

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI MELALUI IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

Disusun:

Wawan Karsiwan¹, Tia Fajartriani², Dadan Samsul Badar³, Muh Takdir⁴

¹STKIP Muhammadiyah Bogor, wawankarsiwan@gmail.com, Bogor, Indonesia

²STKIP Muhammadiyah Bogor, tia.fajar@gmail.com, Bogor, Indonesia

³STKIP Muhammadiyah Bogor, dadansamsulbadar@yahoo.com, Bogor, Indonesia

⁴STKIP Muhammadiyah Bogor, takdirbalebo@yahoo.co.id, Bogor, Indonesia

Abstract

Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Kepemimpinan Pada Organisasi Pendidikan Tinggi, dituntut untuk dapat senantiasa mengikuti perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perguruan tinggi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan berbagai perkembangan teori dan konsep manajemen kelembagaan yang terus berkembang yang dapat membawa dampak perkembangan organisasi pendidikan tinggi ke arah yang lebih baik lagi. Balance Scorecard merupakan merupakan teori manajemen kinerja organisasi, yang menyajikan empat komponen utama, yaitu Dimensi Keuangan, pelanggan, proses internal dan dimensi pembelajaran dan pertumbuhan. Sebagai sebuah teori pengukuran kinerja organisasi Balance Scorecard dapat diimplementasikan sebagai alternatif pengembangan kinerja organisasi dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Pendidikan Tinggi; Perguruan Tinggi; Balance Scorecard*

1. PENDAHULUAN

Peran kepemimpinan pada organisasi tidak terkecuali pada organisasi pendidikan akan sangat menentukan apakah lembaga pendidikan itu akan survive dan berkembang. Perguruan Tinggi sebagai salah entitas lembaga pendidikan yang berfungsi dalam menstranformasi ilmu pengetahuan dan teknologi bagi sumber daya manusia sebuah bangsa memiliki peranan yang strategis. Untuk itu, kepemimpinan perguruan tinggi dituntut untuk dapat senantiasa beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Fakta empiris saat ini, masih banyak perguruan tinggi dalam pengelolaannya masih sangat kurang. Beberapa indikator diantaranya, seperti: Jumlah Perguruan Tinggi Indonesia pada rangking dunia yang semakin hari semakin menurun, Masih sedikitnya Perguruan tinggi Indonesia yang berkategori unggul. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut untuk bisa lebih adaptif dan meningkatkan daya saingnya, dengan melakukan tata

kelola perguruan tinggi yang sesuai dengan kondisi kekinian yang efisien, efektif dan produktif (Nashir, 2018).

Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi, bagaimana perguruan tinggi dapat melakukan tata Kelola kinerja dengan mengimplementasikan konsep balance scorecard. Dimana dengan balance scorecard, tata Kelola kinerja perguruan tinggi dipetakan kedalam empat perspektif, yaitu: Perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran (pertumbuhan). Sehingga, dengan empat perspektif ini diharapkan kinerja perguruan tinggi dapat diukur dengan jelas.

2. METODE

Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah penelitian kepustakaan, dimana berbagai data dan informasi yang disajikan berasal dari berbagai sumber kepustakaan baik berupa buku-buku, jurnal dan berbagai bentuk dokumen lainnya. Pada penelitian ini peneliti menggali informasi dari berbagai sumber kepustakaan yang relevan dan memperkaya kajian permasalahan penelitian.

3. TINJAUAN PUSTAKA

A. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi dan manajemen, kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik.

Cukup banyak ahli memberikan pengertian kepemimpinan di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena kepemimpinan.

Stephen Robbins (2003:103), misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai "the ability to influence a group toward the achievement of goals." Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata "kemampuan", "pengaruh" dan "kelompok" adalah konsep kunci dari definisi Robbins.

Definisi lainnya, yang cukup sederhana, diajukan oleh Laurie J. Mullins (2005:282) dimana Mullins menekankan pada konsep "hubungan" yang melaluinya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut.

Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua (2010:06) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat "perubahan." Sementara, menurut Yukl (2009:26), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama."

Dan Peter G. Northouse (2010:03) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses dalam mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan Bersama. Lewat definisi singkat ini, Northouse menggarisbawahi sejumlah konsep penting dalam definisi kepemimpinan yaitu:

1. kepemimpinan merupakan sebuah proses;
2. kepemimpinan melibatkan pengaruh;
3. kepemimpinan muncul di dalam kelompok;
4. kepemimpinan melibatkan tujuan bersama.

Dari beberapa pengertian dan definisi kepemimpinan diatas, dalam Organisasi Pendidikan Tinggi kepemimpinan dapat dimaknai bagaimana peran Pimpinan Pendidikan Tinggi (Rektor, Ketua dll) mempengaruhi anggota dalam proses perubahan yang akan dicapai, termasuk dalam pengembangan tata kelola organisasi pendidikan tinggi.

B. PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN TINGGI DI INDONESIA

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi Bab 1 Pasal 1 Ayat 2 dikatakan Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.

Selanjutnya, Bentuk Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi, sesuai Pasal 59 adalah: Universitas; Institut; Sekolah Tinggi; Politeknik; Akademi; dan Akademi komunitas. Sementara itu, Organisasi Penyelenggara Perguruan Tinggi di atur dalam Pasal 61 adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi penyelenggara merupakan unit kerja Perguruan Tinggi yang secara bersama melaksanakan kegiatan Tridharma dan fungsi manajemen sumber daya.

- b. Organisasi penyelenggara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit terdiri atas unsur:
- 1) penyusun kebijakan;
 - 2) pelaksana akademik;
 - 3) pengawas dan penjaminan mutu;
 - 4) penunjang akademik atau sumber belajar; dan
 - 5) pelaksana administrasi atau tata usaha.
- c. Organisasi penyelenggara Perguruan Tinggi diatur dalam Statuta Perguruan Tinggi.

Dalam penyelenggaraannya Perguruan Tinggi diberikan otonomi Pengelolaan, yang diatur dalam Pasal 63 Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip: a) akuntabilitas; b) transparansi; c) nirlaba; d) penjaminan mutu; dan e) efektivitas dan efisiensi.

C. PERGURUAN TINGGI DAN TANTANGAN GLOBAL

Era Globalisasi tidak hanya menyangkut dan berdampak pada bidang ekonomi, tetapi pada hampir seluruh elemen kehidupan manusia, tidak terkecuali pada Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi cepat atau lambat akan menerpa dunia pendidikan tinggi di Indonesia.

Menurut Richard C. Atkinson dalam (Indrajit, 2006), Globalisasi Pada perguruan tinggi pun merupakan kekuatan yang mengubah perguruan tinggi dari suatu institusi yang memonopoli ilmu pengetahuan menjadi suatu lembaga dari antara sekian jenis organisasi yang menyediakan informasi dan dari suatu institusi yang selalu dibatasi oleh waktu dan geografi menjadi suatu lembaga tanpa batasan. Oleh Karena itu, globalisasi bagi perguruan tinggi berarti:

- a. Teknologi Informasi dan komunikasi, Proses pembelajaran dan penelitian akan sangat dipengaruhi perkembangan teknologi informasi yang membentuk jaringan global;
- b. Lingkungan Baru, Munculnya lingkungan baru yang menyediakan berbagai informasi dan pengetahuan, yang dapat dipenuhi oleh berbagai Universitas Global di dunia;
- c. Universitas sudah tidak memonopoli produksi pengetahuan. Universitas harus bersaing dengan penyedia jasa lainnya yang tidak memerlukan kampus dengan segala fasilitasnya.

Dampak lainnya globalisasi pada penyelenggaraan lainnya adalah munculnya beberapa tantangan, yaitu:

- a. Tantangan Pengelolaan;
Seperti halnya pada perdagangan dan ekonomi yang menerapkan prinsip bebas. Maka pada pendidikanpun prinsip ini akan menjadi tantangan tersendiri untuk pengelolaan Pendidikan tinggi. Dengan masuknya Universitas, Dosen, Peneliti pada pendidikan tinggi. Maka pengelolaan Pendidikan Tinggi di Indonesia ditantang untuk

melakukan pengelolaan kelembagaan pendidikan yang mampu bersaing dengan perguruan tinggi luar negeri,

b. Tantangan Pada Proses Belajar Mengajar

Globalisasi turut mempengaruhi cara belajar mengajar, dari tradisional tatap muka di kelas dan hubungan personal antara dosen dengan mahasiswa menjadi hubungan maya dan nonpersonal, melalui berbagai bentuk jaringan komunikasi dan informasi yang tersedia.

c. Tantangan Pada Pendidikan Nilai

Globalisasi seringkali menghadirkan pengetahuan dan informasi yang berlebihan yang tidak mampu dicerna dengan baik oleh orang kebanyakan. Globalisasi yang tidak sempurna, tidak lengkap, tetapi tetap berjalan terus dan tidak terkendali membawa ancaman dan ketakutan pada banyak aspek kehidupan.

4. DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Di zaman globalisasi seperti sekarang ini, kompetisi dan persaingan yang terjadi antar lembaga pendidikan untuk menjadi yang terbaik sangatlah ketat. Lembaga pendidikan berlomba - lomba untuk meningkatkan kualitas dan kinerjanya, untuk itu dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa lembaga dan perencanaan tujuan di masa mendatang.

Era informasi menciptakan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh dunia pendidikan tinggi dalam sifat dan cakupan persaingan yang sangat tinggi. Perubahan lingkungan mencakup 1) Kecepatan pemberian layanan, 2) Hubungan ke Pemasok dan Pelanggan, 3) segmentasi Pelanggan, dan 4) Siklus Global, 5) siklus hidup barang yang makin pendek, dan 6) pekerja berpendidikan.

Merujuk pada Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang standar proses satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dijelaskan bahwa daya saing sebagai kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Sementara, Hidayat (2013) memaknai daya saing sebagai potensi atau kemampuan Lembaga untuk mengungguli persaingan pada bidang tertentu yang tidak dimiliki oleh pihak Lain. Untuk meningkatkan daya saing setiap lembaga perlu melakukan strategi pemasaran tertentu untuk memenangkan kompetisi dengan perguruan tinggi lainnya, meningkatkan kualitas tata Kelola atau manajemen perguruan tinggi, profesionalisme dosen dan tenaga kependidikan (Mufidah, 2019).

Konsep Balance Scorecard (Kaplan, 1996) pada awalnya diciptakan untuk kalangan dunia industri. Namun dalam perkembangannya, dengan keberhasilan penggunaan Balanced Scorecard oleh ribuan perusahaan bisnis, organisasi nirlaba

seperti pemerintah, organisasi sosial termasuk juga perguruan tinggi banyak menggunakannya pula. Konsep dasar dan sebagian besar dari prinsip-prinsip dan pendekatan yang dilakukan dalam Balanced Scorecard tidak hanya berlaku untuk perusahaan bisnis, tetapi berlaku pula untuk organisasi nirlaba, hanya memang diperlukan sedikit penyesuaian. Salah satu bentuk penyesuaian yang penting ialah pada tekanan utama pencapaian tujuan organisasi. Suatu perusahaan bisnis biasanya didirikan untuk memperoleh keuntungan yang layak dan berkesinambungan bagi para pendiri atau pemiliknya. Oleh karena itu ukuran keberhasilan keuangan tetap merupakan hal yang terpenting dari ke empat perspektif ukuran Balanced Scorecard. Ketiga ukuran lain bersifat menunjang ukuran keuangan, yang pada waktu yang lalu dirasakan sudah tidak memadai lagi. Dengan melakukan pengukuran pada perspektif konsumen, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan disamping perspektif keuangan, pimpinan perusahaan dapat mengetahui secara lebih dini kelemahan-kelemahan perusahaan yang berpotensi mengganggu perolehan keuntungan di masa yang akan datang. Dalam metoda lama, dimana hanya ukuran perspektif keuangan saja yang dibuat, kelemahan-kelemahan perusahaan tersebut kurang dapat dideteksi ataupun kalau terdeteksi, sudah terlambat.

Dalam kasus perguruan tinggi, keadaannya demikian juga. Umumnya perguruan tinggi didirikan, apakah oleh pemerintah atau swasta, bukan untuk mencari keuntungan, tetapi untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan tinggi demi mencerdaskan kehidupan bangsa. Motivasi utama ialah menyediakan pendidikan tinggi bagi para pelajar lulusan sekolah menengah atas (umum), yang menginginkan meneruskan pendidikannya pada tingkat yang lebih tinggi.

Gambar:
Balance Scorecard Sebagai Kerangka Kerja



Perspektif Balance Scorecard Pada Pendidikan Tinggi, terdapat empat perspektif (Kaplan, 1996), yaitu:

- a. Perspektif Finansial,
- Bagi perusahaan privat (persero), perspektif keuangan merupakan tujuan utama (ultimate goals) -- tanpa harus mengorbankan kepentingan stakeholders lain yang relevan (masyarakat, lingkungan, pemerintah, dll)
 - Indikator-indikator Keuangan merupakan salah satu elemen kunci untuk menentukan tingkat kesehatan suatu perusahaan -- dan memastikan apakah perusahaan tersebut akan sustainable (langgeng) atau mengalami kebangkrutan
- b. Perspektif Pelanggan,
- Perspektif ini bersifat amat sentral, sebab tanpa adanya pelanggan, bagaimana mungkin suatu perusahaan bisa berdiri?
 - Beberapa Perspektif Pelanggan, Perguruan Tinggi, Seperti: Akreditasi, Mutu Program Studi (Akreditasi), Mutu Jasa program Studi yang ditawarkan, Peringkat Perguruan Tinggi.
 - Kepuasan pelanggan diukur melalui survei kepuasan pelanggan. Diwujudkan dalam skor kepuasan pelanggan dengan skala 1 (amat buruk) s/d 10 (amat memuaskan)
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal,
- Perspektif ini mencerminkan proses bisnis kunci yang harus dilakukan secara optimal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan;
 - Fokus perspektif ini adalah pada proses-proses bisnis yang memiliki dampak besar dalam peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi;
 - Umumnya, sasaran strategis dalam perspektif ini berjumlah lebih banyak dibanding pada perspektif lainnya;
 - Proses Inovasi, seperti pembukaan prodi baru, jenjang baru;
 - Proses Operasi, terdiri atas proses pembuatan produk dan pemasaran serta penjualan pada pelanggan. Seperti: Akreditasi Lembaga, Rasio Jumlah lulusan, Lama Rata-rata studi, Rata-rata IPK, Rata-rata SKS Per Mahasiswa, Kinerja Dosen, Biaya Mahasiswa Per Tahun, Tingkat Putus Kuliah.
 - Proses Layanan Purna Jual, Seperti: Bursa Lowongan Kerja, Fasilitas Alumni, Jaringan Alumni.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
- Perspektif ini mencerminkan kapabilitas yang harus dimiliki oleh perguruan tinggi, dalam dua aspek utama, yakni:
Kapabilitas sumber daya manusia dan sistem organisasi yang solid merupakan 'pondasi' bagi kemajuan kinerja organisasi.
 - Ukuran Utama, yaitu berupa:

- *Kepuasan Karyawan*, seperti: Tingkat Kepuasan Karyawan dan Motivasi Karyawan;
- *Retensi Karyawan*, (Kemampuan Perguruan Tinggi mempertahankan karyawan), seperti: Masa Kerja Karyawan dan Perputaran Karyawan;
- *Produktifitas Karyawan*, (Jumlah dan Mutu Kinerja Karyawan), seperti: Produktifitas secara umum, Tingkat Kehadiran, Usulan Karyawan, Gugus kendali Mutu, Jumlah Terbitan Ilmiah, Jumlah Penulisan ilmiah, Jumlah Penulisan Buku, Jumlah Penelitian, Jumlah Paten, Penghargaan Dosen dan Peneliti,
- *Ukuran Pendukung*, seperti:
 - Kompetensi Karyawan (Rasio Dosen Berpendidikan S3, Rasio Dosen dan Mahasiswa, Pelatihan Dosen, Study Lanjut Dosen, Kepangkatan Dosen),
 - Penggunaan Teknologi Informasi (Rasio Jumlah Komputer dan Karyawan atau Dosen atau Mahasiswa, Manajemen Pengetahuan),
 - Iklim Kerja (Tingkat Suasana Kerja, Tingkat Pelanggaran Etik, Pengembangan Karir, Penilaian Kinerja, Sistem Imbal Jasa, Jamina Hari Tua)

5. KESIMPULAN

- Peranan Kepemimpinan pada suatu organisasi akan sangat menentukan keberhasilan organisasi tersebut untuk dapat selalu beradaptasi dengan tuntutan perubahan yang terjadi, begitupun pada organisasi Pendidikan Tinggi.
- Pimpinan Perguruan Tinggi, sangat menentukan apakah Lembaga Pendidikan Tinggi yang dipimpinnya mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya, terlebih dengan Perguruan Tinggi Luar Negeri;
- Balance Scorecard merupakan salah satu model pengukuran kinerja organisasi yang dapat dikembangkan oleh pimpinan perguruan tinggi sebagai alternative model dalam mengukur tingkat kompetitif Sebuah Perguruan Tinggi Pendidikan Tinggi untuk dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

REFERENSI

Gary Yukl, (26: 2009), Leadership in Organizations, Sixth Edition, Delhi: Dorling Kindersley.

Hidayar, R. (2013). Pengaruh Manajemen Strategik dan Biaya Pendidikan terhadap Daya Saing Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Mangkubumi Kota Tasikmalaya. *Administrasi Pendidikan: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana*, 1(2): 187-192

Indrajit, (2006), Manajemen Perguruan Tinggi Modern, Jogyakarta, Penerbit Andi

Kaplan, Robert S., David P. Norton, (1996), Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Boston, Harvard Business School Press

Laurie J. Mullins, (282:2005), *Management and Organisational Behavior* 7th Edition, Essex: Pearson Education Limited

Mufidah, N. (2019). *Strategi meningkatkan Daya Saing SMK Negeri 3 Batu Jurusan Broadcasting*. Doctoral dissertation. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

Nasir, M. (2018). *Pendidikan Tinggi Berkualitas; Mendorong Kemajuan IPTEK, Inovasi, dan Daya Saing Bangsa di Era Revolusi Industri 4.0*. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan

Peter G. Northouse, (03:2010), *Leadership: Theory and Practice*, Fifth Edition, California: SAGE Publication

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses Satuan Pendidikan dasar dan Menengah

Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, (06:2010), *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition, Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning

Stephen P. Robbins, (130: 2003), *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition, New Jersey: Pearson Education

Undang-undang Nomor; 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi