

# KAJIAN *STATE-OF-THE-ART* PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI

Eric Wibisono & Lisa Mardiono

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Surabaya

E-mail: ewibisono@ubaya.ac.id

## Abstrak

Berbagai model pengukuran kinerja telah banyak dikembangkan, salah satu yang menonjol adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Perkembangan BSC memperluas aplikasinya tidak hanya pada sektor profit tetapi juga non-profit, termasuk pendidikan. Banyak pihak memberi apresiasi pada BSC, namun kegagalan penerapan BSC juga tidak terhitung sedikit. Dari kajian penelitian terdahulu, disimpulkan faktor penting yang menjadi kunci sukses/gagal penerapan BSC adalah komitmen dan komunikasi. Salah satu alat komunikasi kinerja adalah laporan *dashboard* kinerja. Tetapi fakta menunjukkan banyak terjadi kesalahan dalam desainnya. Dengan mengambil ruang lingkup spesifik yang belum banyak dieksplorasi yaitu sektor pendidikan, hasil kajian menyimpulkan diperlukan penelitian yang bertujuan menghasilkan formulasi desain *dashboard* kinerja yang efektif bagi perguruan tinggi.

**Kata kunci:** *pengukuran kinerja, dashboard kinerja, perguruan tinggi*

## Pendahuluan

Pengukuran kinerja saat ini telah menjadi bagian tak terpisahkan dari aktivitas setiap organisasi. Baik organisasi manufaktur/jasa/non-profit, semuanya memerlukan sistem pengukuran kinerja sebagai acuan dalam menilai arah gerak organisasi apakah masih sesuai dengan cita-cita yang digariskan dalam visi dan misinya. Tanpa pengukuran kinerja, organisasi tidak akan memiliki mekanisme umpan-balik terhadap capaian yang didapat dan pada akhirnya akan bekerja berdasarkan naluri dan intuisi. Dalam era persaingan bisnis yang sangat kompetitif dan berubah demikian cepat, pola kerja seperti itu tentu tidak memadai untuk dapat menuntun organisasi bertahan hidup, apalagi untuk maju.

Berbagai model pengukuran kinerja telah banyak dikembangkan. Secara tradisional, ukuran kinerja mendasar yang diadopsi suatu organisasi adalah yang terkait dan dapat menggambarkan kelangsungan hidupnya di masa depan. Organisasi berorientasi profit akan meletakkan kinerja keuangan sebagai tolok ukur utama; organisasi non-profit akan mengukur seberapa jauh keberadaannya dapat melayani para *stakeholder*; dst. Namun memasuki era di mana informasi berputar dan bertukar dengan cepat, pengelolaan kinerja juga harus dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi. Ukuran kinerja yang baik pada satu bagian belum tentu menggambarkan kinerja baik dari keseluruhan organisasi. Pengukuran kinerja holistik akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk tidak sekedar merespon perubahan di masa depan, tetapi juga mampu menciptakan masa depan melalui perubahan-perubahan yang terencana.

Model pengukuran kinerja holistik telah cukup banyak dikembangkan untuk merespon tuntutan di atas. Salah satu yang menonjol adalah *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikonsepsikan Kaplan dan Norton (1996). Kerangka BSC yang melengkapi ukuran kinerja finansial (*outcome measures*) suatu perusahaan dengan ukuran kinerja pendorong (*performance drivers*) dari perspektif lain dimaksudkan untuk memberi gambaran lengkap atas bagaimana kinerja finansial tersebut dicapai. Dengan demikian perusahaan akan dapat meneropong keberlangsungannya di masa depan berdasarkan seluruh kemampuan yang dimiliki saat ini dan tidak sekedar berdasarkan hasil yang telah dicapai.

Perkembangan BSC memperluas aplikasinya tidak hanya pada sektor profit tetapi juga non-profit (Niven, 2008), termasuk di antaranya sektor pendidikan. Dalam sektor ini, perspektif finansial bukan lagi merupakan perspektif utama, tetapi digantikan oleh perspektif lainnya, umumnya yaitu *stakeholder*. Perbedaan sektor yang ditemui pada aplikasi BSC menghasilkan temuan yang menarik: pada sektor profit, jarang ditemukan penerapan BSC yang mengubah struktur empat perspektif orisinal (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh) dari Kaplan dan Norton; sedangkan pada sektor non-profit, terutama disebabkan minimnya referensi maupun laporan aplikasi, perubahan perspektif baik nama maupun hubungan sebab-akibatnya sering dilakukan (Wibisono, 2010). Hal ini wajar mengingat memang tidak mungkin menggunakan logika penyusunan perspektif seperti halnya pada organisasi profit.

Sektor pendidikan sebagai salah satu bentuk organisasi non-profit (karena pada umumnya berbadan hukum Yayasan), merupakan contoh menarik dalam aplikasi BSC. Selain karena variasi perspektif, minimnya kajian di sektor ini membuka ruang luas bagi penelitian dan penerapannya. Aspek pemodelan sistem maupun teknik pengukuran kinerja pada domain ini merupakan hal menarik untuk dikembangkan. Pemodelan dan pengembangan sistem manajemen kinerja di sektor non-profit, khususnya pendidikan, perlu mengacu pada inisiatif serupa di sektor profit. Kunci keberhasilan harus diadopsi dan faktor penyebab kegagalan harus dihindari. Sebagai contoh, Wibisono & Meitha (2007) telah mengidentifikasi dua faktor yang sangat berpengaruh pada sukses/gagalnya penerapan BSC pada perusahaan-perusahaan di Indonesia yaitu komitmen dan komunikasi. Faktor komitmen sebagai satu faktor penting dalam keberhasilan penerapan sistem manajemen kinerja adalah hal yang bersifat non-teknis. Tingginya komitmen suatu organisasi dalam upaya perbaikan manajemen apapun, tidak terbatas hanya pada manajemen kinerja, sangat tergantung pada karakter individu-individu yang berperan sebagai motor penggerak organisasi ( lini manajer ke atas). Sebaliknya, faktor kedua yaitu komunikasi, merupakan hal teknis yang lebih mudah dikelola sepanjang teknik-teknik komunikasi organisasi dikuasai. Alat bantu yang umumnya digunakan untuk adalah laporan *dashboard* kinerja yang berisi grafik-grafik yang menunjukkan perkembangan *key performance indicator* (KPI) selama beberapa periode.

### **Sekilas Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan Kaplan dan Norton (1996) sebagai suatu alternatif model pengukuran kinerja untuk melengkapi kinerja finansial pada suatu perusahaan. Argumen yang mereka kemukakan adalah bahwa kinerja finansial bersifat *lagging* (tertinggal) karena berisi rangkuman periodik atas berbagai aktivitas perusahaan yang bersifat transaksional dan terekam secara moneter. Walaupun informasi kinerja finansial sangat dibutuhkan perusahaan, tetapi dalam persaingan bisnis yang ketat dan diwarnai perputaran informasi yang cepat, laporan seperti ini dirasa tidak mencukupi. Masih banyak kinerja lain, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang dapat melengkapi kinerja finansial sehingga memberikan gambaran utuh atas kinerja dan masa depan perusahaan. Sebagai contoh, kepuasan konsumen tidak dapat dilihat langsung hubungannya pada kinerja keuangan, bahkan survei yang dilakukan memerlukan biaya; pengembangan sumberdaya manusia melalui pemberian training akan tercatat sebagai biaya dalam laporan keuangan, padahal baru akan terlihat manfaatnya di masa depan; motivasi karyawan yang tinggi mungkin akan meningkatkan produktivitas, tetapi karena tidak berbasis transaksi tidak akan terlihat pengaruhnya pada kinerja keuangan; dan masih banyak contoh lainnya. Sifat *short-sighted* (berorientasi jangka pendek) dari kinerja finansial dapat membawa petaka bagi perusahaan seperti contoh pada kasus Enron tahun 2001. Saat itu, hanya dalam waktu tiga minggu, raksasa energi dari Amerika Serikat yang sebelumnya menempati ranking 7 pada Fortune 500 mendadak berubah menjadi *penny stock* (emiten bursa dengan nilai saham tidak lebih dari US\$1/lembar) akibat praktik tidak sehat yang dijalankan dalam pembuatan laporan keuangannya (Nahmias, 2005, p. 4).

Konsep BSC dari Kaplan dan Norton (1996) berlatarbelakang organisasi profit. Namun berkat popularitasnya yang melesat, adopsi kemudian juga dilakukan pada sektor non-profit termasuk pemerintah. De Waal (2003) mencatat BSC sebagai sumber literatur terbanyak dalam *Performance Management Association (PMA) Conference* pada tahun 1998, 2000 dan 2002. Popularitas yang tinggi ini membuat BSC berkembang ke dua arah, yaitu sebagai: (1) model, dan (2) teknik pengukuran kinerja. Sebagai model pengukuran kinerja, BSC berfungsi sebagai alat penyalaras visi-misi-strategi perusahaan. Inisiatif proyek BSC merupakan kesempatan untuk mereformulasi visi-misi-strategi perusahaan, sekaligus mengkomunikasikannya pada segenap lapisan organisasi. Fokus utama pada bagian ini adalah konstruksi *strategy map* yang berisi peta rangkaian sebab-akibat antar-strategi, lintas perspektif, hingga menuju pencapaian visi dan misi. Sedangkan sebagai sebuah teknik pengukuran kinerja, BSC dapat dikaitkan dengan manajemen target, dari tingkat organisasi hingga personal, dan keterkaitannya dengan program insentif.

Banyak pihak memberi apresiasi yang tinggi pada BSC karena dipandang sebagai sebuah inovasi dalam teori pengukuran kinerja (Atkinson *et al.*, 1997; Hepworth, 1998; Bourne *et al.*, 2003). Pengembangan model tidak sedikit jumlahnya pernah diupayakan, termasuk misalnya *performance prism* dari Neely *et al.* (2001) yang contoh penerapannya di Indonesia pernah dilaporkan oleh Mardiono *et al.* (2011). Namun akan halnya teori manajemen lain yang mengalami

pasang-surut, kegagalan penerapan BSC juga tidak terhitung sedikit (Neely & Bourne, 2000). Beberapa pakar, akademisi maupun praktisi, memiliki konsepsi sendiri-sendiri mengenai faktor sukses/gagal penerapan BSC. Dari berbagai versi kunci sukses/gagal tersebut, mungkin versi Richardson (2011) dapat dikatakan paling lengkap.

Analisis terhadap kegagalan penerapan BSC dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, sesuai fungsi BSC sendiri sebagai model dan teknik pengukuran kinerja. Kritik terhadap BSC sebagai model pengukuran kinerja antara lain terkait proses penyusunan dan penghubungan visi-misi-strategi organisasi. Tidak adanya metode baku untuk tujuan tersebut dan pertanyaan-pertanyaan lain seputar peran *strategy map* dalam suatu model BSC adalah sebagian dari problem yang ada (Wibisono, 2010). Pendekatan perumusan visi-misi-strategi berada di luar ranah BSC, sedangkan isu-isu terkait *strategy map* berangkat dari asumsi-asumsi yang melatarbelakangi, misalnya sejauh mana hubungan kausal pada *strategy map* dapat dijamin dan apakah ada jeda waktu pada logika kausal tersebut (Rillo, 2003). Adanya jeda waktu menyebabkan hasil positif pada *leading perspective* tidak otomatis menghasilkan capaian positif pada *lagging perspective* dalam periode yang sama. Karena itu pada saat implementasi dibutuhkan waktu bagi *leading perspective* menguji hubungannya dengan *lagging perspective*.

Sebagai inisiatif *strategic management*, faktor kepemimpinan dan keterlibatan total dari manajemen memegang peranan penting bagi kesuksesan BSC. Niven (2002, pp. 317-322) mengungkapkan beberapa faktor mendominasi penyebab kegagalan BSC, yaitu kurangnya dukungan eksekutif, kurangnya pelatihan (*human capital investment*) dan kurangnya kejelasan strategi/tujuan perusahaan. Selain itu, Olve *et al.* (1999) menyatakan bahwa “...a balanced scorecard should not be regarded as static product but as a living model of a company.” Ini berarti BSC harus dipandang sebagai sebuah perjalanan (untuk mencapai visi), bukan semata produk pemikiran manajemen dalam bentuk instrumen pengukuran kinerja. Karena itu keterlibatan manajemen puncak dalam pencapaian visi mutlak diperlukan.

Di samping itu, masih banyak faktor lain seperti penentuan jumlah indikator ideal, metode penetapan bobot (Wibisono *et al.*, 2011), dan pengukuran faktor *intangible*. Dalam hal jumlah indikator, permasalahan yang kerap muncul adalah penentuan jumlah indikator ideal dalam sebuah *scorecard*. Sebagai alat manajemen strategi, *scorecard* yang baik tentu harus fokus pada beberapa indikator kunci. Namun godaan pada tahap implementasi untuk menghasilkan pengukuran menyeluruh dengan mengambil banyak indikator yang bisa diukur, dapat menjadi bumerang. Hal ini pada akhirnya menyebabkan para manajer kesulitan menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang didapat sebagai alat bantu pengambilan keputusan (Kersnar, 2004). Di sisi lain, indikator kinerja *intangible* juga perlu mendapatkan perhatian, misalnya *leadership*, kepuasan karyawan, hubungan dengan pihak eksternal, dll. Terkadang, masa depan organisasi banyak ditentukan oleh faktor-faktor di atas, sehingga akan menjadi ironis apabila tidak dapat ditemukan cara mendeteksi sejauh mana kontribusi mereka bagi kelangsungan hidup organisasi. Pada dasarnya, hakikat BSC adalah melengkapi kinerja finansial yang bersifat kuantitatif dengan ukuran-ukuran kinerja kualitatif.

### **Dashboard Kinerja**

Model BSC yang tidak terbangun dengan benar adalah awal yang salah dan dapat menjadi problem pelik dalam masa implementasi. Tetapi perlu diingat bahwa upaya perbaikan kinerja akan terjadi pertama kali pada level operasional, sehingga KPI yang ditetapkan di level manajerial harus diturunkan ke tingkat yang lebih rendah yang lebih mudah dipahami karyawan pelaksana. Pemilihan *metric* kinerja pada berbagai level harus dilakukan dengan seksama. Beberapa kriteria *metric* dapat dikatakan baik menurut Schneiderman (1998) adalah *reliable*, ringkas dan mudah dipahami, dapat didokumentasikan, konsisten, dapat dijabarkan secara operasional, sesuai dan dapat diakses operator dan pengguna, terhubung dengan basis data organisasi, dan memiliki proses formal untuk *review* dan modifikasi. Schneiderman (1999) juga menyatakan salah satu faktor keberhasilan BSC adalah jika “...the scorecard contains the right things and that support systems are in place to maximize the chances of them being done right.” Pemikiran lain mengenai *metric* disampaikan oleh Breyfogle (2008) yang mengatakan “...effective long-lasting organizational metrics are achieved when originated from the value chain and tracked using a predictive measurement system.” Kata “*predictive*” dalam kalimat tersebut adalah kata kunci, artinya suatu ukuran kinerja harus terkait dengan dan dapat memberi gambaran masa depan.

Penyusunan *metric* dalam BSC memerlukan pemahaman atas fungsi ukuran-ukuran kinerja yang terdapat di dalamnya, apakah termasuk ukuran kinerja strategis atau operasional. Dua hal ini pada umumnya sering dicampuradukkan sehingga membingungkan pengguna, dalam hal ini pihak manajemen yang membutuhkan laporan kinerja sebagai alat bantu proses pengambilan keputusan. Indikator kinerja strategis seharusnya berada pada BSC level organisasi, sedangkan indikator kinerja operasional berada pada *dashboard* (Cokins, 2010).

Pelaporan dashboard BSC suatu perusahaan harus didesain sedemikian rupa sehingga menarik namun mudah dipahami, sebagaimana beberapa aturan yang disarankan Parmenter (2010, p. 90). Meskipun pembuatan *dashboard* tampak sebagai suatu aktivitas sederhana, fakta justru menunjukkan sebaliknya. Banyak contoh kasus pembuatan grafik yang salah yang mudah dijumpai di berbagai media publikasi seperti surat kabar, majalah, website dll. (Wibisono, 2012). Pemilihan grafik, penyesuaiannya dengan konteks data yang ingin ditampilkan, hingga penyajiannya secara visual, harus dilakukan mengikuti kaidah-kaidah tertentu seperti yang disarankan Few (2004) agar presentasi grafik kinerja mudah dipahami dan dapat langsung menunjukkan poin-poin penting yang perlu segera mendapat perhatian. Tanpa memperhatikan kaidah-kaidah tersebut, laporan *dashboard* kinerja hanya akan menjadi lembaran-lembaran kertas bermotif yang tidak mengindikasikan apa-apa, sementara proses penyusunannya akan memboroskan waktu dan tenaga.

### **Aplikasi Balanced Scorecard pada Perguruan Tinggi**

Adaptasi BSC di sektor pendidikan muncul dalam jangka waktu tidak terlalu lama sejak publikasi pertamanya. Sebagai contoh, Hafner (1998) melaporkan aplikasi BSC di University of California sebagai jawaban atas tuntutan sistem manajemen yang harus berubah lebih ramping dan efisien, sebagai dampak resesi yang melanda negara bagian California di era 1990-an. Manajemen/pengukuran kinerja berbasis BSC digunakan sebagai dasar pemikiran dalam perumusan rencana strategis (*strategic planning*) dan untuk menghubungkan visi dengan pengukuran kinerja. Lebih lanjut, model BSC yang dibangun berfokus ke masa depan dan berfungsi sebagai arsitektur kinerja yang terhubung dengan akuntabilitas para pemilik proses. Ini mensyaratkan terbangunnya budaya “pengukuran” dalam organisasi; bahwa individu/unit kerja bersedia terlibat dalam proses tersebut karena meyakini tujuan positif dan alasan yang mendasari, bahwa konteks pengukuran kinerja bukan penghakiman terhadap kapasitas seseorang, melainkan mekanisme kontrol untuk melihat arah gerak organisasi.

Artikel lain mengenai aplikasi BSC di perguruan tinggi banyak berorientasi terhadap pemanfaatannya sebagai alat bantu dalam proses perencanaan strategis. Beberapa di antaranya yaitu Markham (1998) yang menekankan utilisasi *intangible asset* pada perguruan tinggi mengingat fungsinya sebagai multiplier modal intelektual, Boned & Bagur (2006) yang menegaskan peranan vital sistem informasi manajemen dalam kesuksesan implementasi BSC, dan Nayeri *et al.* (2008) yang mendiskusikan isu *strategic positioning* dalam penerapan BSC.

Seluruh artikel yang disebutkan di atas, walaupun berbicara mengenai penerapan BSC di perguruan tinggi, tetap mengadopsi empat perspektif original dari Kaplan dan Norton, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan tumbuh. Fokus pembahasan pada artikel-artikel tersebut ada pada peranan BSC sebagai alat manajemen strategi dan bagaimana upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan pemanfaatannya, tetapi tidak menyinggung kemungkinan adanya modifikasi perspektif. Di sisi lain, perubahan perspektif sebenarnya memiliki potensi mempermulus adaptasi BSC di perguruan tinggi karena penyesuaian memang seharusnya dilakukan mengingat *raison d'être* institusi perguruan tinggi yang berbeda dengan organisasi bisnis. Beberapa artikel yang mencoba melakukan penyesuaian perspektif BSC pada perguruan tinggi BSC misalnya Stewart & Carpenter-Hubin (2000), Karathanos & Karathanos (2005), dan Kriemadis *et al.* (2008).

Stewart & Carpenter-Hubin (2000) membagi dimensi pengukuran berdasarkan peruntukannya, yaitu pihak eksternal dan internal. Audiens eksternal adalah *consumers* (siswa dan orangtua), *governing bodies* (pemerintah dan badan akreditasi), dan *revenue generators* (alumni, yayasan dan donor). Sedangkan audiens internal yaitu *faculty*, *academic administrators* dan *non-academic administrators*. Lebih lanjut mereka mengelompokkan dimensi tersebut berdasarkan isu utama (*concern*), fokus, dan format pelaporan.

Tabel 1. Ringkasan studi literatur

No.	Pengarang	Tema besar	Tema khusus
1	Nahmias (2005)	Laporan finansial berorientasi jangka pendek ( <i>short-sighted</i> ), tidak memadai menggambarkan kinerja	Kasus Enron
2	Atkinson et al. (1997)	Apresiasi terhadap BSC	
3	Hepworth (1998)		
4	Bourne et al. (2003)		
5	Neely & Bourne (2000)	Sukses/gagal dalam aplikasi BSC	
6	Rillo (2003)	Peran dan mekanisme <i>strategy map</i> dalam BSC	Jeda waktu antar-strategi
7	Wibisono (2010)		Rangkuman analisis
8	Olve et al. (1999)	Faktor-faktor yang harus diperhatikan sebagai penyebab sukses/gagal BSC	BSC adalah proses, bukan produk
9	Niven (2002)		Dukungan eksekutif, pelatihan, kejelasan strategi/tujuan perush.
10	Kersnar (2004)		Jumlah <i>metric</i>
11	Wibisono & Meitha (2007)		Komitmen & komunikasi
12	Richardson (2011)		<i>Top 10 reasons</i>
13	Schneiderman (1998)	Kriteria <i>metric</i> yang baik	<i>Reliable</i> , ringkas, mudah dipahami & didokumentasi, konsisten, penjabaran operasional, akses bagi operator dan pengguna, terhubung dengan basis data, proses formal untuk <i>review</i> dan modifikasi
14	Schneiderman (1999)		Mengukur hal yang tepat dan didukung sistem IT
15	Breyfogle (2008)		Prediktif, berorientasi masa depan
16	Cokins (2010)		Harus dibedakan antara KPI (BSC) dan PI ( <i>dashboard</i> )
17	Few (2004)	Teknik pembuatan <i>dashboard</i>	Panduan pemilihan grafik
18	Parmenter (2010)		Satu halaman, konsisten, <i>trend</i> , <i>range</i> , mudah & cepat diperbarui, bermakna, bijak dalam warna, <i>grid</i>
19	Neely (2001)	Pengembangan model dan faktor-faktor lain	<i>Performance prism</i>
20	Wibisono et al. (2009)		BSC + MBNQA (bisnis)
21	Mardiono et al. (2011)		<i>Performance prism</i> (studi kasus di perusahaan makanan di Indonesia)
22	Wibisono et al. (2011)		Peran teknik pembobotan dalam model <i>analytics</i> dan <i>dashboard</i>
23	Hafner (1998)	BSC di perguruan tinggi ( <i>strategic planning</i> )	Fokus masa depan, arsitektur kinerja, budaya pengukuran
24	Markham (1998)		<i>Intangible assets</i> pada PT
25	Boned & Bagur (2006)		Peran vital sistem informasi
26	Nayeri et al. (2008)		<i>Strategic positioning</i>
27	Stewart & Carpenter-Hubin (2000)	BSC di perguruan tinggi (modifikasi struktur perspektif)	Audiens (eksternal & internal), isu utama, fokus, format
28	Karathanos & Karathanos (2005)		BSC + MBNQA (pendidikan)
29	Kriemadis et al. (2008)		<i>Customer, financial, learning &amp; growth, internal business process</i>

Karathanos & Karathanos (2005) mencoba mencari jalan tengah dengan memetakan kesamaan empat perspektif BSC dengan tujuh kriteria dalam Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework. Upaya serupa juga pernah dilakukan Wibisono *et al.* (2009) tetapi dilakukan pada entitas bisnis yaitu perusahaan distribusi di Indonesia.

Selanjutnya, Kriemadis *et al.* (2008) merevisi peletakan empat perspektif BSC dari Kaplan dan Norton menjadi (dari urutan teratas): *customer, financial, learning and growth*, dan *internal business process*. Ide dasar dari pengaturan ulang ini adalah bahwa sebuah organisasi non-profit

seperti pendidikan seharusnya tidak meletakkan perspektif finansial sebagai tujuan akhir, melainkan pihak penerima layanan dari organisasi tersebutlah yang seharusnya diutamakan.

Terlepas dari berbagai adaptasi di atas, hal penting yang harus selalu dipertimbangkan adalah kunci sukses/gagal penerapan BSC di dunia bisnis hasil penelitian terdahulu, yaitu komitmen dan komunikasi. Karena faktor komunikasi lebih bersifat teknis sehingga cenderung *controllable*, maka pengelolaannya harus dapat dimaksimalkan. Komunikasi ini akan berjalan efektif apabila alat bantu dan mekanismenya telah dirancang dengan baik, salah satunya adalah dalam bentuk *dashboard* kinerja.

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

- BSC adalah model pengukuran kinerja populer dan telah banyak digunakan di berbagai organisasi, namun masih sedikit laporan aplikasinya dijumpai pada sektor non-profit, khususnya pendidikan.
- Dari penelitian sebelumnya, disimpulkan bahwa faktor penting yang menjadi kunci sukses/gagal penerapan BSC adalah komitmen dan komunikasi. Mengingat faktor komitmen bersifat non-teknis, maka fokus pengembangan harus diletakkan pada faktor kedua yaitu komunikasi.
- Salah satu alat komunikasi yang biasa digunakan dalam manajemen kinerja adalah laporan *dashboard* kinerja. Tetapi fakta menunjukkan banyak terjadi kesalahan dalam proses desain *dashboard* kinerja sehingga tidak memberikan kontribusi dalam manajemen kinerja.
- Dengan mengambil ruang lingkup yang spesifik tetapi masih belum banyak dieksplorasi dalam hal pengukuran kinerja, yaitu sektor non-profit khususnya pendidikan, diperlukan penelitian yang bertujuan menghasilkan formulasi desain *dashboard* kinerja yang efektif bagi perguruan tinggi. Efektif di sini berarti *dashboard* mampu segera memberikan informasi penting bagi manajemen, area kinerja organisasi mana yang perlu mendapat perhatian (diperbaiki/ditingkatkan).

Ide penelitian di atas bertujuan memformulasikan rambu-rambu yang perlu diperhatikan pada perancangan *dashboard* kinerja yang efektif bagi perguruan tinggi. Dari hasilnya diharapkan didapat beberapa manfaat yaitu adanya pengayaan ruang lingkup aplikasi pengukuran kinerja pada sektor non-profit yaitu pendidikan. Pengayaan ini akan menambah referensi pemanfaatan model pengukuran kinerja.

### Daftar pustaka

- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.
- Boned, J. L. & Bagur, L. (2006). Management Information Systems: The Balanced Scorecard in Spanish Public Universities (white paper), *Social Science Research Network*, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1002517> (akses 20 Oktober 2011).
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review, *International Journal of Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- Breyfogle, F. W. (2008). *The Integrated Enterprise Excellent System: An Enhanced, Unified Approach to Balanced Scorecards, Strategic Planning, and Business Improvement*, Bridgeway Books, Austin, TX.
- Cokins, G. (2010). The promise and perils of the balanced scorecard, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 21 (3), 19-28.
- De Waal, A.A. (2003). The future of the Balanced Scorecard: an interview with Prof. Dr. Robert S. Kaplan, *Measuring Business Excellence*, 7 (1), 30-35.
- Few, S. (2004). *Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten*, Analytics Press.
- Hafner, K. A. (1998). *Partnership for Performance: The Balanced Scorecard Put to the Test at the University of California*, University of California Office of the President, available at: <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf> (akses 20 Oktober 2011).

- Hepworth, P. (1998). Weighing it up: a literature review for the balanced scorecard, *Journal of Management Development*, Spring, 310-338.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Karathanos, D. & Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education, *Journal of Education for Business*, March/April, 222-230.
- Kersnar, J., (2004). *Swamped*, available at: <http://www.cfo.com/article.cfm/3372320> (akses 20 Oktober 2011).
- Kriemadis, T., Kotsovos, A. & Alexopoulos, P. (2008). Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department, *Sport Management International Journal*, 4 (2), 101-112.
- Mardiono, L., Wibisono, E. & Jolanda, C. (2011). Pengukuran Kinerja Menggunakan Model *Performance Prism* (Studi Kasus di Perusahaan Makanan), *Prosiding 6<sup>th</sup> National Industrial Engineering Conference*, Surabaya, 108-115.
- Markham, R. (1998). University Strategic Planning: Application of the Balanced Scorecard to International Public Relations/Communications Program, *The Cal Poly Pomona Journal of Interdisciplinary Studies*, Fall, 109-114.
- Nahmias, S. (2005). *Production and Operations Analysis*, 5th edition, McGraw-Hill.
- Nayeri, M. D., Mashhadi, M. M. & Mohajeri, K. (2008). Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 37, 316-321.
- Neely, A. & Bourne, M., 2000. Why measurement initiatives fail, *Measuring Business Excellence*, 4 (4), 3-6.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice, *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-12.
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley.
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 2<sup>nd</sup> edition, Wiley.
- Olve, N. G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard*. Wiley.
- Parmenter, D. (2010). *Mengembangkan, Mengimplementasikan dan Menggunakan Key Performance Indicators*, PPM, Jakarta.
- Richardson, S. (2011). *The Top 10 Reasons for Balanced Scorecard Failure in Organizations* (white paper), Strategy Focused Business Solutions, Inc.
- Rillo, M. (2003). Limitation of Balanced Scorecard, *Journal of Tallin Technical University*.
- Schneiderman, A. (1998). Measurement, the bridge between the hard and soft sides, *Journal of Strategic Performance Measurement*, 2 (2), 14-21.
- Schneiderman, A. (1999). Why balanced scorecards fail, *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special edition, 6-11.
- Stewart, A. C. & Carpenter-Hubin, J. (2000). The Balanced Scorecard: Beyond Reports & Rankings, *Planning for Higher Education*, Winter, 37-42.
- Wibisono, E. & Meitha, R. (2007). Studi Eksplanatori Identifikasi Faktor Sukses/Gagal Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan-Perusahaan di Indonesia, *Laporan Research Grant Teknik Industri*, Fakultas Teknik Universitas Surabaya.
- Wibisono, E., Mardiono, L. & Lukas, J. F. (2009). Integrating Balanced Scorecard and Malcolm Baldrige National Quality Award: A Case Study in a Distribution Company, *Proceedings of The 2<sup>nd</sup> Asia Pacific Conference on Manufacturing Systems*.
- Wibisono, E. (2010). Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige National Quality Award & Performance Prism: Tinjauan Evolusi Dua Dekade Sistem Pengukuran Kinerja, *Prosiding Seminar Nasional Teknoin 2010*, Yogyakarta, B97-102.
- Wibisono, E. (2012). Peran Cognitive Reasoning dalam Perancangan Performance Dashboard, *Konferensi Nasional Sistem Informasi 2012*, Bali.
- Wibisono, E., Mardiono, L. & Wijaya, P. S. (2011). Integrasi Model Analytics dan Performance Dashboard dalam Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard, *Prosiding 6<sup>th</sup> National Industrial Engineering Conference*, Surabaya, 76-83.