

KINERJA PERGURUAN TINGGI DENGAN PENDEKATAN *STRATEGIC MAP BALANCED SCORECARD*
(Studi pada 6 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Bandung)

Yoyo Sudaryo

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun,
Jl Soekarno Hatta No 448 Bandung
Email :y.sudaryo@yahoo.co.id

ABSTRAK Penelitian ini bertujuan untuk memetakan kinerja perguruan tinggi berdasarkan pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard* yang diaplikasikan secara kasuistik pada enam STIE di Bandung. Hasil analisis pembobotan antar perspektif menunjukkan bahwa bobot kepentingan perspektif proses internal (0,2578) relatif sedikit lebih tinggi daripada bobot kepentingan perspektif pelanggan (0,2548). Kedua perspektif ini memiliki bobot kepentingan yang lebih tinggi daripada perspektif inovasi dan pembelajaran (0,2505) serta perspektif finansial (0,2370). Hasil pemetaan strategi antar perspektif dalam penelitian ini dapat menjadi dasar keputusan strategik untuk memposisikan perspektif proses internal yang kuat sebagai pengungkit atau *leverage* bagi meningkatnya kinerja *Balanced Scorecard* secara keseluruhan, sementara perspektif pelanggan diposisikan sebagai perspektif kunci sasaran kinerja. Adapun perspektif finansial serta perspektif inovasi dan pembelajaran diposisikan sebagai tumpuan kinerja. Direkomendasikan agar STIE di Bandung memperbaiki asimetri informasi antara pemilik sebagai *principal* dengan pengelola sebagai *agent* melalui pengembangan *good corporate governance* serta memfungsikan motif masing-masing *stakeholders* sebagai penggerak manajemen kinerja.

Kata Kunci : Kinerja, Strategic Map Balanced Scorecard (BSC), Analytic Network Process (ANP)

PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL
HIGHER EDUCATION STRATEGIC APPROACH TO MAP SCORECARD
(Studies on the 6th College of Economics in Bandung)

ABSTRACT This study aims to mapping of college performance based *Strategic Map Balanced Scorecard* approach which is applied casuistically at six college of economics in Bandung. The results of weighting analysis between perceptive showed that the weight of interest of the internal process perspective (0.2578) is relative slightly higher than the weight of interest of the customer perspective (0.2548). Both of these perspectives have a higher weight of interest rather than the innovation and learning perspective (0.2505) and the financial perspective (0.2370). The result of strategic mapping between perspectives in this study can be the basis for a strategic decision to position a strong internal process perspective as a leverage for increasing the performance of *Balanced Scorecard* as a whole, while the customer perspective is positioned as a key perspective of the performance targets. As for the financial perspective and the perspective of innovation and learning is positioned as a footstool of performances. It is recommended that STIE in Bandung repair information asymmetry between the owners as *principal* with the manager as their agent through development of *good corporate governance* and functioning the motives of each stakeholders as the driving performance management.

Key words : Performance, Strategic Map Balanced Scorecard (BSC), Analytic Network Process (ANP)

PENDAHULUAN

Kebutuhan jasa pendidikan tinggi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun menyebabkan kapasitas jasa pendidikan tinggi yang diselenggarakan pemerintah tidak lagi mampu menampung seluruh calon peserta didik. Hal ini mendapat respon kelompok masyarakat yang lain melalui penawaran jasa pendidikan dengan beragam atribut dan kepentingan. Peraturan mengenai pendirian perguruan tinggi ini diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 57 tahun 1998 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1990.

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi akan berusaha menawarkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Menurut Kotler (2009), jasa merupakan berbagai tindakan atau kinerja (*performance*) yang dapat ditawarkan oleh seseorang

atau suatu organisasi kepada pihak lain dan bersifat tidak berwujud serta tidak berakibat pada kepemilikan terhadap sesuatu.

Posisi perguruan tinggi Indonesia di tingkat internasional dapat juga dilihat dari daftar perguruan tinggi terbaik di dunia yang dikeluarkan oleh *Times Higher Education Supplement (THES)*. Dari daftar yang dikeluarkan oleh THES yang terbit di London pada tahun 2005 tersebut, tidak ada perguruan tinggi Indonesia yang masuk 100 besar. Namun demikian, untuk pertama kalinya pada tahun 2006, empat PTN Indonesia masuk dalam daftar 500 universitas terbaik dunia. Sedangkan pada akhir tahun 2007 bertambah menjadi enam PT yang masuk dalam daftar 500 universitas terbaik dunia yaitu Universitas Indonesia, universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Bandung, Universitas Diponegoro, Universitas Airlangga, dan Institut Pertanian Bogor (*Times Higher Education Supplement*, <http://www.topuniversities.com>). Hal ini

merupakan sebuah prestasi. Namun memang masih sangat jauh dari harapan, mengingat masih banyak lagi PTN dan PTS Indonesia tidak masuk dalam daftar tersebut, sehingga perlu disadari bahwa betapa belum meratanya kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Menurut Griffin (2003), kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas outputnya, yang diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Kemampuan perguruan tinggi swasta untuk menangkap setiap gejala dari perubahan lingkungan akan menjadi faktor penentu kesuksesan bagi perguruan tinggi swasta. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Dill (1999) yang menyimpulkan bahwa institusi perguruan tinggi harus melakukan adaptasi pada struktur dan prosesnya dalam usaha memperbaiki efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar dalam lingkungan yang terus berubah.

Hingga saat ini, kinerja perguruan tinggi diperlakukan sebatas ukuran hasil evaluasi kualitas perguruan tinggi dari Dirjen Perguruan Tinggi (Dikti). Kinerja perguruan tinggi belum ditafsirkan sebagai manajemen kinerja yang seharusnya diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi, baik dalam mencapai visi dan misinya masing-masing maupun dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi yang diharapkan pemerintah.

Konsep kinerja perguruan tinggi juga dikenalkan Dikti (2003) melalui konsep *HELT (Higher Education Long Term Strategic)* dengan pilar: akuntabilitas, otonomi, evaluasi dan akreditasi dan model pengukuran *RAISE (Relevance, Academic Atmosphere, Internal Management and Organization, Sustainability, dan Efficiency and Productivity)*.

Ukuran kinerja perguruan tinggi lainnya adalah sebagaimana yang diperoleh sebagai hasil riset *Asiaweek* pada universitas-universitas di Asia, yang juga masih terbatas pada pengukuran peringkat perguruan tinggi. Hasil riset *Asiaweek* membagi pengukuran kinerja perguruan tinggi ke dalam 5 kriteria, yaitu (Indrajit & Djokopranoto, 2006: 158-159): 1) reputasi akademik (bobot 20%): skor rata-rata yang diberikan oleh universitas lain; 2) seleksi mahasiswa (bobot 25%): a) jumlah mahasiswa tahun pertama yang diterima dibandingkan dengan jumlah pelamar, b) jumlah pendaftaran dibandingkan dengan yang diterima, c) mahasiswa yang tergolong dalam 10% teratas di sekolah menengah atasnya atau memperoleh nilai A atau ekuivalen dalam tes masuk sekolah, d) skor median mahasiswa tahun pertama pada tes masuk nasional atau universitas; 3) sumber daya dosen (bobot 25%): a) dosen yang berijazah graduate, b) gaji median dosen, c) anggaran pengeluaran rata-rata per dosen, d) ukuran kelas, e) rasio dosen-mahasiswa; 4) hasil riset (bobot 20%): a) penghargaan per dosen dari jurnal ilmiah internasional, b) artikel karangan yang diterbitkan per dosen pada jurnal ilmiah, c) anggaran riset, d) dosen yang bergelar doktor, e) mahasiswa yang berijazah *graduate*; 5) sumber daya keuangan (bobot 10%): a) jumlah anggaran pengeluaran, b) pengeluaran rata-rata per mahasiswa, c) anggaran untuk perpustakaan per mahasiswa, d) alokasi biaya akses ke internet, e)

alokasi biaya komputer per mahasiswa). Pembobotan dilakukan berdasarkan konsensus dari universitas-universitas yang diteliti.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa model kinerja perguruan tinggi yang dikembangkan masih terbatas pada model pengukuran kinerja dimana pengembangannya terkonsentrasi pada komprehensivitasnya (kelengkapannya). Belum diketahui sejauh mana validitas dari indikator-indikator kinerja tersebut, baik menurut *content*-nya maupun menurut konstruksinya.

Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen kinerja, bukan semata-mata sistem pengukuran kinerja, yang berusaha menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam aksi yang nyata berdasarkan umpan balik secara internal dari proses bisnis yang dijalankan dan secara eksternal dari hasil yang diperoleh, baik dari respons pelanggan maupun kesehatan keuangan. *Balance Scorecard* menyeimbangkan antara faktor internal (karyawan dan organisasi) dengan eksternal (pemilik dan pelanggan), antara indikator kinerja keuangan (perspektif pemilik) dengan kinerja non-keuangan, yaitu: pelanggan (perspektif pelanggan) serta proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (perspektif karyawan dan organisasi), antara pemicu kinerja dengan hasil yang diperoleh, antara faktor kuantitatif dengan kualitatif, antara jangka pendek (operasional) dan jangka panjang (visi dan misi). Sistem ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan bebas di era global dimana setiap organisasi dituntut kemampuan untuk mempunyai kemampuan bersaing agar dapat berhasil memenangkan persaingan.

Strategy map merupakan implementasi dari *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2004). *Strategy map* adalah presentasi secara visual dari sebuah strategi, dan merupakan bentuk aktualisasi *Balanced scorecard* melalui pemetaan prioritas dalam pelaksanaan strategi. *Strategy map* mewakili objektif dari suatu strategi dan hubungan sebab-akibat di dalamnya. *Strategy map* diawali dengan menambahkan semua tujuan/objektif organisasi dari berbagai perspektif dalam peta strategi. Kemudian membentuk suatu hubungan ketergantungan dan sebab-akibat antar objektif tersebut serta menentukan prioritas terpenting dan mengeliminasi alternatif sekunder, sehingga organisasi dapat lebih fokus dalam melaksanakan program pencapaian kinerja.

Untuk itu, dalam rangka pengembangan kinerja perguruan tinggi swasta, perlu dilakukan penelitian untuk mengembangkan lebih lanjut tentang "Model Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi dengan Pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard*" yang dikaji sebagai suatu studi pada 6 STIE di Kota Bandung.

Berdasarkan latar belakang masalah dan pernyataan masalah di atas, masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana visi, misi, tujuan, dan tolok ukur kinerja perguruan tinggi pada 6 STIE di Kota Bandung?

2. Indikator kinerja kunci (*key performance indicator*) apa yang dapat digunakan sebagai tolok ukur kinerja perguruan tinggi pada 6 STIE di Kota Bandung dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana pemetaan strategi dan keeratan hubungan sebab-akibat antar indikator kinerja kunci dalam model manajemen kinerja perguruan tinggi pada 6 STIE di Kota Bandung dengan pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard*?

Mengingat luasnya bidang kajian aspek-aspek yang berkaitan dengan manajemen kinerja perguruan tinggi maka penelitian ini difokuskan pada identifikasi kinerja kunci perguruan tinggi beserta strategi objektif pencapaiannya, pemetaan strategi antar perspektif kinerja, dan pengkondisian terpenuhinya syarat implementasinya. Pemodelan manajemen kinerja perguruan tinggi dibatasi dengan pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard* dalam tingkat institusional yang memungkinkan keempat perspektif kinerja *Balanced Scorecard* terukur seluruhnya.

Perguruan tinggi yang diteliti dibatasi pada perguruan tinggi swasta yang berbentuk sekolah tinggi, yang difokuskan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE), yaitu 6 STIE di Bandung. STIE tersebut adalah: STIE Tridharma, STIE Inaba, STIE Ekuitas, STIE STAN IM, STIE Stemberi, dan STIE Pasundan. Keenam STIE yang diteliti adalah STIE dengan program studi berakreditasi B dari total 13 STIE di Bandung, dimana STIE yang lain program studinya berakreditasi C. STIE dengan program studi yang berakreditasi B memiliki tingkat persaingan yang lebih tinggi daripada STIE yang program studinya berakreditasi C. Minat calon mahasiswa untuk melanjutkan studi pada program studi berakreditasi B relatif lebih tinggi karena dipersepsikan menjanjikan kualitas pendidikan yang lebih baik. Dari 477 PTS di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, sebagian besar PTS (246 PTS atau 51,6%) berbentuk sekolah tinggi dan 54 PTS diantaranya (mayoritas: 22,0%) berlokasi di Bandung. Dari 246 sekolah tinggi, mayoritasnya (57 sekolah tinggi atau 23,2%) berbentuk Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) dan 13 sekolah tinggi diantaranya (mayoritas: 22,8%) juga berlokasi di Bandung (Direktori PTS Kopertis Wilayah IV Tahun 2012). Dari total 64.744 mahasiswa PTS di Kopertis Wilayah IV pada tahun 2010, bidang ilmu ekonomi, yang sebelumnya menduduki posisi pertama sebagai bidang ilmu yang paling diminati, selama periode 2008-2010 turun peringkatnya di posisi kedua setelah bidang ilmu pendidikan. Jumlah mahasiswa bidang ilmu ekonomi di tahun 2010 adalah sebanyak 13.328 mahasiswa (20,6%), sedangkan untuk bidang pendidikan sebanyak 19.603 mahasiswa (30,3%).

Dalam wilayah Kopertis IV, jumlah PTS pada pasar jasa perguruan tinggi terus meningkat. Dalam kurun waktu 7 tahun terakhir, jumlah PTS tumbuh sebesar 79,7% dari 380 PTS di tahun 2005 menjadi 476 PTS di tahun 2012 (<http://www.kopertis4.or.id>). Walaupun demikian, sebagaimana laporan Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (Aptisi) Wilayah IV (Seputar Indonesia, 12 Juni 2011, <http://www.seputar-indonesia.com>), sekitar 30% dari 374 PTS di Jawa Barat terancam bangkrut

akibat terus menurunnya jumlah calon mahasiswa dan cukup banyaknya program studi yang minim peminat selama periode 2008-2011. Aptisi juga berpendapat bahwa kebijakan pendidikan tinggi yang menyerahkan PTS pada mekanisme pasar turut memperburuk kondisi ini karena PTS harus bersaing dengan PTN. Dalam penelitiannya, Djatmiko (2005) mengungkapkan bahwa ketidak-mampuan manajemen merupakan risiko utama kebangkrutan PTS (60%), baru kemudian diikuti oleh menurunnya permintaan (20%), faktor eksternal: kalah bersaing, turunnya kepercayaan, dan krisis ekonomi (10%), dan faktor lainnya (10%). Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa pemicu kebangkrutan PTS dari ketidak-mampuan manajemen yang berekses pada kepindahan mahasiswa terutama disebabkan oleh ketidak-puasan mahasiswa terhadap perilaku pemilik, pengelola, dosen, dan karyawan (68%).

Sebagai batasan teoritik, model manajemen kinerja perguruan tinggi dikembangkan berdasarkan model *Strategic Map Balanced Scorecard* dari Kaplan & Norton (2004: 74) dengan empat perspektif ukuran kinerja, yaitu: inovasi dan pembelajaran, proses internal, pelanggan, dan finansial. Pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard* sebagai model manajemen kinerja mensyaratkan bahwa agar dapat dibangun model *Balanced Scorecard* yang berhasil perlu mendapatkan konsensus dan dukungan dari seluruh partisipan organisasi mengenai mengapa *Scorecard* tersebut dibuat. Hal ini diperlukan dalam memberi pedoman yang diperlukan untuk: a) menentukan tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran *Scorecard*; b) memperoleh komitmen dari partisipan perusahaan; dan c) mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen kinerja yang harus dilaksanakan. Untuk itu, penelitian ini juga memfokuskan pengembangan model manajemen kinerja berdasarkan peran serta pejabat struktural dari masing-masing perguruan tinggi yang diteliti, baik dalam identifikasi kinerja kunci maupun pemetaan strategi pencapaiannya.

Penelitian ini dimaksudkan untuk membangun model manajemen kinerja perguruan tinggi berdasarkan pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard* yang dikembangkan secara kasuistik pada 6 STIE di Bandung. Sesuai perumusan dan pembatasan masalah penelitian, pengembangan model manajemen kinerja perguruan tinggi ini bertujuan untuk:

- 1) Mengetahui dan mengkaji visi, misi, tujuan, dan tolok ukur kinerja perguruan tinggi, khususnya pada 6 STIE di Kota Bandung.
- 2) Mengidentifikasi dan mengkaji indikator-indikator kinerja kunci (*key performance indicator*) sebagai tolok ukur kinerja perguruan tinggi, khususnya pada 6 STIE di Kota Bandung, dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.
- 3) Mengembangkan pemetaan strategi dan mengkaji keeratan hubungan sebab-akibat antar indikator kinerja kunci dalam model manajemen kinerja perguruan tinggi, khususnya pada 6 STIE di Kota Bandung, dengan pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard*.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi

dua aspek, yaitu aspek teoritis dan aspek praktis. Bagi aspek teoritis (pengembangan ilmu), hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan paradigma baru sebagai sumbangan kepada ilmu manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan pemodelan manajemen kinerja perguruan tinggi sebagai pemetaan strategi pencapaian tujuan sesuai misi dan visi perguruan tinggi.

Bagi aspek praktis (gunalaksana), hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan sebagai masukan bagi para pengambil kebijakan, baik regulator maupun pengelola institusi perguruan tinggi. Temuan penelitian yang diperoleh diharapkan dapat dijadikan sebagai alternatif model manajemen kinerja yang secara strategik dapat digunakan untuk mempercepat dan meningkatkan kualitas pencapaian tujuan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan. Baik kesesuaiannya dengan visi dan misi penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia maupun dengan visi dan misi dari masing-masing institusi perguruan tinggi, khususnya 6 STIE di Kota Bandung.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kombinasi eksploratif-ekplanatif. *Exploratory research* adalah penelitian yang bertujuan untuk melakukan penjajagan/eksplorasi, sedangkan *explanatory research* adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan antar variabel dan menguji hipotesis (Effendi dan Tukiran, 2012:2).

Sebagai penelitian eksploratif, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi atau menjajagi fenomena yang diteliti, yaitu: 1) Visi, misi, tujuan, dan tolok ukur kinerja perguruan tinggi pada 6 STIE di Kota Bandung; 2) Indikator kinerja kunci (*key performance indicator*) yang dapat digunakan sebagai tolok ukur kinerja perguruan tinggi pada 6 STIE di Kota Bandung dengan pendekatan *Balanced Scorecard*; dan 3) Pemetaan strategi antar indikator kinerja kunci dalam model manajemen kinerja perguruan tinggi pada 6 STIE di Kota Bandung dengan pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard*. Sebagai penelitian ekplanatif, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplanasi atau menjelaskan pengaruh (hubungan sebab-akibat) antar indikator kinerja kunci dalam model manajemen kinerja perguruan tinggi pada 6 STIE di Kota Bandung dengan pendekatan *Strategic Map Balanced Scorecard*.

Tujuan penelitian hingga sampai tahap pemetaan strategi diperoleh melalui studi deskriptif (*descriptive study*), sedangkan hubungan sebab-akibat antar indikator kinerja kunci dikaji melalui pengujian hipotesis deskriptif (*descriptive hypotheses testing*). Studi dilakukan pada 6 STIE di Kota Bandung.

Ditinjau dari lingkungan studinya (*study setting*), penelitian ini dilakukan pada lingkungan yang natural (kejadian alamiah yang berlangsung secara normal), yaitu pada lingkungan perguruan tinggi pada masing-masing STIE. Dengan demikian berdasarkan kategorinya, penelitian ini dilengkapi dengan studi lapangan (*field study*). Adapun berdasarkan metode analisis yang digunakan, penelitian ini merupakan

kombinasi dari penelitian kualitatif dan kuantitatif. Sebagai metode penelitian campuran (*mixed method*), penelitian ini berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pemaduan data kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian tunggal untuk memahami masalah yang diteliti, sebagaimana merujuk pada Creswell and Clark dalam Sukmadinata (2008).

Penelitian kualitatif digunakan untuk: 1) mengetahui dan mengkaji visi, misi, tujuan, dan tolok ukur kinerja; 2) mengidentifikasi dan mengkaji indikator-indikator kinerja kunci (*key performance indicator*); serta 3) mengembangkan pemetaan strategi sesuai visi, misi dan tujuan perguruan tinggi. Sedangkan penelitian kuantitatif digunakan untuk: 1) mengukur indikator-indikator kinerja kunci (*key performance indicator*) dan menentukan prioritas kinerja; serta 2) mengkaji keeratan hubungan sebab-akibat diantaranya dan menentukan prioritas strategi.

Dalam kajian manajemen strategik, pengukuran hasil (*performace*) memegang peran sangat penting, karena ini tidak saja berkaitan dengan penentuan keberhasilan akan tetapi menjadi ukuran apakah strategi berhasil atau tidak. Artinya hasil akan dijadikan ukuran apakah strategi berjalan baik atau tidak; bila organisasi tidak dapat mencapai hasil maka diagnosa pertama menunjukkan bahwa strategi tidak berjalan. Dalam ukuran yang dinilai tradisional, Wheelen and Hunger (2006) menunjukkan bahwa ROI (Return Investment) mengandung berbagai kelemahan. Kelemahan ini bagaimanapun memaksa praktisi memikirkan ukuran yang lebih komprehensif yang dapat digunakan. Di Amerika, misalnya, dikenal *Malcolm Baldrige National Quality* yang setiap tahunnya memberikan penghargaan melalui acara yang sangat bergengsi. Bagaimanapun program seperti di atas berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Sejumlah korporasi turut serta dalam penilaian dan hasil penilaian tim independen dengan menggunakan prinsip *Malcom Baldrige National Quality* dimana hasilnya tiap tahun diumumkan. Sepanjang ini program ini diyakini telah meningkatkan daya saing bisnis Amerika di pasar global, karena program ini telah meningkatkan kualitas organisasi.

Bagaimanapun organisasi semakin berkembang maju, pesat sehingga ukuran ROI dinilai tidak saja tidak cukup akan tetapi dinilai tidak menggambarkan kondisi riil dan masa depan yang memadai sebagai satu ukuran dari perusahaan yang menggunakannya. Adapun Kaplan dan Norton (2009) mempublikasikan pertama kali tentang *Balance scorecard* (BSC) yang kemudian berkembang pesat, dan sampai akhir ini Kaplan telah melembagakan BSC dan mempublikasikan hasil pengamatannya setiap tahun. Berbagai publikasi Kaplan dan Norton yang berkaitan dengan BSC pada dasarnya dimaksudkan untuk membangun pemahaman dan pengalaman penggunaan BSC. Publikasi ini seperti yang berkaitan dengan *alligment*, *strategy*, *strategymaps* dan sebagai bagian daripada *strategic management* (Kaplan and Norton, 2004). Adapun upaya yang dilakukan mereka semakin meyakinkan bahwa keberadaan daripada BSC lebih

daripada sekedar alat ukur, namun menjadi bagian daripada strategi.

BSC berkembang dari hanya kerangka berfikir BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. *Balanced Scorecard* memperluas cakupan perspektif dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada tiga perspektif yaitu keuangan, customer, dan proses, diperluas menjadi empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran-pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut dalam jangka panjang akan menjanjikan kinerja yang berlipat ganda dan berkesinambungan di samping dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen.

Di sisi lain *Balanced Scorecard* meletakkan titik ungu (*leverage*) pada perspektif yang paling dasar, yaitu **perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**. Sebagai contoh, sasaran strategik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *meningkatkan kapabilitas personel dan meningkatnya komitmen personel*. Dua sasaran strategik tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik **perspektif proses internal** yaitu meningkatnya kualitas proses layanan kepada konsumen, meningkatnya kecepatan proses layanan dan terintegrasikannya proses layanan. Sasaran strategik pada perspektif proses tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik **perspektif customer** yaitu meningkatnya kualitas hubungan dengan *customer*, meningkatnya kualitas jasa, dan meningkatnya citra organisasi yang ketiganya akan menghasilkan pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya pada **perspektif keuangan**. Hasil akhirnya adalah tercapainya *sustainable outstanding financial return*. Konsekuensi dari sifat hubungan sebab-akibat di atas maka penting sekali bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Konsep ini yang kemudian diadaptasi dalam bentuk kepastian adanya benang merah antara aktivitas unit kerja dengan visi, misi institusi.

Perencanaan strategik perguruan tinggi menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut: memperbaiki hasil pendidikan, membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/ pengembangan), *demand driven* (prioritas kebutuhan), partisipasi, keterwakilan, *data driven*, realistis sesuai dengan hasil analisis SWOT, mendasarkan pada hasil *review* dan evaluasi, keterpaduan, *holistic/tersistem*, transparans, dan keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain.

Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan rencana strategis dapat menggunakan pendekatan Balance Scorecard meski dengan modifikasi pada kriteria yang dipilih oleh organisasi. BSC berkembang dari hanya kerangka berfikir tentang pengukuran kinerja pada awalnya menjadi sebuah sistem perencanaan dan manajemen strategis. Dengan konsep BSC baru ini maka akan mampu mengubah perencanaan organisasi yang menarik namun berupa dokumen yang pasif, menjadi sebuah orkestra organisasi yang dinamis

dan penuh energi. BSC tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran kinerja, namun juga membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Dengan demikian, pimpinan satuan pendidikan dapat dengan pasti menjalankan strategi mereka. BSC dalam tulisan ini nantinya akan dimodifikasi untuk komponen tiap kriteria berdasarkan pada kriteria RAISE sebagai bidang prestasi kunci perguruan tinggi.

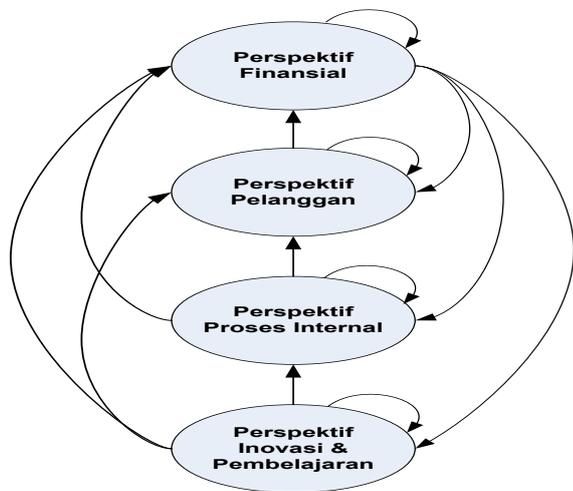
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan *strategy map* adalah pembobotan dari strategi objektif berikut KPI-nya. Pembobotan dilakukan karena tingkat kepentingan antar strategi objektif dan KPI dalam suatu perspektif dan antar perspektif relatif berbeda. Diperlukan adanya upaya melakukan pembobotan dengan memperhatikan hubungan antar strategi objektif berikut KPI-nya dalam *strategy map*. Hasil dari pembobotan adalah nilai bobot untuk setiap strategi objektif dan KPI-nya. Nilai bobot yang lebih besar pada suatu strategi objektif atau KPI-nya menunjukkan bahwa strategi objektif tersebut lebih dipentingkan oleh pihak manajemen (pejabat struktural).

Pembobotan strategi objektif dilakukan dengan *Analytic Network Process (ANP)*. Pembobotan dengan ANP melibatkan model peta strategi yang merepresentasikan saling keterkaitan antar kriteria dan subkriteria yang dimilikinya. Terdapat dua jenis kontrol yang diperhatikan dalam memodelkan ANP, yaitu kontrol hirarki yang menunjukkan keterkaitan antara kriteria (*cluster*) dan sub kriteria (*elemen*) dan kontrol relasi yang menunjukkan keterkaitan antar kriteria (*cluster*). Dalam ANP, sistem diasumsikan memiliki sejumlah N *cluster* dimana elemen-elemen dalam setiap *cluster* saling berinteraksi atau memiliki pengaruh terhadap beberapa atau seluruh *cluster* yang ada. *Cluster* disimbolkan sebagai C_h dimana: $h = 1, 2, \dots, N$ dengan elemen sebanyak n_h yang disimbolkan sebagai e_{hk} dimana: $k = 1, 2, \dots, n_h$. Pengaruh dari suatu elemen dalam suatu cluster pada elemen lainnya direpresentasikan melalui vektor prioritas berskala rasio (*eigen vector*) yang diambil dari vektor perbandingan berpasangan.

Pemodelan ANP dalam *Strategy Map Balanced Scorecard* berjenis *hiernet* atau *Feedback Network* yang relatif kompleks karena adanya *feedback* dari *cluster* satu ke *cluster* lainnya dan *feedback* dengan *cluster*-nya sendiri. Perspektif BSC direpresentasikan sebagai *cluster* sedangkan strategi objektif berikut KPI-nya direpresentasikan sebagai elemen dan sub-elemen. *Feedback* dari *cluster* satu ke *cluster* lainnya atau kontrol relasi menunjukkan hubungan sebab-akibat yang digambarkan sebagai jalur dari suatu perspektif menuju perspektif lainnya (*outer dependence*). Sedangkan *feedback* dengan *cluster*-nya sendiri atau kontrol hirarki menunjukkan hubungan faktor pendorong kinerja yang digambarkan sebagai jalur dari suatu perspektif menuju perspektifnya sendiri (*loop inner dependence*). Perspektif BSC

direpresentasikan sebagai *cluster* sedangkan strategi objektif berikut KPI-nya direpresentasikan sebagai elemen dan sub-elemen. *Strategy Map Balanced Scorecard* dalam pemodelan ANP yang memetakan masing-masing *cluster* perspektif BSC dan keterkaitan di antaranya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Hubungan Antar Perspektif dalam Feedback Network
(Sumber: Data Diolah)

Setelah permodelan dibuat, maka dilakukan pentabelan dari hasil data pairwise comparison dengan menggunakan tabel supermatrik. Pada gambar 4 diperlihatkan format dasar tabel supermatrik.

	C_1	C_2	...	C_N
C_1	$e_{11} \dots e_{1n_1}$	$e_{21} \dots e_{2n_2}$...	$e_{N1} \dots e_{Nn_N}$
C_2	e_{12}	e_{22}	...	e_{N2}
...
C_N	e_{1N}	e_{2N}	...	e_{NN}

Gambar 2 Format dasar tabel supermatrik

$$W = \begin{bmatrix} W_{i1}^{(j_1)} & W_{i1}^{(j_2)} & \dots & W_{i1}^{(j_{n_j})} \\ W_{i2}^{(j_1)} & W_{i2}^{(j_2)} & \dots & W_{i2}^{(j_{n_j})} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_{in_i}^{(j_1)} & W_{in_i}^{(j_2)} & \dots & W_{in_i}^{(j_{n_j})} \end{bmatrix}$$

Gambar 3 Matrik Blok i dan j

Berdasarkan model *Strategic Map* dalam konteks ANP di atas, algoritma pembobotan dimulai dari data dalam bentuk perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) sampai dihasilkan bobot pada masing-masing indikator kinerjanya. Data yang digunakan adalah data perbandingan kepentingan relatif antar indikator atau antar subkriteria. Proses ini dilakukan pada masing-masing perspektif. Selanjutnya pembobotan kepentingan dilakukan antar perspektif kinerja atau antar kriteria. Pembobotan juga dilakukan melalui

perbandingan berpasangan antar kinerja relatif antar STIE di Bandung untuk masing-masing perspektif. Sebagai tahap akhir pembobotan, dilakukan pembobotan kinerja relatif antar STIE berdasarkan bobot kepentingan antar kriteria secara keseluruhan.

Tabel 1: Pembobotan Kinerja Antar STIE untuk Seluruh Perspektif

	STIE	Eigen Value
1	Tridharma	0.1569
2	Inaba	0.1805
3	Ekuitas	0.1524
4	STAN IM	0.1715
5	Stembi	0.1547
6	Pasundan	0.1839

Hasil analisis pembobotan kinerja antar STIE berdasarkan perbedaan bobot kepentingan antar perspektif dari hasil perkalian kedua matriks eigen vektor di atas menunjukkan bahwa bobot kinerja Balanced Scorecard secara keseluruhan pada STIE Pasundan (0,1839) lebih besar dibandingkan dengan STIE Inaba (0,1805), STIE STAN IM (0,1715), STIE Tridharma (0,1569), STIE Stembi (0,1547), dan STIE Ekuitas (0,1524). Hasil ini mengindikasikan bahwa STIE Pasundan secara relatif memiliki kinerja *Balanced Scorecard* yang terbaik dibandingkan ke-5 STIE lainnya.

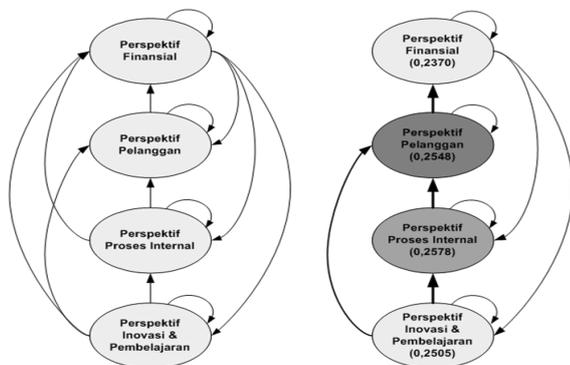
Strategic Map Balanced Scorecard diformulasikan berdasarkan analisis pembobotan antar strategi objektif dan antar perspektif. Hasil analisis pembobotan antar perseptif menunjukkan bahwa bobot kepentingan perspektif proses internal (0,2578) relatif sedikit lebih tinggi daripada bobot kepentingan perspektif pelanggan (0,2548). Kedua perspektif ini memiliki bobot kepentingan yang lebih tinggi daripada perspektif inovasi dan pembelajaran (0,2505) serta perspektif finansial (0,2370). Adapun hasil analisis pembobotan antar strategi objektif menunjukkan bahwa strategi objektif pada perspektif inovasi dan pembelajaran dengan bobot kepentingan tertinggi adalah “peningkatan komitmen perguruan tinggi pada keberlanjutan pendidikan dosen” (IP11 dengan bobot 0,0711) dan “penurunan penolakan pegawai pada teknologi baru” (IP15 dengan bobot 0,0711). Untuk perspektif proses internal adalah “pengembangan ICT (Information Communication Technology) layanan akademik” (PI1 dengan bobot 0,0371) dan “pemenuhan persyaratan pendidikan minimal dosen” (PI14 dengan bobot 0,0371). Untuk perspektif pelanggan adalah “peningkatan kepuasan atas metode perkuliahan” (P2 dengan bobot 0,0340). Sedangkan untuk perspektif finansial adalah “peningkatan efisiensi dan efektivitas biaya operasional” (F3 dengan bobot 0,0710). Keterkaitan yang logis antar keenam strategi objektif di atas dalam perspektif Balanced Scorecard dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar di atas menunjukkan bahwa menurunnya penolakan teknologi baru (meningkatnya dukungan terhadap penerapan teknologi baru) memungkinkan dikembangkannya ICT layanan akademik.

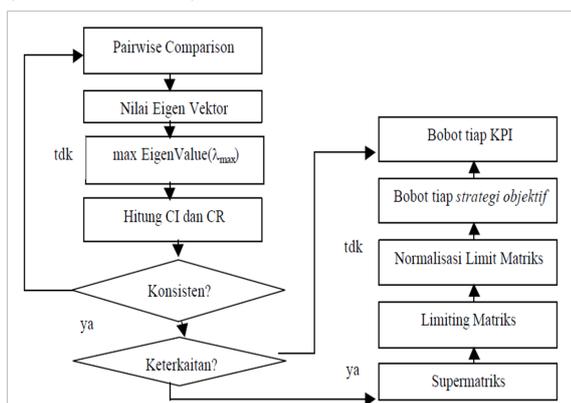
Dalam pendekatan sistem, peta strategi Balanced Scorecard yang dihasilkan dalam penelitian ini merupakan sistem setengah terbuka. Kecuali strategi penurunan penolakan teknologi baru (IP15) dan strategi peningkatan komitmen keberlanjutan pendidikan dosen (IP11) dalam perspektif inovasi dan pembelajaran; strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui quality assurance (PI20) dalam strategi proses internal; serta strategi penciptaan sumber pendapatan lain di luar SPP dan subsidi (F5) dalam perspektif finansial; seluruh jalinan strategi objektif dalam peta strategi merupakan siklus. Keempat strategi yang telah disebutkan di atas merupakan komponen strategi yang bersifat terbuka yang pengembangannya bergantung kepada perkembangan teknologi, adaptasi teknologi dari stakeholder inti (pemilik, pengelola, dosen dan karyawan), komitmen dari stakeholder inti, kesempatan usaha dari pasar jasa pendidikan tinggi, dan regulasi mutu pendidikan dari Dikti. Hasil formulasi Strategic Map Balanced Scorecard perguruan tinggi selengkapanya dapat dilihat pada gambar di atas.

Dengan teridentifikasi model Strategy Map dan modelnya dalam konteks ANP, maka dilakukan pembobotan menggunakan metode ANP. Algoritma perhitungan pembobotan yang dilakukan dimulai dari data dengan bentuk pairwise comparison sampai dihasilkan bobot tiap indikator kinerjanya. Detail algoritma ditunjukkan pada gambar berikut:

(a) Model Hipotetis (b) Model Hasil Analisis



Gambar 6 :Strategy Map Balanced Scorecard di Antara Perspektif (Sumber: Data diolah)



Gambar 7 Algoritma Perhitungan Bobot dengan ANP

Berdasarkan formulasi *Strategy Map Balanced Scorecard* perguruan tinggi yang diperoleh dari hasil penelitian ini, keterkaitan antara strategi objektif dapat disederhanakan menjadi peta strategi antar perspektif strategi yang mewakili keterkaitan diantaranya, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.26 (b). Dalam gambar 4.26 (a) disertakan juga model yang dihipotetiskan sebelumnya.

Peta strategi antar perspektif *Balanced Scorecard* pada gambar 4.26 (b) di atas merepresentasikan saling keterkaitan antar perspektif dan strategi objektif di dalamnya. Keterkaitan antar perspektif, baik yang digambarkan sebagai jalur anak panah yang menghubungkan antar perspektif menunjukkan kontrol relasi (*outer dependence*) dari suatu perspektif kinerja terhadap perspektif lainnya. Sedangkan keterkaitan antar strategi objektif dalam suatu perspektif yang digambarkan dengan jalur balik (*loop inner dependence*) menunjukkan kontrol hirarkis dari strategi objektif dalam pencapaian kinerja perspektifnya.

Model hasil analisis pemetaan strategi antar perspektif menunjukkan bahwa: 1) kinerja perspektif inovasi dan pembelajaran merupakan pendorong kinerja perspektif proses internal dan kinerja perspektif pelanggan; 2) kinerja perspektif proses internal merupakan pendorong kinerja perspektif pelanggan; dan 3) kinerja perspektif pelanggan merupakan pendorong kinerja perspektif finansial. Berdasarkan hasil penelitian ini, tampak adanya hubungan sebab-akibat antar perspektif kinerja. Dengan demikian, hipotesis deskriptif untuk penelitian ini diterima dan dapat diputuskan bahwa terdapat pengaruh secara rekursif (berturutan) antar perspektif kinerja *Balanced Scorecard*, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, hingga perspektif keuangan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja perspektif finansial merupakan pendorong kinerja perspektif inovasi dan pembelajaran. Adanya hubungan ini akan memungkinkan hubungan antar perspektif kinerja membentuk suatu siklus hubungan. Secara lebih mendetail, sedikit berbeda dibandingkan model hipotetis, dalam model hasil analisis, hubungan antara perspektif inovasi dan pembelajaran secara langsung dengan perspektif finansial tidak ditunjang oleh hubungan antar strategi objektif. Demikian pula hubungan antara perspektif proses internal secara langsung dengan perspektif finansial dan hubungan antara perspektif finansial secara langsung dengan perspektif pelanggan. Hubungan yang terjadi antar perspektif kinerja ini bersifat tidak langsung melalui pencapaian perspektif kinerja sebelumnya. Dengan demikian, hubungan antar perspektif kinerja lebih didominasi oleh hubungan sekuensial/berurutan antar perspektif kinerja.

Hasil pemetaan strategi antar perspektif ini menjadi dasar keputusan strategik untuk memposisikan perspektif proses internal yang kuat sebagai pengungkit atau *leverage* bagi meningkatnya kinerja *Balanced Scorecard* secara keseluruhan, sementara perspektif pelanggan diposisikan sebagai perspektif kunci sasaran kinerja.

Adapun perspektif finansial serta perspektif inovasi dan pembelajaran diposisikan sebagai tumpuan kinerja.

Dalam manajemen kinerja perguruan tinggi, usaha peningkatan kinerja perguruan tinggi perlu dilakukan secara strategik yang dalam penelitian ini menggunakan *Strategic Map Balanced Scorecard*. Model *Strategic Map Balanced Scorecard* memungkinkan perguruan tinggi untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas strategi objektif berdasarkan pencapaian *key performance indicator*-nya. Sebagai temuan penelitian, pemetaan strategi yang dihasilkan dari penelitian ini selanjutnya dapat digunakan oleh STIE di Bandung untuk mereposisi strategi pencapaian kinerja masing-masing (*strategic repositioning*). Dalam reposisi strategi, hal terpenting yang perlu dilakukan adalah konsensus atau kesepakatan bersama antar *stakeholders* inti untuk menerima alternatif strategi yang telah diformulasikan dan mengimplementasikannya dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada masing-masing STIE. Untuk itu sosialisasi strategi secara menyeluruh kepada *stakeholders* diperlukan untuk menjamin strategi yang akan ditetapkan memperoleh dukungan dan partisipasi yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Selain itu juga menyiapkan landasan yang diperlukan bagi kesuksesan strategi yang diimplementasikan dalam mencapai tujuan yang diharapkan sesuai visi dan misi organisasi.

Salah satu landasan penting diantaranya adalah penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) atau tata kelola (tata pamong). Sebagaimana terungkap dalam penelitian ini, keenam STIE di Bandung lebih berorientasi pada pelanggan atau penyampaian layanan pendidikan (*service delivery*) dan pengembangan proses internal penyelenggaraan pendidikan yang dipersyaratkan regulator pendidikan (*internal process development*), sedangkan pembangunan modal manusia, sebagai usaha pengembangan inovasi dan pembelajaran, dan efisiensi modal keuangan, sebagai usaha pengembangan kinerja finansial, belum menduduki tingkat keadaan dan kepentingan kinerja sebagaimana semestinya. Hal ini menunjukkan adanya masalah keagenan yang timbul dari belum diterapkannya prinsip-prinsip GCG di lingkungan STIE di Bandung.

Dari hasil wawancara dan aktivitas *Focus Discussion Group* terungkap bahwa konflik keagenan masih menjadi masalah dan potensi masalah ketidakseimbangan peran antara pengurus yayasan sebagai *principal* dengan pejabat struktural sebagai *agent*. Asimetri informasi yang terjadi antar kedua pihak mendorong terjadinya situasi konflik kepentingan antara *principal* dan *agent* yang relatif sulit diatasi tanpa komitmen keduanya untuk memenuhi kepentingannya masing-masing secara wajar (*fairness*), transparan (*transparency*) dan dapat dipertanggung-jawabkan (*accountability*).

Penerapan GCG relevan untuk digunakan sebagai landasan pencapaian kinerja perguruan tinggi, terlebih dalam *Strategic Map Balanced Scorecard* yang menuntut adanya integrasi dan sinergitas antar *stakeholders* yang terlibat, baik

langsung maupun tidak langsung, dalam pencapaian kinerja. Penerapan GCG akan memberikan manfaat yang diperlukan dalam peningkatan kinerja, yaitu: 1) perbaikan dalam komunikasi, 2) perolehan kepercayaan pelanggan, 3) perolehan kepercayaan dari investor, kreditor, dan regulator, 4) peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional dan investasi, dan 5) pencegahan penyalahgunaan wewenang atau kecurangan (*fraud*).

Selain komitmen *principal* dan *agent*, penerapan GCG memerlukan peran regulator, dalam hal ini adalah Dikti, untuk menyusun suatu aturan penerapan GCG yang memadai yang memungkinkan masalah konflik keagenan dapat teratasi dan sekaligus menyediakan iklim yang diperlukan bagi peningkatan kinerja perguruan tinggi sesuai tri dharma perguruan tinggi. Undang-undang No. 16 tahun 2001 tentang Yayasan merupakan usaha yang sudah dirintis pemerintah untuk mengimplementasikan penerapan GCG di lingkungan organisasi yang berbadan hukum yayasan, termasuk yayasan perguruan tinggi. Sebelum UU ini dikeluarkan, belum ada satu pun peraturan mengenai yayasan, sehingga yayasan dikelola dengan berbagai cara, bahkan terkadang tanpa aturan yang jelas. Dengan adanya UU ini diharapkan status, pembagian tanggung jawab dan wewenang (khususnya antara *principal* dan *agent*), organ yang ada (khususnya pemisahan yang tegas antara fungsi, wewenang dan tugas masing-masing organ), keuangan, dan batasan kegiatan usaha menjadi jelas dan transparan. Selain UU tentang Yayasan, penerapan GCG juga telah diatur dalam ketentuan Badan Akreditasi Perguruan Tinggi. Walaupun demikian, dalam pengembangannya masih diperlukan berbagai pengaturan lebih lanjut dari regulator untuk menjamin pelaksanaannya, termasuk pengawasannya.

Dalam manajemen kinerja perguruan tinggi, *Strategic Map Balanced Scorecard* yang dihasilkan dalam penelitian ini telah dapat difungsikan sebagai strategi dasar yang diperlukan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program maupun kegiatan pencapaian kinerja. Dalam fungsi manajemen untuk menggerakkan (*actuating*), mengarahkan (*directing*), memimpin (*leadership*), penerapan *Strategic Map Balanced Scorecard* di lingkungan perguruan tinggi perlu diperkuat dengan konsep vMemes.

Tugas penggerakan adalah tugas menggerakkan seluruh SDM yang terlibat dalam organisasi agar masing-masingnya dapat bekerja sesuai yang ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Hal ini merupakan salah satu tantangan yang secara potensial sulit diselesaikan karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, cara berpikir, cara membina hubungan antar pribadi dan antar kelompok yang berbeda-beda.

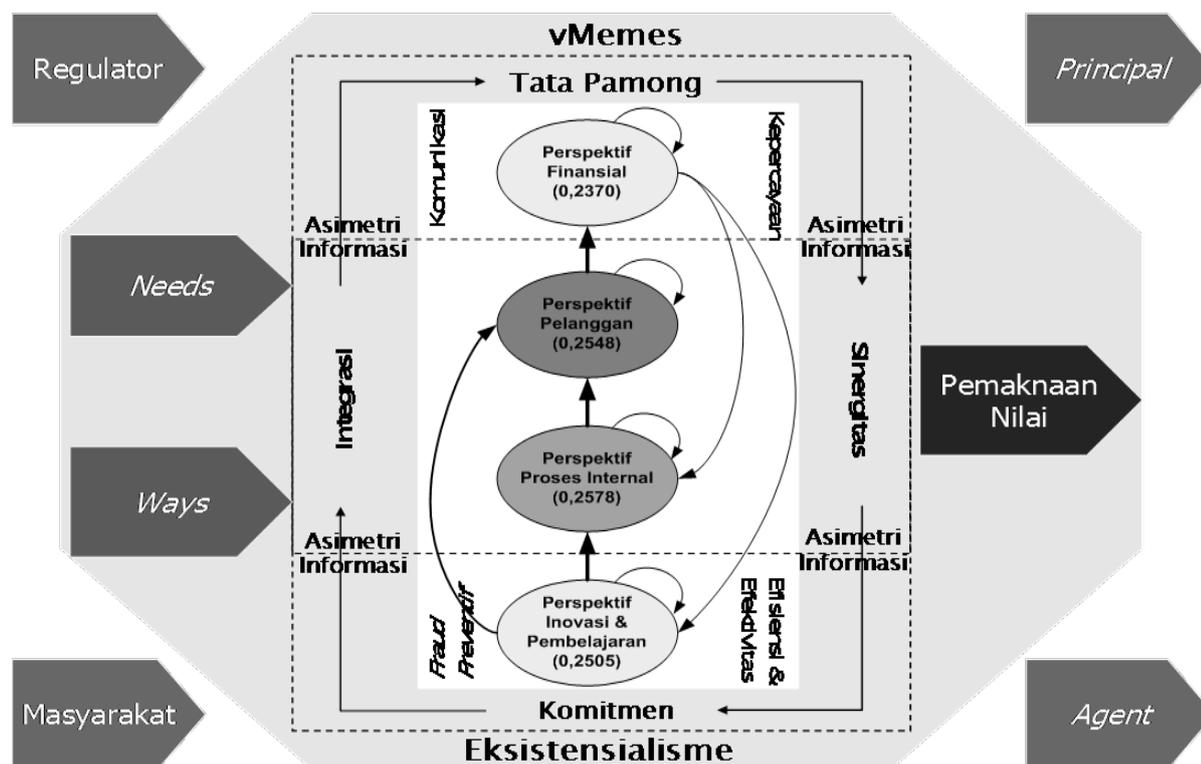
Berdasarkan perspektif teori pembelajaran sosial dalam model *Stimulus–Organism–Behavior–Consequence* (Luthans, 2008), perilaku organisasi, dalam hal ini organisasi perguruan tinggi, dibangun oleh empat komponen utama, yaitu: 1) lingkungan organisasi perguruan tinggi, sebagai *stimulus* (S); 2)

partisipasi organisasi perguruan tinggi, sebagai *organism* (O): pemilik, pengurus, dosen dan karyawan; 3) perilaku partisipan dalam organisasi, sebagai *behavior* (B); dan 4) konsekuensi organisasi atau *consequence* (C). Lingkungan, partisipan, dan perilaku partisipan saling mempengaruhi satu sama lain. Partisipan selalu berada dalam proses belajar sosial melalui tiga model pembelajaran yang membentuk perilakunya: 1) proses belajar melalui pengamatan terhadap lingkungannya (*modeling behavior*); 2) proses belajar dari perilakunya sendiri berdasarkan gambaran mental atas konsekuensi perilaku (*symbolic process*); dan 3) proses belajar melalui pengendalian diri (*self control*).

Secara agregat, keluaran dari proses belajar ini adalah kinerja perguruan tinggi sebagai konsekuensi organisasi yang dapat dikendalikan oleh manajemen berdasarkan proses umpan balik.

Secara organisasional, perilaku individu dalam organisasi digerakkan dan dikendalikan oleh budaya organisasi, yaitu seperangkat nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi (partisipasi) sebagai karakteristik suatu organisasi (Robbins, 2003). Sebagai keyakinan yang mendorong seseorang

bertindak atas dasar pilihannya (Sauri, 2010: 2), nilai bersama sebagai budaya organisasi dalam organisasi perguruan tinggi merupakan standar normatif bagaimana anggota organisasi berperilaku. Dengan demikian, dalam konteks pencapaian kinerja perguruan tinggi, nilai berfungsi sebagai dasar penggerak pencapaian kinerja, khususnya nilai-nilai dalam tata nilai yang mendasari tata pamong (*good corporate governance*) sebagai landasan pencapaian kinerja. Pemanfaatan nilai bersama dalam tata pamong memungkinkan secara normatif konflik kepentingan antar *stakeholders* dalam organisasi perguruan tinggi dapat dikendalikan. Walaupun demikian, hal ini juga bergantung kepada komitmen dari *stakeholders* dan sejauh mana seluruh *stakeholder* bersedia saling membagi informasi. Indrajit dan Djokopranoto (2006: 265-266) mengungkapkan bahwa budaya rahasia, yang menimbulkan asimetri informasi, dan kurangnya komitmen merupakan sumber penyebab utama kegagalan tata pamong. Secara diagramatik, posisi pemaknaan nilai sebagai penggerak pencapaian kinerja perguruan tinggi, vMemes, dan tata pamong dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 8: Penggerak Pencapaian Kinerja Perguruan Tinggi
(Sumber: Data diolah)

Spranger (Alport, 1964 dalam Sauri, 2010: 7) membagi nilai ke dalam 6 klasifikasi nilai, yaitu: nilai teoritik, nilai ekonomis, nilai estetik, nilai sosial, nilai politik, dan nilai agama yang menggerakkan individu menuju tujuannya. Dalam teologis, nilai agama merupakan nilai yang memiliki dasar kebenaran yang paling tinggi dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya. Dengan demikian nilai agama merupakan dasar penggerak yang paling kuat dari perilaku individu karena nilai agama bersumber dari kebenaran tertinggi yang datangnya dari Tuhan.

SIMPULAN

Berdasarkan rumusan dan pembatasan masalah serta hasil penelitian, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Visi dan misi ke-6 STIE tidak jauh berbeda walaupun memiliki kekhususan. Keenam STIE mempunyai visi reputasi yang lebih baik dengan perbedaan karakteristik; pengembangan ilmu akuntansi dan manajemen (STIE Tridharma); mutu pengelolaan pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (STIE Inaba), pendidikan keuangan, perbankan dan dan kewirausahaan (STIE Ekuitas), kualitas

lulusan (STIE STAN IM); sumber daya manusia yang berkualitas (STIE Stembi), serta kualitas sumber daya manusia di bidang ilmu ekonomi (STIE Pasundan). Keenam STIE secara implisit mempunyai misi untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi secara berkualitas dengan perbedaan karakteristik; kualitas dan kuantitas kegiatan, dukungan SDM dan sarana-prasarana dan kerjasama (STIE Tridharma); pengembangan program pendidikan yang bermutu STIE Inaba; memnangun institusi yang menghasilkan lulusan berkualitas tinggi (STIE Ekuitas); manajemen yang efektif dan efisien (STIE STAN IM); kewirausahaan yang berakhlakul karimah (STIE STEMBI) serta mengembangkan kualitas sumberdaya manusia secara profesional (STIE Pasundan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pencapaian visi dan pelaksanaan misi organisasi perguruan tinggi masih terdapat kesenjangan antara visi dan misi organisasi dengan visi dan misi individu dari pihak-pihak yang berkepentingan.

- 2) Pembobotan kinerja antara 6 STIE untuk seluruh perpektif adalah STIE Ekuitas (0.1524), STIE Tridharma (0.1569), STIE STAN IM (0.1715), STIE Inaba (0.1805) dan yang terbesar adalah STIE Pasundan (0.1839). Strategi objektif dengan bobot kepentingan tertinggi adalah perspektif inovasi dan pembelajaran, yaitu “peningkatan komitmen perguruan tinggi pada keberlanjutan pendidikan dosen” dan “penurunan penolakan pegawai pada teknologi baru”. Untuk perspektif proses internal adalah “pengembangan ICT layanan akademik” dan “pemenuhan persyaratan pendidikan minimal dosen”. Untuk perspektif pelanggan adalah “peningkatan kepuasan atas metode perkuliahan”. Sedangkan untuk perspektif finansial adalah “peningkatan efisiensi dan efektivitas biaya operasional”. Bobot kepentingan perspektif proses internal (0,2578) relatif sedikit lebih tinggi daripada perspektif pelanggan (0,2548). Kedua perspektif ini memiliki bobot kepentingan yang lebih tinggi daripada perspektif inovasi dan pembelajaran (0,2505) serta perspektif finansial (0,2370).
- 3) Hasil pemetaan strategi antar perspektif dalam penelitian ini dapat dijadikan dasar keputusan strategik untuk memposisikan perspektif proses internal yang kuat sebagai pengungkit (leverage) bagi meningkatnya kinerja Balanced Scorecard secara keseluruhan, sementara perspektif pelanggan diposisikan sebagai perspektif kunci sasaran kinerja. Adapun perspektif finansial serta perspektif inovasi dan pembelajaran diposisikan sebagai tumpuan kinerja.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Institusi STIE INABA dan semua pihak yang telah membantu dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku :

- Djatmiko, Budi (2005). Sinyal Kebangkrutan Perguruan Tinggi. Jurnal Aptisi Wilayah IV. Bandung: Aptisi Wialayah IV.
- Dikti, 2003, Higher Education Reform in Indonesia at Crossroad: HELT (Higher Education Long Term Strategic). Jakarta: Dikti.
- Dill, D.D., 1999. Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization, Higher Education, Vol.38, pp.127-154
- Griffin, R.W., 2003. Management, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Press
- Indrajit, E.; dan Djokopranoto, R. (2006). Manajemen Perguruan Tinggi Modern. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kaplan, R.S.; and Norton, D.P. (2004). Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S.; and Norton, D.P. (2009). Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip (2009). Manajemen Pemasaran. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, Fred, 2008. Organizational Behavior. International Edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Robbins, Stephen (2003). Perilaku Organisasi. Terjemah Tim Indeks, Jakarta, Gramedia
- Sauri, Sofyan (2010). Makna Nilai, Moral, Akhlak, Etika dalam Pendidikan Umum. Hand-out Kuliah. Bandung: Uninus
- Sukmadinata, N. (2008). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sumber Jurnal:

- Brown, Tom J.; Churchill, Gilbert A. Jr. and Peter, J. Paul (1993). Research note: Improving the Measurement of Service Quality. Journal of Retailing, Vol.69 no.1 pp.127-139
- Ciptomulyono, U.; dan Herlina. (2008). Aplikasi Metode MCDM-Analytic Network Process (ANP) dan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja. Jurnal Teknologi Technoscintia. Vol. 1 No. 1. Agustus 2008
- Henderson R. and I. Cockburn, 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, Strategic Management Journal, Vol.15, No.2, pp.63-84.
- Herman,,J.L.; and Herman, J.J. (1995). Total Quality Management (TQM) for Education. Journal of Educational Technology, May-June (pp. 14-18)

McKenna, Regis. (2002). Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Customer. Journal of Social Issue.

Milliken, Frances J., 1990, "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics", Academy of Management Journal, Vol. 33, hlm. 42-63

Schneiderman, A.M.L. (1999). What Balanced Scorecard Fail. Journal of Strategic Performance Measurement. Vol. 23. No. 1. p.6-11

Teece, D.T., G. Pisano and A. Shuen, 1997. Dynamic Capability and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, pp.509-533.

Sumber Internet

Superdecision (2012). Manual Superdecision for Building ANP Decision Models, <http://superdecision.com>