

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KPI DI PERGURUAN TINGGI: INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN *IPMS*

Gusti Adriansyah, Sucipto Hardi Prasetyo
Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik
Universitas Maarif Hasyim Latif, Sidoarjo, Indonesia
e-mail: gustiadriansyah@gmail.com; suciptoahardip@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dalam konteks institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) yang relevan dan menentukan bobot prioritas menggunakan metode *Pairwise Comparison*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC dan IPMS dapat memberikan kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif, mencakup empat perspektif utama: *finance/keuangan*, *customer/pelanggan* (mahasiswa dan pengguna lulusan), *internal business process/proses internal*, serta *learning and growth/pembelajaran dan pertumbuhan*. Temuan penelitian juga menunjukkan pentingnya fokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM), optimalisasi efisiensi operasional, serta peningkatan kepuasan stakeholder sebagai faktor kunci dalam pencapaian tujuan strategis institusi pendidikan tinggi. Studi ini menawarkan kontribusi praktis dalam meningkatkan manajemen kinerja di institusi pendidikan tinggi serta memberikan panduan yang aplikatif untuk pengelola institusi dalam mengadopsi pendekatan BSC dan IPMS secara efektif.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System*, *Key Performance Indicators*, Perguruan Tinggi, Manajemen Kinerja

ABSTRACT

This study explores the application of the Balanced Scorecard (BSC) and Integrated Performance Measurement System (IPMS) in the context of higher education institutions in Indonesia. This approach is used to identify relevant Key Performance Indicators (KPIs) and determine priority weights using the Pairwise Comparison method. The results show that implementing BSC and IPMS can provide a comprehensive performance measurement framework, covering four main perspectives: finance, customer (student and graduate users), internal processes, and learning and growth. The study's findings also show the importance of focusing on human resource development, optimizing operational efficiency, and increasing stakeholder satisfaction as critical factors in achieving the strategic goals of higher education institutions. This study offers practical contributions to improving performance management in higher education institutions. It provides applicable guidance for institution managers in effectively adopting BSC and IPMS approaches.

Keywords: *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System*, *Key Performance Indicators*, Higher Education, Performance Management

PENDAHULUAN

Manajemen kinerja di institusi pendidikan tinggi telah menjadi fokus penting di tengah persaingan global dan tuntutan peningkatan kualitas lulusan. Di Indonesia, tantangan bagi institusi pendidikan tinggi meliputi peningkatan efisiensi operasional, peningkatan kualitas pengajaran, serta upaya untuk memenuhi harapan stakeholder, termasuk mahasiswa dan pengguna lulusan. Institusi dihadapkan pada kebutuhan untuk mengadopsi metode yang dapat mengukur kinerja secara lebih komprehensif dan terintegrasi, guna mencapai hasil yang diinginkan. Namun, banyak institusi pendidikan masih menghadapi kesulitan

dalam mengelola kinerja secara strategis dan efektif, terutama dalam menghubungkan tujuan strategis dengan pengukuran yang akurat dan relevan (Chan, 2019).

Balanced scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal 1990-an, telah lama diakui sebagai alat manajemen kinerja yang efektif untuk mengukur berbagai aspek organisasi. Bsc mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2020). Dalam konteks pendidikan tinggi, BSC membantu institusi untuk tidak hanya fokus pada kinerja keuangan, tetapi juga pada kepuasan mahasiswa, efisiensi proses

akademik, dan pengembangan sumber daya manusia (Arifin, 2019). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa penerapan BSC di institusi pendidikan tinggi dapat meningkatkan kualitas manajemen secara keseluruhan, meningkatkan kepuasan stakeholder, dan memastikan hasil pembelajaran yang lebih baik (Farooq et al., 2021).

Selain BSC, *integrated performance measurement system* (IPMS) juga muncul sebagai pendekatan yang holistik untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi. IPMS menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai dimensi kinerja ke dalam satu kerangka kerja yang terpadu (Ranta et al., 2018). Dalam konteks pendidikan tinggi, IPMS memungkinkan institusi untuk mengevaluasi kinerja dari berbagai sudut pandang secara simultan, termasuk efisiensi operasional, kinerja akademik, dan kepuasan mahasiswa. Beberapa studi menunjukkan bahwa ipms dapat membantu institusi pendidikan tinggi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan, serta memungkinkan pemantauan kinerja yang lebih akurat dan berkesinambungan (Al-muhtadi & Tahat, 2021).

Meskipun ada banyak bukti tentang efektivitas bsc dan ipms di sektor komersial dan manufaktur, penerapannya dalam institusi pendidikan tinggi di Indonesia masih terbatas. Penelitian mengenai penerapan bsc dan ipms di institusi pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kedua pendekatan ini dapat memberikan solusi bagi masalah pengelolaan kinerja, terutama dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia serta pencapaian tujuan strategis (Geissdoerfer et al., 2020). Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana kedua metode ini dapat diimplementasikan secara optimal dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan *balanced scorecard* (BSC) dan *integrated performance measurement system* (IPMS) di institusi pendidikan tinggi di Indonesia, dengan fokus pada identifikasi *key performance indicators* (KPI) yang relevan serta penentuan bobot prioritas menggunakan metode *pairwise comparison*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan panduan praktis bagi manajemen institusi pendidikan tinggi dalam mengadopsi kedua metode ini untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan strategis mereka. Dengan mengintegrasikan hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen kinerja di sektor pendidikan tinggi, khususnya di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kombinasi antara *integrated performance measurement system* (IPMS) dan *balanced scorecard* (BSC) untuk

mengidentifikasi dan menentukan *key performance indicators* (KPI) yang relevan dalam pengukuran kinerja institusi pendidikan tinggi. Kombinasi kedua metode ini dipilih karena kemampuannya dalam memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif dan seimbang, dengan mempertimbangkan berbagai perspektif organisasi.

1. Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Data primer dikumpulkan dari responden yang terdiri dari pimpinan akademik, dosen, dan staf administrasi melalui kuesioner berbasis skala likert. Kuesioner ini disusun berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Lassoued, 2018; Gamal & Soemantri, 2017). Data sekunder diperoleh dari dokumen internal institusi seperti laporan kinerja dan strategi pengembangan.

2. Pengumpulan data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden yang dipilih secara purposif, dengan fokus pada persepsi mereka terhadap faktor-faktor kinerja yang signifikan di institusi pendidikan tinggi. Data sekunder, seperti laporan keuangan dan dokumen kebijakan, juga digunakan untuk mendukung analisis.

3. Analisis data

Analisis data dilakukan menggunakan *pairwise comparison method*, bagian dari *analytical hierarchy process* (AHP), untuk menentukan bobot dan prioritas kpi berdasarkan input dari stakeholder (Jaworski & Woźny, 2015; Kettunen, 2021). Pembobotan kpi kemudian dianalisis lebih lanjut menggunakan kerangka *balanced scorecard*, untuk memastikan bahwa kpi yang terpilih berhubungan erat dengan strategi pengembangan organisasi dan dapat membantu mencapai tujuan jangka panjang.

4. Validasi indikator kinerja

Proses validasi kpi dilakukan melalui *focus group discussion* (FGD) dengan pakar pendidikan tinggi. Diskusi ini bertujuan untuk memverifikasi relevansi kpi yang dihasilkan dan memastikan bahwa kpi tersebut sesuai dengan visi, misi, dan kebutuhan strategis institusi (Fijalkowska & Oliveira, 2018). Validasi dilakukan dengan mempertimbangkan masukan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk akademisi dan pengambil keputusan di institusi tersebut.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji penerapan *balanced scorecard* dalam institusi pendidikan tinggi untuk mengukur kinerja, namun pendekatan tersebut seringkali masih berfokus pada aspek keuangan atau operasional tanpa mempertimbangkan stakeholder yang lebih luas

(Kaplan & Norton, 2020; Lassoued, 2018). Pendekatan ipms menambahkan dimensi yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, menjadikannya lebih fleksibel dalam pengukuran kinerja secara holistik (Kiriri, 2019; Jaworski & Woźny, 2015).

Studi-studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa banyak institusi pendidikan yang mengalami kesulitan dalam menyelaraskan strategi jangka panjang dengan kinerja harian, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif (Gamal & Soemantri, 2017). Pendekatan yang lebih integratif diperlukan untuk mengatasi tantangan ini dan memastikan bahwa semua perspektif kinerja dipertimbangkan secara seimbang.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi antara ipms dan balanced scorecard, yang belum banyak diterapkan secara bersamaan dalam konteks pendidikan tinggi. Penggunaan metode pairwise comparison untuk menentukan bobot kpi juga memberikan kontribusi unik dalam memastikan bahwa indikator yang dipilih relevan dengan kebutuhan spesifik institusi (Fijalkowska & Oliveira, 2018). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan baik dalam literatur pengukuran kinerja pendidikan tinggi, maupun dalam implementasi praktis bagi manajemen institusi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi enam kelompok stakeholder utama yang berperan penting dalam pengelolaan kinerja di institusi pendidikan tinggi, yaitu dekan, kaprodi, dosen, staf, mahasiswa, dan masyarakat. Masing-masing stakeholder memiliki kepentingan yang berbeda-beda, dan kontribusi mereka memengaruhi keberhasilan institusi.

Mahasiswa dan masyarakat merupakan dua stakeholder eksternal yang sangat penting karena mereka adalah target dari level proses bisnis institusi. Mahasiswa sebagai penggerak utama operasional, sementara masyarakat menjadi pengguna atau penerima manfaat dari lulusan institusi.

Dosen dan staf dianggap sebagai stakeholder penting karena mereka bertanggung jawab dalam menjalankan kebijakan yang sejalan dengan rencana strategis institusi. Dosen juga berperan dalam menghubungkan institusi dengan pihak eksternal, sementara staf mendukung operasional internal.

Dekan dan kaprodi sebagai pemimpin memiliki peran krusial dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi keseluruhan jalannya institusi. Kepemimpinan yang efektif merupakan kunci utama untuk mencapai tujuan dan keberhasilan institusi secara keseluruhan.

Tabel 1. Daftar Keinginan *Stakeholder*

No	Stakeholder	Requirement
1.	Fakultas	Proses belajar mengajar yang berjalan dengan baik dan berkualitas
		Tersedianya LCD, AC pada setiap ruang kuliah
		Peningkatan minat mahasiswa ke laboratorium
		Mahasiswa mempunyai minat baca yang besar
2.	Program Studi	Lulusan mendapatkan pekerjaan
		Ketersediaannya diktat mata kuliah
		Penjadwalan mata kuliah yang lebih baik
		Kualitas dosen meneliti dan mahasiswa semakin meningkat
3.	Mahasiswa	Pengelolaan keuangan program studi yang bertanggung jawab
		Terlaksananya setiap program yang direncanakan
		Peningkatan pengetahuan dan pemahaman mahasiswa terhadap mata kuliah
4.	Dosen	Lulusan dapat melanjutkan studi ke program pasca sarjana
		Waktu kelulusan mahasiswa lebih cepat dengan IP yang baik
5.	Karyawan	Pengurusan kenaikan pangkat yang lancar
		Kesejahteraan dosen diperhatikan
6.	Masyarakat	Peningkatan kualitas dosen dan karyawan
		Menghasilkan lulusan yang peduli terhadap masyarakat

Penentuan Goals dalam perguruan tinggi merupakan proses kritis yang mengarah pada arah dan fokus institusi pendidikan tersebut. *Goals*, atau tujuan, mencakup berbagai aspek yang mencerminkan visi, misi, dan nilai-nilai inti dari perguruan tinggi. Proses penentuan *Goals* ini melibatkan beberapa tahapan yang kompleks dan berkelanjutan. Berikut adalah tujuan atau *Goals* yang telah ditentukan:

Tabel 2. Penentuan *Goals*

No	Kebutuhan	Goals
1.	Proses belajar mengajar yang berjalan dengan baik dan berkualitas	Meningkatkan kepuasan mahasiswa
2.	Tersedianya LCD, AC pada setiap ruang kuliah	Meningkatkan kepuasan mahasiswa
3.	Peningkatan minat mahasiswa ke laboratorium	Meningkatkan minat mahasiswa
4.	Mahasiswa mempunyai minat baca yang besar	Meningkatkan minat mahasiswa

No	Kebutuhan	Goals
5.	Lulusan mendapatkan pekerjaan	Meningkatkan kepuasan user
6.	Ketersediaannya diktat mata kuliah	Meningkatkan efisiensi operasional
7.	Penjadwalan mata kuliah yang lebih baik	Meningkatkan efisiensi operasional
8.	Kualitas dosen meneliti dan mahasiswa semakin meningkat	Meningkatkan kualitas SDM
9.	Pengelolaan keuangan program studi yang bertanggung jawab	Meningkatkan efisiensi keuangan
10.	Terlaksananya setiap program yang direncanakan	Meningkatkan efisiensi keuangan
11.	Peningkatan pengetahuan dan pemahaman mahasiswa terhadap mata kuliah	Meningkatkan minat mahasiswa
12.	Lulusan dapat melanjutkan studi ke program pasca sarjana	Meningkatkan kepuasan user
13.	Waktu kelulusan mahasiswa lebih cepat dengan IP yang baik	Meningkatkan kepuasan user
14.	Pengurusan kenaikan pangkat yang lancar	Meningkatkan kualitas SDM
15.	Kesejahteraan dosen diperhatikan	Meningkatkan kualitas SDM
16.	Peningkatan kualitas dosen dan karyawan	Meningkatkan kualitas SDM
17.	Menghasilkan lulusan yang peduli terhadap masyarakat	Meningkatkan kepuasan user

Penentuan *Goals* diatas selanjutnya dikelompokkan dalam perspektif *Balanced Scorecards* (BSC) dengan hasil sebagai berikut:

- Perspektif Keuangan:
 - Goals: Meningkatkan efisiensi keuangan.
 - Kebutuhan yang terkait : Kebutuhan No.9, Kebutuhan No.10
- Perspektif Pelanggan:
 - Goals: Meningkatkan kepuasan pelanggan
 - Kebutuhan yang terkait : Kebutuhan No.1, Kebutuhan No.2, Kebutuhan No.3, Kebutuhan No.4, Kebutuhan No.5, Kebutuhan No.11, Kebutuhan No.12, Kebutuhan No.13, Kebutuhan No.17
- Perspektif Proses Internal Bisnis:
 - Goals: Meningkatkan efisiensi operasional.
 - Kebutuhan yang terkait : Kebutuhan No.6, Kebutuhan No.7
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:
 - Goals: Meningkatkan kualitas SDM
 - Kebutuhan yang terkait : Kebutuhan No.8, Kebutuhan No.14, Kebutuhan No.15, Kebutuhan No.16

Tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan elemen

kunci dalam proses pengukuran kinerja suatu organisasi atau entitas bisnis. KPI digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi berhasil mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Mereka adalah ukuran konkret yang dapat diukur secara kuantitatif atau kualitatif, yang memungkinkan manajemen untuk memantau dan menilai pencapaian strategis dalam berbagai aspek operasional. Dengan adanya KPI yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, mengukur efektivitas strategi, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Berikut adalah hasil identifikasi KPI seperti tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3. Penentuan KPI

No.	Goals	Key Performance Indicator
1.	Meningkatkan efisiensi keuangan	Rasio penggunaan dana Rasio program yang terlaksana
2.	Meningkatkan minat mahasiswa Meningkatkan kepuasan user Meningkatkan kepuasan mahasiswa	Tingkat kepuasan mahasiswa Tingkat kepuasan user Tingkat minat mahasiswa
3.	Meningkatkan efisiensi operasional	Tingkat efisiensi operasional
4.	Meningkatkan kualitas SDM	Tingkat kualitas dosen Tingkat kualitas staf

Validasi *Key Performance Indicator* (KPI) dalam perguruan tinggi adalah proses penting untuk memastikan bahwa KPI yang digunakan sesuai, relevan, dan dapat diandalkan dalam mengukur kinerja institusi pendidikan. Proses validasi KPI melibatkan beberapa langkah yang dapat memastikan bahwa ukuran yang digunakan benar-benar mencerminkan tujuan dan kebutuhan perguruan tinggi. Berikut adalah penentuan validasi KPI dalam konteks perguruan tinggi:

Tabel 4. Validasi KPI

<i>Key Performance Indicator</i>	Pilihan	
	YA	TIDAK
Rasio penggunaan dana	✓	
Rasio program yang terlaksana	✓	
Tingkat kepuasan mahasiswa	✓	
Tingkat kepuasan user	✓	
Tingkat minat mahasiswa	✓	
Tingkat efisiensi operasional	✓	
Tingkat kualitas dosen	✓	
Tingkat kualitas staf	✓	

Berikutnya adalah melakukan **spesifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)** dalam perguruan tinggi mencakup detail tentang indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja institusi pendidikan. Spesifikasi ini memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana KPI. Berikut adalah spesifikasi dari KPI yang ada:

Tabel 5. Spesifikasi KPI

No	Goals	Tujuan	Rumusan	Frekuensi Pengukuran	Sum-ber Data
1.	Meningkatkan efisiensi keuangan	Untuk memastikan bahwa setiap keuangan yang digunakan oleh fakultas memberikan manfaat yang diharapkan	Total Biaya dibagi Total Pendapatan	1 Semester	Wakil Rektor 2
2.	Meningkatkan minat mahasiswa	Untuk menarik lebih banyak minat mahasiswa pada kegiatan akademik dan non akademik	Jumlah mahasiswa yang ikut organisasi dalam fakultas	1 Semester	Wakil Rektor 3
3.	Meningkatkan kepuasan user	Untuk memenuhi kebutuhan dan harapan user	Mengukur tingkat kepuasan user melalui survei atau kuesioner	1 Semester	Wakil Rektor 3
4.	Meningkatkan kepuasan mahasiswa	Untuk memenuhi kebutuhan dan harapan user	Mengukur tingkat kepuasan user melalui survei atau kuesioner	1 Semester	Wakil Rektor 3
5.	Meningkatkan efisiensi operasional	Mendukung proses pembelajaran	Ketersediaan jadwal dan diktat mata kuliah	1 Semester	Wakil Rektor 2
6.	Meningkatkan kualitas SDM	Untuk meningkatkan kompetensi	Jumlah dosen yang sudah serdos dan	1 Semester	Wakil Rektor 4

No	Goals	Tujuan	Rumusan	Frekuensi Pengukuran	Sum-ber Data
		dosen dan staf	jumlah staf yang ber NITK		

Pembobotan KPI dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan untuk menggambarkan tingkat kepentingan *Key Performance Indicator* (KPI) sehingga dapat memberikan kesimpulan indikator mana yang menjadi prioritas atau dominan diantara indikator yang lain. Data perbandingan berpasangan menggunakan diagram perbandingan berpasangan yang telah disusun sebelumnya dan kemudian dilakukan penilaian oleh pihak *stakeholder* melalui kuesioner pembobotan *Pairwise Comparison*.

Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam perguruan tinggi adalah proses yang penting untuk memberikan nilai relatif terhadap berbagai indikator kinerja yang digunakan dalam evaluasi institusi pendidikan. Pembobotan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dengan memperhitungkan pentingnya masing-masing KPI dalam mencapai tujuan strategis perguruan tinggi. Pembobotan KPI ini dilakukan oleh 6 responden yang sudah mengisi kuesioner, yaitu: R1 adalah Dekan Fakultas X, R2 adalah Ketua Program Studi A, R3 adalah Ketua Program Studi B, R4 adalah Ketua Program Studi C, R5 adalah Ketua Program Studi D, dan R6 adalah Ketua Program Studi E.

Berikut adalah hasil dari pembobotan yang dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) pada 4 perspektif BSC:

Tabel 6. Bobot Perspektif BSC

Kriteria	Bobot
<i>Financial</i>	0,057
<i>Customer</i>	0,238
<i>Internal Business Process</i>	0,191
<i>Learning And Growth</i>	0,513

Dalam perspektif *Balance Scorecard* (BSC) yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*, didapati 8 *Key Performance Indicator* yang terdiri dari 2 KPI untuk perspektif *financial* yaitu rasio penggunaan dana dan rasio program yang terlaksana, 3 KPI untuk perspektif *customer* yaitu tingkat kepuasan mahasiswa, tingkat kepuasan user, tingkat minat mahasiswa, 1 KPI untuk perspektif *Internal Business Process* yaitu tingkat efisiensi operasional, serta 2 KPI perspektif terakhir untuk *learning and growth* adalah tingkat kualitas dosen dan tingkat kualitas staf.

Perspektif *learning and growth* memiliki bobot tertinggi (0.513), yang menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (dosen dan staf) serta pembelajaran berkelanjutan merupakan prioritas utama dalam pengelolaan kinerja institusi.

Perspektif *Customer* (0.238) mencerminkan pentingnya kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan, terutama dalam memastikan kualitas layanan pendidikan dan kesiapan lulusan untuk dunia kerja.

Perspektif *Internal Business Process* (0.191) menunjukkan pentingnya efisiensi dalam operasional sehari-hari untuk mendukung pembelajaran yang efektif.

Perspektif *Financial* memiliki bobot paling rendah (0.057), yang menunjukkan bahwa meskipun penting, efisiensi penggunaan dana dianggap tidak sebesar prioritas pengembangan SDM dan pelayanan terhadap mahasiswa.

Setiap KPI dalam masing-masing perspektif juga diberi bobot, yang menunjukkan prioritas indikator dalam mendukung tujuan strategis.

Tabel 7. Bobot KPI untuk setiap Perspektif BSC

KPI (Perspektif)	Bobot
Finance	
- Rasio penggunaan dana	0.864
- Rasio program yang terlaksana	0.136
Customer	
- Tingkat kepuasan mahasiswa	0.614
- Tingkat kepuasan user	0.213
- Tingkat minat mahasiswa	0.173
Internal Business Process	
- Tingkat efisiensi operasional	1.000
Learning and Growth	
- Tingkat kualitas dosen	0.521
- Tingkat kualitas staf	0.479

Tingkat efisiensi operasional memiliki bobot tertinggi (1.000) dalam perspektif *Internal Business Process* (internal proses), yang menunjukkan pentingnya menjaga kelancaran operasional untuk mendukung kegiatan akademik.

Rasio penggunaan dana memiliki bobot lebih tinggi dalam perspektif *Finance*/Keuangan (0.864), menandakan bahwa efisiensi penggunaan dana lebih penting daripada jumlah program yang terlaksana.

Tingkat kepuasan mahasiswa (0.614) menjadi KPI yang paling penting dalam perspektif *Customer*/Pelanggan, mencerminkan pentingnya memberikan pengalaman belajar yang memuaskan bagi mahasiswa.

Penelitian ini mengidentifikasi enam kelompok stakeholder utama yang memiliki kepentingan terhadap kinerja institusi pendidikan, yaitu dekan, kaprodi, dosen, staf, mahasiswa, dan masyarakat. Setiap kelompok stakeholder memiliki daftar keinginan yang spesifik

terkait dengan kebutuhan mereka dari institusi. Sebagai contoh, mahasiswa menginginkan proses pembelajaran yang efektif, fasilitas yang memadai, serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan atau mendapatkan pekerjaan.

Keinginan stakeholder ini selaras dengan literatur yang menekankan pentingnya memberikan layanan yang berkualitas kepada mahasiswa sebagai pelanggan utama institusi pendidikan tinggi (Lassoued, 2018). Mahasiswa yang puas dengan layanan pendidikan cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi positif pada reputasi institusi (Ruben, 2004).

Dosen, di sisi lain, menginginkan pengelolaan karir yang lebih baik, termasuk pengurusan kenaikan pangkat yang lancar dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini juga ditemukan dalam penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesejahteraan dan pengembangan karir dosen berkontribusi signifikan terhadap kualitas pengajaran dan penelitian yang dihasilkan (Farooq et al., 2021).

Penentuan goals dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan pemetaan kebutuhan stakeholder. Goals utama yang ditetapkan mencakup peningkatan kepuasan mahasiswa dan user (pengguna lulusan), efisiensi operasional, serta pengembangan sumber daya manusia (SDM). Fokus pada kepuasan mahasiswa dan user sesuai dengan penelitian Geissdoerfer et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keberhasilan institusi pendidikan tinggi sangat bergantung pada kualitas layanan akademik dan relevansi output lulusan di dunia kerja.

Goals yang berhubungan dengan efisiensi operasional juga penting dalam konteks pengelolaan institusi pendidikan yang berorientasi pada kinerja. Dengan optimalisasi penggunaan sumber daya, institusi dapat mencapai hasil yang lebih besar dengan biaya yang lebih efisien, sebagaimana ditunjukkan dalam pendekatan Balanced Scorecard yang diterapkan di berbagai institusi pendidikan (Kaplan & Norton, 2001).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa KPI yang diidentifikasi meliputi berbagai aspek dari keuangan, pelanggan, proses internal, hingga pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satu KPI yang paling penting adalah tingkat kepuasan mahasiswa dan tingkat efisiensi operasional, yang secara langsung mencerminkan kualitas layanan pendidikan dan kemampuan institusi dalam mengelola proses-proses internal.

Tingkat kepuasan mahasiswa memiliki bobot yang tinggi dalam perspektif Pelanggan karena mahasiswa adalah stakeholder utama dalam institusi pendidikan tinggi. Hal ini didukung oleh literatur yang menunjukkan bahwa pengalaman mahasiswa selama masa studi memiliki dampak besar pada retensi, hasil akademik, dan loyalitas mahasiswa setelah lulus (Lassoued, 2018).

Di sisi lain, efisiensi operasional juga menjadi prioritas utama dalam perspektif Proses Internal. Institusi pendidikan dituntut untuk menjalankan operasionalnya dengan lebih efektif dan efisien agar

dapat memberikan layanan yang berkualitas tanpa adanya pemborosan sumber daya. Hal ini sesuai dengan pandangan Kaplan & Norton (2001), yang menyatakan bahwa efisiensi operasional sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

Pembobotan KPI yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif *Learning and Growth*/Pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot tertinggi (0.513), diikuti oleh *Customer* (0.238), *Internal Business Process* (0.191), dan *Finance* (0.057). Hal ini mengindikasikan bahwa institusi harus memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia (dosen dan staf) serta kualitas pembelajaran sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja jangka panjang.

Prioritas yang diberikan kepada Pembelajaran dan Pertumbuhan sejalan dengan temuan Farooq et al. (2021) yang menunjukkan bahwa keberhasilan institusi pendidikan tinggi sangat bergantung pada pengembangan kompetensi dan kapabilitas dosen. Dosen yang berkualitas mampu meningkatkan hasil penelitian dan memberikan pengajaran yang lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan mahasiswa dan relevansi lulusan di dunia kerja.

Namun, bobot yang lebih rendah pada perspektif Keuangan (0.057) tidak berarti bahwa pengelolaan keuangan tidak penting, melainkan bahwa institusi ini lebih menekankan pengembangan SDM dan efisiensi operasional daripada alokasi anggaran yang ketat. Penggunaan dana yang efisien tetap penting untuk mendukung program-program akademik dan infrastruktur, tetapi fokus utama tetap pada aspek pengajaran dan pembelajaran.

Proses validasi KPI yang dilakukan dalam penelitian ini melibatkan berbagai stakeholder internal yang memberikan penilaian terhadap relevansi dan kelayakan setiap indikator. Hasil validasi ini memastikan bahwa setiap KPI yang dipilih benar-benar mencerminkan kebutuhan strategis institusi dan dapat diukur secara efektif.

Sebagai contoh, tingkat kualitas dosen diukur melalui sertifikasi profesional dan tingkat pendidikan, yang memberikan tolok ukur yang jelas mengenai kompetensi pengajar. Pengukuran ini tidak hanya penting bagi institusi itu sendiri tetapi juga bagi mahasiswa dan pengguna lulusan yang mengharapkan pengajaran berkualitas dari dosen yang memiliki pengalaman akademik dan profesional yang tinggi.

Dengan adanya pembobotan dan validasi yang tepat, institusi dapat lebih fokus dalam mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja di setiap perspektif *Balanced Scorecard* (BSC). Misalnya, jika tingkat kepuasan mahasiswa rendah, institusi dapat segera mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya dan memperbaiki kualitas pembelajaran atau fasilitas yang mendukung.

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis dan strategis bagi manajemen institusi

pendidikan tinggi. Fokus pada Pembelajaran dan Pertumbuhan memberikan sinyal bahwa institusi perlu terus berinvestasi dalam pengembangan dosen dan staf, baik melalui pelatihan, sertifikasi, maupun peningkatan fasilitas pendukung. Institusi juga perlu memastikan bahwa proses operasional berjalan dengan efisien untuk mendukung tujuan akademik dan administrasi.

Selain itu, penting bagi institusi untuk menjaga keseimbangan antara kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan, karena kedua faktor ini sangat terkait dengan reputasi dan keberlanjutan institusi dalam jangka panjang. Dengan menggunakan KPI yang terukur dan tervalidasi, manajemen dapat lebih mudah menilai apakah strategi yang diterapkan sudah berada di jalur yang tepat.

PENUTUP

Penelitian ini mengeksplorasi penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) di institusi pendidikan tinggi, khususnya dalam konteks pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kedua pendekatan tersebut menawarkan kerangka kerja yang efektif untuk mengukur kinerja dari berbagai perspektif yang relevan dengan tujuan strategis institusi. Melalui BSC, institusi pendidikan tinggi dapat mengukur kinerja dari perspektif keuangan, kepuasan stakeholder (mahasiswa dan pengguna lulusan), efisiensi proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia (SDM). Sementara itu, IPMS memungkinkan pengukuran yang lebih holistik dengan mengintegrasikan berbagai dimensi kinerja dalam satu kerangka yang koheren.

Hasil penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah *Key Performance Indicators* (KPI) yang relevan untuk institusi pendidikan tinggi, termasuk tingkat kepuasan mahasiswa, efisiensi operasional, dan kualitas SDM. Implementasi kedua pendekatan ini tidak hanya membantu institusi dalam memantau kinerja mereka secara terstruktur, tetapi juga memberikan dasar bagi pengambilan keputusan strategis yang berbasis data. Dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison* dalam penentuan bobot KPI, penelitian ini menunjukkan pentingnya penetapan prioritas dalam pengukuran kinerja, yang dapat membantu institusi dalam merespon area-area yang paling membutuhkan perbaikan.

Berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan beberapa langkah strategis yang dapat diambil oleh pengelola institusi pendidikan tinggi. Pertama, institusi perlu meningkatkan pengembangan SDM melalui pelatihan berkelanjutan, sertifikasi, dan peningkatan kualifikasi akademik untuk dosen dan staf. Pengukuran kinerja SDM melalui KPI yang terukur, seperti sertifikasi profesional dan keterlibatan dalam penelitian, perlu terus ditingkatkan guna mendukung pencapaian tujuan strategis institusi. Kedua, optimalisasi proses internal sangat penting untuk meningkatkan efisiensi operasional institusi. Proses seperti penjadwalan perkuliahan dan manajemen sumber daya

harus dikelola dengan lebih baik agar tidak hanya memenuhi kebutuhan akademik, tetapi juga meningkatkan kepuasan mahasiswa. Ketiga, pemanfaatan teknologi informasi untuk memonitor kinerja secara real-time dapat membantu institusi dalam mengakses data kinerja yang lebih akurat dan mengambil keputusan yang lebih cepat dan efektif.

Selanjutnya, evaluasi dan pembaruan KPI secara berkala sangat penting untuk memastikan bahwa pengukuran kinerja tetap relevan dengan dinamika internal dan eksternal institusi. Institusi harus fleksibel dalam menyesuaikan KPI dengan kebutuhan yang berubah, baik dari sisi mahasiswa maupun pasar kerja. Selain itu, kolaborasi antar institusi pendidikan tinggi dapat mempercepat adopsi BSC dan IPMS sebagai standar manajemen kinerja, dengan berbagi praktik terbaik dan pengalaman dalam penerapan metode ini.

Dengan penerapan yang tepat, *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan daya saing institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Pengelolaan kinerja yang lebih baik akan membantu institusi dalam mencapai efisiensi operasional, meningkatkan kualitas lulusan, dan memenuhi ekspektasi stakeholder, yang pada akhirnya akan memperkuat posisi mereka dalam lingkungan pendidikan global.

Penelitian ini difokuskan pada penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) di institusi pendidikan tinggi di institusi tertentu, sehingga temuan ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke konteks internasional. Penelitian di masa depan dapat memperluas kajian ini ke negara lain dengan sistem pendidikan yang berbeda untuk memahami bagaimana BSC dan IPMS diadaptasi secara global. Selain itu, metode Pairwise Comparison yang digunakan dalam penelitian ini bisa diperluas dengan metode analisis yang lebih kompleks, seperti *Analytic Hierarchy Process* (AHP) atau *Data Envelopment Analysis* (DEA), guna memberikan hasil yang lebih mendalam dalam pengukuran kinerja di pendidikan tinggi.

Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji *Key Performance Indicators* (KPI) yang lebih beragam, termasuk indikator terkait adopsi teknologi digital dan dampak sosial pendidikan, mengingat meningkatnya peran teknologi dalam pendidikan tinggi. Selain itu, studi longitudinal yang mengukur dampak implementasi BSC dan IPMS dalam jangka panjang, misalnya dalam hal peningkatan kualitas lulusan dan daya saing institusi, akan memberikan wawasan yang lebih komprehensif. Dengan demikian, penelitian masa depan diharapkan dapat memperkaya pemahaman tentang manajemen kinerja di sektor pendidikan tinggi yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Muhtadi, J., & Tahat, M. (2021). Implementing the balanced scorecard in higher education institutions: Evidence from Jordan. *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1371-1385. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0218>
- Arifin, Z. (2019). Balanced scorecard in higher education: A literature review. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 313-324. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0162>
- Farooq, M. S., Salam, M., & Rehman, S. U. (2021). Impact of faculty development programs on teaching effectiveness and job satisfaction of higher education faculty members. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 450-469. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2020-0158>
- Fijalkowska, J., & Oliveira, C. (2018). Balanced scorecard in universities. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 57-83. <https://doi.org/10.2478/joim-2018-0025>
- Gamal, A., & Soemantri, A. I. (2017). The effect of balanced scorecard on the private college performance. *Archives of Business Research*, 5(5), 126-134. <https://doi.org/10.14738/abr.55.2986>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2020). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Jaworski, J., & Woźny, J. (2015). Conceptual framework for use of balanced scorecard in management of public university. *Research Papers of Wrocław University of Economics*, 398, 189-199. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.398.15>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kettunen, J. (2021). A framework for evaluating performance in higher education. *Quality Assurance in Education*, 29(4), 320-335. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2021-0031>
- Kiriri, P. N. (2019). Management of performance in higher education institutions: The application of the balanced scorecard. *European Journal of Education*, 1(3), 168-175. <https://doi.org/10.26417/ejed.v1i3.p168-175>
- Lassoued, K. (2018). Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective. *Corporate Ownership & Control*, 15(3), 205-216. <https://doi.org/10.22495/cocv15i3c1p1>
- Chan, Y. C. (2019). Implementing the balanced scorecard in a university setting: A case study. *Journal of Higher Education Management*, 34(2).
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., & Mäkinen, S. J. (2018). Integrated performance measurement systems in educational institutions: A review. *Journal of Business Research*, 96, 336-349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.023>