

**EVALUASI KINERJA PELAYANAN AKADEMIK DI PERGURUAN
TINGGI DENGAN *BALANCED SCORECARD*
Studi Pada Pendidikan Tinggi Jarak Jauh Universitas Terbuka**

RHINI FATMASARI*

ABSTRACT

This research's aim is to evaluate the performance of academic services at high education of Open University (UT) by using balanced score card. Through evaluation, we will know how good the achievement of UT's strategic plans that were run to achieve the vision and mission of UT. The perspectives of BSC evaluated at UT's academic services are as follows (1) customer perspective, (2) financial perspective, (3) internal business perspective and, (4) innovation and learning perspective. The evaluation was done by interviewing, spreading the questioners of 358 respondents and document analysis of the report in 2013 and 2014 of UT's Rector. The quantitative data processing was using Customer Satisfaction Index (CSI) and Importance Performance Analysis (IPA). The evaluation result showed that the performance of Academic Services of UT is in the very good condition (healthy condition), which has A category with 74,11 score of the whole performance. The evaluation result showed that the performance of academic services of UT in a customer perspective in a level of 67,54% of index, while 75,44% of index was on financial perspective, 78,32% of index was on internal business process perspective and 76,61% of index was on learning and growth perspective.

Keyword: Performance evaluation, balance scorecard, perspective of BSC, CSI, IPA, performance index

PENDAHULUAN

Universitas Terbuka (UT) merupakan sebagai salah satu lembaga pendidikan yang menggabungkan konsep pendidikan terbuka dengan metode pendidikan secara jarak jauh. Saat ini UT memiliki mahasiswa sebanyak 533.327 orang (<http://www.ut.ac.id>) yang terbagi dalam lima fakultas (FKIP, FMIPA,

FISIP, FEKON, dan Pascasarjana dan tersebar di 39 UPBJJ di seluruh Indonesia dan di Luar Negeri. Pelaksanaan program pendidikan di Universitas Terbuka (UT) memerlukan dukungan manajemen strategi yang mengarahkan visi, misi dan tujuan. Rencana pengembangan UT tertuang dalam Rencana Strategis 2010-2021 dan Rencana operasional 2010-2013. Pelayanan akademik dilaksanakan di

Dosen Universitas Terbuka Jakarta

UT Pusat dan 39 Unit Pelayanan Belajar Jarak Jauh yang tersebar di 34 provinsi dan satu UPBJJ UT Layanan Luar Negeri. Layanan ini terstadarisasi Sistem Jaminan Kualitas UT (SIMINTAS UT) yang terakreditasi secara nasional dan internasional.

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketercapaian Renstra UT yang mengarah pada ketercapaian Visi dan Misi UT. Metode *Balance Scorecard (BSC)* yang dikembangkan oleh Kaplan, Robert S. dan David P. Norton(1996) dipilih agar dapat mengevaluasi seluruh komponen layanan akademik UT, pada empat perspektif BSC berkaitan dengan *Customer perspective, Internal business perspective, Innovation and learning perspective* dan *Financial perspective*.

Evaluasi merupakan pencarian informasi yang bermanfaat untuk menilai keberadaan suatu program, yang diproduksi, mempunyai prosedur, tujuan atau alternatif pendekatan program dan digunakan untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan. Evaluasi juga merupakan kegiatan pemberian nilai atas suatu fenomena yang di dalamnya terkandung pertimbangan nilai (*value judgment*) tertentu. Ralph Tyler dalam Bellack, Arno A. and Kliebard, Herbert M (1977: 63-64) mendefinisikan evaluasi “... *is a process by which one matches initial expectations in the form of behavioral objectives with outcomes*. Selanjutnya dinyatakan bahwa proses evaluasi “*the process of evaluation is essentially the process of determining to what extent the educational objectives are actually*

being realized by the program of curriculum and instruction.” Definisi lain tentang evaluasi dikemukakan oleh Stufflebeam (2007: 13) “*evaluation is the systematic assessment of an objective merit, worth, probity, feasibility, safety, significance and/ or equity*.”

Evaluasi kinerja merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Secara strategis, evaluasi kinerja memerlukan satu sistem berupa mekanisme untuk memastikan organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dengan baik. Standar dalam menilai kinerja menurut Daniel Stufflebeam Stufflebeam (2007:481-483) yang diadopsi dari *Joint Commitee* (1988) yaitu; (a) *utility*, (b) *accuracy*, (c) *feasibility*, (d) *propriety*. Agar memberikan dampak positif terhadap perkembangan program.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan memiliki *core bisnis* di bidang pengajaran dan penelitian. Kedua *core bisnis* ini menjadi variabel kunci yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Pelayanan akademik menurut Weigert (1998) merupakan “*a teaching and learning strategy that integrates meaningful community service with instruction and reflection to enrich the learning experience, teach civic responsibility, and strengthen communities*. Hasil dari layanan akademik yang diberikan oleh perguruan tinggi akan berdampak terhadap *academic performance* (http://wiki.answers.com/Q/How_anxiety_effects_on_academic_performance

Agar dapat menilai keberhasilan Perguruan Tinggi dalam memberikan layanan akademik terhadap mahasiswanya maka diperlukan serangkaian evaluasi kinerja layanan akademik.

Balanced Scorecard merupakan salah satu penilaian kinerja yang bertujuan agar organisasi dapat mengevaluasi capaian sasaran-sasaran strategis. Konsep *Balanced scorecard* dikembangkan pertama kali sebagai sistem pengukuran kinerja pada tahun 1992 oleh Dr Robert Kaplan dan Dr. David Norton di Harvard Business School. Kaplan dan Norton (1996: 7-10) menyatakan bahwa *balanced scorecard* "... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the results of actions already taken... complements the financial measures with the operational measures on customers satisfaction, internal process, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of the future financial performance."

Menurut Kaplan and Norton (1996:25-29) organisasi dapat mengukur kinerja jangka panjang dengan menggunakan indikator yang dan tolok ukur yang ditentukan. *Balanced scorecard* menyediakan jawaban atas empat pertanyaan yang mendasar sebagai berikut.

1. *How do customers see us? (Customer and stakeholders Perspective)*
2. *How do we look to shareholders?(Financial Perspective)*

3. *Can we continue to improve and create value? (Growth and Learning Perspective)*

4. *What must we excel at? (Internal Business Process Perspective)*

Ukuran kinerja dari masing-masing aspek dikembangkan melalui ukuran kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada indikator yang digunakan oleh manajemen untuk mengukur, melaporkan, dan memperbaiki kinerja. Salah satu ukuran kinerja yang dikembangkan menurut Parmenter (2010: 24) adalah *Key Performance Indicators (KPI)* yang merupakan ukuran non financial dan dilaksanakan sesering mungkin oleh CEO serta menunjukkan tindakan apa yang harus dilakukan. Sebelum menjadi KPI ukuran kinerja harus diuji terlebih dahulu untuk memastikan KPI tersebut dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan.

METODE

Desain penelitian disusun dengan mengadopsi desain penelitian Creswell (dalam *Brinkerhoff*, 1983: 43) dan menyesuainya dengan evaluasi kinerja, dan Desain Pengembangan BSC (Eko Supriyatno, 2014). Evaluasi Kinerja Layanan Akademik Universitas Terbuka dilakukan melalui serangkaian kegiatan Penelitian Evaluasi yang melibatkan Peneliti, *Reviewer*, dan Internal Responden serta Eksternal Responden. Penelitian ini dilakukan dengan menggabungkan data-data dari hasil pengolahan kuesioner eksternal dan internal responden, wawancara dengan mahasiswa, stakeholders dan

Kepala UPBJJ UT. Data ini dibandingkan dengan data kuantitatif Rencana Operasional Universitas Terbuka Tahun 2013 dan Tahun 2014.

Alat Evaluasi dituangkan dalam bentuk kuesioner dan pedoman wawancara untuk menggali pendapat responden mengenai kinerja UT sesuai dengan Rencana Strategis dan Rencana Operasional yang telah disusun. Subyek penelitian ini adalah Universitas Terbuka, di kantor pusat dan 39 UPBJJ di seluruh Indonesia. Ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Indikator Kinerja (*Key Performance Indicators*) yang dikembangkan oleh R. Eko Indrajit dan R Djokoprano (2006), Powar, K. B., Panda, Santosh., Bhalla, Veena (2000) dan Kaye Shelton (2006) dan disesuaikan dengan Rencana Strategis Universitas Terbuka.

Pengumpulan data penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan didukung oleh data kuantitatif. Analisis data kualitatif dilakukan dengan model interaktif dari Miles dan Huberman (2009: 591-592) sehingga diperoleh kesimpulan berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2013:89-99). Triangulasi Data berupa validitas dan reliabilitas data dilakukan dengan mengacu pada Sugiyono(2013: 125). Analisis kuantitatif menggunakan alat analisis *Importance-Performance Analysis* (IPA) untuk mengetahui kesenjangan antara kinerja dengan harapan dari produk layanan dan *Customer Satisfaction Index* (CSI) untuk menganalisis tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Standar kriteria yang digunakan untuk

menentukan kinerja akademik Universitas Terbuka mengacu pada kriteria standar Rangkuti (2013:147).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi kinerja layanan Akademik UT dengan *Balanced Scorecard* melakukan evaluasi pada (a) *customer perspective*, (b) *financial perspective*, (c) *internal business process perspective*, (d) *learning and growth perspective*. Hasil pengolahan kuesioner dari Eksternal Responden (Mahasiswa dan *Stakeholders*) dan Internal Responden (Pejabat Pengambil Keputusan dan Pelaksana di UT Pusat serta Kepala UPBJJ UT di empat UPBJJ) menunjukkan kinerja UT.

Atribut layanan dengan tingkat kepuasan yang masih rendah adalah pada *customer persfektif* dengan tingkat kepuasan konsumen 67,54%. Analisis perbandingan antara nilai kinerja yang diberikan responden dengan capaian kinerja yang tertuang di dalam Laporan Rektor Tahun 2013 dan Tahun 2014 menunjukkan 28,5% mendapat pencapaian kinerja diatas 100%; 28,5% layanan mencapai kinerja antara 90%-99%; dan 42,85% layanan akademik pencapaian kinerja 60-90%.

Kinerja Layanan Akademik yang dinilai sudah sangat memuaskan adalah kinerja dari *Internal Business Process Perspective* dengan tingkat kepuasan 78,32%. Analisis perbandingan dengan Kinerja UT yang terdapat dalam Laporan Kerja Rektor tentang Ketercapaian Renop UT tahun 2013 dan Tahun 2014 menunjukkan sebagian besar *Internal Business*

Process Perspective telah memenuhi target pencapaian.

33,3% kinerja layanan akademik UT *Internal BusinessProcess Perspective* memiliki tingkat pencapaian di atas 100%. Layanan akademik yang kinerjanya berkisar antara 80-100% sebanyak 28,6%, layanan akademik yang mencapai kinerja 50-79% sebanyak 26,1% layanan. Laporan Rektor juga menunjukkan masih ada 11,9% layanan akademik yang pencapaian kinerjanya di bawah 50%.

Kinerja layanan pada *Learning and Growth Perspective* menunjukkan besaran Indeks pada angka 76,61% (Sangat Puas). Layanan Akademik pada perspektif ini juga masih dapat ditingkatkan hingga mencapai 100%, karena pada kenyataannya masih ada 23,39% responden yang masih belum puas dengan kinerja layanan akademik UT pada *Learning and Growth Perspective*.

Financial Perspective memiliki Indeks CSI 75,44% (Sangat Memuaskan). Pada rentang skor ini 24,56% responden yang tidak merasa puas dengan kinerja *Financial Perspective*. Agar dapat meningkatkan kinerjanya, maka UT harus fokus pada peningkatan kinerja atribut-atribut layanan yang Rata-rata Skor Kinerjanya (RSK)-nya berada di bawah *Weighted Score (WS)*. Hasil analisis *Importance Performance Analysis* menunjukkan, kinerja atribut layanan PK10 (Efisiensi biaya pengajaran/ siswa) dianggap sangat penting oleh mahasiswa dan masih perlu ditingkatkan kinerjanya.

Analisis dengan *Importance Performance Analysis (IPA)* dan *Customer Satisfaction Index* kinerja layanan akademik UT berada dalam kondisi sangat sehat, kategori A dengan skor kinerja keseluruhan 74.11 (Rangkuti, 2013: 147).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut (1) indeks kinerja layanan akademik UT pada *customer perspective* sebesar 67,54%, menunjukkan konsumen puas dengan layanan akademik UT, (2) indeks *financial perspective* layanan akademik UT berada pada 75,44%. Artinya responden sudah sangat puas dengan kinerja layanan akademik dari sisi financial, (3) indeks *internal business process perspective* layanan akademik UT berada pada Indeks 78,32% atau sangat memuaskan. Artinya UT telah dapat mengelola SDM yang ada di dalam organisasi untuk menciptakan layanan akademik secara memuaskan, (4) *Learning and Growth Perspective* layanan akademik UT berada pada Indeks 76,61% (sangat memuaskan), dan (5) Secara keseluruhan kinerja layanan akademik Universitas Terbuka menunjukkan kondisi sangat sehat, kategori A dengan Skor Kinerja keseluruhan 74,11.

Implikasi penelitian ini dapat membantu Universitas Terbuka untuk mengevaluasi sejauh mana terjemahan Visi, Misi dan Tujuan UT yang tertuang pada Rencana Strategis dan Rencana Operasional telah tercapai. Selanjutnya hasil penelitian ini dapat

digunakan untuk meningkatkan kinerja layanan akademik yang masih belum mencapai target dalam Renstra UT dan Visi Misi Universitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bellack, Arno A. and Kliebard, Herbert M., *Curriculum And Evaluation*, (California; Dutthan; 1977)
- Grigoroudis, Orfanoudaki. E, and Zapounidis, 2012, *Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard*, Journal homepage: www.elsevier.com/located/omega
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton,. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, (Harvard Business School Press, 1996)
- Kaye Shelton “A *Quality Scorecard for the Administration of Online Education Programs: A Delphi Study*”, Dissertation Available from ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2006, 3423965.
- Miles, Mattew B dan Huberman, A Michael, *Manajemen Data dan Metode Analisis dalam Denzin*, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.) *Handbook of Qualitative Research* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2009)
- Niven, Paul R., 2008, *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies Second Edition*
- Powar, K.B., Panda, Santosh., Bhalla, Veena., *Performance Indicators in Distance Higher Education* (New Delhi: 2000),
- R. Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: Andi, 2006)
- Rangkuti, Fredy, *SWOT Balanced Scorcard*, (Jakarta: Gramedia, 2011)
- Robert O. Brinkerhoff, at *AJI, Program Evaluation, A Practitioners Guide For Trainers and Educatoers* (Boston Kruwer-Nijhoff)
- Stufflebeam, Daniel L, *Evaluation theory, models and application*, (USA: Willey, 2007)
- Weigert, Kathleen Maas Weigert, *Academic Service Learning: Its Meaning and Relevance, New Directions For Teaching And Learning*, No. 73, (Spring Jossey-Bass Publishers, 1998)