

Modern Management College Melalui Pendekatan Balance Scorecard Upaya Menerapkan Kinerja Pada Universitas Lancang Kuning

HARDI¹; INOVA FITRI SIREGAR²; RINAYANTI RASYAD³; DINI ONASIS⁴

Universitas Lancang Kuning
Jln. Yos Sudarso KM 08 Rumbai Telp. (0761) 52581
E-mail : inovasiregar@gmail.com (korespondensi)

Submit : 2023-01-04

Review : 2022-01-15

Publish : 2023-01-26

Abstract: Director general higher (kemenristekdikti) giving directions to every college whether it is college public and private to present information performance aimed at for measuring the evaluation of the quality of a college each .What problems arose at this point is performance college limited only the information is not a complete, it means presentation of and reporting will information on performance limited only information vision and mission, which the government hopes that for every college able to provide information that is transparent, accountable, responsible, integrity and trustworthy, so the achievement of the good governance which in a college. Method in this research was analysis descriptive in which see the result of a questionnaire that was given to respondents, companies joined in perusahaan small and medium statistika descriptive this is methods concerned with the collection, peringkasan, and presentation of a data so that provide information that is useful and also configuring it into a form that ready for analysis .In other words , statistika descriptive this is phase which talking about the and depiction of including presentation of data. Implementation and evaluation University Lancang Kuning to do every year, with the measurement of a variety of components on financial aspects, kemahasiswaan aspects, the internal business , and a learning and development. It was done aims to shape the supervision of university lecturers and civil servants University Lancang Kuning.

Keywords: *Balance Scorecard, Good University Governance, University Performance*

Di Indonesia memiliki tingkat kebutuhan akan pendidikan, sehingga hasil dari tahun ke tahun menyebabkan Pemerintah tidak mempunyai kemampuan untuk menampung kapasitas kebutuhan masyarakat akan dunia Pendidikan. Hal ini mendapat respon kelompok masyarakat yang lain melalui penawaran jasa pendidikan dengan beragam atribut dan kepentingan. Adanya perubahan paradigma dalam dunia lingkungan bisnis secara global searah dengan peningkatan persaingan kompetitif dengan Lembaga Pendidikan seperti perguruan 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 dalam dunia Pendidikan

“Menurut pendapat Griffin (2003), kinerja akan menggambarkan apakah dan

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, Dirjen Perguruan Tinggi (Kemenristekdikti) memberikan arahan kepada setiap Perguruan Tinggi baik itu perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta untuk menyajikan informasi kinerja yang bertujuan untuk mengukur hasil evaluasi kualitas dari Perguruan

Tinggi masing-masing. Permasalahan yang timbul pada saat ini adalah kinerja perguruan tinggi hanya sebatas informasi yang disajikan tidak secara lengkap, artinya penyajian dan pelaporan akan informasi atas kinerja hanya sebatas informasi visi dan misi, yang mana pemerintah mengharapkan kepada setiap perguruan tinggi mampu untuk memberikan informasi yang transparan, akuntabel, bertanggungjawab, berintegritas dan dapat dipercaya, sehingga tercapainya tata kelola yang baik didalam suatu perguruan tinggi.

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*).

Terdapat beberapa hasil riset yang dihasilkan oleh Asiaweek, dimana pengukuran kinerja perguruan tinggi tersebut dikategorikan dalam 5 kriteria yaitu pertama reputasi akademik, artinya perguruan tinggi dapat membuat tabel perbandingan dengan perguruan tinggi lainnya, Kedua adalah seleksi mahasiswa yang diukur menggunakan perbandingan jumlah mahasiswa tahun pertama perguruan tinggi dengan jumlah mahasiswa yang mendaftar pada saat periode pengamatan, kemudian perbandingan jumlah mahasiswa yang mendaftar dengan mahasiswa yang diterima, kemudian terdapat mahasiswa yang memperoleh nilai akademik pada saat mereka belajar di sekolah menengah atas.

Ketiga adalah sumber daya dosen, artinya indikator terpenting dalam peningkatan kualitas perguruan tinggi harus mempunyai sumber daya dosen yang memadai dan mempunyai range penghasilan, kemudian tingkat anggaran pengeluaran dosen dan tingkat rasio antara dosen dan mahasiswa. Keempat adalah hasil riset yang telah dipublikasikan diukur dengan penghargaan setiap dosen yang

telah mempublikasikan dalam skala internasional, nasional, mempunyai artikel yang mampu untuk dipublikasikan, kemudian sumber daya dosen yang telah memiliki ijazah doctor.

Nolan Norton Institute pada tahun 1990 beberapa kali melakukan penelitian berkaitan dengan kinerja dan mengupayakan bagaimana cara pengukuran yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan yang lebih tepat dimasa yang akan datang, akan tetapi yang terjadi pada saat itu adalah pengukuran kinerja perusahaan hanya mengukur sebatas kinerja keuangan, perusahaan hanya berorientasikan laba semata, bagaimana perusahaan mampu meningkatkan laba sehingga mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. "Pengukuran kinerja keuangan memang dianggap paling mampu untuk membuat suatu organisasi mampu untuk bertahan pada masa jangka waktu yang lama, akan tetapi kinerja yang hanya diukur dari aspek keuangan mempunyai kekurangan yaitu kinerja aspek keuangan hanya mengukur kinerja pada masa lalu (*historical cost*), dan dianggap kurang memberikan gambaran potensi dan peluang, menggambarkan ancaman dimasa depan, kemudian intangible asset seperti, kekuatan sumber daya, hubungan dengan pelanggan, kemampuan teknologi, hubungan dengan pemasok yang paling penting tidak terlalu diperhatikan oleh perusahaan, karena organisasi hanya memikirkan bagaimana meningkatkan laba saja.

Oleh karena itu, studi di atas mengembangkan model untuk mengatasi kekurangan tersebut. Mereka sampai pada kesimpulan untuk mengembangkan suatu model kartu pencatat skor atau scorecard yang bersifat multidimensional, yang meliputi empat dimensi pokok yang dapat menunjukkan hasil kinerja secara lebih tepat dan lengkap. Selanjutnya, model tersebut disebut sebagai Balanced Scorecard. Kini, setelah kurang lebih 10 tahun sejak diperkenalkannya di masyarakat luas, Balanced Scorecard

telah digunakan oleh lebih dari 50% perusahaan.

Dengan adanya permasalahan-permasalahan yang ditimbulkan ketidak seimbangannya informasi untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, muncullah suatu metode pengukuran kinerja suatu organisasi yaitu metode balance scorecard dimana tujuan dari metode ini adalah menyelaraskan antara misi, obyektifitas kebijakan, program kerja, kemudian anggaran, prosedur dengan hasil kerja yang pada akhirnya seimbang, maka apabila semua komponen dimensi telah terukur balance scorecard dapat dijadikan sebagai model yang akan digunakan oleh setiap "Misalnya dalam menentukan objektif, strategi, kebijakan (perencanaan strategi), maupun dalam menentukan program, anggaran, dan prosedur (implementasi strategi), dapat digunakan juga empat dimensi yang sama yang digunakan oleh *Balanced Scorecard*." Dengan demikian ada keselarasan, keserasian, dan kesinambungan antara misi, perencanaan strategi, dan implementasi strategi. Inilah maksudnya mengapa dikatakan bahwa *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dalam strategi, dan strategi dalam aksi. Hubungan dan keselarasan antara tiga hal tersebut adalah hubungan yang sangat fundamental yang sebelumnya merupakan problema.

Teori Agency

Agency Theory atau lebih dikenal dengan Teori keagenan adalah dasar yang digunakan untuk memahami corporate governance dan financial distress. Teori keagenan menyangkut hubungan kontraktual antara anggota-anggota perusahaan untuk menghindari terjadinya hubungan yang tidak sesuai tersebut maka dibutuhkan suatu konsep *good corporate governance* yang bertujuan untuk menjadikan perusahaan menjadi lebih sehat. Penerapan *corporate governance* berdasarkan pada teori agensi, yaitu teori yang dapat menjelaskan hubungan antara manajemen dengan pemilik, manajemen

sebagai agen secara moral bertanggung jawab untuk mengoptimalkan keuntungan para pemilik (*principal*) dan sebagai imbalannya akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan kesepakatan.

Menurut Anthony dan Govindarajan tahun 2005 Teori Agency adalah perjanjian atau kontrak yang mempunyai hubungan yang saling berkaitan antara principal atau shareholder dan agent yang merupakan manajemen yang terdapat didalam suatu organisasi. Dimana dalam teori ini berpendapat bahwa terdapat perbedaan kepentingan dari setiap sumber daya baik itu manajemen yang ada didalam perusahaan dengan pemegang saham sehingga berpotensi atau berpeluang untuk terjadinya konflik kepentingan.

Pada tahun 1973 Masalah keagenan (*agency problem*) pada awalnya dieksplorasi oleh Ross, dan kemudian dikembangkan oleh Jensen dan Mecling pada tahun 1977 dengan penelitian yang lebih detail dan mendalam mengenai teori keagenan, dimana mereka berpendapat bahwa dalam manajer suatu perusahaan sebagai "agen" dan pemegang saham "*principal*". Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa pemegang saham merupakan principal yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan akhir dan akan diberikan tanggungjawab oleh manajemen yang merupakan agen atau perwakilan yang menjalani aktivitas yang terdapat dalam perusahaan. Kemudian permasalahan yang muncul sebagai akibat sistem kepemilikan perusahaan ini adalah agen tidak selalu membuat keputusan-keputusan yang bertujuan untuk memenuhi kepentingan terbaik *principal*

Kinerja Organisasi

"Pengukuran kinerja merupakan satu prinsip manajemen fundamental. Ada ungkapan mengatakan : "*you can't manage anything unless you measure it*" or "*what gets measured gets done.*" Ungkapan lain mengatakan : " jika kamu

tidak dapat menentukan kinerja, kamu tidak dapat mengukurnya.”Oleh karena itu dalam pemahaman tentang pengukuran kinerja, perlu memahami kinerja. Karyawan perlu melihat hubungan antara “*what they do*” dan “*the outcomes*”. Itu dapat diketahui melalui pengukuran kinerja (*performance measurement*). Proses penilaian kemajuan dari setiap aktivitas didalam perusahaan dapat dikur melalui pengukuran kinerja yang mempunyai sasaran adalah pencapaian tujuan yang telah ditentukan

Balance Score Card

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan

Luis dan Biromo (2007:16) berpendapat bahwa *balanced scorecard* adalah suatu instrument kinerja dalam manajemen yang nantinya diharapkan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran utama yaitu dimulai dari visi dan misi perusahaan dilanjutkan dengan strategi dan akan dimplementasikan dalam bentuk aplikasi dalam bentuk empat komponen yang terdiri dari perspektif keuangan dan non keuangan, dimana perpektif keuangan dapat dibagi menjadi perpektif pelanggan, internal bisnis dan perkembangan dan pembelajaran. Dan hingga akhirnya dapat menghasilkan suatu kesimpulan dalam bentuk sasaran yang tepat guna meningkatkan kinerja organisasi

Dalam metode *balance scorecard* pengukuran kinerja keuangan perusahaan menggunakan data historical dan dimasa yang akan datang, yang sumber pengukuran tersebut berasal dari visi dan strategi yang dibagi menjadi empat komponen pengukuran kinerja *balancescorecard* yaitu keuangan, pelanggan, internal bisnis dan perkembangan dan pembelajaran.

Karakteristik Balance Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan misi dan startegi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja. *Balanced Scorecard* memiliki empat karakterisrik, yaitu sebagai berikut (Mulyadi, 2007):

Pertama, *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kedua, *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung

Ketiga, Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.

Keempat, *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran strategis di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Keunggulan *Balance Scorecard*

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi.

BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001, p.18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.

Manajemen Perguruan Tinggi Modern

“Pendidikan tinggi di Indonesia mengalami perubahan panorama selama dekade terakhir ini. Perubahan panorama yang dimaksud meliputi perubahan paradigma, perubahan pengelolaan, perubahan persaingan, dan sebagainya. Perubahan paradigma terutama dipicu oleh perkembangan teknologi informasi sehingga e-learning, e-university dan sejenisnya mulai banyak dibicarakan dan diusahakan. Perubahan pengelolaan menyangkut badan penyelenggara pendidikan tinggi, baik yang diselenggarakan pemerintah maupun swasta.

Penggunaan istilah pada pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti yang sama, sedangkan sebetulnya mempunyai arti yang berlainan. Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang

lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Sedangkan perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Untuk mengenal dan membedakan lebih jauh mengenai ke dua pengertian ini, baiklah ke dua pengertian tersebut dibahas lebih jauh secara singkat. “Kemudian Timbul perdebatan mengenai Badan Hukum Milik Negara dan Badan Hukum Pendidikan. Mulai masuknya perguruan tinggi luar negeri memmeriahkan ‘persaingan’ yang sudah ada di dalam negeri. Perguruan tinggi tidak hanya perlu dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporat ‘penghasil ilmu pengetahuan’ yang perlu ‘bersaing’ untuk menjamin kelangsungan hidup. Persaingan, sebagaimana dialami oleh perusahaan for profit, meliputi persaingan di bidang mutu, harga, dan layanan. Perguruan tinggi sebagai suatu entitas non profit, juga menghadapi hal yang sama. Untuk pengelolaan semua itu, diperlukan pengetahuan dan ketrampilan manajemen, yaitu manajemen perguruan tinggi.”

Pada Organisasi yang didirikan bukan terutama untuk mencari keuntungan bagi pendirinya biasanya disebut organisasi nirlaba (non profit atau not for profit organization) atau organisasi sosial. Organisasi semacam ini misalnya adalah organisasi pemerintah, pendidikan, rumah sakit, keagamaan, pramuka, perlindungan/suaka alam, dan sebagainya. Namun istilah nirlaba atau tanpa laba sering kali rancu karena dapat saja organisasi semacam itu mendatangkan keuntungan, namun keuntungan tersebut bukan untuk pemilik atau pendiri organisasi, tetapi digunakan untuk mengembangkan organisasi tersebut. Hanya kalau memang keuntungan tersebut digunakan atau dibagikan untuk menambah kekayaan pemilik atau pendirinya, organisasi semacam itu tidak patut disebut sebagai organisasi ‘sosial’ atau organisasi nirlaba. Dalam Undang-

Undang RI Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan misalnya, Yayasan disebut sebagai badan hukum yang harus mempunyai maksud dan tujuan sosial, keagamaan, dan kemanusiaan.

Meskipun tidak persis seperti perusahaan konsultan, bisnis perguruan tinggi adalah juga pengetahuan, malahan tidak sekedar pengetahuan, tetapi ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan, bukan saja merupakan aset yang penting bagi suatu perguruan tinggi, tetapi juga suatu kekuatan, dan keunggulan. Oleh karena itu, perguruan tinggi juga memerlukan manajemen pengetahuan.

“Untuk menjelaskan tantangan yang dihadapi perguruan tinggi dalam menggunakan manajemen pengetahuan, dapat misalnya digunakan analisis berdasarkan pendapat Davenport mengenai berbagai proses manajemen pengetahuan. Davenport (1998) membagi pelaksanaan manajemen pengetahuan dalam 4 proses berdasarkan proyek, oleh karena itu ia menyebutkan sebagai 4 proyek, yaitu (1) menciptakan tempat penyimpanan pengetahuan, (2) memperbaiki akses pada pengetahuan, (3) memajukan lingkungan pengetahuan, dan (4) mengelola pengetahuan sebagai aset Pendidikan

METODE

Lokasi penelitian adalah orang atau peristiwa yang sedang diteliti. Adapun yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah Universitas Lancang Kuning. Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu sedangkan sampel adalah sebagian dari elemen populasi (Indriantoro dan Supomo:2002:15). Menurut Sugiyono (2005) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang berkaitan dengan penelitian ini yang berada dilingkungan Universitas Lancang Kuning. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data Primer, yaitu data yang

diperoleh dari pihak lain berupa kuesioner dan data berupa laporan keuangan yang digunakan dalam menghitung dan menganalisis rasio keuangan dengan *balance scorecard*.

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam mengolah dan menganalisis data digunakan analisis dan pengujian kuantitatif. Analisis kuantitatif dan kualitatif menyangkut pengolahan data dengan menggunakan rumus-rumus yang dapat diterapkan untuk menganalisis data. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mendapatkan informasi yang relevan yang terkandung dalam data tersebut dan menggunakan hasilnya untuk memecahkan suatu masalah.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif, dengan melihat hasil dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden yaitu perusahaan yang tergabung dalam perusahaan kecil dan menengah. Statistika deskriptif ini merupakan metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan, peringkasan, dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna dan juga menatanya ke dalam bentuk yang siap untuk dianalisis. Dengan kata lain, statistika deskriptif ini merupakan fase yang membicarakan mengenai penjabaran dan penggambaran termasuk penyajian data. Dalam fase ini dibahas mengenai ukuran-ukuran statistik seperti ukuran pusat, ukuran sebaran, dan ukuran lokasi dari persebaran / distribusi data.

Adapun analisis statistika deskriptif ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagiorang yang membacanya.

HASIL

Balanced scorecard (BSC) dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 untuk membantu akuntan

manajemen memberikan lebih banyak informasi tentang keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi.

Balanced Scorecard memberi entitas elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma 'selalu tentang finansial' menuju model baru yang mana hasil *balanced scorecard* menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki. *Balanced scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang.

Universitas Lancang Kuning memiliki visi Menjadi Universitas Unggul di Tingkat Nasional Berlandaskan Budaya Melayu dan Misi adalah Meningkatkan Kualitas Pendidikan Untuk Menghasilkan Lulusan Kompetitif Berskala Nasional, Melakukan Penelitian Dalam Rangka Menumbuh Kembangkan Ipteks Dan Budaya Melakukan Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam Rangka Menyebarkan Luaskan Ipteks Dan Budaya, Menjalinkan Kemitraan Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pendidikan

PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Hal yang terpenting dalam manajemen keuangan universitas lancang kuning adalah laporan keuangan yang dimulai dari rencana kerja anggaran tahunan, penerimaan kas, pengeluaran kas, buku kas bank, buku hutang dan buku piutang.

Universitas lancang kuning telah mencatat, menyajikan laporan keuangan yang dilaporkan dan disajikan setiap tahunnya. *Financial* yakni ukuran generik yaitu tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomi. *Return On investment* (ROI). Berdasarkan hasil wawancara dengan Biro Keuangan Universitas (2016), ROI Universitas adalah sebesar 18% pada tahun 2018 dan meningkat menjadi 20% pada tahun 2019. Peningkatan angka ROI diatas menunjukkan bahwa dari sisi kinerja keuangan, universitas mengalami kenaikan yang positif. Tentu saja hal tersebut sejalan

dengan berbagai upaya dan program yang telah dilakukan universitas guna mencapai peningkatan kinerja, baik aspek keuangan maupun non keuangan.

Perspektif Pelanggan (Kemahasiswaan)

Customer yakni ukuran generik yaitu kepuasan, retensi, pangsa pasar, dan pangsa rekening. Dari aspek pelanggan, aktivitas pengukuran layanan yang telah dilakukan berupa penilaian proses pembelajaran yang berisi 4 aspek yaitu kepribadian, pedagogik, profesional, dan layanan sosial yang diberikan oleh dosen kepada mahasiswa, dan hasilnya menunjukkan bahwa mahasiswa merasakan pelayanan yang diberikan sudah sangat baik dengan rata-rata nilai diatas 3,90 (Badan Penjamin Mutu: 2019).

Unsur perspektif pelanggan diukur berdasarkan: Pangsa pasar, yaitu diukur berdasarkan persentase penerimaan universitas dibagi total penerimaan. Berdasarkan penerimaan mahasiswa tahun 2019 total penerimaan mahasiswa Universitas Lancang Kuning adalah sebanyak 1958 orang mahasiswa dengan total pendapatan sebesar Rp. 50.358.500.000,- dan Mahasiswa baru, yaitu diukur dengan mencatat dan mengukur sejauh mana Unilak mampu untuk menarik mahasiswa baru, maka pada angka yang telah ditunjukkan diatas universitas lancang kuning mengalami penurunan dalam penerimaan mahasiswa baru patahun 2018-2019 total penerimaan mahasiswa baru sebanyak Rp. 54.045.750.000 (data terlampir)

Perspektif Internal Bisnis

Internal Business Process yakni ukuran generik yaitu mutu, waktu tanggap, biaya, dan pengenalan produk baru. Dalam aspek bisnis internal, universitas telah melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan mutu dengan cara: Unilak Mendisain kurikulum sesuai dengan kebutuhan para stakeholders dan melakukan peninjauan secara berkala setiap

4 (empat) tahun sekali. Selain itu proses monitoring dan evaluasi pengembangan kurikulum dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali untuk memastikan apakah sudah diimplementasikan dengan baik di semua program studi yang ada di universitas dan mengetahui apakah ada permasalahan dalam implementasi dan melakukan tindakan preventif seandainya terjadi penyimpangan; Unilak Melaksanakan pengkajian dan pengembangan sistem dan mutu pembelajaran serta penelitian dan pengabdian pada masyarakat; Unilak melakukan percepatan dan pengembangan hak paten dan Haki, hal tersebut dibuktikan dengan biaya yang telah dikeluarkan sebanyak 76,613% atau dengan nominal sebanyak Rp.237.500.000 dari anggaran yang telah dibuat sebesar Rp. 310.000.000, artinya penyerapan atas percepatan dan pengembangan Haki telah dilakukan dengan baik meskipun tidak memaksimalkan dengan jumlah anggaran yang telah ditetapkan. Kendala yang dihadapi oleh dosen pada saat penerbitan hak paten ataupun haki adalah lamanya proses sehingga dana yang dianggarkan tidak tersalurkan dengan maksimal; Membuat laporan keuangan secara periodik dan diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan Lembaga Pembina dan Pengawas Keuangan (LPPK) yayasan. Unilak telah diaudit oleh KAP Sinuraya selama beberapa tahun belakangan ini; Menetapkan biaya pendidikan dengan melibatkan pimpinan di universitas dan memberikan kebijakan keringanan berupa beasiswa kepada yang berpotensi secara akademik dan kurang mampu. Beasiswa Unilak bagi mahasiswa telah memberikan banyak manfaat bagi mahasiswa Unilak, terdapat beberapa beasiswa Unilak yaitu : bidikmisi, pemprov, Kemendikbud, Bakti Negeri , dan bank Indonesia, tahun 2020 adanya penambahan beasiswa dari Baznas sebanyak 25 orang mahasiswa; Melakukan pengelolaan sarana dan prasarana sesuai dengan stándar operasional prosedur (SOP) yang ada di universitas seperti; laboratorium, sarana kelas, kebersihan, perpustakaan, jaringan internet, sarana administrasi

pendukung lainnya. Untuk pengelolaan sarana berdasarkan SOP belum tersalurkan dan belum ada standar yang dibuat untuk pengelolaan sarana dan prasarana, hal tersebut dibuktikan dengan serapan dana tahun 2020 yang dianggarkan sebanyak Rp.25.000.000 tidak ada satupun SOP yang telah dibuat

Perspektif Pengetahuan dan Pengembangan

Dari aspek *Learning and Growth* ukuran generik yaitu kepuasan pekerja dan ketersediaan sistem informasi, Dalam upaya pencapaian kepuasan pekerja, universitas telah melakukan berbagai aktivitas guna pencapaian pertumbuhan dan pembelajaran organisasi yang baik melalui pengembangan studi lanjut, pelatihan, workshop, seminar. Selain itu universitas lancang kuning memberikan kesejahteraan kepada dosen dan karyawan selain gaji pokok, tunjangan fungsional dosen, tunjangan penunjang akademik, tunjangan bagi karyawan, tunjangan jabatan struktural bagi pejabat struktural, tunjangan tambahan jabatan structural

Berdasarkan data, persentase pencapaian kepuasan kinerja dosen dan pegawai dapat ditunjukkan dari tabel diatas, penggunaan anggaran berdasarkan realisasinya sebesar 10,038% lebih besar dari pada yang telah dianggarkan, hal ini terjadi dikarenakan bahwa terdapatnya dosen dan pegawai yang telah naik pangkat, kenaikan gaji berkala dan kenaikan iuran BPJS karena adanya penambahan pegawai , kemudian banyaknya pegawai dan dosen yang pension.

Selain itu pegawai tetap juga diberikan tunjangan natura. Kesejahteraan lainnya yang diberikan adalah pegawai yang cacat karena menjalankan tugas diberi santunan cacat, pegawai yang meninggal dunia kepada ahli warisnya diberikan uang duka, pegawai yang menikah diberikan Pegawai di universitas juga diberikan penghargaan jika memenuhi kriteria tertentu berupa kenaikan golongan reguler, pilihan, istimewa, dan pengabdian.

Demikian juga tentang sanksi, universitas mempunyai peraturan tentang pelanggaran dan sanksi bagi pegawai baik sanksi ringan, sedang, maupun berat. Evaluasi kinerja bagi dosen dilakukan 2 (dua) kali dalam setahun aspek nilai bagi dosen non structural adalah; pengajaran, penelitian, pengabdian serta aspek kedisiplinan.

Sedangkan bagi dosen tetap yang menjabat struktural aspek yang dinilai adalah; aspek teknis, perilaku, potensi pegawai, manajerial, dan kedisiplinan. Tingkat penilaian secara kualitatif dan dinyatakan secara kuantitatif dengan score 1 sampai dengan 4. Hasil evaluasi dan monitoring dibidang pengajaran yaitu dari segi kehadiran dosen, rata-rata kehadiran dosen adalah 78,7% dari jumlah keseluruhan pertemuan perkuliahan. Sedangkan dari aspek penelitian dan pengabdian pada masyarakat, masing-masing dosen tetap diberi kesempatan melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian sebanyak satu (1) kali setiap tahun anggaran akademik.

Implementasi dan evaluasi Manajemen Perguruan Tinggi Modern Melalui Pendekatan *Balance Scorecard* Upaya mengimplementasikan Kinerja Pada Universitas Lancang Kuning

Implementasi dan evaluasi manajemen universitas lancang kuning harus dilakukan setiap akhir tahun, dengan pengukuran dari berbagai komponen dimulai dari aspek keuangan, aspek kemahasiswaan, aspek internal bisnis, dan aspek pembelajaran dan pengembangan . hal tersebut dilakukan bertujuan untuk bentuk pengawasan pimpinan terhadap dosen dan pegawai universitas lancang kuning.

Banyak hal aspek yang telah dilakukan tapi terdapat kekurangan terhadap kinerja di universitas lancang kuning. Seperti, Universitas lancang kuning belum mempunyai index *good university governance* yaitu merupakan indeks yang menunjukkan tingkat tata Kelola yang dilakukan oleh penyelenggaraan universitas, bukan mengenai program studi, kemudian Universitas Lancang Kuning belum

melakukan sertifikasi ISO 9000 dimana sertifikasi ini adalah menunjukkan bahwa suatu organisasi melakukan manajemen mutu yang sesuai dengan ISO 9000, padahal Universitas lancang kuning pada tahun 2019/2020 telah menganggarkan untuk proses ISO 9000 tersebut.

Yang kedua adalah Universitas Lancang Kuning belum melakukan peringkat Branding , artinya adalah bagaimana sebuah perguruan tinggi menggunakan strategi dengan cara peringkat branding. Dan mengukur the best universities of asia oleh asiaweek yang merupakan cerminan mutu dan peringkat mutu dari sebuah perguruan tinggi, olehkarena itu Unilak perlu mempersiapkan untuk beberapa kategori yaitu : reputasi akademik , seleksi mahasiswa, sumberdaya dosen, hasil riset , sumberdaya keuangan.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan analisis data diatas, disimpulkan bahwa: a) Dari pengukuran perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*), yaitu ukuran generik kepuasan pekerja, dosen dan karyawan merasakan sistem pengelolaan di universitas sudah baik. b) Dari pengukuran Bisnis Internal (*Internal Bussiness Process*), universitas telah melakukan berbagai program pembenahan proses internal guna meningkatkan mutu lulusan. c) Dari perspektif Pelanggan (*Customer*) berupa penilaian proses pembelajaran yang berisi 4 aspek yaitu kepribadian, pedagogik, profesional, dan layanan sosial yang diberikan oleh dosen kepada mahasiswa, dan hasilnya menunjukkan bahwa mahasiswa merasakan pelayanan yang diberikan sudah sangat baiDari pengukuran Perspektif Keuangan (*Financial*), terjadi peningkatan angka ROI sebagai dampak kinerja non keuangan (*Learning and Growth, Internal Bussiness Process dan Customer*).

DAFTAR RUJUKAN

- Alex Miller, *Strategic Management*, third edition, Irwin McGraw-Hill, international edition, USA, 1998
- Arthur A.Thomson Jr, A.J.Strickland III, *Strategic Management, Concepts and Cases*, seventh edition, Richard D.Irwin Inc, USA, 1993
- Ary Mochtar Pedju, *Mutu Perguruan Tinggi : Akreditasi dan Demokrasi*, Kompas, 7 Januari, 2003
- Hansen Mowen : *Management Accounting* , Penerbit Salemba Empat, 2014
- Paul R.Niven, *Balanced Scorecard, Step-By-Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Wiley & Sons Inc, New York, 2002
- Robert S.Kaplan, David P.Norton, *Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Robinson, Lyn, and David Bawden, *Digital Literacy for Open Societies*, Central European University A Program for University Teachers, Researchers and Professionals in the Social Sciences and Humanities Summer University, 2001
- Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu , ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Seri Manajemen Operasi No.10, Penerbit PPM, Jakarta, 2001
- Steven W.Relyea, *From Gutter Balls to Strikes : UCSD's Balanced Scorecard Program*, Nacubo Business Officer, June, 1998
- Siregar Baldric : *Akuntansi Manajemen* , Penerbit Salemba Empat, 2017
- Wasilah Firdaus, *Akuntansi Manajemen dan Biaya* , Penerbit Salemba Empat. Jakarta. 2015