

# **SISTEM PEMANTAU KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*: STUDI KASUS UKSW DALAM RANGKA MEWUJUDKAN *RESEARCH UNIVERSITY***

Radius Tanone<sup>1</sup>, Danny Manongga<sup>2</sup>, dan Johan Tambotoh<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Mahasiswa Magister Sistem Informasi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

<sup>2</sup> Staff Pengajar Magister Sistem Informasi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

<sup>3</sup> Staff Pengajar Magister Sistem Informasi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

Korespondensi: radiustanone@gmail.com

## **ABSTRACT**

Balanced scorecard is a concept that can be used as a performance monitoring system in an organization. Results of monitoring the performance of the organization by implementing a balanced scorecard to perform and produce measurement and monitoring from time to time. Satya Wacana Christian University wants to develop the concept of education in the direction of research in a Research University (RU). It is important for universities to create a strategy and carry out the action that RU can be realized. Application of the balanced scorecard use to see the vision and mission of the university to reach the next target should be done. As a leading university RU application of balanced scorecard need to be viewed from four perspectives: financial, customer, internal business processes, growth and learning. Based on the perspective that there is then established Key Performance Indicators (KPI) are selected according to the needs of SWCU realize RU. Performance monitoring system is used based Ms.excel. The implementation of the balanced scorecard and KPI development plans SWCU create RU in the resulting system performance monitor that can measure and monitor from time to time.

## **ABSTRAK**

*Balanced scorecard* merupakan konsep yang dapat dipakai sebagai sistem pemantau kinerja pada sebuah organisasi. Hasil pemantauan kinerja organisasi dengan menerapkan *balanced scorecard* dapat melakukan dan menghasilkan pengukuran dan monitoring dari waktu ke waktu. Universitas Kristen Satya Wacana saat ini ingin mengembangkan konsep pendidikan ke arah riset dengan menjadi *research university* (RU). Penting bagi universitas untuk membuat strategi dan menjalankan aksinya agar RU dapat diwujudkan. Penerapan *balanced scorecard* dengan melihat visi dan misi universitas untuk mencapai target ke depan harus dilakukan. Sebagai universitas yang menuju RU, penerapan *balanced scorecard* perlu dilakukan dilihat dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan, dan pembelajaran. Berdasarkan perspektif yang ada maka dibentuk *key performance indicators (KPI)* yang dipilih sesuai dengan kebutuhan UKSW untuk mewujudkan RU. Adanya penerapan *balanced scorecard* dan KPI dalam rencana pengembangan RU di UKSW ke depan menghasilkan sistem pemantau kinerja yang dapat mengukur dan monitoring dari waktu ke waktu. Sistem pemantau kinerja yang dipakai berbasiskan *Ms.excel* sehingga dapat menjadi alat bantu bagi UKSW dalam rangka mewujudkan RU.

**Keywords:** Balanced scorecard; Education; Universities; Measurement; Monitoring; Ms.Excel

## 1. PENDAHULUAN

*Balanced scorecard* merupakan konsep yang dipakai untuk melihat berbagai ukuran dari perspektif yang ada, dilihat dari visi dan strategi sebuah organisasi. Penerapan *balanced scorecard* pada organisasi dilihat dari dua sisi, yaitu: (1) melihat pengukuran dari sisi lampau, pencapaian sebuah target; dan (2) melihat pengukuran dan monitoring dari waktu ke waktu sesuai dengan visi, strategi, dan target. Pengukuran dan pemonitoran menggunakan *balanced scorecard* menjadikan *balanced scorecard* sebagai sistem informasi untuk mengukur dan memonitor pencapaian target sebuah organisasi. Penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran dan pemonitoran strategi serta target yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi dapat dilakukan juga pada Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Penerapan *balanced scorecard* tersebut dapat dilakukan pada UKSW karena saat ini institusi tersebut berupaya menjadi *research university* (RU) di masa yang akan datang.

Menjadikan UKSW sebagai RU tentunya berkaitan dengan salah satu peran tri dharma perguruan tinggi, yaitu pengabdian kepada masyarakat. Ada banyak hal yang harus dilakukan di UKSW untuk menjadi universitas riset, antara lain pembentukan strategi, pembenahan infrastruktur, dan penyelesaian kendala-kendala untuk menuju RU (Rondonuwu, 2010). Beberapa strategi yang dilakukan, antara lain pembentukan paten, pembenahan sumber daya manusia, dan lain-lain. Sementara itu, beberapa infrastruktur yang perlu dibenahi, antara lain prasarana internet dan *e-journal*, akses pada bahan dan jurnal ilmiah, dan lain-lain. Dengan demikian, beberapa strategi yang dirancang untuk mewujudkan RU sejalan dengan visi dan misi UKSW.

Adanya strategi yang dirancang untuk mewujudkan RU akan menjadi hal yang tidak berguna apabila tidak ada penerapan strategi tersebut dalam aksi kegiatan (Kaplan dan Norton, 1996) di UKSW itu sendiri. Aksi kegiatan yang dimaksudkan adalah penerapan strategi yang ada ke dalam kinerja sehari-hari dari para pelaku pendidikan di UKSW dalam rangka mewujudkan RU. Berjalannya strategi tersebut tidak akan terlihat hasilnya apabila tidak ada pengukuran yang jelas dan dari hasil pengukuran tersebut tidak ada monitoring yang dilakukan untuk memantau kinerja menuju RU. Pengukuran yang dimaksud adalah pengukuran kinerja, yaitu setiap pihak yang berada dalam UKSW dituntut untuk selalu bekerja secara maksimal dalam memajukan dan meningkatkan riset dan publikasi sesuai dengan indikator dan

target yang direncanakan. Indikator pengukuran kinerja bisa seperti jumlah penelitian, jumlah publikasi, jumlah paten, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan riset dan publikasi (Nandika, 2006).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penerapan *balanced scorecard* dilakukan untuk pengukuran kinerja dan pemonitoran yang jelas terhadap hasil yang sudah dicapai untuk menuju RU berdasarkan strategi serta visi dan misi UKSW. Pengukuran kinerja dan monitoring dilakukan dengan menerapkan *balanced scorecard* dengan melihat keterkaitan visi dan misi serta strategi dari pihak rektorat atau universitas, fakultas, program studi sampai pada tingkat dosen dan mahasiswa. Penerapan *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian, penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja universitas diharapkan dapat menghasilkan *tools* untuk mengukur dan memonitor kinerja universitas dari pencapaian yang dicapai dan target ke depan sehingga dapat mewujudkan RU di UKSW di masa yang akan datang.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian yang dilakukan di Jurusan Pendidikan Teknik Elektro (JPTE) FPTK UPI yang lebih menitikberatkan pada penerapan konsep *balanced scorecard* yang berorientasi *nonfinancial* di JPTE-FPTK UPI. Adapun lingkup penelitian yang dilakukan meliputi pengukuran tiga perspektif kinerja, yaitu perspektif mahasiswa dan *stakeholder*; perspektif proses *internal*; serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan pengukuran *scorecard* di JPTE untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja di JPTE FPTK UPI yang diukur dengan metode *balanced scorecard* secara *nonfinancial* sehingga hasilnya dapat dijadikan materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategis dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola JPTE untuk mengembangkan JPTE di masa yang akan datang (Trisno).

Penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja lembaga pendidikan tinggi dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah menerapkan *balanced scorecard* untuk melakukan pengukuran pada program pasca-sarjana di Universitas Muhammadiyah Surabaya. Banyak indikator yang dipakai untuk pengukuran capaian kinerja yang dilakukan oleh pasca-sarjana di universitas tersebut. Jadi, dengan adanya pengukuran diharapkan kinerja

untuk mencapai sasaran strategis pada pascasarjana di universitas ini dapat tercapai (Fajarningtyas).

Penelitian lain tentang penerapan *balanced scorecard* yang dilakukan pada penelitian aplikasi konsep *balanced scorecard* di perguruan tinggi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat konsep universitas dari empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* dengan perspektif paling atas (perspektif tujuan) adalah perspektif pelanggan. Dengan demikian, penerapan *balanced scorecard* ini lebih mengutamakan pada pelanggan atau mahasiswa dan orang tua di tingkat universitas (Tresiana, 2007).

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya dalam berbagai hal. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu “kartu skor” (*scorecard*) dan “berimbang” (*balanced*) (Rondonuwu, 2010). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan perorangan di masa depan. Kata *berimbang* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan *nonkeuangan*, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, *customer* atau pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan.

a) Perspektif keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan

yang diperoleh, seperti *return on investment* atau *economic value added*.

b) Perspektif pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan. Dengan masuknya era globalisasi, persaingan antarperusahaan menjadi sangat ketat. Perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Untuk memasarkan produknya, perusahaan terlebih dahulu harus menentukan *segmen* calon pelanggan yang harus dimasuki oleh perusahaan. Dengan demikian, akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya.

c) Perspektif proses bisnis internal

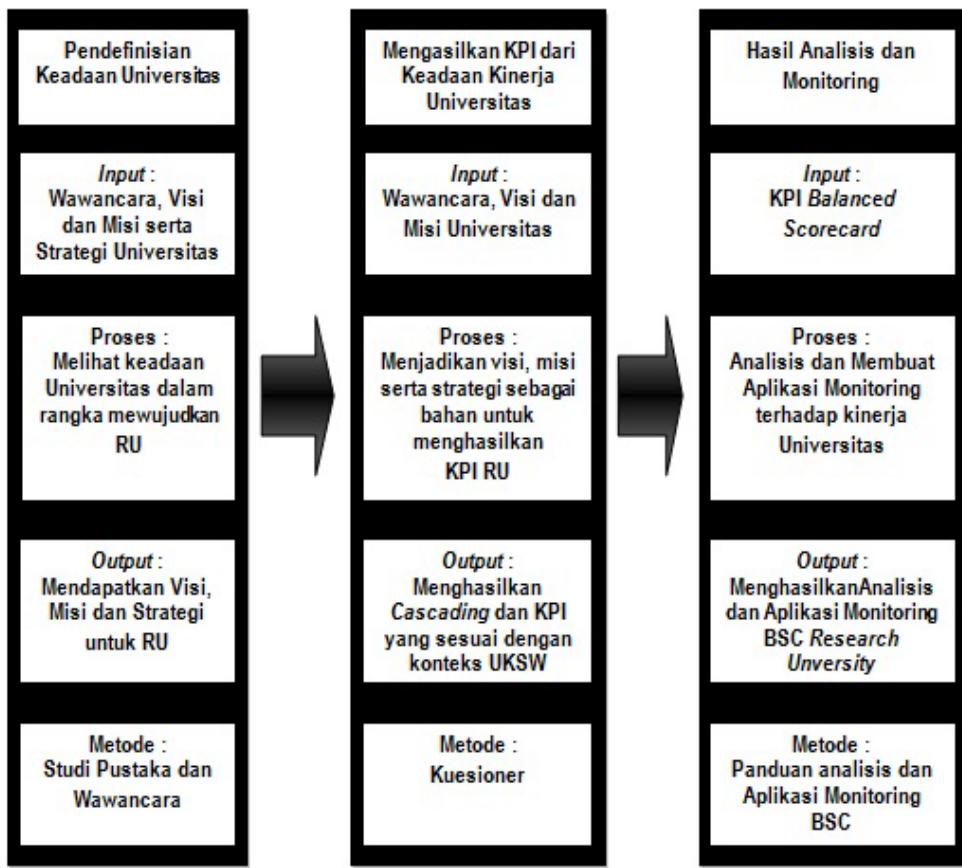
Agar dapat menggunakan tolok ukur kinerja ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum, proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual (*after sales service*).

d) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people* (kemampuan pekerja), *system* (kemampuan sistem informasi), dan *organizational procedure* (motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran).

### 3. METODE PENELITIAN

Penyelesaian penelitian ini dapat digambarkan pada tahapan penelitian yang ditunjukan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian yang dilakukan dibagi dalam tiga tahapan besar yaitu:

1) Tahapan pendefinisan keadaan universitas

Tahapan ini berguna untuk melakukan pengecekan atau pendefinisan terhadap keadaan universitas berdasarkan kinerja yang ada. Pada tahap ini, keadaan yang didefinisikan adalah keadaan sekarang yang terjadi pada kinerja universitas dalam rangka mewujudkan RU. Pendefinisan dari keadaan dilihat dari *input* berupa wawancara, visi dan misi universitas, serta strategi universitas dalam mewujudkan RU. Dari *input* ini akan dilakukan proses pendefinisan terhadap keadaan universitas. Pada proses ini, akan dilihat keadaan universitas menggunakan teknik wawancara dalam penelitian untuk mendapatkan hubungan antara visi, misi, dan strategi universitas untuk mewujudkan RU. *Output* yang dihasilkan berupa visi, misi, dan strategi RU. Metode yang dipakai pada tahapan

ini adalah tinjauan pustaka dan wawancara kepada pihak rektorat. Hal-hal yang diperoleh pada penelitian tahapan 1 ini, yaitu: a) memperoleh visi universitas; b) memperoleh misi universitas; dan c) memperoleh strategi universitas menuju RU. Selain tiga hal tersebut, dihasilkan juga *output* proses bisnis utama pengelolaan sistem informasi dan identifikasi sistem informasi yang ada di UKSW. Semua hal yang diperoleh pada tahapan penelitian satu akan menjadi pembahasan berikutnya.

2) Tahapan menghasilkan KPI dari keadaan kinerja universitas

Tahapan ini berguna untuk menghasilkan KPI dari keadaan yang sudah didefinisikan di awal. Berdasarkan keadaan universitas yang didefinisikan akan didapatkan *cascading* dan KPI dari *input* wawancara dan visi, misi, serta strategi universitas untuk mewujudkan RU. Proses pada tahapan ini adalah membuat *cascading balanced scorecard* (Fajarningtyas) dan menghasilkan KPI (Tresiana, 2007) yang digunakan untuk mengukur kinerja universitas dalam rangka mewujudkan RU. *Output* yang dihasilkan pada tahapan ini adalah *cascading* berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* dan KPI untuk monitoring kinerja universitas. Metode yang dipakai pada tahapan ini adalah wawancara pada pimpinan rektorat.

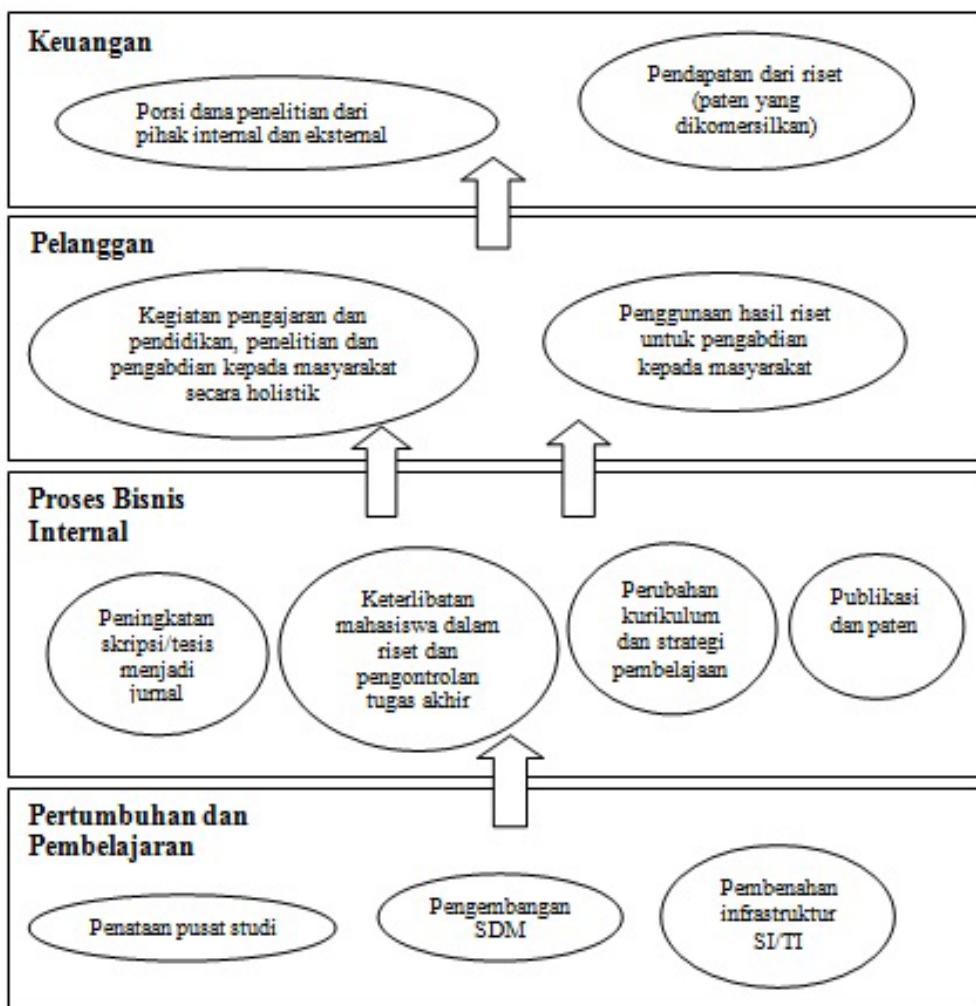
3) Tahapan hasil analisis dan simulasi aplikasi monitoring

Berdasarkan *input cascading* dan KPI yang didapat pada tahap dua maka pada tahapan ini dihasilkan analisis *balanced scorecard* dan simulasi menggunakan aplikasi *excel* untuk mengukur dan monitoring kinerja universitas untuk mewujudkan RU. Proses pada tahapan ini adalah bagaimana melakukan analisis *balanced scorecard* dan membuat aplikasi *excel* (Luis, 2007) untuk mengukur dan memonitor terhadap kinerja universitas. Kemudian, hasil analisis dengan menggunakan *balanced scorecard* akan dipakai pada simulasi aplikasi *balanced scorecard* untuk pengukuran dan *monitoring* kinerja universitas dari waktu ke waktu. Metode yang dipakai pada tahapan ini adalah panduan analisis dan *monitoring* terhadap kinerja universitas menggunakan *balanced scorecard*.

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Strategi Map RU UKSW

Berdasarkan visi dan misi dari UKSW dapat dibentuk peta strategi (*strategy map*) untuk mewujudkan RU. Peta strategi dibentuk dari strategi yang harus dilakukan oleh universitas untuk mewujudkan RU. Peta strategi yang disusun dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Gambar 2 di bawah ini desain peta strategi dalam rangka mewujudkan RU di UKSW.



Gambar 2. Strategi Map RU UKSW

1) Perspektif keuangan

Pada perspektif keuangan dari *balanced scorecard* di universitas, hal yang menjadi pencapaian atau target utama adalah porsi dana penelitian dari pihak eksternal dan internal untuk penelitian. Begitu juga dengan target pendapatan dari komersial paten hasil riset atau penelitian yang dilakukan di UKSW. Dampak dari riset atau penelitian ini mengubah sudut pandang pendapatan utama universitas yang semula dari mahasiswa ke hasil dari riset dan publikasi.

2) Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan pada peta strategi *balanced scorecard* ada dua, yaitu kegiatan pengajaran dan pendidikan; serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara holistik dan penggunaan hasil riset untuk pengabdian kepada masyarakat. Secara umum, perspektif pelanggan pada peta strategi *balanced scorecard* ini berfungsi melihat keseimbangan pada pelanggan yang menjadi target atau tujuan pengguna hasil riset atau penelitian. Kualitas universitas yang semakin baik dari waktu ke waktu akibat riset atau penelitian yang dilakukan akan membuat masyarakat, para orang tua, dan pengguna jasa universitas lainnya semakin percaya dengan pelayanan yang ada.

3) Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal ini dilakukan untuk mendukung kualitas pelayanan yang ada pada perspektif pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal ini ada empat strategi yang dilakukan untuk mewujudkan *research university*, yaitu perubahan kurikulum dan strategi pembelajaran, publikasi dan paten, keterlibatan mahasiswa dalam riset dan pengontrolan tugas akhir akademik, serta peningkatan skripsi/tesis menjadi jurnal. Perubahan kurikulum dan strategi pembelajaran yang menempatkan riset sebagai tujuan utama universitas di samping pengajaran merupakan strategi inovasi yang dilakukan oleh universitas.

Strategi keterlibatan mahasiswa dalam riset dan pengontrolan tugas akhir akademik serta peningkatan skripsi/tesis menjadi jurnal merupakan bagian dari operasi yang dirancang agar dapat meningkatkan pelayanan riset atau penelitian yang dilakukan universitas. Melibatkan mahasiswa dalam riset dan tugas akademik artinya membuat mahasiswa tidak hanya sebagai

pendengar di kelas, tetapi juga melatih mahasiswa untuk melakukan riset baik secara langsung maupun tidak langsung bersama dosen. Publikasi dan paten yang dilakukan sebagai salah satu strategi adalah untuk meningkatkan layanan purna jual dari RU UKSW.

4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dilakukan untuk mendukung perspektif proses bisnis internal. Pada perspektif ini ada empat strategi yang dirancang untuk mewujudkan RU, yaitu porsi sumber dana institusi untuk riset, pengembangan SDM, pemberian infrastruktur SI/TI, dan penataan pusat studi.

Strategi pengembangan SDM merupakan salah satu strategi yang dirancang agar bisa mendukung kinerja universitas menuju RU. Tanpa adanya SDM yang baik dan berkualitas, tidak mungkin target universitas untuk mewujudkan RU dapat tercapai. Pemberian infrastruktur dilakukan untuk akses jurnal ilmiah, pengiriman hasil riset melalui *email* dan media lainnya.

Strategi penataan pusat studi juga harus dilakukan dengan baik agar penelitian dapat dilakukan dan berkembang dengan baik dari waktu ke waktu.

## 4.2 Key Performance Indicators RU

Setelah melakukan *cascading* atau membuat peta strategi berdasarkan empat perspektif pada RU UKSW, maka tahap selanjutnya adalah membuat KPI. KPI ini bertujuan untuk menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi (UKSW) dan mendukung keberhasilan UKSW dalam mewujudkan RU, baik di masa kini maupun di masa yang akan datang.

Pengukuran untuk setiap KPI ini dilihat dari tingkatan dosen dan mahasiswa, program studi, fakultas, serta sampai pada kalkulasi akhir di tingkat universitas. Dengan demikian, dapat dikatakan dalam implementasi KPI dalam meningkatkan kinerja RU di UKSW maka untuk pembuatan target yang ditentukan dilakukan dari tingkat universitas dan dilaksanakan oleh unit dibawahnya seperti fakultas, program studi, serta dosen dan mahasiswa. Sementara itu, untuk mencapai target akumulasi dilihat dari unit terbawah dosen dan mahasiswa sampai pada universitas yang berada paling atas. KPI yang akan diterapkan pada UKSW dalam mewujudkan RU dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. KPI Research University UKSW

No	Perspektif	Strategi objektif	KPI	Target	Unit pelaksana
1	Keuangan	Pendapatan RU dari paten yang dikomersilkan Porsi dana penelitian dari pihak internal dan eksternal	Keuntungan RU Porsi dana penelitian dari UKSW Porsi dana penelitian dari pihak luar	500 Juta 1 Milyar 1 Milyar	Universitas
2	Pelanggan	Kegiatan kengajaran dan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara holistik  Penggunaan hasil Riset untuk pengabdian kepada masyarakat	Jumlah kegiatan pengajaran dan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat  Jumlah penggunaan hasil riset fundamental untuk pengabdian kepada masyarakat	52 Progdi  200	Universitas  Program studi, fakultas
3	Proses bisnis <i>Internal</i>	Peningkatan skripsi/tesis menjadi jurnal  Keterlibatan mahasiswa dalam Riset dan pengontrolan tugas akhir akademik  Perubahan kurikulum dan strategi pembelajaran	Jumlah peningkatan skripsi/tesis menjadi jurnal  Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam riset dan pengontrolan tugas akhir akademik  Jumlah perubahan kurikulum dan strategi pembelajaran	2000  2200  Shopping Around (50)	Program studi, fakultas  Mahasiswa, dosen, program studi, fakultas  Program Studi, fakultas, universitas

No	Perspektif	Strategi objektif	KPI	Target	Unit pelaksana
		Publikasi dan Paten	Jumlah publikasi internasional Jumlah publikasi nasional jurnal terakreditasi Jumlah publikasi nasional jurnal tidak terakreditasi Artikel dipresentasikan Artikel di koran atau majalah Menghasilkan buku Jumlah publikasi lokal Jumlah paten internasional Jumlah paten nasional	52 200 200 200 200 200 200 5 20	Mahasiswa, dosen, program studi, fakultas dan universitas
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	Penataan Pusat Studi Pengembangan SDM	Jumlah pusat studi Jumlah pelatihan dosen untuk penelitian Jumlah seminar internasional dan nasional untuk penelitian dan publikasi	100+ Interdisipliner 100 2(x52)	Program studi, fakultas, universitas Program studi, fakultas Program studi, fakultas Dosen, program studi, fakultas

No	Perspektif	Strategi objektif	KPI	Target	Unit pelaksana
			Jumlah tim peneliti yang memiliki peta penelitian dan terlibat riset	100	Dosen, program studi, fakultas, universitas
			Jumlah dosen yang bergelar S3	200	Dosen, program studi, fakultas, universitas
			Jumlah proposal riset yang diterima untuk didanai	200	Dosen, program studi, fakultas, universitas
		Pembenahan infrastruktur SI/TI	Keberhasilan pembenahan infrastruktur SI/TI	100 + 52	Fakultas, universitas

#### 4.3 Tools *Balanced Scorecard* pada *Ms Excel*

Untuk melakukan pengukuran dan monitoring terhadap kinerja UKSW dalam mewujudkan RU, dipakai *tools Ms Excel*. *Tools* ini akan menggunakan pengukuran dan monitoring dari waktu ke waktu sesuai dengan peta strategi dan KPI yang sudah disusun sebelumnya. Berikut adalah tampilan target dan *actual* KPI, pengumpulan data per progdi dan *dashboard* yang akan digunakan untuk melakukan pengukuran dan monitoring berdasarkan tingkatan progdi, fakultas dan universitas.

 <b>Keuangan</b>	Owner:	Objective: Pendapatan Research University	
	Measure:	Key Performance Indicator : Keuntungan Research University dari Paten yang dikomersikan	
Date	Target	Actual	Notes
2011	0.5	1	
2012	0.5	0.5	
2013	0.5	0.5	
2014	0.5	0	
2015	0.5	0	
2016	0.5	0	
2017	0.5	0	
2018	1	0	
2019	1	0	
2020	1	0	
2021	1	0	
2022	1	0	
2023	1	0	
2024	1	0	

Gambar 3. Target dan *actual* KPI RU UKSW

Pada Gambar 3 terdapat salah satu pengukuran dan pemonitoran berdasarkan KPI yang dipakai (pada perspektif keuangan). Pengukuran dan pemonitoran berdasarkan total *actual* dalam satu tahun yang disesuaikan dengan target universitas. Tanda merah pada *actual* berarti performa kinerja di bawah target yang diharapkan. Tanda kuning pada *actual* berarti performa kinerja hampir mendekati target dan universitas perlu meningkatkan kinerja untuk mencapai target. Sementara itu, tanda hijau pada *actual* berarti performa kinerja sudah mencapai target dan universitas perlu meningkatkan lagi targetnya.

Gambar 4. Penginputan *Actual* berdasarkan progdi dan fakultas

Pada Gambar 4 terdapat tampilan untuk mengisi nilai *actual* berdasarkan KPI. Pencapaian *actual* setiap tahun diperoleh dari akumulasi setiap bulan dari

50 program studi yang ada di UKSW. Dalam merealisasikan *actual* setiap tahun sebaiknya setiap program studi dan fakultas memiliki jumlah realisasinya yang rata-rata sama besar sehingga akumulasi tersebut menggambarkan keseluruhan dari RU yang ingin diwujudkan. Dari *actual* yang direalisasikan, dilakukan pengukuran dan pemonitoran dari waktu ke waktu sehingga dapat mewujudkan RU pada waktu yang akan datang.



Gambar 5. Dashboard RU UKSW

Pada Gambar 5 terlihat bahwa *dashboard* yang digunakan untuk mengukur dan memonitor terhadap strategi dan KPI yang dipakai oleh UKSW untuk mewujudkan RU. Pengukuran dan pemonitoran dilakukan berdasarkan periode satu tahun. Pengukuran dan monitoring dilakukan berdasarkan data-data yang masuk setiap bulan berdasarkan program studi tiap fakultas.

## 5. KESIMPULAN

Sistem pemantau kinerja yang dibuat dengan memakai penerapan *balanced scorecard* dapat digunakan untuk pengukuran dan pemonitoran dari waktu ke waktu. Pengukuran dan pemonitoran dilakukan pada tingkatan dosen dan mahasiswa, program studi, fakultas dan universitas. Kinerja riset di UKSW diukur dan dimonitor berdasarkan target yang ditetapkan oleh universitas dan dilihat *actual*-nya setiap bulan. Kemudian, diakumulasikan setiap satu tahun untuk melihat pencapaian

berdasarkan target yang ditentukan. Pengukuran dan pemonitoran yang dilakukan dengan memakai sistem pemantau kinerja riset ini menggunakan *Key Performance Indicator* untuk melihat setiap aksi dan kinerja riset di UKSW sehingga *Research University* dapat terwujud di UKSW di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

**Fajarningtyas, L., dkk.** Perancangan sistem pengukuran kinerja lembaga pendidikan tinggi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (studi kasus: pasca-sarjana Universitas Muhammadiyah Surabaya). Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya.

**Kaplan, R, S., Norton, P. D. 1996.** Menerapkan strategi menjadi aksi *balanced scorecard*. Jakarta: Erlangga.

**Kaplan, R, S., Norton, P.D. 1996.** The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

**Luis, S., Biromo, A, P. 2007.** Step by step in cascading balanced scorecard to functional scorecard. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

**Nandika, D., Soekarwati, dkk. 2006.** Universitas, riset, dan daya saing bangsa. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

**Parmenter, D. 2010.** Key performance indicators. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

**Person, R. 2009.** Balanced scorecards and operational dashboards with microsoft excel. USA: Wiley Publishing, Inc.

**Rondonuwu, F. 2010.** Memulai universitas riset. Salatiga: Scientiarum.

**Tresiana, I. 2007.** Aplikasi konsep *balanced scorecard* di perguruan tinggi. PE-AP Press.

**Trisno, B., Tasma Sucita, dan Wasimudin Surya.** Perancangan sistem pengukuran kinerja di perguruan tinggi dengan pendekatan balance scorecard. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.