

PERGURUAN TINGGI DALAM ERA GLOBALISASI: PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

Ronny Walean

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

The term “Globalization” has acquired considerable emotive force. Some view it as a process that 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 the alternatives that provides-top management with the instrument to navigate the performance in four balanced perspectives: customer, financial, internal business processes , and learning and growth.

Keywords: blanced, 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. It is effective erasure of national boundaries for economic purposes”.

Orang sering melihat globalisasi sebagai ideology baru dan bahkan budaya baru. Sebagai ideology 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 selalu dibatasi oleh waktu dan geografi menjadi suatu institusi tanpa batas (Atkinson, 2001).

Mengingat potensi tantangan globalisasi terhadap bidang pendidikan dalam hal persaingan, maka diperlukan suatu strategi melatarbelakangi keputusan dan kinerja perguruan tinggi.

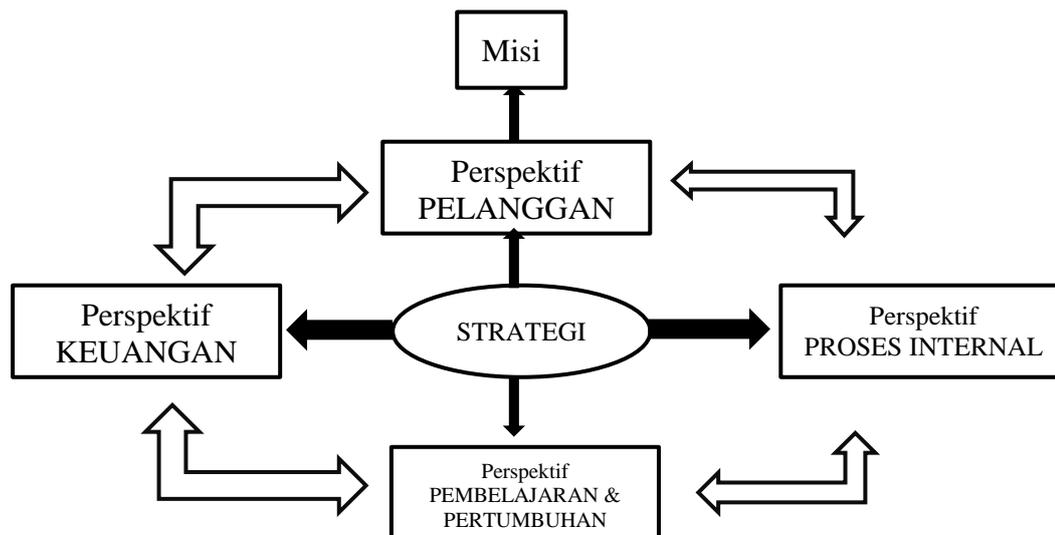
Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi

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 oleh perusahaan swasta, tetapi juga perusahaan public milik Negara dan lembaga social 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: 1) menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi; 2) mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan dan strategi ukuran, 3) merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategi; 4) melancarkan umpan balik dan penyempurnaan strategi (Indrajit dan Djokopranoto, 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 umumnya merupakan ukuran utama, sedangkan pada kegiatan nirlaba perspektif pelanggan merupakan urutan pertama kerana sangat berhubungan dengan pencapaian misi organisasi. Dengan demikian, penggambaran hubungan scorecard dengan keempat perspektifnya seperti figure 1.

Figur 1. Hubungan scorecard dengan keempat perspektifnya



Sumber: R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto. (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 keaks, 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, betapun pandainya para pengajar yang mengajar. Mahasiswa bukanlah satu-satunya pelanggan perguruan tinggi, karena produk universitas adalah ilmu pengetahuan, pendidikan, dan sarjana dimana 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 Tabel1, memberikan ukuran kinerja perguruan tinggi

dalam perspektif pelanggan dan cara mengukurnya.

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

Perspektif Keuangan Dalam Balanced Scorecard

Urutan ukuran kinerja 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	Kinerja Operasi	
	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	Posisi Keuangan	
	Rasio lancer	Neraca Keuangan
	Rasio cepat	Neraca Keuangan
	Rasio hutang	Neraca Keuangan
	Lindungan bunga	Laporan rugi laba
3	Nilai Universitas	
	Pengembangan Nilai Asset	Neraca beberapa tahun
	Asset per karyawan	Perhitungan dan statistic
	Tingkat dana abadi	Neraca Keuangan
	Nilai paten	Neraca Keuangan
4	Tertib Keuangan	
	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 di bagi 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 S1; Program gelar ganda, dan program kampus jarak jauh.

Proses Operasi. Proses operasi yang dimaksud adalah proses pembuatan produk yang bermutu. Beberapa ukuran yang perlu di pertimbangkan dalam proses operasi yaitu: produktivitas, efisiensi, keteraturan, jaminan mutu, biaya proses, waktu proses. Untuk mencapai hal tersebut diatas, 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; Penyusunan ukuran kinerja perspektif proses internal diuraikan pada table 3.

Kelompok dan Jenis Ukuran	Cara Mengukur
1 Ukuran Waktu	
Penyelesaian kuliah	Perhitungan statistik
Proses pendaftaran	Perhitungan statistik
Pembuatan rencana. induk	Perhitungan statistik
2 Ukuran Mutu	
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 Penunjang lain	
Penggunaan teknologi informasi	Pengamatan dan Benchmark
Cepat dan mudahnya informasi	Pengamatan
Pembuatan data statistic	Pengamatan

Perspektif Pertumbuhan Dalam Balanced Scorecard

Proses keempat dalam balanced 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). Kapasitas motivasi, pemberdayaan dan penyelarasan.

Tabel 4. Ukuran kinerja perspektif pertumbuhan

No	Kelompok Dan Jenis Ukuran	Cara Mengukur
I	Ukuran Utama	
1	Kepuasan Karyawan	
	Kepuasan karyawan admin	Data Penelitian
	Kepuasan dosen	Data Penelitian
	Indeks motivasi	Data Penelitian
2	Retensi Karyawan	
	Produktivitas karyawan admin	Data Statistik
	Produktivitas dosen	Data Statistik
	Perputaran karyawan	Data Statistik
3	Produktivitas Karyawan	
	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 buku	Data Statistik
	Jumlah penelitian	Data Statistik
	Jumlah paten	Data Statistik
	Gugus kendali Ilmu	Pengamatan dan laporan
II	Ukuran Pendorong	
1	Kompetensi karyawan	
	Rasio dosen S3	Data Statistik
	Rasio dosen /mahasiswa	Data Statistik
	Pelatihan dosen	Data Statistik
	Pelatihan petugas structural	Data Statistik
	Studi lanjutan dosen	Data Statistik
	Kepangkatan akademis dosen	Data Statistik
2	Penggunaan Teknologi Informasi	
	Tingkat kematangan TI	Audit tingkat kematangan
	Rasio computer/karyawan	Data statistic dan benchmark
	Rasio computer/dosen	Data statistic dan benchmark
	Rasion computer/mahasiswa	Data statistic dan benchmark
3	Iklim Kerja	
	Tingkat suasana kerja	Data Penilaian
	Tingkat pelanggaran etik	Pencatatan berkala
	Pengembangan karir	Pencatatan dari program
	Pengisian penilaian kinerja	Pengamatan dan laporan
	System imbal jasa	Pengamatan persyaratan kerja
	Jaminan hari tua	Pengamatan persyaratan kerja

Kesimpulan

Peubahan iklim pendidikan tinggi dalam era informasi mencakup perubahasn 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 kenerja 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 Bussiness Journal*, 15 (3): 42-55.
- Daly, Herman E., (1999). *Globalization Versus Internationalizations: 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.
- Djokoparanoto, 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.