

KAJIAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI SWASTA NASIONAL

Bayu Airlangga Putra

Abstrak

Sektor pendidikan tinggi dewasa ini menghadapi beragam tantangan berat, mulai dari persaingan antar perguruan tinggi untuk menjangkau mahasiswa, hingga kewajiban untuk memenuhi berbagai standar akreditasi, sebagaimana Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT) di Indonesia. Kajian ini berupaya mencari alternatif sistem pengukuran kinerja organisasi yang relevan dan efektif guna menjamin kinerja institusi perguruan tinggi, terutama swasta di Indonesia, agar mampu bertahan menghadapi berbagai tantangan di atas. Tiga model pengukuran kinerja organisasi, yaitu Balanced Scorecard (BSC), Integrated Performance Measurement Systems (IPMS), dan Performance Prism dibahas dan dikaji potensi pemanfaatannya pada sektor pendidikan tinggi. Hasil kajian menyimpulkan bahwa Performance Prism, yang memberikan titik berat lebih pada pemangku kepentingan (stakeholders), merupakan model pengukuran kinerja yang paling sesuai untuk institusi pendidikan tinggi, meskipun penelitian empiris untuk membuktikan hal ini masih sangat diperlukan.

Kata kunci : Sistem Manajemen Kinerja, Balanced Scorecard (BSC), Integrated Performance Measurement Systems (IPMS), dan Performance Prism

Pendahuluan

Persaingan dalam berbagai bidang telah menjadi keniscayaan, termasuk pula persaingan antar perguruan tinggi yang dirasa semakin meluas. Perguruan tinggi dan berbagai departemen (program studi) di dalamnya setiap tahun berlomba-lomba mencari mahasiswa terbaik dan tercemerlang. Berbagai Perguruan Tinggi dan departemen tersebut harus terus menerus menelaah ulang model bisnisnya untuk mengidentifikasi tren-tren baru dan kebutuhan populasi mahasiswa baru yang selalu berubah (Avilés-Sacoto et al., 2014).

Di sisi lain, pendidikan tinggi telah mengalami perubahan mendasar yang belum pernah terjadi sebelumnya. Perguruan tinggi dipaksa untuk mencari berbagai sumber pendapatan dan menjalin kemitraan dengan perusahaan swasta, seiring dengan kompetisi yang semakin menyerupai karakteristik pasar terbuka. Bank Dunia memperkirakan bahwa pembelanjaan global untuk pendidikan tinggi mencapai \$300 milyar per tahun atau 1 persen dari output ekonomi global (The Economist 2005, dalam Serdar 2010). Semua perubahan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan tinggi berangsur-angsur bertransformasi menjadi tipe industri yang spesifik. Lembaga pendidikan tinggi yang ingin sukses dalam lingkungan yang berubah seperti ini harus mulai berperilaku lebih menyerupai organisasi yang berorientasi profit. Lembaga tersebut harus memahami proses bisnisnya dan yang lebih penting lagi adalah tahu cara meningkatkan dan mengelola kinerja bisnisnya (Serdar 2010).

Dengan misinya, baik dinyatakan secara eksplisit maupun implisit, untuk turut serta membantu pemerintah dalam upaya mencerdaskan bangsa, lembaga pendidikan tinggi dapat dianggap berada dalam domain kepentingan publik yang strategis. Oleh karenanya, wajar saja jika upaya mewujudkan efektivitas dan efisiensi di sektor publik sudah mulai terasa pula pada

sektor pendidikan tinggi. Hal ini menyebabkan berbagai lembaga pendidikan tinggi harus menghadapi evaluasi eksternal atas kinerjanya (Sarrico et al. 2010). Meningkatnya perhatian akan evaluasi tersebut secara signifikan dipicu oleh terjadinya masifikasi pendidikan tinggi, dan juga oleh berubahnya hubungan antara lembaga-lembaga pendidikan tinggi dengan pemerintah, dari model pengendalian negara (*state control*) menjadi model pengawasan negara (*state supervision*) (Neave dan van Vught 1991, dalam Sarrico et al. 2010). Hal tersebut menyebabkan peningkatan otonomi kelembagaan dan menguatnya pengaruh mekanisme pasar dalam regulasi dan mekanisme penyelenggaraan lembaga pendidikan tinggi. Hal ini menuntut adanya akuntabilitas dan pengawasan yang lebih ekstensif terhadap aktivitas lembaga (Sarrico et al. 2010).

Di Indonesia, melalui Undang-Undang No.12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, pemerintah mengamanatkan bagi perguruan tinggi untuk melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Pada pasal 51 ayat 2 Undang-Undang tersebut jelas dinyatakan bahwa Pemerintah Republik Indonesia menyelenggarakan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu. Dalam hal ini, setidaknya ada dua sistem penjaminan mutu yang harus dijalankan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi (perguruan tinggi), yaitu: (1) sistem penjaminan mutu internal yang dikembangkan oleh perguruan tinggi dan (2) sistem penjaminan mutu eksternal yang dilakukan melalui akreditasi (Pasal 53).

Selanjutnya, melalui Undang-Undang yang sama pada Pasal 55 ayat 1, pemerintah juga mempersyaratkan bahwasanya perguruan tinggi beserta program-program studinya harus diakreditasi menurut kriteria-kriteria yang didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014, SNPT sendiri terdiri atas berbagai standar sebagai berikut:

1. Standar Nasional Pendidikan (Pasal 4), yang meliputi:
 - 1). Standar Kompetensi Lulusan
 - 2). Standar Isi Pembelajaran
 - 3). Standar Proses Pembelajaran
 - 4). Standar Penilaian Pembelajaran
 - 5). Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan
 - 6). Standar Sarana dan Prasarana Pembelajaran
 - 7). Standar Pengelolaan Pembelajaran
 - 8). Standar Pembiayaan Pembelajaran
2. Standar Penelitian (Pasal 42), yang meliputi:
 - 1). Standar Hasil Penelitian
 - 2). Standar Isi Penelitian
 - 3). Standar Proses Penelitian
 - 4). Standar Penilaian Penelitian
 - 5). Standar Peneliti
 - 6). Standar Sarana dan Prasarana Penelitian
 - 7). Standar Pengelolaan Penelitian
 - 8). Standar Pendanaan dan Pembiayaan Penelitian

3. Standar Pengabdian Kepada Masyarakat (Pasal 53), yang meliputi:
 - 1). Standar Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat
 - 2). Standar Isi Pengabdian Kepada Masyarakat
 - 3). Standar Proses Pengabdian Kepada Masyarakat
 - 4). Standar Penilaian Pengabdian Kepada Masyarakat
 - 5). Standar Pelaksana Pengabdian Kepada Masyarakat
 - 6). Standar Sarana dan Prasarana Pengabdian Kepada Masyarakat
 - 7). Standar Pengelolaan Pengabdian Kepada Masyarakat
 - 8). Standar Pendanaan dan Pembiayaan Pengabdian Kepada Masyarakat

Dapat dikatakan bahwa keberadaan dan keberlangsungan perguruan tinggi di Indonesia sangat ditentukan oleh seberapa mampu institusi tersebut memenuhi dengan baik berbagai standar di atas. Hal ini karena, dalam pandangan pemerintah, hanya institusi-institusi pendidikan tinggi yang mampu memenuhi berbagai standar tersebutlah yang dianggap layak untuk melaksanakan aktivitasnya dalam memberikan berbagai layanan akademik bagi para *stakeholder*-nya.

Secara khusus hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi institusi pendidikan tinggi swasta, mengingat jenis institusi ini relatif harus lebih mandiri dalam menyediakan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk menyelenggarakan layanan akademik yang baik dan memadai. Sangat berbeda dengan perguruan tinggi negeri yang diselenggarakan oleh pemerintah, berbagai perguruan tinggi swasta seringkali mengalami banyak kesulitan dalam menyelenggarakan kegiatannya, seperti menjaring calon mahasiswa baru, merekrut tenaga akademik (dosen dan tenaga kependidikan), menyediakan dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, mengadakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, institusi pendidikan tinggi swasta perlu memiliki seperangkat sistem manajemen yang dapat menjamin kinerjanya agar sejalan dengan berbagai persyaratan standar pendidikan tinggi yang berlaku.

Tulisan ini berupaya mengkaji berbagai kemungkinan penerapan sistem manajemen kinerja yang relevan dan efektif bagi institusi pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta nasional di Indonesia, dalam menjawab berbagai tantangan yang muncul dalam kompetisi yang semakin ketat di sektor pendidikan tinggi, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Secara lebih spesifik, kajian ini diarahkan untuk mencari alternatif sistem manajemen kinerja yang sejalan dengan upaya perguruan tinggi dalam memenuhi berbagai standar, khususnya Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT), guna menjamin keberlangsungan aktivitasnya.

Pada bagian berikut ini akan diuraikan mengenai pentingnya mengaplikasikan sebuah sistem manajemen pada institusi pendidikan tinggi dewasa ini. Pada bagian tersebut juga akan dikemukakan berbagai alternatif kriteria kinerja yang dapat dikembangkan dan digunakan pada sebuah institusi pendidikan tinggi. Bagian selanjutnya akan menjelaskan berbagai model pengukuran kinerja organisasi yang dapat digunakan untuk meringkai berbagai indikator kinerja pendidikan tinggi sehingga menjadi satu kesatuan pengukuran yang komprehensif dan terintegrasi. Setelah itu, disajikan bagian yang akan mengkaji model pengukuran kinerja

organisasi yang manakah yang paling relevan dan efektif untuk menjamin terwujudnya kinerja institusi pendidikan tinggi yang diharapkan. Terakhir, akan disimpulkan hasil kajian yang sekiranya penting dan bermanfaat guna mengembangkan literatur tentang manajemen kinerja ini, khususnya yang terkait dengan konteks pendidikan tinggi di Indonesia.

Pentingnya Manajemen Kinerja pada Institusi Pendidikan Tinggi

Situasi yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya memunculkan kondisi di mana berbagai perguruan tinggi dewasa ini “terjepit” di antara evaluasi eksternal yang dikenakan (terkait dengan dimensi ekstrinsik dari kualitas) dan evaluasi dirinya sendiri guna mengejar tujuannya (dimensi intrinsik dari kualitas) (Sarrico dan Dyson 2000, dalam Sarrico et al. 2010). Atau dapat dikatakan juga, antara kebutuhan untuk menetapkan mekanisme penilaian kualitas dan secara bersamaan merespons evaluasi kinerja (Sarrico et al. 2010). Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri lagi bahwasanya penerapan manajemen kinerja merupakan salah satu alternatif solusi yang patut dipertimbangkan pada sektor pendidikan tinggi guna merespons kondisi tersebut.

Di sisi lain, manajemen kinerja adalah salah satu isu populer dalam bidang intelijen bisnis dan termasuk 10 besar tren teknologi yang signifikan untuk manajemen perusahaan. Menurut AMR Research, investasi total perusahaan-perusahaan Amerika Utara dalam intelijen bisnis dan manajemen kinerja pada tahun 2007 diperkirakan sebesar \$23,8 milyar (Serdar 2010). Gartner memperkirakan bahwa investasi dalam perangkat lunak manajemen kinerja akan meningkat menjadi sekitar \$2 milyar pada tahun 2010, dan Forrester Research memperkirakan pertumbuhan investasi yang bahkan lebih cepat—bahwa penjualan perangkat lunak manajemen kinerja akan mencapai \$2,7 milyar pada akhir 2009 (Ariyachandra dan Frolick 2008, dalam Serdar 2010).

Istilah “manajemen kinerja” dikemukakan untuk pertama kalinya oleh Aubrey Daniels pada akhir 1970-an (Daniels 2004, Armstrong dan Barron 2005, dalam O’Boyle dan Hassan 2013). Sejak saat itu, manajemen kinerja telah berkembang menjadi proses yang utuh dan melekat pada budaya berbagai organisasi swasta dan pemerintahan, serta menjadi topik yang menarik untuk penelitian ilmiah sejak pertengahan 1990-an di mana sejumlah jurnal bahkan menerbitkan edisi khusus untuk topik tersebut (Ferlie dan Steane 2002, dalam O’Boyle dan Hassan 2013).

Schuler dan Jackson (2006) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja adalah proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja para karyawan yang terkait dengan jabatan/pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Mondy (2008), manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasi benar-benar bisa memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi itu sendiri. Dari kedua pendapat tersebut terlihat dua unsur penting dari suatu sistem manajemen kinerja, yaitu pengukuran kinerja dan produktivitas. Wajar saja jika kemudian pengukuran kinerja dan produktivitas menjadi topik yang menarik untuk dikaji di kalangan akademisi dan praktisi.

Sehubungan dengan hal di atas, telah banyak kemajuan yang dicapai dalam pengembangan sistem manajemen kinerja yang mencakup sekumpulan ukuran yang

diarahkan untuk mengimbangi pandangan tradisional yang hanya berfokus pada profitabilitas semata. Bitichi (1994; dalam Tangen, 2004) berpendapat bahwa tujuan utama dari sebuah sistem manajemen kinerja adalah untuk mendorong manajemen yang proaktif alih-alih reaktif. Namun, terlepas dari kemajuan pesat yang terjadi sepanjang beberapa tahun terakhir ini, banyak perusahaan yang masih tetap mengandalkan ukuran-ukuran kinerja keuangan tradisional (Tangen, 2003; dalam Tangen, 2004). Hal ini menunjukkan bahwa belum seluruh permasalahan dalam pengukuran kinerja telah terselesaikan. Kelemahan ukuran profitabilitas “tradisional” sudah begitu jelas, karena banyak strategi dan peluang bisnis yang harus mengorbankan keuntungan saat ini untuk meraih hasil yang lebih berjangka panjang (Ross *et al.*, 1993; dalam Tangen, 2004).

Dalam konteks pendidikan tinggi, yang secara filosofis berorientasi sosial (non-profit), pemecahan masalah pengukuran di atas diupayakan melalui pengembangan *key performance indicators* (KPI) yang relevan. Serdar (2010) mengemukakan tahapan pengembangan KPI untuk suatu proses pendidikan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan dan menganalisis informasi relevan yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan sekumpulan *key performance indicators*;
2. Menghimpun data yang diperoleh dari pengukuran terdahulu;
3. Menentukan tujuan penggunaan indikator-indikator kinerja;
4. Menentukan perspektif, bidang, dan level kinerja;
5. Menyusun daftar indikator awal;
6. Evaluasi dan seleksi final indikator kinerja;
7. Menentukan metode dan format pengumpulan data untuk indikator-indikator terpilih.
8. Mendokumentasikan indikator-indikator terpilih

Di antara berbagai indikator terpilih mengenai kinerja pendidikan, beberapa indikator berikut ini dapat diperlakukan secara khusus sebagai indikator proses utama (*key process indicators*):

1. Rasio dosen terhadap mahasiswa;
2. Indikator perencanaan yang sistematis untuk pengembangan profesional dosen;
3. Evaluasi mahasiswa mengenai kualitas pembelajaran dan penilaian atas setiap dosen;
4. Evaluasi mengenai keahlian staf pengajar dan peneliti oleh institusi dan perusahaan asing;
6. Indikator keberhasilan calon mahasiswa dalam ujian masuk;
7. Persentase mahasiswa yang telah terdaftar pada tahun akademik berikutnya;
8. Persentase mahasiswa yang lulus untuk setiap periode ajaran;
9. Persentase mahasiswa yang telah menyelesaikan studi utama mereka dalam tiga tahun;
10. Persentase dosen yang berpartisipasi dalam penelitian ilmiah—partisipasi dalam proyek, makalah, hibah, dsb.;
11. Profitabilitas setiap program studi.

Tentu saja pemilihan indikator utama dari sekumpulan indikator kinerja selalu bergantung pada lembaga pendidikan tinggi yang bersangkutan beserta karakteristiknya. Setelah didefinisikan dan didokumentasikan, *Key Performance Indicator* (KPI) menjadi dasar untuk mengukur, memonitor, dan mengelola kinerja lembaga pendidikan tinggi, dan berbagai indikator tersebut membantu lembaga untuk fokus pada pencapaian tujuan bisnis yang telah ditetapkan (Serdar 2010).

Selanjutnya berbagai indikator yang telah diidentifikasi tersebut perlu dibingkai dalam sebuah model pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi sebagai satu kesatuan untuk sistem pengukuran kinerja organisasi. Dengan menggunakan suatu kerangka model pengukuran kinerja organisasi, maka indikator-indikator bisa diturunkan secara berjenjang mulai dari yang bersifat strategis, taktis, hingga yang berkaitan langsung dengan berkaitan dengan kinerja individu, misalnya dosen dalam konteks perguruan tinggi. Sebagai contoh, Robbins et al. (2007, dalam Molefe 2010) mengemukakan tujuh dimensi kinerja dosen sebagai berikut:

1. Pengetahuan (pengetahuan subyek)
2. Prosedur ujian (penilaian)
3. Hubungan mahasiswa-dosen
4. Keterampilan organisasional
5. Keterampilan komunikasi
6. Relevansi subyek
7. Manfaat penugasan

Pada bagian berikut ini akan dibahas berbagai model pengukuran kinerja organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mengintegrasikan berbagai *key performance indicator* (KPI) dan dimensi kinerja di atas.

Model-Model Pengukuran Kinerja

Bagian ini membahas tiga model pengukuran kinerja organisasi yang banyak digunakan dewasa ini, yaitu *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS), dan *Performance Prism*.

1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dari *Harvard Business School* dan David P. Norton sebagai presiden *Renaissance Solutions*, salah satu perusahaan konsultan di Massachusetts, pada tahun 1992. Model ini merupakan model yang paling populer di dunia maupun di Indonesia, baik di kalangan akademisi maupun praktisi. Beberapa perusahaan besar di Amerika yang mengimplementasikannya adalah Metro Bank, Mobil USM&R, Chadwick Inc, Sears Roebuck, dan masih banyak yang lainnya. Diperkirakan bahwa 40-50% perusahaan besar dalam daftar majalah Fortune mengimplementasikannya (*Balanced Scorecard Report 1999*, dalam Vanany 2009).

Balanced Scorecard menyediakan seperangkat instrumen yang dibutuhkan para manajer organisasi untuk mengelola organisasi menuju kepada keberhasilan persaingan di masa depan sesuai dengan arah strategi yang hendak dituju. *Balanced Scorecard* dilengkapi

seperangkat indikator kinerja finansial masa lalu dan indikator kinerja masa depan. Tujuan strategi (*strategy objective*) dan indikator kinerja (*scorecard*) diturunkan dari misi dan strategi. Tujuan dan indikator memandang kinerja organisasi dari empat perspektif yaitu: finansial (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) (Vanany 2009).

Titik awal perancangan pengukuran kinerja dengan model *Balanced Scorecard* adalah dengan menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif. Berikut ini beberapa pertanyaan mendasar untuk lebih memahami keempat perspektif yang ada (Vanany 2009):

Bagaimana seharusnya kita memenuhi apa yang diinginkan oleh pemegang saham (*shareholder*) kita? (perspektif finansial)

1. Untuk mencapai visi kita, bagaimana seharusnya kita memuaskan keinginan dari pelanggan kita? (perspektif pelanggan)
2. Untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan, bagaimana cara kita menghasilkan proses bisnis yang terbaik? (perspektif proses bisnis internal)
3. Untuk mencapai visi kita, bagaimana cara kita menyinambungkan kemampuan kita dengan melakukan perubahan dan perbaikan yang berkelanjutan? (perspektif tumbuh dan belajar)

Balanced scorecard (BSC) pada dasarnya adalah sistem pengukuran kinerja terkustomisasi yang melampaui akuntansi konvensional dan didasarkan pada strategi organisasi (Voelker et al. 2001). Sistem tersebut merupakan metodologi holistik yang mengkonversi visi dan strategi organisasi menjadi sekumpulan ukuran yang komprehensif mengenai kinerja dan tindakan terkait yang memberikan landasan untuk pengukuran dan manajemen strategis yang sukses. Sistem tersebut dianggap berimbang (*balanced*) karena ukuran-ukuran kinerja dikelompokkan menjadi beragam perspektif (biasanya empat) yang penting bagi keberhasilan organisasi. Sistem tersebut mencapai keseimbangan antara keuangan/operasi dengan berbagai ukuran lainnya dan memberikan sekumpulan indikator kinerja yang berorientasi ke depan yang menghubungkan strategi dengan tindakan yang spesifik. Berbagai ukuran dan indikator tersebut, jika dikembangkan dengan benar, memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja organisasi (Voelker et al. 2001).

Organisasi yang sukses bergantung pada beragam *lead indicator* mengenai kesehatan organisasi. Indikator-indikator tersebut bersifat prospektif dan memungkinkan organisasi untuk merencanakan masa depan dan menyesuaikan diri dengan berbagai masalah. Ukuran-ukuran finansial merupakan *lag indicator* yang bersifat retrospektif; ukuran-ukuran tersebut melaporkan kinerja masa lalu dan tidak bagus untuk memprediksi masa depan. Berbagai ukuran kinerja finansial semata jarang sekali memberikan seluruh informasi yang diperlukan manajer untuk membuat keputusan strategis yang baik. Ketergantungan pada indikator finansial semata seringkali menghasilkan fokus yang sempit dan berjangka pendek dan bisa menjadi hambatan untuk mengadopsi peluang jangka panjang atau menghadapi ancaman di masa depan (Voelker et al. 2001).

Dengan fokusnya untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja, BSC mencerminkan sebuah pergeseran paradigma bisnis. Sistem tersebut memberikan klarifikasi visi dan tujuan, konsensus manajemen mengenai visi dan strategi, dan fokus pada

peningkatan kinerja. Kaplan dan Norton (1996, dalam Voelker et al. 2001) berpendapat bahwa lingkungan persaingan telah berubah dari kompetisi berbasis kemampuan berinvestasi pada dan mengelola aset fisik (berwujud) menjadi kompetisi berbasis pengetahuan dan kemampuan untuk memanfaatkan aset tidak berwujud (yaitu modal manusia dan sistem informasi).

2. Integrated Performance Measurement System (IPMS)

Model *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh *Centre for Strategic Manufacturing* pada *University of Strathclyde* di Inggris. Model ini dikembangkan agar sistem pengukuran kinerja memberikan struktur dan komponen pilihan yang *robust*, terintegrasi, efisien, dan efektif sebagai salah satu model baru. Model IPMS dikonstruksikan berdasarkan hasil kerja para akademisi berdasarkan praktek-praktek industri terbaik pada masa lalu dan sekarang (Bititci *et al* 1996, Bititci *et al* 1997, dalam Vanany 2009). Titik tolak (*starting point*) dari model ini berbeda dengan model *Balanced Scorecard* yang diawali dari strategi. Model ini menggunakan persyaratan *stakeholder* (*stakeholder requirement*) sebagai titik tolaknya.

Tidak semua organisasi memiliki strategi. Walaupun memiliki strategi, tidak semua organisasi menjalankan organisasinya berdasarkan strategi. Visi, misi, dan strategi organisasi cenderung bersifat formal. Umumnya, organisasi non-profit cenderung tidak mempunyai strategi dan tujuannya hanya terfokus pada aspek finansial sebagai puncak tujuannya. Oleh karena itu, model ini lebih representatif digunakan pada organisasi atau perusahaan yang tidak memiliki strategi atau *stakeholder requirement* merupakan titik tolak yang penting bagi organisasi.

Model *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) merupakan model yang holistik dari sebuah hasil penelitian *Research and Development (R&D) programme* di *University of Strathclyde* di negara Inggris. Didasari dari pengalaman terbaik (*best practice*) industri yang ada, ada tiga tahap yang harus dilakukan agar sistem pengukuran kinerja dengan model IPMS ini dapat dibuat dan diimplementasikan dengan baik yaitu: *Reference Model* untuk IPMS, *The Audit Method* untuk IPMS, dan *Design and Deployment Tools* untuk IPMS (Vanany 2009).

Reference model dari IPMS dikembangkan dengan melihat dua sisi dari sistem pengukuran kinerja yaitu integritas (*integrity*) dan penyebaran (*deployment*). Struktur dari *reference model* terdiri dari empat level, yaitu *corporate*, *business units*, *business process*, dan *activities*. Pada setiap level terdiri dari lima faktor kunci yang perlu dipertimbangkan, yaitu: *stakeholder*, *control criteria*, *external measures*, *improvement objectives*, dan *internal measures* (Vanany 2009).

Setelah pihak manajer organisasi mampu mendefinisikan karakteristik kunci dari IPMS berupa integritas dan penyebaran, selanjutnya perlu dilakukan integritas dan penyebaran audit dari sistem pengukuran kinerja yang telah didefinisikan pada *reference model*. Proses audit terdiri dari tiga fase, yaitu: pengumpulan data, integritas, dan penyebaran audit. Khusus pada fase pengumpulan data, perlu dilakukan pengumpulan informasi-informasi yang relevan dengan proses kinerja manajemen dari bisnis perusahaan yang dijalankan, yaitu (Vanany 2009):

1. Identifikasi unit bisnis (*business units*) dari keseluruhan bisnis perusahaan,

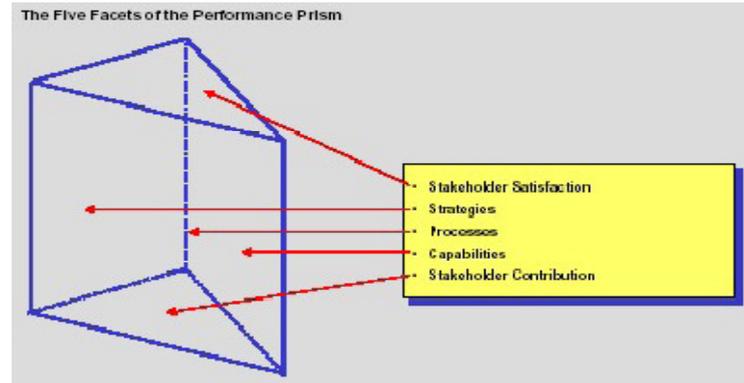
2. Kebutuhan pasar yang disyaratkan dan apa perbedaan/keunggulan yang dimiliki masing-masing unit bisnis perusahaan,
3. Mengembangkan rencana atau tujuan dari bisnis perusahaan,
4. Pengukuran kinerja yang digunakan dan dilakukan resensi dengan pihak manajemen, terutama berkaitan dengan strategi perusahaan,
5. Pengukuran kinerja yang digunakan dan dilakukan resensi dengan beberapa fungsi di perusahaan, seperti fungsi operasional, pemasaran, dan lainnya,
6. Tujuan personal dan bagaimana skema insentif yang diberikan atas keberhasilan mencapai kinerja untuk eksekutif, manajer, supervisor, dan karyawan perusahaan,
7. Meresensi, melaporkan, dan bertanggung jawab terhadap kinerja yang diukur dengan menggunakan beberapa level yang ada di perusahaan.

3. Performance Prism

Model *Performance Prism* merupakan hasil kolaborasi antara praktisi (Chris Adams dari *Accenture* atau *Andersen Consulting*) dan akademisi/peneliti (Andy Neely dari *Centre for Business Performance* pada *Cranfield School of Management* di *United Kingdom*). Model ini dirancang dengan mencoba melakukan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap metode-metode sebelumnya, yaitu *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Diharapkan model ini tidak hanya dapat digunakan pada organisasi profit tetapi juga organisasi non-profit seperti yayasan dan pendidikan tinggi. Model ini dibuat selama dua tahun diawali dengan menghasilkan buku kerja yang berjudul "*Getting The Measure of Your Business*" (Neely 1998, dalam Vanany 2009) dan baru diluncurkan pada tahun 2000.

Model *Performance Prism* merupakan suatu model pengukuran kinerja yang mencoba memadukan antara kerangka pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan *stakeholder*. Selama ini terjadi konflik antara keduanya. Dengan model *Performance Prism* hal tersebut diharapkan tidak terjadi lagi karena pada model ini dilakukan penyatuan dari keduanya. Pendekatan kerangka kerja pengukuran dilakukan dengan berupaya mengidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sedangkan pada pendekatan metodologi dilakukan dengan mengidentifikasi apa yang menyebabkan *stakeholder* puas dan strategi, proses, dan kontribusi berjalan dengan baik.

Model *Performance Prism* jika digambarkan akan berbentuk sebuah prisma bersisi lima (lihat Gambar 1), di mana lima bidang sisinya masing-masing mewakili kepuasan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*), strategi (*strategies*), proses (*processes*), kapabilitas (*capabilities*), dan kontribusi *stakeholder* (*stakeholder contribution*) (Neely dan Adams 2000, dalam Vanany 2009). Masing-masing bidang sisi prisma tersebut memiliki hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci keberhasilan kinerja suatu organisasi. Adapun lima pertanyaan fundamental yang harus dipertanyakan dalam mengukur kinerja organisasi nantinya adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Sisi-Sisi Performance Prism

Sumber: Neely et al. 2002, dalam O'Boyle dan Hassan 2013

1). Kepuasan *stakeholder*

Siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka?

2). Strategi

Strategi apa yang dibutuhkan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan para *stakeholder*?

3). Proses

Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan strategi yang sudah ditetapkan?

4). Kapabilitas

Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada?

5). Kontribusi *stakeholder*

Kontribusi apa yang kita butuhkan dan inginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki?

Salah satu keunggulan model *Performance Prism* dibanding dengan model *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah mampu mengaitkan kepuasan apa yang diinginkan *stakeholder* dengan seberapa besar kontribusi *stakeholder* dapat direalisasikan untuk memenuhi kepuasan yang diinginkan. Hanya sekadar memperhatikan kepuasan *stakeholder* akan menjebak perusahaan untuk memenuhi keinginan *stakeholder* saja dan sukar untuk merealisasikannya karena tidak adanya kontribusi dari *stakeholder* itu sendiri (Vanany 2009). Misalnya saja, pemenuhan kepuasan pelanggan haruslah diikuti dengan tingginya tingkat loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan. Begitu pula dengan kepuasan karyawan dan pemasok. Karyawan menginginkan agar perusahaan dapat memberikan gaji, *skill*, kepastian karir, dan uraian tugas yang jelas dan proporsional. Sebaliknya perusahaan juga menginginkan agar karyawan ketika keinginannya terpenuhi dapat melakukan tugas yang diberikan, serta memberikan pikiran, kesetiiaannya, dan sumbang sarannya demi kemajuan perusahaan.

Menurut Neely (2000, dalam Vanany 2009) kelebihan dari metode *Performance Prism* bila dibandingkan dengan metode lain, terutama *Balanced Scorecard* dan IPMS yang kerap kali diterapkan beberapa waktu belakangan ini, adalah sebagai berikut:

1. Bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* memiliki beberapa kelebihan, di antaranya: *Performance Prism* diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusistakeholder yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu, *Performance Prism* juga mengidentifikasi stakeholder dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti konsumen, pemasok, karyawan, regulator, serta komunitas. Namun sebaliknya, *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan stakeholder hanya dari sisi pelanggan saja.
2. Bila dibandingkan dengan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, *Performance Prism* memiliki kelebihan berupa *Key Performance Indicator (KPI)* yang diidentifikasi menjadi tiga kategori, yaitu KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap kebutuhan stakeholder serta tujuan perusahaan. Sedangkan IPMS langsung mengidentifikasikan KPI-KPI-nya berdasarkan kebutuhan stakeholder serta tujuan perusahaan, tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas.

Setelah membahas tentang ketiga model pengukuran kinerja organisasi di atas (*Balanced Scorecard*, IPMS, dan *Performance Prism*), maka bagian berikut ini akan mencoba mengkaji kemungkinan penerapan model-model tersebut dalam sistem manajemen kinerja di institusi pendidikan tinggi.

Model Pengukuran Kinerja Institusi Pendidikan Tinggi

Tuntutan kompetisi di sektor pendidikan tinggi sebagaimana telah dikemukakan pada bagian awal tulisan ini telah mendorong banyak pakar untuk merumuskan berbagai kriteria dan model pengukuran kinerja yang sesuai dan relevan dengan karakteristik institusi pendidikan tinggi. Salah satunya adalah Serdar (2010), yang berusaha mengadopsi model *Balanced Scorecard (BSC)* dengan mengemukakan lima perspektif kinerja dari proses pendidikan sebagai berikut:

1. Potensi staf dan pemanfaatan potensi tersebut;
2. Kualitas sumber daya (penilaian mahasiswa);
3. Keberhasilan proses pendidikan;
4. Keberhasilan penelitian ilmiah dan aktivitas konsultasi lembaga pendidikan tinggi;
5. Keuangan.

Berbagai perspektif di atas tidak secara keseluruhan ekuivalen dengan perspektif BSC (Kaplan 2001, dalam Serdar 2010), namun bisa masih dapat diparalelkan. Perspektif potensi staf dan pemanfaatannya serta perspektif kualitas sumber daya bisa dikaitkan dengan perspektif proses internal dari BSC. Perspektif keberhasilan proses pendidikan bisa dikaitkan dengan perspektif pelanggan dari BSC, karena mahasiswa adalah pelanggan dalam lembaga pendidikan tinggi, yaitu pihak yang menerima layanan. Perspektif keberhasilan penelitian

ilmiah dan aktivitas konsultasi lembaga pendidikan tinggi berhubungan dengan perspektif riset dan pengembangan dari BSC, dan perspektif keuangan sepenuhnya serupa dengan perspektif BSC yang sama.

Selanjut BSC dapat digunakan untuk membingkai berbagai KPI yang telah dikembangkan untuk sebuah perguruan tinggi, sebagaimana telah dilakukan oleh Serdar (2010) (lihat subjudul: “Pentingnya Manajemen Kinerja pada Institusi Pendidikan Tinggi”).Sehubungan dengan ini, langkah terakhir dalam proses pengembangan *key performance indicators* adalah mendokumentasikan indikator-indikator terpilih dengan berdasarkan perspektif BSC dan bidang tempat indikator tersebut berada, definisinya, metode pengukuran dan penghitungannya, frekuensi pengukuran, serta sumber datanya masing-masing (Serdar 2010).

Namun, masih banyak perdebatan terkait penerapan BSC di perguruan tinggi.Salah satunya dikemukakan oleh Weng (2011) yang mempertanyakan siapakah sebenarnya “pelanggan” sebuah universitas. Ada anggapan bahwa pelanggan sebuah universitas adalah mahasiswa, orang tua mahasiswa, alumni, donatur dari kalangan non-alumni, organisasi pemberi dana penelitian, pemerintah, masyarakat, dan pembayar pajak. Ada juga pendapat menganggap bahwa dosen dan pegawai juga termasuk pelanggan.Dengan adanya potensi perbedaan pandangan seperti itu, maka sangat sulit mencapai konsensus yang diperlukan agar sebuah Balanced Scorecard yang efektif bisa diwujudkan.

Sebenarnya apa yang diperdebatkan sebagai “pelanggan” di atas bisa dipandang sebagai para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang beragam. Beragam dan kompleksnya karakteristik *stakeholders* dari perguruan tinggi tersebut membuat *Performance Prism* bisa menjadi alternatif yang tepat sebagai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebuah institusi pendidikan tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat O’Boyle dan Hassan (2013) yang menyatakan bahwa *Performance Prism* dirancang terutama untuk membantu organisasi mengatasi hubungan yang kompleks dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang sangat beragam.

Dalam konteks Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT) yang telah disinggung di bagian awal tulisan ini, keberagaman *stakeholders* perguruan tinggi tercermin dari berbagai standar yang harus dipenuhi. Pemerintah sebagai pihak yang memberikan akreditasi jelas merupakan *stakeholder* penting. Disamping itu, pemerintah juga menjadi salah satu pihak penyedia dana hibah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Di sini, menurut model *Performance Prism*, pemerintah dapat dipandang sebagai pihak yang diharapkan kepuasannya (mutu pendidikan tinggi, kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) dan juga kontribusinya (obyektifitas penilaian akreditasi, dana hibah)

Mahasiswa merupakan salah satu *stakeholder* utama perguruan tinggi terkait dengan seluruh standar pendidikan (kompetensi, isi, proses, dan dst.). Dunia usaha dan industri, sebagai pengguna lulusan, merupakan *stakeholder* penting terkait dengan standar kompetensi lulusan.Masyarakat umum merupakan *stakeholder* penting selaku penerima manfaat dari berbagai karya yang dihasilkan perguruan tinggi, yang diatur melalui standar penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam konteks perguruan tinggi swasta, yayasan selaku pihak penyelenggara juga menjada *stakeholder* yang penting. Keberadaan yayasan memiliki perbedaan dengan para pemegang saham pada perusahaan berorientasi profit, karena yayasan didirikan murni untuk kepentingan sosial. Hal ini semakin menunjukkan bahwa *Performance Prism*-lah yang lebih tepat diadopsi sebagai sistem pengukuran kinerja institusi pendidikan tinggi swasta yang sejatinya berorientasi non-profit. Berbeda halnya dengan *Balanced Scorecard*, yang jelas-jelas memasukkan perspektif finansial yang berorientasi pada peningkatan nilai pemegang saham, dan demikian kurang cocok untuk institusi yang berorientasi sosial (non-profit).

Kesimpulan

Kajian ini menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja organisasi yang relevan dan efektif untuk sebuah institusi pendidikan tinggi adalah *Performance Prism*. Kesimpulan ini diambil berdasarkan karakteristik *Performance Prism* yang memiliki fokus cukup besar pada pemangku kepentingan (*stakeholders*) organisasi, sehingga menempatkan dua sisi (dimensi) yang terkait dengan *stakeholders*, yaitu kepuasan *stakeholders* dan kontribusi *stakeholders*. Hal tersebut sangat relevan dengan karakteristik aktivitas perguruan tinggi yang sangat bergantung pada kontribusi nyata *stakeholders*-nya, seperti mahasiswa, yang selain menerima layanan akademik juga diharapkan dapat terus meningkatkan prestasi belajarnya, baik pada aspek kurikuler, kokurikuler, maupun ekstrakurikuler. Demikian juga dengan masyarakat industri yang disamping menyerap lulusan perguruan tinggi, diharapkan pula dapat membuka berbagai peluang bagi sivitas akademika perguruan tinggi untuk melakukan kerja praktek, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Namun harus diakui bahwa tulisan ini masih berupa kajian dari berbagai literatur yang juga kebanyakan bersifat konseptual. Dengan demikian, kesimpulan dari kajian ini masih perlu diuji secara empiris dalam aplikasi nyatanya di organisasi. Untuk itu, diharapkan ke depannya dapat dilakukan penelitian-penelitian empiris untuk menganalisis secara seksama efektivitas penerapan berbagai model pengukuran kinerja yang telah dibahas pada tulisan ini, khususnya di sektor pendidikan tinggi swasta di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Avilés-Sacoto, S.V., Cook, W.D., Güemes-Castorena, D., 2014, Competitiveness among Higher Education Institutions: A Two-Stage Cobb-Douglas Model for Efficiency Measurement of School of Business, *JCC: The Business and Economics Research Journal*, Vol. 7, Issue 1.
- Molefe, G.N., 2010, Performance Measurement Dimensions for Lecturers at Selected Universities: An International Perspective, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1.
- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan)*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

- O'Boyle, I. & Hassan, D., 2013, Organizational Performance Management: Examining the Practical Utility of the *Performance Prism*, *Organization Development Journal*, Fall.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014
- Sarrico, C.S., Rosa, M.J., Teixeira, P.N., & Cardoso, M.F., 2010, Assessing Quality and Evaluating Performance in Higher Education: Worlds Apart or Complementary Views?, *Minerva*, Vol. 48.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, *Human Resource Management, International Perspective*, Mason: Thomson South-Western.
- Serdar, A.M., 2010, Performance Management and Key Performance Indicators for Higher Education Institutions in Serbia, *Perspectives of Innovations, Economics, and Business*, Vol. 6, Issue 3.
- Tangen, S., 2004, Performance Measurement: From Philosophy to Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No.8.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
- Vanany, I., 2009, *Performance Measurement: Model dan Aplikasi*, Surabaya: ITS Press.
- Voelker, K.E., Rakich, J.S., & French, G.R., 2001, The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology, *Hospital Topics*, Vol. 79, No. 3.
- Weng, M.H., 2011, The Application of Balanced Scorecard to Performance Evaluation for Engineering Educational Systems, *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 4. No. 2.