seperti perusahaan disebut juga sebagai pelanggan perguruan tinggi. Salah satu hal yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perguruan tinggi adalah jumlah mahasiswa

yang mendaftar pada setiap program studi dan pangsa pasar. Indrajit dan Djokopranoto (2006) memberikan dua faktor penentuan mutu perguruan tinggi yaitu: (1) Akreditasi perguruan tinggi. Dengan adanya akreditasi perguruan tinggi dan pelanggan dapat mengetahui peringkat atau mutu perguruan tinggi. (2). Nilai rata-rata IPK mahasiswa. Nilai rata-rata IPK atau rata-rata test masuk menunjukkan mutu calon mahasiswa yang diterima. Semakin banyak calon mahasiswa pandai masuk, makin memberikan sinergi pada proses belajar mengajar dan makin meningkatkan mutu pengajaran dan pendidikan. Sebagaimana dalam Tabel 1, memberikan ukuran kinerja perguruan tinggi dalam perspektif pelanggan dan cara mengukurnya.

Tabel 1. Ukuran Kinerja Dalam Perspektif Pelanggan

No	Kelompok Dan Jenis Ukuran	Cara Mengukur
1	Kegunaan bagi pelanggan Jumlah mahasiswa yang mendaftar tiap program studi Jumlah keseluruhan mahasiswa tiap program studi Pangsa Pasar	Data Statistik Data Statistik Data Penelitian
2	Mutu jasa yang ditawarkan Akreditasi program studi Rata-rata IPK mahasiswa baru Rata-rata IPK mahasiswa lama Peringkat Universitas Sertifikasi ISO 9000	Akreditasi Data Statistik Data Statistik Data Penelitian akreditasi
3	Harga jasa yang ditawarkan Uang kuliah per sks Uang sumbangan pembangunan Biaya rata-rata permahasiswa per tahun Benchmark	Data Statistik Data Statistik Biaya/Mahasiswa Data Penelitian
4	Waktu pemberian jasa Rata-rata penyelesaian studi mahasiswa	Data Statistik
5	Kesan dan Reputasi Identitas Brand Rasio jumlah diterima dan jumlah pendaftar	Data Penelitian Data Statistik
6	Hubungan Pelanggan Kepuasan Mahasiswa Kepuasan alumni Kepuasan pengguna lulusan Kunjungan calon mahasiswa Jumlah dan anggaran iklan	Data Penelitian Data Penelitian Data Penelitian Data Statistik Data anggaran iklan

**Perspektif Keuangan Dalam Balanced Scorecard.** Urutan ukuran kinerja keuangan pada perguruan tinggi datang setelah ukuran perspektif pelanggan.

Perbedaan ini merupakan perbedaan mendasar aplikasi balanced scorecard pada sektor bisnis dan organisasi nirlaba Indrajit dan Djokopranoto (2006) mengatakan bahwa

penyusunan ukuran kinerja perguruan tinggi dari perspektif keuangan dapat dikelompokkan atas empat yaitu: (1). Kinerja operasi; (2). Posisi keuangan ; (3) Nilai

perguruan tinggi; dan (4) tertib keuangan. Penyusunan ukuran kinerja perspektif keuangan diuraikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ukuran Kinerja dalam Perspektif Keuangan

No	Kelompok dan Jenis Ukuran	Cara Mengukur
1	<b>Kinerja Operasi</b>	
	Tingkat surplus	Laporan rugi laba
	Biaya rata-rata per mahasiswa	Perhitungan dan statistic
	Rasio pendapatan kegiatan usaha	Laporan rugi laba
	Peredaran persediaan	Laporan rugi laba dan neraca
	Peredaran hutang	Laporan rugi laba dan neraca
	Peredaran piutang	Laporan rugi laba dan neraca
	Rasio beban tetap	Laporan rugi laba
2	<b>Posisi Keuangan</b>	
	Rasio lancer	Neraca Keuangan
	Rasio cepat	Neraca Keuangan
	Rasio hutang	Neraca Keuangan
	Lindungan bunga	Laporan laba rugi
3	<b>Nilai Universitas</b>	
	Pengembangan Nilai Asset	Neraca beberapa tahun
	Asset per karyawan	Perhitungan dan statistic
	Tingkat dana abadi	Neraca Keuangan
	Nilai paten	Neraca keuangan
4	<b>Tertib Keuangan</b>	
	Pembuatan neraca keuangan	Pengamatan dan laporan
	Pembuatan laporan laba rugi	Pengamatan dan laporan
	Pembuatan laporan arus kas	Pengamatan dan laporan
	Pembuatan anggaran	Pengamatan
	Pengawasan anggaran	Pengamatan dan laporan
	Tingkat pelaksanaan anggaran	Laporan pelaksanaan anggaran
	Pelaksanaan audit keuangan	Bagan organisasi dan laporan

**Perspektif Proses Internal Dalam Balanced Scorecard.** Proses internal merupakan salah satu aspek penting dalam balanced scorecard. Jennings dan Beaver (1997) penyebab kegagalan kinerja yang buruk pada perusahaan disebabkan oleh kurangnya perhatian pimpinan perusahaan pada proses dan isu-isu strategic. Lebih lanjut Atkin and Lowe (1997) mengatakan "improved strategic management processes may also facilitate the development of the more complex management structure that are needed as a firm grow". Ukuran proses internal dalam balanced scorecard dapat dibagi atas tiga yaitu: (1) Proses inovasi (identifikasi kebutuhan pasar dan penciptaan produk baru); (2). Proses operasi (pembuatan dan penjualan atau penyerahan produk); (3). Proses layanan purna jual.

**Proses Inovasi.** Persaingan era globalisasi mendorong setiap organisasi untuk terus melakukan inovasi agar dapat bertahan dalam persaingan. Pengertian inovasi dari sudut pandang organisasi "Innovation is generally understood as the introduction of a new thing or method. Innovation is the embodiment, combination, or synthesis of knowledge in original, relevant, valued new products, processes, or services." (Luecke dan Katz, 2003).

Kejelian perguruan tinggi melihat peluang dan kebutuhan pasar adalah faktor penting dalam inovasi. Beberapa ukuran inovasi yang dapat digunakan pada perguruan tinggi, yaitu: Pembukaan program studi baru; Pembukaan jenjang baru misalnya pembukaan program S2 atau S3 sebagai kelanjutan program SI; Program gelar ganda,

dan program kampus jarak jauh.

**Proses Operasi.** Proses operasi yang dimaksud adalah proses pembuatan produk yang bermutu. Beberapa ukuran yang perlu dipertimbangkan dalam proses operasi yaitu: produktivitas, efisiensi, keteraturan, jaminan mutu, biaya proses, waktu proses. Untuk mencapai hal tersebut di atas, maka ukuran yang dapat dipertimbangkan adalah: sertifikasi perguruan tinggi; rasio jumlah lulusan; lama studi rata-rata; rata-rata IPK; rata-rata SKS per mahasiswa; kinerja dosen;

tingkat putus sekolah,- teknologi informasi; peringkat akreditasi; utilisasi ruangan.

**Proses Layanan Purna Jual.** Layanan purna jual dalam balanced scorecard pada perguruan tinggi adalah aspek yang didapatkan oleh pelanggan setelah mendapatkan pelayanan dari perguruan tinggi. Ukuran yang dapat dipertimbangkan adalah: Pencarian pekerjaan; kesempatan rekrutmen; fasilitas bagi alumni; jaringan alumni. Penyusunan ukuran kinerja perspektif proses internal diuraikan pada tabel 3.

Tabel 3. Ukuran Kinerja Proses Internal

No.	Kelompok dan Jenis Ukuran	Cara Mengukur
1.	<b>Ukuran Waktu</b>	
	Penyelesaian kuliah	Perhitungan statistik
	Proses pendaftaran	Perhitungan statistik
	Pembuatan rencana. induk	Perhitungan statistik
2.	<b>Ukuran Mutu</b>	
	Peringkat akreditasi	Evaluasi BAN
	Sertifikasi ISO	Badan Sertifikasi ISO
	Nilai rata-rata, IPK	Data statistik
	Kinerja dosen	Data Penelitian
	Rasio, mahasiswa drop out	Data statistik
	Pencapaian sasaran	Data statistik
3.	<b>Penunjang lain</b>	
	Penggunaan teknologi informasi	Pengamatan dan Benchmark
	Cepat dan mudahnya informasi	Pengamatan
	Pembuatan data statistic	Pengamatan

Perspektif Pertumbuhan Dalam Balanced Scorecard. Proses keempat dalam balanced scorecard adalah pembelajaran dan pertumbuhan. Aspek ini menekankan pada pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja perusahaan. Dreher dan Dougherty (2002) mengatakan bahwa kesuksesan seorang pemimpin dalam sangat berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin meningkatkan kinerja organisasi melalui sumberdaya manusianya. Kepuasan karyawan

dapat terjadi apabila karyawan memiliki kompetensi dan didukung oleh infrastruktur dibidang teknologi, suasana, dan kondisi kerja. Ukuran pertumbuhan dalam balanced scorecard secara mendasar dapat dibagi atas tiga faktor utama, yaitu: (1). Kapabilitas karyawan; (2). Kapabilitas sistem informasi; (3). Kapabilitas motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan.

Tabel 4. Ukuran kinerja perspektif pertumbuhan

No	Kelompok Dan Jenis Ukuran	Cara Mengukur
1	<b>Ukuran Utama</b>	
	<b>Kepuasan Karyawan</b>	
	Kepuasan karyawan admin	Data Penelitian
	Kepuasan dosen	Data Penelitian
	Indeks motivasi	Data Penelitian
2	<b>Retensi Karyawan</b>	
	Produktivitas karyawan admin	Data Statistik
	Produktivitas dosen	Data Statistik
	Perputaran karyawan	Data Statistik
3	<b>Produktivitas Karyawan</b>	
	Produktivitas Karyawan admin	Perhitungan produktivitas
	Produktivitas dosen	Perhitungan produktivitas
	Tingkat absensi	Data Statistik
	Jumlah usulan karyawan	Data Statistik
	Jumlah terbitan ilmiah	Data Statistik
	Jumlah penulisan ilmiah	Data Statistik
	Jumlah penulisan buku	Data Statistik
	Jumlah penelitian	Data Statistik
	Jumlah paten	Data Statistik
	Gugus kendali mutu	Pengamatan dan laporan
4	<b>Ukuran Pendorong</b>	
	<b>Kompetensi karyawan</b>	
	Rasio dosen S3	Data Statistik
	Rasio dosen /mahasiswa	Data Statistik
	Pelatihan dosen	Data Statistik
	Pelatihan petugas structural	Data Statistik
	Studi lanjut dosen	Data Statistik
	Kepangkatan akademis dosen	Data Statistik
5	<b>Penggunaan Teknologi Informasi</b>	
	Tingkat kematangan	TI
	Rasio computer/karyawan	Audit tingkat kematangan
		Data statistic dan benchmark
	Rasio computer/dosen	Data statistic dan benchmark
		Data statistic dan benchmark
	Rasio computer/mahasiswa	
		Data penilaian
	<b>Iklim Kerja</b>	Pencatatan berkala
6	Tingkat suasana kerja	Pencatatan dari program
	Tingkat pelanggaran etik	Pengamatan dan laporan
	Pengembangan karir	Pengamatan persyaratan kerja
	Pengisian penilaian kinerja	Pengamatan persyaratan kerja
	System imbal jasa	
	Jaminan hari tua	

## KESIMPULAN

Perubahan iklim pendidikan tinggi dalam era informasi mencakup perubahan pengelolaan, persaingan, dan paradigma. Melihat potensi tantangan era globalisasi terhadap bidang pendidikan dalam hal persaingan, maka diperlukan suatu strategi dalam menganalisa faktor yang melatarbelakangi keputusan dan kinerja perguruan tinggi. Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pilihan yang dapat digunakan oleh perguruan tinggi dalam mengukur kinerja institusi. Metode Balanced Scorecard memadukan 4 aspek penilaian yang komprehensif yaitu: (1) Perspektif pelanggan; (2) Perspektif keuangan; (3) Perspektif proses internal; dan (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kinerja perguruan tinggi dapat menjadi optimal apabila digabungkan dengan sistem penilaian lainnya.

## REFERENSI

- Atkinson, M.H. dan Lowe, J.F. (1997). "Sizing up the small firm: - UK and Australian Experience ". International Small Business Journal, 15 (3): 42 -55.
- Daly, Herman E., (1999). Globalization Versus Internationalization: Some Implication., Global Policy Forum, Website.
- Dreher, George. F. dan Dougherty, Thomas, W. (2002). Human Resource Strategy:. A Behavioral Perspective for the General Manager. Boston: McGraw-Hill.
- Jennings, P. dan Beaver, G (1997). "Managing the Process-centered Enterprise ", International Journal of Strategic Planning (Long Range Planning) 32 (3):293-310.
- Djokopranoto, R. dan Indrajit, Eko. R (2006). Manajemen Perguruan Tinggi Modern. Yogyakarta: Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P. (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business.
- Luecke, Richard dan Katz, Ralph. (2003). Managing Creativity and Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.