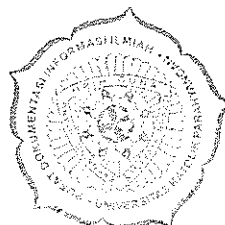


**RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA
PERGURUAN TINGGI MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD***

DI UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN BANDUNG

Tesis



GSB.
YAS
F.

Oscar Yasunari
Nrp: 2000811039
NIRM: 41068132000064

127409 T (PNM)
16. 7. 10.

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2005

**RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA
PERGURUAN TINGGI MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD***

DI UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN BANDUNG

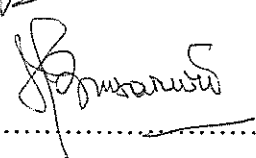
Tesis

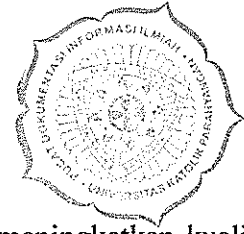
Oscar Yasunari
NRP: 2000811039
NIRM: 41068132000064

Persetujuan Tesis:

Pembimbing Utama :
M. Banowati Talim, Dra., Msi. 

Penguji:
Nia Juliawati, Dra., M.Si. 

Penguji:
Sri Widayatuti, Dra., MM. 



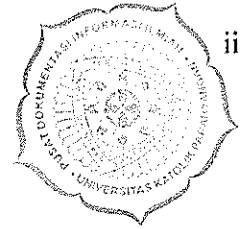
ABSTRAK

Dewasa ini banyak organisasi yang berlomba-lomba meningkatkan kualitasnya dengan berbagai cara untuk maju bersama dalam perkembangan situasi dunia yang ada. Peningkatan kualitas tersebut disebabkan karena situasi dunia yang semakin dipenuhi oleh persaingan yang semakin ketat. Demikian halnya dengan Organisasi Perguruan Tinggi di Indonesia saat ini dan masa yang akan datang tentunya juga akan menghadapi persaingan yang amat ketat. Persaingan ini dapat berasal dari perguruan tinggi negeri maupun swasta baik dari dalam maupun luar negeri. Untuk menghadapi persaingan tersebut maka tentunya diperlukan suatu metode yang lebih bisa diandalkan secara kompetitif. Universitas Katolik Parahyangan Bandung sebagai penyedia jasa pendidikan tinggi tentunya akan lebih baik jika mempunyai suatu alternatif pengukuran kinerja, yang dapat diandalkan. Dalam hal ini, pengukuran kinerja Universitas Katolik Parahyangan dengan metode *Balance Scorecard* dapat dipakai sebagai alternatif.

Rancangan Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi ini menggunakan Metode *Balance Scorecard* di Universitas Katolik Parahyangan Bandung, pada dasarnya dibuat untuk mengantisipasi persaingan yang ada antar perguruan tinggi, dalam situasi persaingan yang ada saat ini. Rancangan tersebut berusaha menterjemahkan visi, misi, strategi, tolak ukur, target dan inisiatif yang harus dilakukan dalam keempat perspektif serta kerangka keterkaitan dalam *Balanced Scorecard*.

Balance Scorecard sebagai sistem manajemen strategik dan kerangka pengukuran kinerja di Universitas Katolik Parahyangan Bandung akan dapat menjawab berbagai permasalahan jasa pendidikan dengan empat perspektif yang ada dalam *Balance Scorecard* yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, sehingga dari keempat perspektif tersebut dapat menumbuhkan, kinerja keuangan yang semakin baik, kepuasan stakeholder (mahasiswa dan pengguna lulusan) perbaikan dan inovasi jasa pendidikan serta komitmen internal Universitas Katolik Parahyangan Bandung yang pada akhirnya akan dapat mewujudkan visi dan misi Universitas Katolik Parahyangan Bandung dimasa mendatang. Selain itu dengan menggunakan Metode *Balance Scorecard*, melalui peta hubungan sebab akibat, manajemen dan karyawan dapat menempatkan diri pada posisi saling mengontrol terhadap langkah-langkah yang akan diambil dalam menuju masa depan. Namun sebelum masuk pada peta hubungan sebab akibat, akan dijabarkan terlebih dahulu visi, misi, analisa SWOT, lalu masuk ke dalam rencana strategik, yang didalamnya terdapat Strategik Objektif (dengan berbagai ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja), Target dan Strategi inisiatif, dan kemudian masuk ke dalam peta hubungan sebab akibat.

Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja Universitas Katolik Parahyangan, tentunya dapat menjawab berbagai kebutuhan yang ada dalam menciptakan suatu peningkatan kinerja pada empat perspektif dalam *Balanced scorecard*. Namun tentu saja hal itu harus didukung oleh pihak universitas berupa keterlibatannya dalam pengembangan sistem manajemen strategik. Dari hal itu maka kerangka pengukuran kinerja dengan menggunakan Metode *Balanced scorecard* akan dapat menumbuhkan komitmen yang nyata dari setiap level manajemen pada universitas dalam mewujudkannya, sehingga dapat mewujudkan visi perusahaan dimasa mendatang.



ABSTRACT

Today, organizations are racing to increase its quality in many ways to improve it self in order to face the world's challenge. That quality improvement appeared as an impact of the tight competition; now and in the near future. This competition might come from the state or private university, in or outside the country. To face that competition, it is obvious that a reliable competitive method is needed. No doubt that The Catholic University of Parahyangan as one of the university educational service provider will have a better service, if it has an alternative to a reliable performance appraisal. In view of this, a performance appraisal with *Balance Scorecard* method can be implemented as an alternative in The Catholic University of Parahyangan.

Basically, The University Performance Appraisal Design by using *Balance Scorecard* in the Catholic University of Parahyangan Bandung is made to anticipate the competition among the universities nowadays. That design helps to realize vision, mission, strategy, standard, target, and initiative. All of that must be conducted through the four perspectives and through the related outline of the *Balance Scorecard*.

Balance Scorecard as a strategic management system and as a performance appraisal in The Catholic University of Parahyangan will give solution to educational problems by using the four perspectives in the *Balance Scorecard* (i.e.: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, and Learning and Growth Perspective). That four perspective are capable to create a better financial performance, stakeholder satisfaction (i.e.: students and alumni users), improvement and innovation in educational service, and internal commitment in The Catholic University of Parahyangan, Bandung. That would result in the realization of The Catholic University of Parahyangan, Bandung vision and mission in the near future. Aside from all that observed from the cause and action conclusion, by using *The Balance Scorecard Method*, the management and the employee can control one another in taking the steps to face the future. However before getting into the cause and action conclusion; vision, mission, and SWOT analysis will be explained first, the strategic plan will be explain afterward. The strategic plan includes explanation about the objective strategy (with various results on performance appraisal and supports), initiative strategy and target; then we will get into the cause and action conclusion.

Balance Scorecard as a performance appraisal system in The Catholic University of Parahyangan, definitely will fulfill the need to improve the performance within the four perspectives in *Balance Scorecard*. However it all has to be supported by the university it self. They should involve in the strategic management system development. It all would bring to a conclusion that the performance appraisal by using *The Balance Scorecard Method* will make a real commitment on every management level in the university. Therefore, the company vision can be realized in the future.

DAFTAR GAMBAR

Proses Belajar Mengajar, <i>Gambar 2.1</i>	11
Balance Scorecard sebagai Kerangka Kerja, <i>Gambar 2.2</i>	25
Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama, <i>Gambar 2.3</i>	29
Perspektif Pelanggan: Proposisi Nilai Pelanggan, <i>Gambar 2.4</i>	30
Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Generik, <i>Gambar 2.5</i>	32
Keterkaitan Sebab Akibat Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, <i>Gambar 2.6</i>	33
Penerjemahan Visi ke dalam Tujuan dan Sasaran Strategik, <i>Gambar 2.7</i>	35
Lambang Universitas Katolik Parahyangan, <i>Gambar 3.1</i>	43
Data Program S3 2001-2005 <i>Gambar 3.2</i>	49
Data Program S2 2001-2005 <i>Gambar 3.3</i>	50
Data Program S1 2001-2005 <i>Gambar 3.4</i>	50
Data Program D3 2001-2005 <i>Gambar 3.5</i>	51
Pendidikan Tertinggi Dosen Universitas Katolik Parahyangan <i>Gambar 3.6</i>	52
Jabatan Fungsional Dosen Universitas Katolik Parahyangan <i>Gambar 3.7</i>	53
Model Penelitian, <i>Gambar 3.8</i>	59
Hubungan Kekoherenan Antar Tujuan Strategik Universitas Katolik Parahyangan, <i>Gambar 4.1</i>	75
Kerangka Keterkaitan Ke Empat Prespektif Balance Scarecard Di Universitas Katolik Parahyangan, <i>Gambar 4.2</i>	124

DAFTAR TABEL

Sasaran Strategik dan Ukuran Hasilnya, <i>Tabel 2.1</i>	36
Gambaran Menyeluruh Penjabaran Strategik ke Dalam Rencana Strategik (<i>Strategik Objectives</i> dengan Berbagai Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja, ke Dalam <i>Target</i> , dan <i>Strategik Initiatives</i>), <i>Tabel 2.2</i>	38
Jumlah Mahasiswa Yang Mendaftar 2001-2005, <i>Tabel 3.1</i>	48
Jumlah Mahasiswa Yang Lulus seleksi 2001-2005, <i>Tabel 3.2</i>	49
Jumlah Yang Terdaftar Sebagai Mahasiswa Baru 2001-2005, <i>Tabel 3.3</i>	49
Program Studi Universitas Katolik Parahyangan Yang Sudah Terakreditasi <i>Tabel 3.4</i>	51
Penjabaran Perencanaan Strategik ke dalam Tujuan Strategik, <i>Tabel 4.1</i>	73
Penjabaran Tujuan Strategik ke dalam Ukuran Strategis, <i>Tabel 4.2</i>	82
Pengembangan Strategik Objectives ke Dalam Strategik Initiatives, <i>Tabel 4.3</i>	97
Gambaran Menyeluruh Penjabaran Strategik ke Dalam Rencana Strategik (<i>Strategik Objectives</i> dengan Berbagai Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja, ke Dalam <i>Target</i> , dan <i>Strategik Initiatives</i>), <i>Tabel 4.4</i>	110
<i>Critical Success Factors</i> Perspektif Keuangan, <i>Tabel 4.5</i>	116
<i>Critical Success Factors</i> Perspektif Pelanggan, <i>Tabel 4.6</i>	117
<i>Critical Success Factors</i> Proses Bisnis/Intern, <i>Table 4.7</i>	118
<i>Critical Success Factors</i> Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan, <i>Tabel 4.8</i>	119
<i>Critical Success Factors</i> Pada Universitas Katolik Parahyangan, <i>Tabel 4.9</i>	120
Langkah-langkah Pembangunan Balanced Scorecard di Universitas Katolik Parahyangan <i>Tabel 5.1</i>	127

KATA PENGANTAR

Tuhan memang memberikan segala sesuatu begitu indah pada saatnya. Keindahan itupun yang penulis rasakan pada saat ini ketika telah dapat menyelesaikan tesis ini “Rancangan Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Menggunakan Metode *Balance Scorecard*, di Universitas Katolik Parahyangan Bandung”

Waktu, tenaga dan pikiran memang sungguh tercurahkan untuk menyelesaikan tesis ini. Namun, apakah arti perjuangan penulis untuk menyelesaikan tesis ini tanpa dukungan semua pihak yang secara langsung ataupun tidak langsung telah memberikan bimbingan, masukan dan informasi, sehingga dapat terselesaikan sesuai yang diharapkan. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

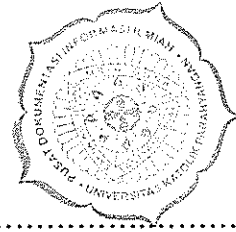
1. Tuhan.... Terima kasih Tuhan, atas karyamu yang sungguh agung atas diriku didalam keterbatasan dan kelemahanku. Tanpamu apa arti setiap karya yang kulakukan dalam hidupku. Terima kasih atas penyertaanMU.
2. Ibu Banowati Talim, Drs., M.Si., selaku dosen pembimbing, yang dengan sabar membantu dan membimbing penulis dalam menyusun tesis ini hingga selesai. Ibu Bano..., bimbingan yang ibu berikan membuat saya semakin mengerti apa arti pelayanan dan pengabdian yang sesungguhnya kepada orang lain, PENUH KESABARAN, TULUS dan MURNI sebagaimana layaknya kasih Tuhan yang telah ada dalam diri kita. Tuhan memberkati Bu.....
3. Asteria Devy Kumalasari, Terima kasih atas cinta yang telah kau berikan kepadaku sehingga saya sungguh dapat merasakan aktualisasi cinta Tuhan yang terdekat dalam hidupku. Kehadiranmu dalam setiap waktuku memberikan semangat dalam diriku untuk selalu terus berusaha menghasilkan sesuatu yang terbaik dalam kebersaman kita.
4. Cresscentia Vanya Callysta Yasunari, Anugrah Nan Terindah yang kumiliki, curahan kasih sayangku, inspirasi masa depanku, kehadiranmu memberikan semangat dalam diriku untuk berjuang bagi masa depan kita bersama. Dalam setiap waktumu, Ibumu selalu berdoa dan ayahmu selalu menjaga dengan

segenap hati dan segenap kekuatannya. Perjalananmu bersama kami dan Tuhan, Anugrah Nan Terindahku....

5. Bapak-Ibu Hartono dan Djoko Purnomo dan saudara-saudara saya tercinta (Mas Yordan, Mekel, Sami, Ocep, Sion, Suzan, Sarah, Dona, Ripai, Weni, dan Dani Bosco), yang telah mendukung saya dalam segala hal untuk masa depan saya. Semoga Tuhan selalu beserta kita semua untuk memberikan yang terbaik bagi sesama dan bagiNYA.
6. Ibu Sri Widyatuti, selaku dosen penguji. Terima kasih Bu Sri..., keluarga saya begitu kagum ketika saya bercerita tentang pelayanan ibu kepada mahasiswa. Selalu memberi semangat, mengingatkan dan membimbing mahasiswa untuk menyelesaikan tesis. Semoga Tuhan selalu menyertai Bu Sri dalam setiap karya Bu Sri.
7. Ibu Nia Juliawati, selaku dosen penguji. Terima kasih atas masukan-masukan yang Ibu Nia berikan sehingga pengerjaan tesis ini menjadi lebih baik. Semoga Tuhan Menyertai ibu Nia selalu.
8. Teman-teman MM angkatan 2000, dan semua pihak yang telah berkarya dalam kasih Tuhan..., khususnya Mas Toni, terima kasih karena bantuanmu semua untuk selesainya tesis ini.

Akhirnya dari semua yang penulis telah usahakan, penulis menyadari bahwa di dalam keterbatasan dan kelemahan penulis, masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan yang ada dalam penulisan ini. Karenanya dengan kerendahan hati yang ada, penulis mohon saran dan masukan dari pembaca sekalian.

Bandung , Juni 2005



DAFTAR ISI

Abstraksi.....	i
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	01
1.1.Latar Belakang Masalah.....	02
1.2. Perumusan Masalah.....	04
1.3. Tujuan Penelitian.....	04
1.4. Kegunaan Penelitian	04
1.5. Metodologi Penelitian.....	05
1.6. Sistematika Penyajian.....	05
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	07
2.1.Manajemen Jasa.....	07
2.1.1.Konsep Jasa.....	08
2.1.2.Karakteristik dan Klasifikasi Jasa.....	09
2.2.Manajemen Jasa Perguruan Tinggi.....	10
2.2.1.Hakekat Perguruan Tinggi.....	10
2.2.2.Akreditasi.....	13
2.2.3.Karakteristik Jasa Perguruan Tinggi	13
2.2.4.Bentuk Strategi pada Perguruan Tinggi.....	14
A. Strategi Manajemen.....	14
1) Definisi Manajemen Strategik.....	15
2) Analisa SWOT.....	15
B. Strategi Bauran Pemasaran Perguruan Tinggi.....	16
1) <i>Produk</i>	17
2) <i>Price</i>	17
3) <i>Place</i>	18
4) <i>Promotion</i>	18
5) <i>People</i>	18
6) <i>Process</i>	19
7) <i>Physical Evidence</i>	21
2.3.Sistem Pengukuran Kinerja.....	21
2.3.1.Tolak Ukur Kinerja.....	22
2.3.2.Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja.....	22
2.3.3.Pengukuran Kinerja Tradisional Menurut Mc Namara.....	23
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja.....	23
2.4.1.Ukuran Kinerja dengan Rerangka <i>Balanced Scorecard</i>	27
A. Ukuran Kinerja dari Perspektif Keuangan.....	27
B. Ukuran Kinerja dari Perspektif Pelanggan.....	28
C. Ukuran Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal.....	30
D. Ukuran Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	32

2.4.2. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai <i>Strategic Management</i> System.....	34
A. Visi, Tujuan dan Sasaran Strategik Perusahaan (<i>Translating the Vision</i>)	34
B. Perencanaan Strategik ke dalam Rencana Strategik yang Komprehensif dan Koheren dengan Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	37
C. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	39
BAB III OBYEK DAN METODA PENELITIAN	43
3.1. Obyek Penelitian	43
3.1.1 Sejarah Singkat Universitas Katolik Parahyangan.....	43
3.2 Metode Penelitian	53
3.2.1. Metode Pengumpulan Data.....	53
3.2.2. Sumber Data.....	54
3.2.3. Pengelolaan Data.....	55
BAB IV RANCANGAN <i>BALANCED SCORECARD</i> DAN PEMBAHASAN	60
4.1. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Stratejik Manajemen Universitas Katolik Parahyangan	60
4.1.1. Perumusan Strategi (<i>Strategy Formulation</i>) Universitas Katolik Parahyangan dengan Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	62
4.1.2. Perencanaan Strategik (<i>Strategic Planning</i>) Berdasarkan Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> Universitas Katolik Parahyangan.....	70
4.1.3. Perumusan Tujuan strategik (<i>Strategic Objective</i>).....	72
A. Evaluasi Komprehensif Tujuan Strategik (<i>Strategic Objective</i>) Universitas	72
B. Evaluasi Kekohorenan Tujuan Strategik (<i>Strategic Objectives</i>) Universitas Katolik Parahyangan.....	74
C. Penentuan Keterukuran Pencapaian <i>Tujuan Strategik</i>	81
1) Ukuran Hasil (<i>Outcome Measure</i> atau <i>lag indikator</i>).....	85
2) Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Performance Driver Measure</i>).....	90
3) Penentuan <i>Target</i> Berdasarkan <i>Tujuan Strategik</i>	96
4) Perumusan <i>Strategic Initiatives</i>	97
4.2. Faktor Keberhasilan Kritisal (<i>Critical Success Factor</i>) Universitas Katolik Parahyangan	114
4.2.1. Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	115
4.2.2. Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)	116
4.2.3. Perspektif Proses Bisnis/Intern (<i>Internal Business Process Perspective</i>).....	117
4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>)	119

4.3. Kerangka Keterkaitan Ke-Empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Universitas Katolik Parahyangan	123
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	126
5.1. Simpulan.....	126
5.2. Saran.....	127
Daftar Pustaka.....	x

BAB I

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

Pada awal abad kedua puluh di semua belahan dunia banyak mengalami perubahan dalam berbagai segi kehidupan, baik tingkat nasional, regional, ataupun global. Di bidang politik, misalnya, terjadi berbagai perubahan yang drastis dan fundamental, seperti berakhirnya perang dingin antara negara-negara adikuasa dan runtuhnya rezim otoriter yang menganut ideologi komunisme di Eropa Timur. Di bidang ekonomi semakin banyak orang berbicara mengenai globalisasi perekonomian yang ditandai oleh interdependensi antara berbagai negara, baik antara negara-negara maju maupun negara-negara “dunia ketiga”. Di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, misalnya, seringkali kita mendengar istilah bahwa dunia terasa semakin “kecil” dan “tanpa batas” karena berbagai terobosan di bidang teknologi, transportasi ataupun komunikasi.

Karena perkembangan yang sedemikian pesat tersebut, banyak orang dan organisasi yang berlomba-lomba mencoba meningkatkan kualitasnya dengan cara ikut maju bersama dengan perkembangan situasi dunia yang ada dengan berbagai cara. Peningkatan kualitas yang coba dicapai, pada umumnya berawal dari lembaga-lembaga pendidikan formal yang dimulai dari pendidikan dasar sampai dengan pendidikan tinggi.

Lembaga-lembaga pendidikan yang ada mulai memperbaiki sistem pendidikan mereka baik dalam masalah kurikulum sebagai patokan tuntutan eksternal, juga masalah kinerja organisasi sebagai patokan tuntutan internal dalam pengembangan yang berkelanjutan dalam dirinya sendiri. Banyak lembaga-lembaga perguruan tinggi di luar negeri diminati oleh orang-orang di luar negara dimana perguruan tinggi itu berada. Apakah ini akan terjadi juga dengan perguruan tinggi di Indonesia yang juga akan diminati oleh orang-orang di luar Indonesia?

Organisasi Perguruan Tinggi di Indonesia saat ini dan masa yang akan datang tentunya akan menghadapi persaingan yang amat ketat. Persaingan ini dapat berasal dari perguruan tinggi negeri maupun swasta baik dari dalam maupun luar negeri. Di Indonesia persaingan terlihat jelas ketika diadakan pameran-pameran pendidikan, dimana perguruan tinggi swasta dari dalam maupun dari luar negeri yang sangat gencar

melakukan promosi. Perguruan tinggi luar negeri banyak yang membuka agen-agen perwakilan mereka dalam merekrut calon-calon mahasiswanya dengan paket-paket yang mereka modifikasi seperti *homestay*, bea siswa bagi yang berprestasi, sampai dengan melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi di Indonesia, berupa kemudahan menempuh kuliah yang ada dengan cara belajar sebagian di Indonesia dan sisanya di luar negeri.

Dari paparan tersebut maka tentunya perguruan tinggi di Indonesia harus memikirkan cara bersaing dan menemukan keunggulan bersaing dalam organisasinya agar tidak tertinggal dalam persaingan. Oleh karena itu, maka ada suatu tuntutan bagi organisasi perguruan tinggi dimana perguruan tinggi harus dapat memahami visi dan misinya serta memahami secara jelas sasaran pengembangan dan penyempurnaan strategi-strateginya (keuangan, sumber daya manusia, organisasi, ataupun akademik).

1.2. Perumusan Masalah

Selama ini sering kali organisasi, baik pabrikan maupun jasa, terjebak dalam usaha peningkatan kinerja yang lebih menitik beratkan pada sisi keuangan. Organisasi atau perusahaan disebut sukses kalau berhasil mencapai suatu tingkat keuntungan tertentu. Keadaan ini menyebabkan organisasi terjebak pada orientasi sesaat saja dan mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi tersebut. Tolok ukur penilaian hanya pada sisi keuangan saja tidak cukup karena ukuran kinerja dengan menggunakan rasio-rasio keuangan hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, dan hanya memberikan perspektif hasil usaha saat ini. Ukuran kinerja keuangan tidak memperhitungkan investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan sebagai faktor penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

Organisasi Perguruan Tinggi swasta sebagai organisasi jasa tentunya sangat berbeda dengan organisasi pabrikan atau manufakturing. Ukuran-ukuran yang dipakai dalam menilai keberhasilan dalam organisasi bisnis harus disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan organisasi perguruan tinggi tersebut. Karena sebagai organisasi jasa semi profit maka perlu dikembangkan suatu pengukuran kinerja yang komprehensif untuk menilai suatu efektifitas dan efisiensi organisasi perguruan tinggi ketika menerapkan

suatu strategi. Untuk dapat mengetahui apakah kemampuan organisasi itu baik atau tidak, maka organisasi harus melakukan pengukuran atas kinerja organisasi tersebut.

Secara umum kinerja merupakan refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan atas berbagai aktivitas yang dilakukan. Pengukuran kinerja organisasi yang baik adalah pengukuran atas berbagai aktivitas disetiap level organisasi. Pada dasarnya terdapat dua pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi yaitu pengukuran efisiensi dan pengukuran keefektifan. Efisiensi dari sudut pusat pertanggungjawaban adalah rasio antara input dan output. Jadi dalam hal ini efisiensi mengukur bagaimana sumber daya ditransformasikan ke dalam produk atau jasa. Satu keuntungan pengukuran efisiensi adalah pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keefektifan suatu pusat pertanggungjawaban.(Suwarno, 1994:15)

Selama ini ukuran kinerja Perguruan Tinggi telah ditetapkan oleh pemerintah melalui BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi). Perguruan Tinggi sering mengambil ukuran-ukuran akreditasi dan borang BAN-PT menjadi patokan ukuran kinerjanya dalam meningkatkan status perguruan tingginya. Selain itu pemerintah memberikan panduan berupa Pedoman Evaluasi-Diri Program Studi. Pedoman evaluasi diri yang diberikan dari BAN-PT adalah *Akreditasi*, yang merupakan suatu pengakuan atas program studi pada perguruan tinggi yang menjamin standar minimal, sehingga lulusannya dengan persyaratan tertentu memenuhi kualifikasi untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau memasuki pendidikan spesialisasi atau untuk dapat menjalankan praktek profesinya. Sedang *borang* adalah seperangkat rambu-rambu penilaian untuk menjaring dan menelusuri data dan/atau informasi mengenai substansi akademik dan administrasi perguruan tinggi.(Departemen Pendidikan Nasional, BAN-PT)

Permasalahannya adalah pengelola perguruan tinggi swasta selama ini berusaha memenuhi persyaratan minimal akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi. Perguruan tinggi swasta merasa bahwa jika telah menjalankan apa yang telah ditetapkan oleh BAN-PT dan mendapat penilaian akreditasi yang baik dari BAN-PT maka perguruan tinggi swasta merasa sudah cukup dalam memenuhi syarat tersebut. Padahal untuk menciptakan suatu organisasi pendidikan tinggi yang baik tidaklah cukup hanya dengan memenuhi syarat tersebut dalam

kelangsungan perjalanan organisasi dan dalam menciptakan serta memelihara mutu organisasi perguruan tinggi swasta. Setiap lembaga penyelenggara pendidikan tinggi harus mempunyai konsep idealisme yang tinggi dalam mengembangkan organisasinya sesuai dengan misi dan visi organisasi tersebut.

Oleh karena itu Universitas Katolik Parahyangan, yang menjadi obyek penelitian penulis, sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia, tentunya akan lebih baik jika mempunyai suatu alternatif pengukuran kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, pengukuran kinerja Universitas Katolik Parahyangan dengan metode *Balance Scorecard* dapat dipakai sebagai alternatif, mengingat metode ini memperhatikan berbagai aspek penting dalam organisasi. Pengukuran kinerja Universitas Katolik Parahyangan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*, diharapkan tercipta nilai perusahaan yang lebih sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:

Bagaimana rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* di Universitas Katolik Parahyangan Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan pada rumusan masalah diatas. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan untuk :

Menentukan indikator ukuran masing-masing perspektif Metode Balance Scorecard yang dapat diterapkan untuk mengukur kinerja Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. *Universitas Katolik Parahyangan Bandung berupa input tentang pengukuran kinerja yang komprehensif sehingga membantu menterjemahkan sasaran strategis ke dalam langkah-langkah yang diperlukan;*
2. *Lingkungan pendidikan atau secara khusus perguruan tinggi di Indonesia, yaitu memberikan sumbangan terhadap pengembangan manajemen organisasi perguruan tinggi, khususnya pengukuran kinerja organisasi yang akan digunakan untuk menentukan strategi organisasi kedepan.*

1.5. Metodologi Penelitian

Dalam hal ini dipakai dua jenis data dalam melaksanakan penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer, merupakan data-data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya dalam hal ini adalah pihak Universitas Katolik Parahyangan melalui; wawancara langsung dan observasi. Sedangkan data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari dalam lingkungan Universitas.

1.6. Sistematika Penyajian

Sistematika penulisan dari tesis ini adalah:

BAB I : Pendahuluan

Berisi uraian tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penyajian.

BAB II : Landasan Teori

Bab kedua ini akan membahas mengenai teori dasar yang mendukung pemecahan permasalahan dalam penelitian ini. Dasar teori yang akan digunakan adalah konsep yang berwawasan manajemen jasa dan strategik dan sistem pengendalian manajemen yang difokuskan kepada *Balanced Scorecard* sebagai inti penelitian ini.

BAB III : Obyek dan Metodologi Penelitian

Bab ketiga ini berisi uraian tentang sejarah Universitas Katolik Parahyangan. Selain itu akan dijelaskan metodologi penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan dalam metode

penelitian ini adalah melalui; wawancara, observasi dan mengumpulkan data serta literatur yang terkait dengan penelitian.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan Rancangan Penerapan Balance Scorecard pada Universitas Katolik Parahyangan

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengembangan *strategic mangement system* yang merupakan terjemahan visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi perusahaan, yang terdiri atas formulasi strategi, perencanaan strategik (*strategic planning*) yang diterjemahkan ke dalam tujuan strategik (*strategic objectives*) yang perumusannya koheren dan komprehensif. Kemudian mengembangkan target dan mengembangkan inisiatif strategik (*strategic initiatives*). Kemudian akan dibuat peta hubungan sebab akibat yang akan menjadi suatu peta strategi. Peta strategi ini berguna bagi organisasi untuk menjadi suatu organisasi yang fokus pada strategi sebagai suatu alat untuk mengkomunikasikan strategi kepada seluruh pegawai dalam bentuk ukuran-ukuran aktivitas operasional.

BAB V : Kesimpulan dan Saran