

**USULAN PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD*
PADA SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA
DALAM RANGKA PERUBAHAN STATUS MENJADI
BADAN LAYANAN UMUM**

TESIS

**ALI TAFRIJI
0706195812**



T
255/2

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JANUARI 2009**

**USULAN PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD*
PADA SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA
DALAM RANGKA PERUBAHAN STATUS MENJADI
BADAN LAYANAN UMUM**

TESIS

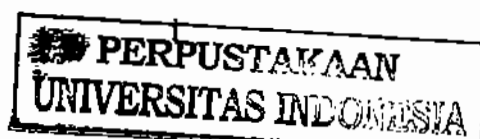
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Akuntansi**

**NAMA: ALI TAFRIJI
NPM: 0706195812**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI**

**JAKARTA
JANUARI 2009**



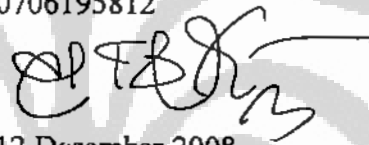
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Ali Tafriji

NPM : 0706195812

Tanda tangan :



Tanggal : 12 Desember 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ali Tafriji
NPM : 0706195812
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Usulan Perancangan *Balanced Scorecard* pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dalam Rangka Perubahan Status Menjadi Badan Layanan Umum

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Timotius

Penguji : Dr. Lindawati Gani

Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 12 Januari 2009

Mengetahui
Ketua Program,

Dr. Lindawati Gani
NIP. 131 653 464

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Gusti Allah yang Mahakuasa, karena atas berkah dan rahmah-Nya jualah tesis ini bisa rampung. Di samping itu, penulis menyadari bahwa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak besar artinya bagi proses perampungan tesis sederhana ini. Terima kasih nan tulus terucap untuk:

- 1) Bapak Dr. Timotius yang membimbing tesis ini dengan tali kasih, nuansa kebabakan, kemurahan, dan pengertian yang luar biasa, memotivasi untuk selesai tepat waktu meski paralel dengan kuliah Cawu IV. (*Sekilas info: baru 2 orang dari Kelas A-2007 (1) Pagi yang berhasil menyelesaikan tesis tepat waktu, salah satunya adalah penulis*).
- 2) Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku Ketua Program MAKSI UI sekaligus dosen mata kuliah Seminar Akuntansi Manajemen yang membimbing –ngemong, menunjukkan jalan dan wawasan keilmuan, *menarik minat agak dalam*, mengenai konsep *Balanced Scorecard*.
- 3) Tim penguji sidang tesis yang mempersilakan penulis berpresentasi secara leluasa selama 2 jam, melakukan tanya jawab 1/2 jam, dan memberi masukan berharga. (*Sekilas info: Menurut ketentuan umum, durasi sidang tesis 1 jam*). Syukurlah, meski agak lama, situasi sidang tetap nyantai, akrab, dan hangat; tidak lesu, tidak *boring*, dan tidak *garing*.
- 4) Mas Budi Waluyo, SST, Ak. (calon Master dari Prasetya Mulya) yang telah memberikan *seabrek* data mengenai BLU STAN (*sampai-sampai untuk memilah-milah data saja butuh waktu bermalam-malam*). Terima kasih sekali lagi Mas Budi Waluyo (*dalam kapasitasnya sebagai pakar BLU*) atas kesediaannya menghadiri sidang tesis ini, menyaksikan sidang yang *hangat-hangat kuku* di Gd. A Lt. 2.
- 5) Mas Ikhwan dan Mas Handoko yang sedikit penulis repotin untuk menyediakan *audio plus* supaya presentasi tampak *sangar* (beda dari biasanya)... Mbak Upi yang *riwa-riwi* menyiapkan *snack* dan *ubo rampe* lainnya.
- 6) Bapak Kusmanadji, Ak., MBA, selaku Direktur STAN yang telah memberikan ijin secara lisan bahwa STAN dapat dijadikan objek penelitian;
- 7) Ayahanda dan Ibunda, isteri, dan anak-anak yang mendoa tanpa henti, berharap penulis jadi manusia yang berbakti, tangguh, pintar, dan *sumeleh*.
- 8) Kawan-kawan senasib sepenanggungan Kelas A-1 (Pagi) Angkatan 2007 MAKSI UI yang turut menciptakan atmosfer pembelajaran yang baik selama di MAKSI UI. Suka duka membaaur jadi satu, *Altafkan* mengenangmu.

Semoga Gusti Allah yang Mahawelas memberikan balasan kebajikan. Akhirnya, semoga tesis ini membawa manfaat bagi khazanah pengembangan ilmu di masa mendatang.

Jakarta, 12 Januari 2009

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ali Tafriji
NPM : 0706195812
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

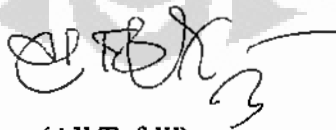
“Usulan Perancangan *Balanced Scorecard*
pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara
dalam Rangka Perubahan Status Menjadi Badan Layanan Umum”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminja izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 12 Desember 2008

Yang menyatakan



(Ali Tafriji)

ABSTRAK

Nama : Ali Tafriji
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Usulan Perancangan *Balanced Scorecard* pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dalam Rangka Perubahan Status Menjadi Badan Layanan Umum

Tesis ini membahas usulan perancangan *Balanced Scorecard* bagi organisasi STAN yang berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 71/KMK.05/2008 tanggal 31 Maret 2008 status kelembagaannya diubah menjadi Badan Layanan Umum. Itu artinya, BLU STAN dapat mengelola dana sendiri dan mempertanggungjawabkannya sesuai ketentuan yang berlaku. Pembahasan dimulai dari analisis *Five Forces*, analisis SWOT, dan pengujian alat ukur yang selama ini digunakan di STAN, dilanjutkan dengan penyusunan *strategy map* dan alat ukur *Balanced Scorecard*. Di samping itu, dirancang pula model pengembangan SDM untuk mempertajam kesiapan SDM BLU STAN dalam mewujudkan misi, *values*, dan visinya. Hasil analisis dan pembahasan adalah rancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* yang terbagi dalam empat perspektif, yakni konsumen, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan, dan perspektif finansial. Rancangan sudah disesuaikan dengan ikhwal kondisi kekuatan yang sangat potensial bagi implementasi *Balanced Scorecard* secara bertahap. Oleh karenanya, di akhir pembahasan, diuraikan mengenai lima prinsip yang harus diperhatikan, terutama oleh pimpinan STAN, dalam mengimplementasikan strategi yang berfokus pada organisasi.

Kata kunci:
Strategi, *strategy map*, *Balanced Scorecard*, sektor publik.

ABSTRACT

Name : Ali Tafriji
Study Program: Magister Akuntansi
Title : Proposed Design of Balanced Scorecard at State College of
Accountancy in the new status to become a Public Service Body

The focus of this study is to propose the design of Balanced Scorecard at State College of Accountancy (STAN), that based on Statement of Finance Minister No. 71/KMK.05/2008 date on March 31, 2008, organizational status has been changed to become a Public Service Body (BLU). Consequently, BLU STAN can manage its fund and engage accountability in accordance with the law. This study begins from analyzing the industrial environment, external and internal factors of STAN by Five Forces and SWOT analysis, examining of measures that currently use in STAN, then designing the strategy map dan scorecard. In addition, this study includes design of human capital development program to shape and determine how far readiness of human resources of STAN to implement its strategy. Finally, the results are strategy map and Balanced Scorecard that cover four perspectives, which are customer, internal process, learning & growth, and financial perspective. That design has been adapted with strengths of BLU STAN that potentially implementing of Balanced Scorecard. The last study is about how management in BLU STAN pay attention to five principles to prepare and implement strategy-focused organization (SFO).

Key words:
Strategy, strategy map, Balanced Scorecard, public sector.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK (Versi Bahasa Indonesia)	vi
ABSTRACT (Versi Bahasa Inggris)	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Signifikansi Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.6 Metode Penelitian	6
1.7 Hambatan Penelitian	6
1.8 Sistematika Penulisan	6
BAB 2 LANDASAN TEORI	
2.1 Pentingnya Manajemen Strategik	8
2.1.1 Definisi Manajemen Strategik	8
2.1.2 Uraian <i>Mission, Values, dan Vision</i> (MVV)	9
2.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	11
2.2.1 Analisis <i>Michael Porter's Five Forces</i>	11
2.2.2 Analisis SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>).....	14
2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.1 Definisi dan Latar Belakang Konsep <i>Balanced Scorecard</i> ..	14
2.3.2 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3.3 <i>Strategy Map</i>	19
2.4 <i>Strategy-Focused Organization</i> (SFO)	27
2.5 Definisi, Landasan Hukum, dan Karakteristik BLU	30
2.5.1 Definisi BLU	30
2.5.2 Latar Belakang BLU	31
2.5.3 Pengelolaan Keuangan BLU (PK-BLU)	32
BAB 3 GAMBARAN ORGANISASI	34
3.1 Gambaran Umum Pendidikan di Indonesia	34
3.2 Sejarah Berdirinya STAN	36
3.3 Visi, Misi, Tujuan, dan Ciri Khas Pendidikan di STAN	42
3.4 Komitmen Pengembangan SDM Departemen Keuangan	45
3.5 Program Studi STAN	46
3.6 Ikhwal Pembelajaran di STAN	48

3.7	Data SDM STAN	51
3.8	Sistem Pengukuran Kinerja STAN	54
3.9	Pengungkapan Proyeksi Keuangan	54
3.10	Pembentukan PK-BLU STAN	55
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN		57
4.1	Analisis Industri Pendidikan Kedinasan di Indonesia	57
4.1.1	Ancaman Pendetang Baru (<i>Threat of New Entry</i>)	58
4.1.2	Posisi Tawar Pemasok (<i>Supplier Power</i>)	61
4.1.3	Situasi Persaingan Antar Pemain (<i>Competitive Rivalry</i>)	62
4.1.4	Posisi Tawar Pembeli (<i>Buyer Power</i>)	63
4.1.5	Ancaman Produk Pengganti (<i>Threat of Substitution</i>)	64
4.2	Analisis SWOT	66
4.2.1	Kekuatan (<i>Strength</i>)	67
4.2.2	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	72
4.2.3	Peluang (<i>Opportunity</i>)	75
4.2.4	Ancaman (<i>Threat</i>)	80
4.3	Evaluasi Misi, <i>Values</i> , dan Visi STAN	82
4.4	Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja STAN	86
4.5	Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> bagi BLU STAN	91
4.5.1	Perspektif Konsumen	94
4.5.2	Perspektif Internal	105
4.5.3	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	124
4.5.4	Perspektif Finansial	134
4.6	Model Pengembangan SDM BLU STAN	143
4.7	Persiapan dan Pengadaptasian dalam Rangka Implementasi Strategi oleh BLU STAN	148
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN		155
5.1	Simpulan	155
5.2	Saran	157
LAMPIRAN-LAMPIRAN		159
DAFTAR REFERENSI		175

DAFTAR TABEL

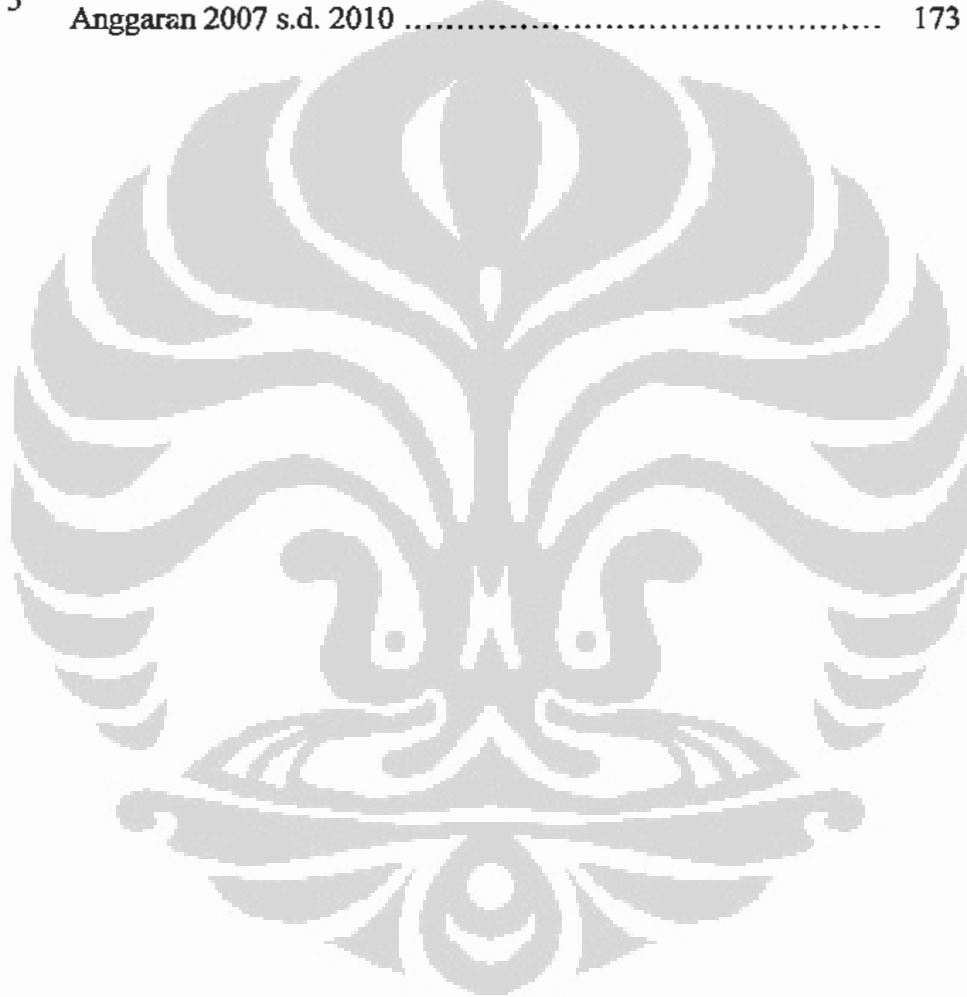
Tabel 2.1	Unsur-unsur Analisis SWOT	14
Tabel 2.2	Ikhtisar Rincian Masing-masing Dimensi dalam Perspektif Internal	25
Tabel 2.3	Persyaratan Substantif, Teknis, dan Administratif BLU	32
Tabel 3.1	Bidang Akademis yang Menangani Penyelenggaraan Prodi Keuangan	40
Tabel 3.2	Rincian Tingkat Pendidikan dan Jumlah Pegawai STAN	52
Tabel 4.1	Hasil Analisis Industri PTK berdasarkan Kerangka <i>Five Forces</i>	65
Tabel 4.2	Panduan Memanfaatkan Keempat Unsur di dalam Analisis SWOT	66
Tabel 4.3	Persentase yang Diterima Menjadi Mahasiswa STAN	71
Tabel 4.4	Kesejajaran Misi-Visi STAN dan BPPK	83
Tabel 4.5	Pengelompokan Program Kegiatan STAN ke dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	88
Tabel 4.6	Penjabaran Tujuan Strategik dalam Perspektif Konsumen untuk Perancangan BLU STAN	94
Tabel 4.7	Rancangan Tujuan Strategik dan Alat Ukur BLU STAN Perspektif Konsumen	104
Tabel 4.8	Penjabaran Tujuan Strategik dalam Perspektif Internal untuk Perancangan BLU STAN	106
Tabel 4.9	Rancangan Tujuan Strategik dan Alat Ukur BLU STAN Perspektif Internal	123
Tabel 4.10	Penjabaran Tujuan Strategik dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Perancangan BLU STAN	125
Tabel 4.11	Rancangan Tujuan Strategik dan Alat Ukur BLU STAN Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	133
Tabel 4.12	Penjabaran Tujuan Strategik dalam Perspektif Finansial untuk Perancangan BLU STAN	134
Tabel 4.13	Rancangan Tujuan Strategik dan Alat Ukur BLU STAN Perspektif Finansial	143
Tabel 4.14	Tugas Strategik dan Kompetensi SDM BLU STAN	145
Tabel 4.15	Model Pengembangan SDM BLU STAN	147
Tabel 5.1	Ringkasan Analisis SWOT STAN	155

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Unsur Kekuatan Bisnis Menurut Porter	13
Gambar 2.2	Fungsi <i>Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 2.3	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.4	Model Sederhana Penciptaan Nilai	19
Gambar 2.5	Tahapan yang Berkelanjutan dalam <i>Balanced Scorecard</i> yang Menunjukkan Apakah Nilai itu dan Bagaimana Ia Diciptakan dalam Organisasi	21
Gambar 2.6	<i>Strategy Map</i> yang Menunjukkan Bagaimana Organisasi Menciptakan Nilai	22
Gambar 2.7	Proses <i>Double-Loop</i>	29
Gambar 3.1	Foto STAN Dilihat dari Gerbang Bintaro Utama	37
Gambar 3.2	Struktur Organisasi STAN	41
Gambar 3.3	Grafik Jumlah Pendaftar dan Jumlah Diterima STAN (2003 – 2007)	44
Gambar 4.1	Misi, <i>Values</i> , dan Visi	85
Gambar 4.2	Rancangan <i>Strategy Map</i> BLU STAN	93
Gambar 4.3	Lima Prinsip <i>Strategy-Focused Organization</i> bagi BLU STAN	154

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Program dan Target Dalam Rencana Strategi Bisnis 2005 – 2010 BLU STAN	159
Lampiran 2	Pengukuran Kinerja Kegiatan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara Tahun 2006	163
Lampiran 3	Proyeksi Penerimaan Selama 4 Tahun	171
Lampiran 4	Proyeksi Pembangunan & Gedung STAN Selama 4 Tahun	172
Lampiran 5	Proyeksi Biaya Operasional Program Diploma STAN Tahun Anggaran 2007 s.d. 2010	173



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good government governance*) dewasa ini memicu semangat setiap institusi pemerintah untuk berbenah diri dan berfokus pada layanan prima kepada para *stakeholder*-nya masing-masing. Ini ditunjukkan dengan keinginan dan kemampuan dalam merespon kebutuhan banyak pihak (*user*) secara lebih memadai. Gelombang tata kelola pemerintahan yang baik itu bergulir terus hingga tuntutan reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Tidak terkecuali reformasi di tubuh Departemen Keuangan, mulai dari penyusunan anggaran, penggalan potensi perpajakan dan kebeacukaaian, hingga ke institusi pendidikan kedinasan, yakni Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN).

STAN dikenal sebagai institusi pendidikan tinggi kedinasan (PTK) yang menggodok lulusan SLTA untuk menjadi pegawai negeri, khususnya di lingkungan Departemen Keuangan. Sebagian besar programnya adalah Program Diploma III yang lulusannya dianggap siap pakai (siap bekerja) di lingkungan Departemen Keuangan. Sebagiannya lagi, STAN juga mendidik mahasiswanya pada Program Diploma IV dan Program Diploma III Khusus (Ajun Khusus). Berbeda dengan Program Diploma III yang semua mahasiswanya adalah lulusan SLTA yang belum berstatus CPNS/PNS, Program Diploma IV dan Ajun Khusus mendidik mahasiswa yang telah berstatus CPNS/PNS (pegawai tugas belajar).

Mengingat statusnya sebagai pendidikan tinggi kedinasan yang dalam pengelolaan keuangan dan administratif sepenuhnya dibatasi oleh APBN dan ketentuan kedinasan lainnya, STAN seringkali mengalami kendala dana dalam meningkatkan kinerja kependidikan. Contoh yang mudah dilihat adalah penyediaan sarana dan prasarana (perpustakaan berikut buku-bukunya, gedung dan ruang-ruangannya, kamar kecil, meja, kursi, OHP, *infocus*, dan lab) yang relatif masih jauh dari harapan. Oleh karena itu, petinggi-petinggi STAN mencoba mencari terobosan baru dalam pengelolaan sistem pendidikan sebaik-baiknya. Salah satu terobosan yang sebenarnya telah diinginkan sejak lama adalah mengusulkan bentuk baru STAN

dari perguruan tinggi kedinasan murni menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Upaya ini berbuah hasil dengan ditandatanganinya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 71/KMK.05/2008 tanggal 31 Maret 2008, maka secara *de jure* STAN berstatus resmi sebagai Badan Layanan Umum, dan direncanakan akan diterapkan pada akhir tahun 2008 (awal tahun 2009).

Dengan BLU, diharapkan STAN lebih mandiri dan fleksibel dalam menentukan misinya untuk menjadi pusat pendidikan terbaik bagi calon pegawai di Departemen Keuangan. Ini sangat memungkinkan karena dana yang diperoleh STAN, misalnya dari uang pendaftaran masuk seleksi, akan dikelola dan dipertanggungjawabkan sendiri.

Yang jauh lebih penting dari itu adalah tujuan STAN untuk menyediakan sistem pendidikan yang bermutu dan komprehensif di mana *input*, proses, dan *output*-nya dapat diukur dengan jelas. Ukuran kinerja keberhasilan ini sangat vital bagi petinggi STAN khususnya dan keluarga besar STAN pada umumnya untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Di situlah pentingnya STAN memiliki pola dan sistem pengukuran kinerja yang handal dan komprehensif, apa yang kini kita sebut sebagai "*Balanced Scorecard*" yang dapat disusun setelah kita memetakan strategi yang ada (*strategy map*). Yang menggembarakan adalah meskipun pada awalnya *Balanced Scorecard* lebih banyak dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan pencari laba atau *private sector*, dewasa ini berkembang penyusunan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dan nirlaba. Jadi, adalah sangat memungkinkan jika STAN mencoba menyusun *Balanced Scorecard* dan menerapkannya sebagai alat ukur kinerja, pengkomunikasian strategi, bahkan sebagai sistem manajemen stratejik.

Balanced Scorecard diusulkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*". Ide pemikiran mereka adalah kualitas strategi organisasi sangat menentukan keberhasilan organisasi. Untuk mewujudkan hal ini, dibutuhkan suatu alat penilaian kinerja yang dapat membantu organisasi menerjemahkan misi, *values*, visi, dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab-akibat. *Scorecard* dapat diartikan sebagai "kartu nilai" terhadap

Universitas Indonesia

hasil pencapaian kinerja perusahaan. Sebagaimana layaknya proses pembelajaran, kartu nilai ini bukanlah harga mati, namun dapat dikembangkan secara berkelanjutan.

Model *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton ini memiliki 4 perspektif yang jamak dikenal yakni perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective* –atau lazim disingkat *internal perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Adapun dasar untuk membangun penetapan *scorecard* adalah pemetaan strategi (*strategy map*) terlebih dahulu. Dengan perpaduan keempat perspektif tersebut, *Balanced Scorecard* tidak hanya dipandang sebagai konsep pengukuran kinerja, tetapi juga konsep strategik. Hal ini juga memberikan implikasi strategis bahwa keempat perspektif tadi menyediakan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang suatu organisasi. Ini juga berarti bahwa pimpinan akan diberikan arahan bagaimana menerjemahkan misi, *values*, visi, dan strategi organisasi menjadi kebijakan penentuan alat ukur kinerja dan target yang ingin dicapai.

1.2 Permasalahan

Selama ini STAN belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan terstruktur. Pengukuran kinerja masih dilakukan secara parsial, terpisah-pisah, tidak terpola dengan baik, dan *timing* pelaksanaannya pun tidak terprogram dengan jelas.

Untuk mengurai benang merahnya, permasalahan dikembangkan melalui beberapa pertanyaan sebagai berikut:

- a. Dalam mengikuti derasnya perkembangan industri pendidikan, apakah STAN memiliki daya saing yang cukup kuat? Apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman STAN sehingga memiliki potensi memperkokoh status barunya menjadi Badan Layanan Umum (BLU)?
- b. Bagaimana tinjauan strategik organisasi STAN (visi, *values*, dan misi), lalu bagaimana rancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* yang tepat bagi organisasi?

- c. Berdasarkan rancangan yang dibuat, apakah SDM BLU STAN memiliki tingkat kesiapan yang cukup dalam mengeksekusi strategi organisasi?
- d. Prinsip-prinsip apa yang harus dikembangkan organisasi dalam rangka mengimplementasikan strateginya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dari tesis ini sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis lingkungan industri melalui *Five Forces* untuk menilai posisi daya saing organisasi STAN, dan analisis internal dan eksternal melalui *SWOT analysis* untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai acuan meningkatkan potensi keberhasilan.
- b. Mengevaluasi unsur-unsur strategis organisasi STAN (misi, *values*, visi), lalu menyusun tujuan stratejik dalam bentuk rancangan pemetaan strategi (*strategy map*) dan *Balanced Scorecard*-nya secara utuh.
- c. Menyusun model pengembangan SDM untuk menilai kesiapan SDM BLU STAN dalam mengeksekusi strategi internalnya.
- d. Menguraikan prinsip-prinsip dalam mempersiapkan dan mengadaptasi implementasi strategi melalui *Strategy-Focused Organization*.

1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini dapat ditinjau dari 2 segi, yakni segi kebutuhan dan tuntutan dan segi manfaat. Ditinjau dari segi kebutuhan, artinya selama ini STAN belum memiliki formulasi pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sehingga akan sulit untuk mengukur sejauh mana keberhasilan misi, *values*, visi, dan strategi organisasi. Di samping itu, tuntutan diterapkannya BLU membawa konsekuensi pada penciptaan alat ukur yang jelas, terprogram, transparan, dan akuntabel.

Adapun ditinjau dari segi manfaat, usulan pemetaan strategi dan *Balanced Scorecard* pada STAN diharapkan memberikan manfaat bagi perencanaan pengukuran yang lebih terpadu dan berkesinambungan. Ini merupakan wujud dari aplikasi *Balanced Scorecard* yang tidak hanya khusus didesain bagi organisasi bisnis, tetapi juga bagi organisasi non bisnis, termasuk di dunia pendidikan. Dengan sendirinya, penelitian tentang rumusan *Balanced Scorecard* di dunia pendidikan ini

Universitas Indonesia

diharapkan memicu peneliti lainnya untuk mengembangkannya secara terus-menerus.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penulisan karya akhir ini dibatasi pada uraian konsep dan usulan perancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* disesuaikan dengan tujuan stratejik dan alat ukur stratejik terkait dengan keadaan, misi, *values*, dan visi STAN. Hasil perancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* pada STAN pada dasarnya bukan merupakan wujud proses penyusunan *Balanced Scorecard* yang sebenarnya, karena ini hanya merupakan sebuah konsep yang diberikan kepada pimpinan STAN sebagai masukan. Satu hal lagi, *strategy map* dan *Balanced Scorecard* yang terbentuk nantinya akan dapat diberlakukan bagi organisasi STAN saja, mengingat keberhasilan suatu *Balanced Scorecard* sangat tergantung dari strategi organisasi berbeda satu dengan yang lainnya.

Perancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* diusulkan karena selama ini STAN belum memiliki konsep terstruktur tentang hal tersebut, jadi dalam tesis ini tidak akan dikupas mengenai bagaimana implementasi suatu *Balanced Scorecard*. Meskipun demikian, uraian tesis di samping menyangkut usulan perancangan, juga memuat beberapa indikator penting dan prinsip pokok bagaimana supaya hasil perancangan *Balanced Scorecard* ini dapat diimplementasikan. Oleh karenanya, dalam pembahasan disinggung pula mengenai model pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk menjawab pertanyaan, seberapa siap SDM BLU STAN dalam menjalankan tujuan stratejiknya.

Sebagaimana disebut sebelumnya, STAN menyelenggarakan beragam program diploma, dalam tesis ini program yang lebih banyak mendapat sorotan adalah Program Diploma (Prodip) III untuk seluruh spesialiasi. Hal ini mengingat lulusannya dialokasikan untuk menjadi tenaga siap pakai di lingkungan Departemen Keuangan dan instansi lainnya. Di samping itu, *input* Prodip III adalah lulusan SLTA yang masih *fresh*, sebagian besar belum pernah bekerja, berbeda sekali dengan Prodip IV dan Prodip III Ajun Khusus yang mahasiswanya telah berstatus CPNS/PNS.

Di samping itu, uraian perancangan tersebut akan dikaitkan dengan perubahan status STAN menjadi Badan Layanan Umum (BLU) di bawah naungan Departemen Keuangan sehingga lebih memungkinkan bergerak di bidang pendidikan secara fleksibel karena memperoleh dan mengelola dana dari masyarakat, di samping memang memperoleh alokasi dana dari APBN.

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah melalui observasi, wawancara, dan studi literatur yang diperoleh baik melalui buku-buku, peraturan dari otoritas resmi, maupun internet. Bahan-bahan kuliah juga senantiasa digunakan untuk memberikan landasan berfikir yang baik. Hasil dari observasi, wawancara, studi literatur, dan bahan kuliah tersebut selanjutnya dianalisis berdasarkan teori-teori yang relevan hingga menghasilkan rancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* bagi organisasi.

1.7 Hambatan Penelitian

Beberapa hambatan yang dialami adalah ketersediaan data dan informasi, artinya tidak semua data dan informasi yang dibutuhkan itu tersedia yang diakibatkan oleh sistem pengadministrasian di STAN yang relatif belum tertata dengan baik. Hal ini jamak terjadi di beberapa instansi pemerintah yang mana penanganan kearsipan dan dokumentasi belum maksimal. Kendala lainnya adalah waktu penyusunan karya akhir yang diparalelkan dengan perkuliahan Cawu IV, sedikit banyak fokus penelitian belum sepenuhnya optimal.

1.8 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dalam 5 bab yang masing-masing bab terdiri atas subbab dengan uraian materi sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, ruang lingkup penelitian, metode penelitian, hambatan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini menguraikan tinjauan teoritis terkait dengan hal-hal umum dalam manajemen stratejik dan *Balanced Scorecard*. Uraian akan mencakup hal-hal seperti analisis 5 kekuatan Porter, SWOT, misi, *values*, visi, dan konsep mengenai *Balanced Scorecard*. Dalam bagian akhir teori diuraikan mengenai hal-hal terkait dengan konsep Badan Layanan Umum (BLU).

Bab III Gambaran Organisasi

Bab ini menguraikan perkembangan dunia pendidikan pada umumnya dan pendidikan kedinasan pada khususnya, lalu hal-hal terkait dengan objek penelitian yakni STAN. Uraian mengenai STAN mencakup hal-hal seperti gambaran umum, latar belakang, sumber daya, misi, *values*, visi, jenis program diploma yang dikelola, dan alat ukur yang digunakan.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini menguraikan analisis industri pendidikan secara umum, analisis internal dan eksternal organisasi, evaluasi sistem pengukuran kinerja STAN, perancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard*, perancangan model pengembangan SDM BLU STAN, dan uraian prinsip-prinsip persiapan dan pengadaptasian implementasi strategi (*Strategy-Focused Organization*).

Bab V Simpulan dan Saran

Bab ini mengikhtisarkan hasil analisis dan pembahasan lalu memberikan saran perbaikan kepada organisasi untuk memperbaiki dan memperbaharui sistem pengukuran kinerjanya supaya terformulasi dengan baik yang pada akhirnya memudahkan untuk mengeksekusi strategi organisasi.

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Pentingnya Manajemen Strategik

2.1.1 Definisi Manajemen Strategik

Setiap organisasi pasti memiliki dan membutuhkan strategi untuk mencapai tujuannya. Strategi didefinisikan sebagai *“a set of related actions that managers take to increase their company’s performance.”* (Hill & Jones, 2007, p. 3). Selain itu, strategi juga didefinisikan sebagai *“an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage.”* (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001, p. 7). Meskipun kedua definisi agak berbeda, tetapi pada prinsipnya memberikan implikasi yang sama, yakni setiap organisasi membutuhkan strategi yang terdiri atas serangkaian tindakan untuk meningkatkan kemampuannya sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Bertitik tolak dari kedua definisi strategi tersebut, setiap organisasi harus memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Oleh karenanya, pengelolaan strategi, atau jamak disebut manajemen strategi dilakukan melalui sebuah proses yang dikenal dengan sebutan *strategic management process* yang didefinisikan sebagai *“the full set of commitments, decisions, and actions required for a firm to achieve strategic competitiveness and earn above-average returns.”* (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001, p. 5). Proses itu pada dasarnya meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan umpan balik (*feed back*) strategi baik level korporasi, bisnis, fungsional, maupun level operasional.

Pengembangan strategi umumnya dimulai dari *tools*, seperti pernyataan misi (*mission*), nilai (*values*), dan visi (*vision*) –disingkat MVV, dikaitkan dengan lingkungan persaingan, ekonomi, dan analisis lingkungan. Analisis lingkungan eksternal dan internal akan diikhtisarkan menjadi beberapa pernyataan mengenai kekuatan organisasi (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) –lazim disingkat SWOT. Metode formulasi strategi juga

termasuk di dalamnya kerangka *Michael Porter's Five Forces* dan posisi persaingan. (Kaplan dan Norton, 2008).

2.1.2 Uraian *Mission, Values, dan Vision* (MVV)

Sebagaimana disinggung sebelumnya, sebelum memformulasikan strategi, manajer membutuhkan klarifikasi pernyataan maksud organisasi (misi), arah internal yang memandu aksi organisasi (*values*), dan aspirasi untuk hasil masa mendatang (*vision*). Umumnya, misi dan *values* relatif stabil, sedangkan visi, walaupun tidak se-stabil misi dan *values*, seringkali sifatnya konstan selama kurun waktu 3 hingga 5 tahun rencana strategis organisasi. Meskipun sifat MVV stabil, kebanyakan organisasi memulai proses pengembangan strategi tahunan mereka dengan *me-review* dan menegaskan kembali pernyataan MVV mereka. Oleh karena itu, ada benarnya jika seorang eksekutif menyatakan, "*The executive team must constantly remind itself of the foundation for what we are doing.*" (Kaplan & Norton, 2008, p. 37). Berikut ini uraian singkat mengenai misi, *values*, dan visi.

2.1.2.1 Misi

Pernyataan misi adalah pernyataan yang jelas (tipenya satu atau dua kalimat) yang mendefinisikan mengapa suatu organisasi itu eksis –artinya, keberadaannya. Oleh karena itu, seyogyanya misi mendeskripsikan maksud mendasar (*fundamental purpose*) suatu entitas, khususnya apakah ia melayani pelanggan dan klien (atau untuk sektor publik dan entitas nirlaba, rakyat banyak, dan *beneficiaries*). Pernyataan misi juga menginformasikan para eksekutif dan karyawan tentang tujuan menyeluruh yang mereka inginkan.

Niven (2006) merinci beberapa pertimbangan untuk menilai efektivitas suatu misi sebagai berikut:

- a. *Inspire change*. Meskipun misi relatif tidak berubah, seharusnya misi tetap menumbuhkan inspirasi untuk beradaptasi sesuai kondisi yang dihadapi organisasi. Karena tidak sepenuhnya terealisasi (terwujud), misi seharusnya mendorong organisasi bergerak maju, menstimulasi perubahan, dan pertumbuhan yang positif.

- b. *Long-term in nature*. Pernyataan misi seharusnya ditulis untuk jangka ke depan, bahkan 100 tahun atau lebih, konsekuensinya organisasi melayani kebutuhan *stakeholder* dengan pengambilan keputusan yang berimplikasi pada masa depan.
- c. *Easily understood and communicated*. Misi hendaknya meyakinkan dan memudahkan untuk diingat hingga mudah dikomunikasikan ke seluruh anggota organisasi.

2.1.2.2 Values

Values (nilai), seringkali disebut sebagai nilai inti (*core values*), mendiskripsikan bagaimana sikap (*attitude*), perilaku (*behavior*), dan sifat (*character*). Oleh karenanya, *values* menunjukkan kepercayaan mendalam dari organisasi yang dicerminkan oleh sikap dan perilaku sehari-hari karyawannya.

Niven (2006) mengutip hasil riset Jim Collins yang mengembangkan sejumlah pertanyaan untuk mengidentifikasi *core values* suatu organisasi sebagai berikut:

- a. Apakah nilai inti yang Anda bawa ke tempat kerja tidak mepedulikan Anda mendapat imbalan atau tidak?
- b. Bagaimana Anda mendiskripsikan nilai inti kepada orang yang Anda senangi hingga Anda tetap bekerja?
- c. Jika Anda terbangun esok pagi dalam kondisi cukup uang, apakah Anda tetap melanjutkan bekerja untuk memegang erat nilai inti tersebut?
- d. Dapatkah Anda membayangkan nilai-nilai tersebut akan menjadi valid dalam 100 tahun mendatang?
- e. Akankah Anda tetap memegang nilai inti meskipun pada saat yang sama satu atau lebih hal akan menjadi ketidakunggulan dalam bersaing (*competitive disadvantage*)?
- f. Jika Anda memulai organisasi baru dalam lini kerja yang berbeda, apakah nilai inti tersebut tetap Anda bangun untuk organisasi baru tersebut tanpa peduli aktivitas-aktivitasnya?

2.1.2.3 Visi

Pernyataan visi mendefinisikan tujuan organisasi dalam jangka menengah hingga jangka panjang (3 hingga 10 tahun). Seharusnya visi itu berorientasi pasar dan mengekspresikan bagaimana organisasi itu bisa diterima di dunia. Kaplan (2008) mengikhtisarkan dari ragam contoh visi perusahaan ternama bahwa suatu visi memiliki 3 komponen penting yakni *stretch goal* yang dibedakan atas posisi organisasi sekarang (*ambitious in setting the company's goals*), *definition of niche*, dan *time horizon*.

Sementara itu, Niven (2006) mencatat ada 6 karakteristik visi yang efektif sebagai berikut:

- a. *Concise*, yakni ringkas, langsung menggambarkan perhatian organisasi.
- b. *Appeals to all stakeholders*, yakni difokuskan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam kesuksesan organisasi.
- c. *Consistent with mission and values*, yakni pada dasarnya visi itu penerjemahan lebih lanjut misi dan nilai organisasi.
- d. *Verifiable*, yakni visi itu diketahui organisasi kapan dapat dicapai. Berbeda dengan misi dan nilai inti yang relatif tidak berubah, visi bisa berubah karena ditulis untuk waktu tertentu.
- e. *Feasible*, yakni visi bukanlah kumpulan angan-angan para pucuk pimpinan, tetapi benar-benar solid dengan realitas yang dihadapi.
- f. *Inspirational*, yakni visi merupakan lukisan kata (*word picture*) atas pernyataan masa depan yang diinginkan organisasi.

2.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

2.2.1 Analisis Michael Porter's Five Forces

Analisis 5 kekuatan Porter atau *The Porter's Five Forces* adalah alat analisis yang sederhana tetapi *powerful* untuk memahami kekuatan mana yang dimiliki dalam situasi bisnis. Hal ini sangat berguna karena membantu dalam memahami kekuatan daya saing organisasi dan kekuatan posisi ke depan yang dihadapi. Dengan pemahaman kekuatan mana yang melekat, organisasi dapat memanfaatkan kelebihanannya, mengatasi kelemahan, dan menghindari pengambilan tindakan yang

keliru. Hal inilah yang membuat pemahaman itu sebagai bagian penting dari alat perencanaan manajemen.

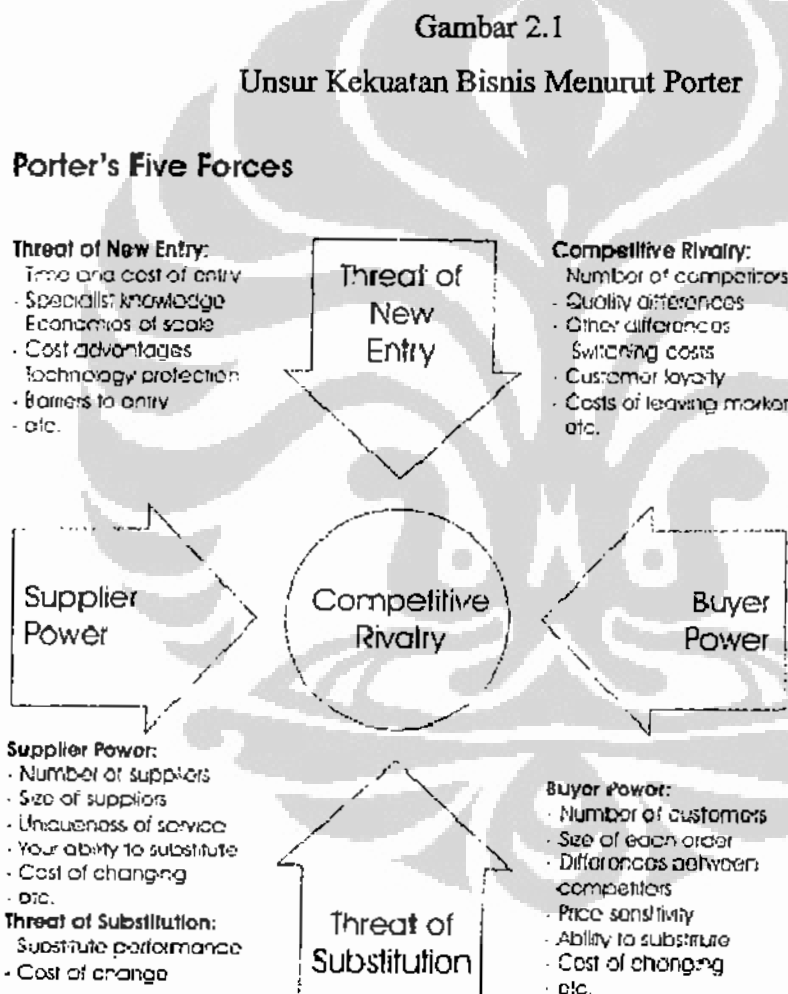
Pada awalnya, alat ini digunakan untuk mengidentifikasi produk, jasa, atau bisnis baru yang berpotensi menguntungkan. Namun demikian, alat ini juga memberikan pencerahan ketika digunakan untuk memahami keseimbangan kekuatan (*the balance of power*) dalam situasi lainnya.

Analisis 5 kekuatan Porter mengasumsikan terdapat 5 kekuatan penting yang menentukan kekuatan bersaing dalam situasi tertentu yakni:

- a. *Supplier Power*: Ini misalnya tercermin dalam kondisi di mana pemasok demikian mudah dalam menaikkan harga. Kekuatan pemasok ini dipicu oleh jumlah pemasok dari tiap input pokok, keunikan produk atau jasa mereka, kekuatan dan daya kendali mereka, dan lain-lain. Makin sedikit pilihan pemasok yang dimiliki, makin besar harapan suatu organisasi kepada mereka, sehingga pemasok itu makin *powerful*.
- b. *Buyer Power*: Ini menilai seberapa mudahnya bagi pembeli mendorong harga itu menurun. Hal ini dipicu oleh jumlah pembeli, tingkat kepentingan setiap individu pembeli terhadap bisnis organisasi, *switching cost* mereka dari produk suatu organisasi ke lainnya, dan lain-lain. Jika suatu organisasi hanya berhubungan dengan sedikit pembeli, kekuatan mereka meningkat, hingga mampu mendikte organisasi tersebut.
- c. *Competitive Rivalry*: Ini menilai seberapa banyak dan seberapa penting kemampuan pesaing –jika pesaingnya banyak, mereka mampu menawarkan produk atau jasa yang sama menariknya, suatu organisasi akan memiliki kekuatan yang kecil. Konsekuensinya adalah jika pemasok dan pembeli tidak memperoleh kesepakatan dengan suatu organisasi, dengan mudah mereka berpindah ke pesaing.
- d. *Threat of Substitution*: Ini dipengaruhi oleh kemampuan pelanggan suatu organisasi menemukan cara yang berbeda dari apa yang dilakukan organisasi. Misalnya, jika organisasi menyediakan produk *software* unik yang mengotomatisasi suatu proses, orang dapat mensubstitusinya dengan proses manual atau *outsourcing*. Jadi, jika substitusi itu mudah dan dapat dilakukan, ini akan memperlemah kekuatan suatu organisasi.

- e. *Threat of New Entry*: Ini dipengaruhi oleh kemampuan pihak lain memasuki pasar di mana organisasi itu beroperasi. Jika biaya dalam bentuk waktu dan uang itu kecil untuk memasuki pasar dan bersaing secara efektif, jika skala ekonomis kecil, atau jika suatu organisasi memiliki proteksi yang kecil atas faktor-faktor kunci teknologi, maka pesaing baru dengan mudah memasuki pasar dan memperlemah posisi organisasi tersebut.

Kelima kekuatan tersebut dapat dilihat dari Gambar 2.1 berikut ini.



Sumber:

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm, 29 Oktober 2008, p. 2.

2.2.2 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Analisis SWOT dianggap sebagai alat analisis strategi yang paling tua dan paling fundamental. Dalam analisis ini, kekuatan dan kelemahan organisasi diidentifikasi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang timbul. Jadi, analisis SWOT memadukan unsur-unsur dari luar dan dalam organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Unsur-unsur Analisis SWOT

Descriptions	Helpful for achieving the organization's vision	Harmful for achieving the organization's vision
Internal attributes	Strengths	Weaknesses
External attributes	Opportunities	Threats

Sumber:

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing. p. 50.

Atribut eksternal diklasifikasikan sebagai peluang dan ancaman, sedangkan atribut internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Hasil analisis ini akan memberikan informasi yang lebih baik lagi kepada tim manajemen hingga dapat memfokuskan diri pada masalah yang dihadapi.

2.3 Konsep *Balanced Scorecard*

2.3.1 Definisi dan Latar Belakang Konsep *Balanced Scorecard*

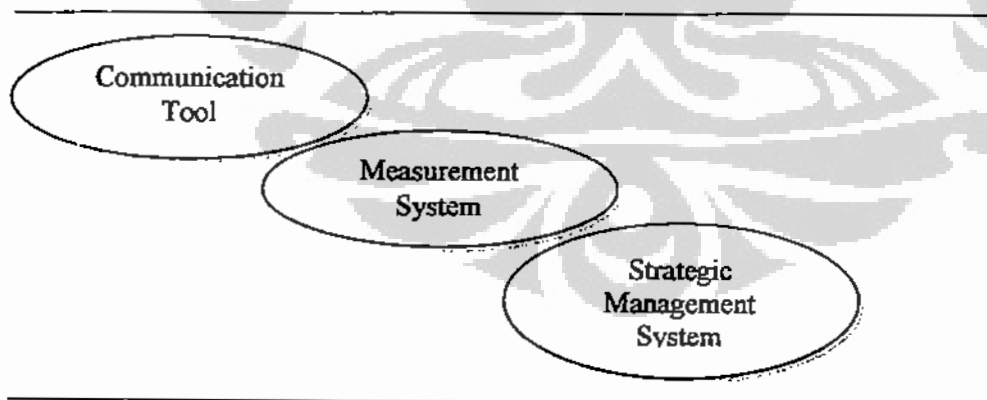
Studi *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor akuntansi di Harvard University, dan David P. Norton –seorang konsultan. Di tahun 1990 Kaplan dan Norton memimpin studi riset, mempelajari beberapa perusahaan yang mengembangkan metode baru dalam pengukuran kinerja. Yang menarik, ternyata dari hasil studi timbul keyakinan bahwa ukuran kinerja keuangan (*financial measures*) semata tidaklah efektif dalam mempengaruhi kemampuan untuk menciptakan nilai (*value-creating*), apalagi dalam bisnis modern sekarang ini. Di samping itu, perkembangan dewasa ini menunjukkan bahwa bisnis tidak bisa lagi

mengandalkan sumber daya yang berwujud (*tangible*) saja, seperti aktiva tetap, tetapi justru makin berperan sumber daya dan aspek lainnya yang tak berwujud (*intangible*), seperti sumber daya manusia.

Ada 3 isu fundamental yang mempengaruhi setiap organisasi sehingga mereka harus menyesuaikan diri dengan dinamika yang ada yakni keterbatasan ukuran keuangan untuk menggapai sukses, meningkatnya peran *intangible asset* untuk menciptakan nilai (*value-creating*), dan sulitnya mengeksekusi strategi (Niven, 2006). Ketiga hal ini, paling tidak dapat mendorong suatu organisasi mengadopsi konsep pemikiran *Balanced Scorecard* atau disingkat BSC milik Kaplan dan Norton.

Dalam perkembangannya sendiri, *Balanced Scorecard* berevolusi tidak melulu dijadikan sebagai pelengkap ukuran kinerja keuangan, tetapi juga bagaimana mengkomunikasikan strategi melalui ukuran-ukuran yang dipilihnya. Oleh karenanya, Niven menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai alat komunikasi (*communication tool*), sistem pengukuran (*measurement system*), dan sistem manajemen strategik (*strategic management system*) yang ditunjukkan pada Gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2.2
Fungsi *Balanced Scorecard*



Sumber:

Paul R. Niven (2006). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2 ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p. 14.

Frasa *Balanced Scorecard* dapat diartikan secara harfiah sebagai kartu nilai yang seimbang. Adapun kata seimbang (*balanced*) itu sendiri dapat diterjemahkan sebagai berikut (Niven, 2002):

a. *Balance between financial and nonfinancial indicator of success.*

Keterbatasan utama dari tolok ukur keuangan semata adalah kinerja didasarkan atas *past data*, yang artinya *past performance*. Ini tidak lagi menggambarkan bisnis selanjutnya yang menggunakan asumsi keberlangsungan usaha (*going concern*), sehingga tolok ukur non keuangan diperlukan supaya seimbang dalam penilaian terhadap kinerja masa mendatang (*future performance*).

b. *Balance between internal and external constituents of the organization.*

Balanced Scorecard tidak hanya berkonsentrasi pada pihak eksternal yang ingin dipuaskan/dipenuhi kebutuhannya, tetapi juga spirit dan motivasi internal organisasi, bahkan *Balanced Scorecard* menyatukan keterkaitan yang kuat di dalam organisasi dan kepuasan pelanggan dan pemegang saham di luar organisasi.

c. *Balance between lag and lead indicators of performance.*

Hal ini terkait dengan konsep "*lead indicators*" dan "*lag indicators*". *Lag indicators* merupakan indikator kinerja dari sesuatu yang telah lewat, sedangkan *lead indicators* adalah ukuran kinerja yang bisa dikelola karena sedang terjadi dan belum menghasilkan hasil akhir. Terkait dengan pengelolaan organisasi, adalah sangat penting memonitor *lead indicators* ini. Misalnya, jumlah keluhan yang masuk dari pelanggan, jumlah pelanggan baru, kecepatan melakukan inovasi produk, *turnover* karyawan. Untuk pimpinan organisasi, kepemimpinan, kemampuan manajerial, atau kemampuan berkoordinasi dan berkomunikasi juga merupakan *lead indicator* dari keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Akhirnya, *Balanced Scorecard* mensinergikan kedua indikator ini untuk mencapai target yang diinginkan. Sesuai dengan perkembangannya, tidak diperlukan lagi pemisahan antara *lead* dan *lag indicator* karena keduanya menunjukkan hubungan sebab-akibat, di mana *lag indicator* dapat menjadi *lead indicator* di perspektif atau dimensi lainnya.

2.3.2 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sebagaimana telah diketahui bahwa perkembangan pengukuran kinerja organisasi telah mengalami pergeseran. Di masa lampau, ukuran keberhasilan suatu organisasi kebanyakan dinilai dari *financial performance* saja. Di era sekarang ini, tidak sedikit pelaku bisnis lebih mengutamakan kepada pertumbuhan (*growth*) dibandingkan dengan finansial. Bisnis memerlukan komunitas yang menggunakan produknya dan belum tentu komunitas tadi membayar untuk produk tersebut secara langsung. Keuntungan akan didapat setelah komunitas terbentuk menjadi loyal.

Pendekatan yang dilakukan pada *Balanced Scorecard* adalah menghubungkan strategi yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan mulai dari misi, *values*, dan visi, hingga pengukuran keberhasilan dan pengkomunikasiannya. Pada dasarnya, pengukuran dalam *Balanced Scorecard* ditinjau dari 4 perspektif yakni perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*, seringkali disingkat *internal* saja), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Ke-4 perspektif itu ditunjukkan pada Gambar 2.3 berikut.

Gambar 2.3
Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber:

Hilton, Ronald W., Michael W. Maher, & Frank H. Salto (2006). *Cost management: strategies for business decisions*. 3 ed. NY: McGraw-Hill Companies, Inc. p. 823.

Jadi, 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah:

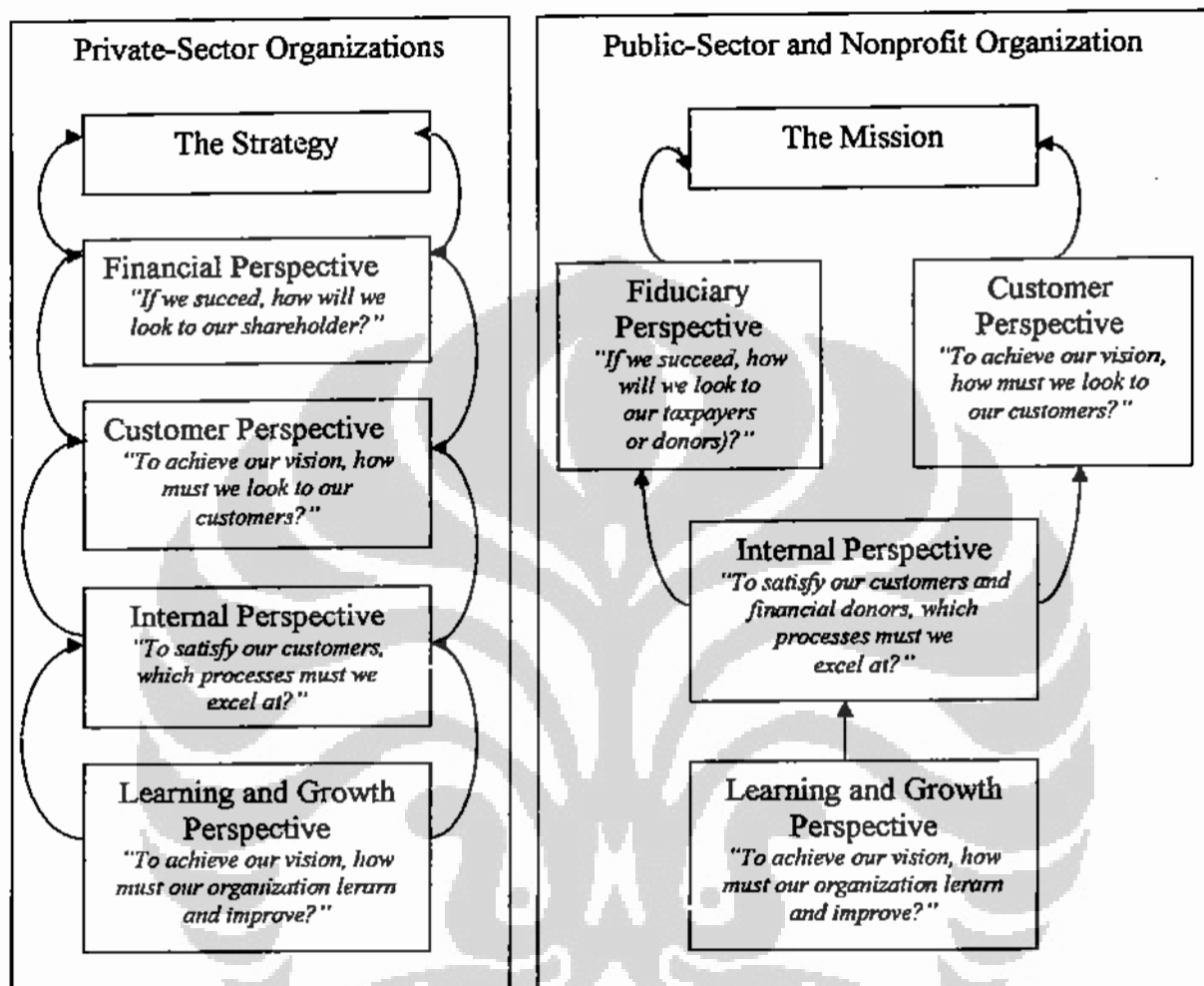
- a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).
- b. Perspektif internal (*internal perspective*). Untuk perusahaan manufaktur, istilah *internal* dapat diubah menjadi *business and production process performance* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.3.
- c. Perspektif pelanggan (*customer perspective*).
- d. Perspektif finansial (*financial perspective*).

Secara lebih detail masing-masing perspektif beserta alat ukurnya akan dikemukakan pada subbab selanjutnya.

Adalah penting bagi organisasi mendefinisikan apa yang ingin dicapai dengan menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan dengan strateginya, menyusun ukuran, selanjutnya terus memonitor *progress* yang telah dicapai. Pada akhirnya, organisasi bisa melihat apakah tujuannya dapat tercapai atau tidak.

Balanced Scorecard diukur baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dan dievaluasi setiap bagian yang ada dalam suatu organisasi yang akan memberikan kontribusi berupa penciptaan nilai (*value creation*) bagi organisasi baik *profit* maupun *nonprofit organization* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.4.

Gambar 2.4
Model Sederhana Penciptaan Nilai



Sumber:

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). *Strategy map: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing. p. 8.

2.3.3 Strategy Map

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, strategi yang dibuat itu mendeskripsikan bagaimana organisasi itu merancang penciptaan nilai (*value creation*) yang berkelanjutan bagi *shareholder*-nya. Nilai ini terkait dengan bagaimana organisasi menggerakkan potensi sumber daya (*assets*) yang dimiliki. Profesor Wahyudi – dalam kuliahnya mengenai lingkungan bisnis, mengatakan bahwa kecenderungan aset berwujud (*tangible asset*) yang disajikan di neraca laporan keuangan di era

Universitas Indonesia

1990-an menunjukkan porsi kurang lebih sepertiga, dan era 2000-an hanya menunjukkan porsi kurang lebih 15% dari seluruh sumber daya yang dimiliki (*tangible and intangible assets*). Wajarlah jika peranan *intangible assets* ini makin penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

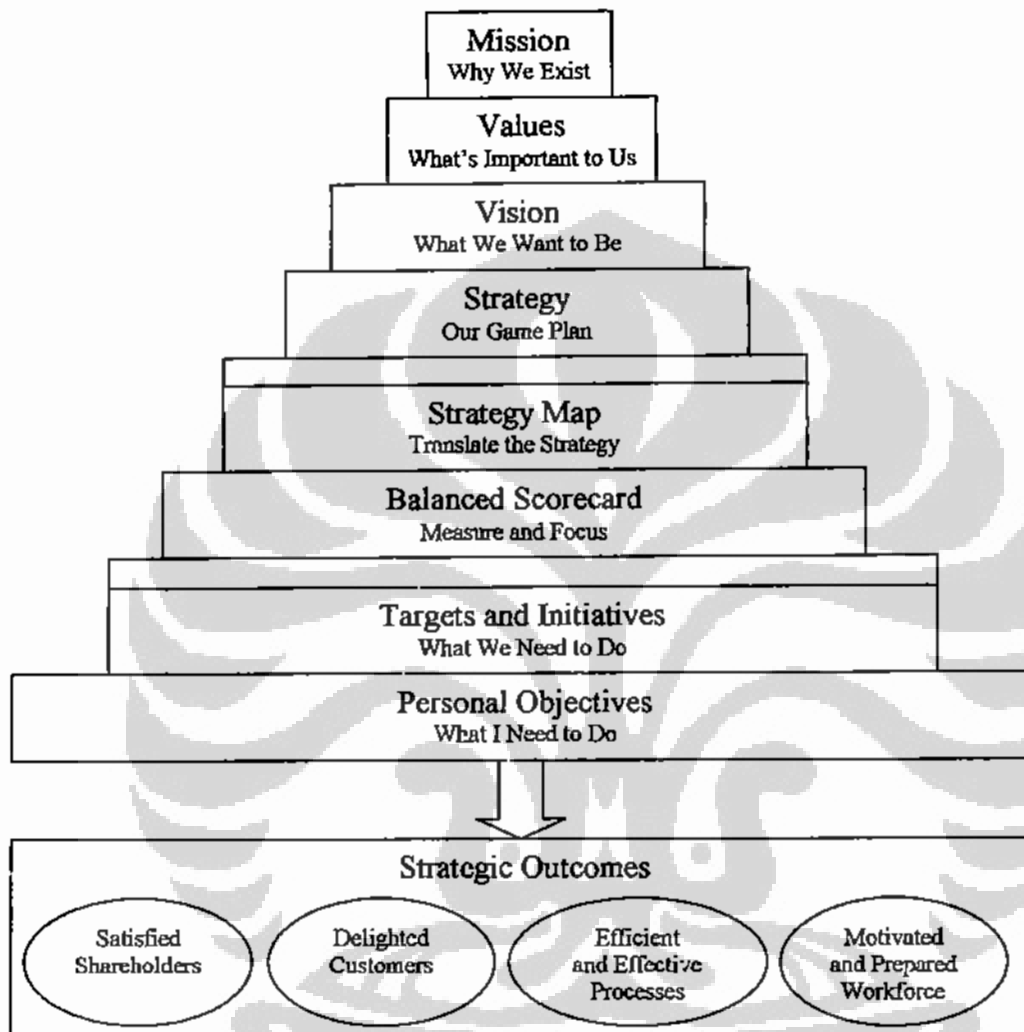
Penciptaan nilai dari aset tak berwujud (*intangible assets*) itu berbeda dalam beberapa hal dibandingkan dengan aset berwujud secara fisik dan aset keuangan (*tangible physical and financial assets*). Kaplan & Norton (2004) merinci karakteristiknya sebagai berikut:

- a. *Value creation is indirect*. Aset tak berwujud seperti pengetahuan dan teknologi seringkali memiliki dampak langsung pada hasil-hasil keuangan, misalnya pendapatan meningkat, biaya menurun, dan laba meningkat. Namun demikian, sejatinya peningkatan kinerja *intangible assets* mempengaruhi hasil keuangan melalui hubungan sebab-akibat. Misalnya, karyawan memperoleh *training* memadai, hingga secara langsung memperbaiki kualitas proses, manfaatnya dirasakan pelanggan (dari puas hingga menjadi loyal), dan akhirnya meningkatkan laba dan margin dalam jangka panjang.
- b. *Value is contextual*. Dalam hal ini, nilai *intangible assets* sangat tergantung dari kesejajarannya (*its alignment*) terhadap strategi organisasi.
- c. *Value is potential*. Ini dicontohkan, investasi dalam *intangible assets* seperti *training* karyawan untuk menganalisis masalah, jelas memiliki nilai potensial meskipun bukan nilai pasar.
- d. *Assets are bundled*. Nilai dari *intangible assets* muncul ketika dikombinasikan dengan aset lainnya. Misalnya, kualitas *training* akan tampak jika karyawan memperoleh akses informasi yang tepat waktu dan detail.

Gambar 2.5 menunjukkan tahapan yang berkelanjutan dalam *Balanced Scorecard* yang mendeskripsikan apakah nilai itu dan bagaimana nilai itu diciptakan dalam organisasi.

Gambar 2.5

Tahapan yang Berkelanjutan dalam *Balanced Scorecard* yang Menunjukkan Apakah Nilai itu dan Bagaimana Ia diciptakan dalam Organisasi



Sumber:

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). *Strategy map: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing. p. 33.

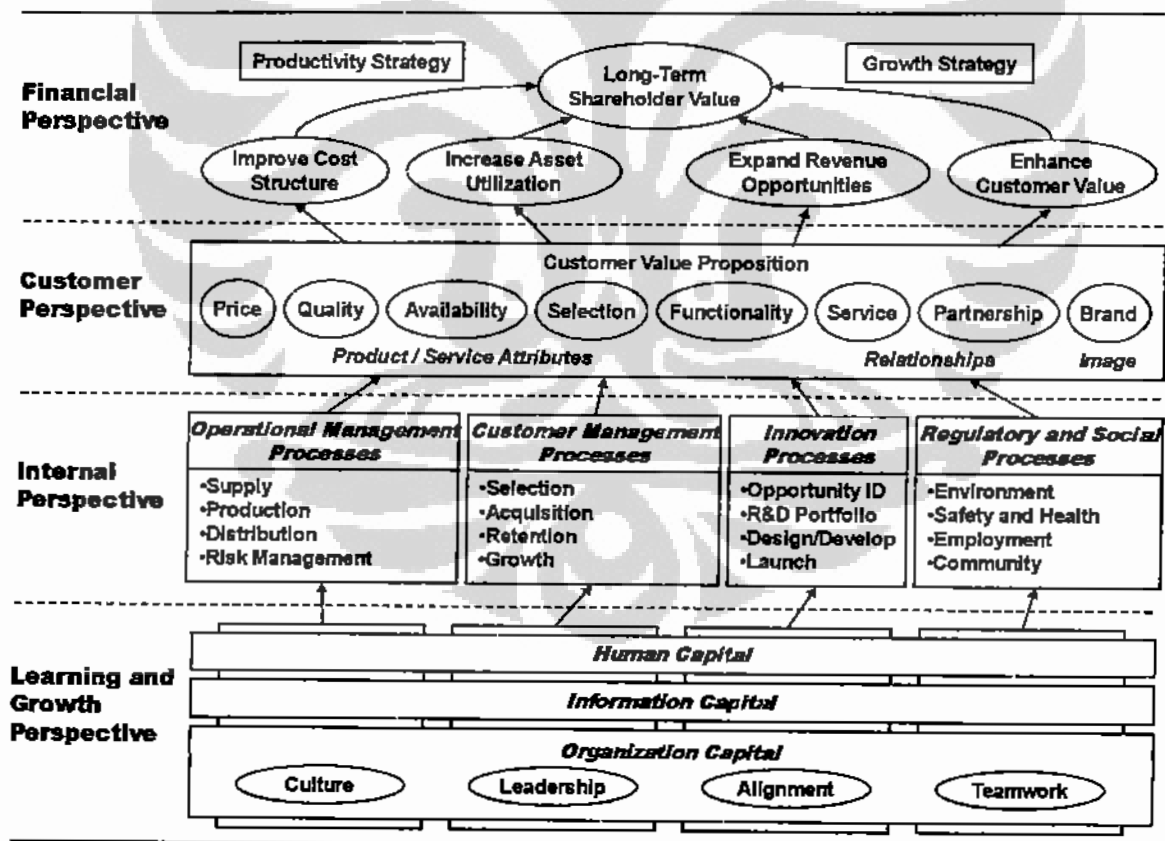
Sebelumnya telah diuraikan mengenai 3 tahapan yang pertama yakni misi, *values*, dan visi. Selanjutnya, hal yang krusial dalam *Balanced Scorecard* adalah menyusun *strategy map*. Definisi *strategy map* adalah "a one-page graphical representation of what you must do well in each of four perspectives in order to successfully execute your strategy." (Niven, 2006, p. 99). Potongan kalimat "what

you must do well” dijawab dalam format tujuan stratejik (*strategic objective*), kalimat ringkas yang dimulai dengan kata kerja yang muncul di setiap perspektif. Misalnya, dalam perspektif keuangan, tujuan (*objective*) yang diinginkan adalah ”Meningkatkan ROI” atau ”Meningkatkan Penggunaan (Utilisasi) Aset”. Akhirnya, setiap tujuan stratejik disusun alat ukurnya masing-masing, target, dan inisiatif. Target ditentukan oleh manajemen berdasarkan kondisi yang dialami saat ini atau sebelumnya, dan dievaluasi secara periodik. Adapun inisiatif stratejik merupakan *action plan* untuk mewujudkan tujuan stratejik organisasi.

Gambar 2.6 menunjukkan *strategy map template* yang merupakan *normative checklist* bagi komponen strategi dan keterikatannya masing-masing.

Gambar 2.6

Strategy Map yang Menunjukkan Bagaimana Organisasi Menciptakan Nilai



Sumber:

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). *Strategy map: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing. p. 11.

Universitas Indonesia

2.3.3.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menempatkan perspektif keuangan merupakan tujuan puncak bagi perusahaan yang berupaya untuk memaksimalkan profit (*profit oriented*). Tujuan keuangan biasanya terkait dengan profitabilitas –diukur, misalnya dengan laba operasi dan ROI (*return on investment*). Secara mendasar, strategi keuangan amatlah sederhana, perusahaan menciptakan banyak uang dengan cara menjual lebih banyak dan mengeluarkan biaya sesedikit mungkin. Oleh karenanya, kinerja keuangan dilakukan dengan 2 pendekatan mendasar, yakni pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) dan produktivitas.

Perusahaan dapat menghasilkan pertumbuhan pendapatan dengan menjalin hubungan erat dengan pelanggan yang ada sehingga ia dapat menjual lebih banyak produk atau jasa yang ada, di samping produk atau jasa baru tentunya.

Produktivitas dapat dicapai dengan 2 cara. Pertama, perusahaan mengurangi biaya baik beban langsung maupun tak langsung. Dengan reduksi biaya, perusahaan mampu memproduksi *output* dalam jumlah yang sama, sementara pengeluaran atas *resources* lebih sedikit. Di samping reduksi biaya, perusahaan meningkatkan produktivitas dengan cara menggunakan (utilisasi) aset finansial dan aset fisik lebih efisien, mengurangi kerja, dan menetapkan modal yang dibutuhkan untuk mendukung level bisnis yang ada. Ukuran utilisasi aset yang umum adalah *return on capital employed (ROCE)* dan *working capital ratio*.

Tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan biasanya memakan waktu yang relatif lebih lama jika dibandingkan dengan meningkatkan produktivitas. Berdasarkan tekanan kegiatan operasional sehari-hari, tendensi mengacu lebih pada periode jangka pendek dibandingkan jangka panjang. Nah, pengembangan *strategy map* pertama kali berupaya memadukan dua dimensi waktu tersebut. Oleh karenanya, komponen keuangan dari strategi hendaknya mengandung 2 dimensi, yakni *long-term* (pertumbuhan/*growth*) dan *short-term* (*productivity*).

2.3.3.2 Perspektif Pelanggan

Strategi pertumbuhan pendapatan membutuhkan *value proposition* khusus, dalam perspektif pelanggan, yang mendeskripsikan bagaimana organisasi akan menciptakan

diferensiasi, nilai yang lestari kepada segmen yang menjadi incaran. Dalam perspektif pelanggan ini, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan yang menjadi target yang mana unit bisnis berkompetisi dan ukuran kinerja unit bisnisnya. Beberapa ukuran umum yang dapat dipakai untuk perspektif pelanggan adalah:

- a. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).
- b. Retensi pelanggan (*customer acquisition*).
- c. Perolehan pelanggan (*customer acquisition*).
- d. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).
- e. Pangsa pasar (*market share*).
- f. Pangsa akun (*account share*).

Ukuran hasil bagi perspektif pelanggan dapat dipandang dalam konteks hubungan sebab-akibat. Misalnya, kepuasan pelanggan menyebabkan retensi pelanggan, dan bahkan melalui mulut ke mulut (*through word of mouth*), perolehan pelanggan baru terjadi. Dengan retensi pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan *share of business* –disebut sebagai *account share*, hingga menumbuhkan loyalitas pelanggan. Kombinasi antara perolehan pelanggan dan peningkatan aktivitas bisnis pada pelanggan yang ada akan meningkatkan pangsa pasar seluruhnya. Akhirnya, retensi pelanggan mengarahkan pada peningkatan profitabilitas, karena menahan pelanggan pada dasarnya lebih murah dibandingkan dengan menarik pelanggan baru atau mengganti pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan diperkenalkan proposisi nilai (*customer value proposition*) yang berupaya meningkatkan nilai bagi pelanggan melalui penggerak (*generic*) sebagai berikut:

- a. *Product/service attribute* yang terdiri atas harga, kualitas, dan ketersediaan, seleksi, dan fungsi.
- b. *Relationship* yakni membina hubungan baik dengan pelanggan dari layanan awal hingga purna jual, terdiri atas 2 unsur yakni *service* dan *partnership* (kemitraan).
- c. *Image* –atau *brand*, yakni bagaimana organisasi mendefinisikan dirinya hingga memiliki kesan dan reputasi tinggi.

2.3.3.3 Perspektif Internal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, tujuan dalam perspektif pelanggan adalah mendeskripsikan strategi yang berkonsentrasi pada *target customers* dan *value proposition*, sedangkan tujuan dalam perspektif finansial mendeskripsikan konsekuensi ekonomis dari keberhasilan strategi --*revenue & profit growth* dan *productivity*. Jika organisasi telah memiliki gambaran jelas mengenai tujuan pelanggan dan finansial ini, tujuan dalam perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendeskripsikan bagaimana strategi itu dijalankan melalui pengelolaan terhadap proses internal dan pengembangan terhadap SDM, informasi, dan *organization capital*.

Proses internal mencakup 2 komponen penting dari strategi organisasi, yakni mereka memproduksi dan menciptakan *value proposition* kepada pelanggan, dan mereka meningkatkan proses dan mereduksi biaya bagi komponen produktivitas dalam perspektif finansial. Dalam hal ini, proses internal memiliki 4 dimensi sebagai berikut:

- a. Proses manajemen operasi (*operations management processes*).
- b. Proses manajemen pelanggan (*customer management processes*).
- c. Proses inovasi (*innovation processes*).
- d. Proses regulasi dan sosial (*regulatory and social processes*).

Ikhtisar rincian masing-masing dimensi ditunjukkan pada Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2

Ikhtisar Rincian Masing-masing Dimensi dalam Perspektif Internal

Operations Management Processes	Customer Management Processes	Innovation Processes	Regulatory and Social Processes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquire raw materials from suppliers. ▪ Convert raw materials to finished goods. ▪ Distribute finished goods to customers. ▪ Manage risk. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selected targeted customers. ▪ Acquire the targeted customers. ▪ Retain customers. ▪ Grow business with customers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identify opportunities for new products and services. ▪ Manage the research and develop the new products and services. ▪ Bring the new products and services to market. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environment. ▪ Safety and health. ▪ Employment practices. ▪ Community investment.

Sumber:

Diolah dari Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). *Strategy map: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing. p. 43-46.

2.3.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat ini mendeskripsikan aset tak berwujud organisasi dan peranannya dalam strategi. Terdapat 3 dimensi dari perspektif ini yaitu:

- a. *Human capital*: ketersediaan keahlian, talenta, dan pengetahuan untuk mendukung strategi.
- b. *Information capital*: ketersediaan sistem informasi, jaringan, dan infrastruktur untuk mendukung strategi.
- c. *Organization capital*: kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi.

Niven (2005) menyebutkan bahwa *strategy map* yang telah dibuat pada dasarnya mengkomunikasikan tujuan organisasi, apakah organisasi telah berbuat dengan baik dan benar dalam rangka eksekusi strateginya. Mengenai bagaimana organisasi mengetahui apakah kinerjanya baik, perlu disusun pengukuran kinerja yang dibuat di masing-masing perspektif sebagaimana dikemukakan di atas.

Setelah diuraikan keempat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* di atas, pada dasarnya keempat perspektif itu tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Gambar 2.6 menunjukkan bagaimana ketiga perspektif (finansial, konsumen, dan internal) didukung oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dalam hal ini bagaimana kondisi SDM (*human capital*), sistem informasi (*information capital*), dan organisasinya. Meskipun ketiga aspek ini sama pentingnya, seringkali di dalam organisasi yang memfokuskan pada pengembangan SDM lainnya sebagai *input*, seperti perguruan tinggi, model pengembangan SDM menjadi penting sekali disusun.

Proses pengukuran kesiapan SDM dilakukan dengan mengidentifikasi kompetensi apa yang dibutuhkan oleh individu dalam organisasi dalam menjalankan tujuan stratejik di perspektif proses internal. Dalam hal ini, Kaplan dan Norton (2004) memperkenalkan istilah *strategic job families* yakni posisi yang mana karyawan dengan kompetensinya masing-masing dapat memiliki *impact* yang terbesar dalam meningkatkan proses internal. Di samping itu, *competency profile* mendeskripsikan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, diuraikan dalam 3 kategori, yakni *knowledge* (latar belakang pengetahuan umum

yang dibutuhkan), *skills* (keterampilan yang dibutuhkan untuk melengkapi *knowledge*), dan *values* (suatu karakteristik atau perilaku yang mendukung kinerja, seperti tim kerja).

2.4 *Strategy-Focused Organization (SFO)*

Setelah menerbitkan buku perdananya, *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton berupaya menjawab beberapa permasalahan yang ada di dalam praktik, yakni bagaimana mengaitkan ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard* dengan sistem manajemen strategik perusahaan. Hal ini lebih memungkinkan bagi perusahaan menerapkan *Balanced Scorecard* secara terpadu dan berkesinambungan. Istilah baru yang dimunculkan Kaplan dan Norton (2001) adalah *Strategy-Focused Organization (SFO)* yang terdiri atas 3 dimensi yaitu:

a. *Strategy.*

Dapat dikatakan mustahil organisasi dapat mencapai tujuannya tanpa memahami apa strateginya. Jadi, melalui *Balanced Scorecard*, strategi dapat dikomunikasikan sehingga mudah dipahami oleh pihak-pihak di dalam organisasi.

b. *Focus.*

Artinya, melalui *Balanced Scorecard*, sumber daya dan aktivitas dalam organisasi diselaraskan dengan strategi.

c. *Organization.*

Artinya, melalui *Balanced Scorecard*, hubungan sesama unit bisnis atau pihak-pihak yang berkepentingan terjalin sehingga terbentuk suatu organisasi yang *mobile*, bertindak bersama-sama dengan cara modern, bahkan lintas fungsi.

Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan bahwa untuk menggapai SFO dibutuhkan 5 prinsip sebagai berikut:

a. *Translate the strategy to operational terms.*

Seringkali strategi hanya untuk konsumsi pimpinan. Melalui *Balanced Scorecard*, strategi harus dipahami oleh segenap lapisan dalam organisasi, oleh karenanya dibutuhkan istilah-istilah operasional yang lebih mudah sehingga semua karyawan memahaminya dengan baik dan jelas.

b. *Align the organization to the strategy.*

Sinergi adalah istilah krusial dalam *Balanced Scorecard*. Bagian-bagian dalam organisasi, seperti sektor, unit bisnis, departemen, memiliki strategi mini masing-masing. Agar tercipta sinergi, strategi individual atau bagian-bagian itu harus dihubungkan dan diintegrasikan.

Selama ini, struktur organisasi disusun atas dasar fungsional, seperti fungsi keuangan, produksi, pemasaran, penjualan, dan pembelian. Konsekuensinya, setiap personil dalam fungsi-fungsi tersebut memiliki pemahaman, kultur, dan motivasi yang berbeda. Kalau dibiarkan, masing-masing akan bekerja demi menonjolkan prestasinya masing-masing. Nah, melalui *Balanced Scorecard*, hambatan itu semakin hilang. Eksekutif dapat diposisikan untuk menggantikan struktur pelaporan formal dengan topik dan prioritas strategis, namun koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam organisasi tetap terjalin. Hal ini untuk memastikan apakah sinergi itu telah terjadi sesuai harapan.

c. *Make strategy everyone's everyday job.*

Melalui *Balanced Scorecard*, dalam menjalankan strategi organisasi, pimpinan akan didukung secara aktif oleh karyawan. Hal ini sangat memungkinkan karena adanya kesepahaman arah dan motivasi mereka dengan para pimpinan. Konsekuensinya, organisasi yang sukses mampu menghubungkan kompensasi insentif dengan *Balanced Scorecard*. Kompensasi didasarkan atas ukuran-ukuran strategis secara menyeluruh. Dengan adanya kesepahaman dan kerja sama itu, strategi organisasi akan menjadi pekerjaan sehari-hari bagi semua personil dalam organisasi karena didorong oleh motivasi yang sama.

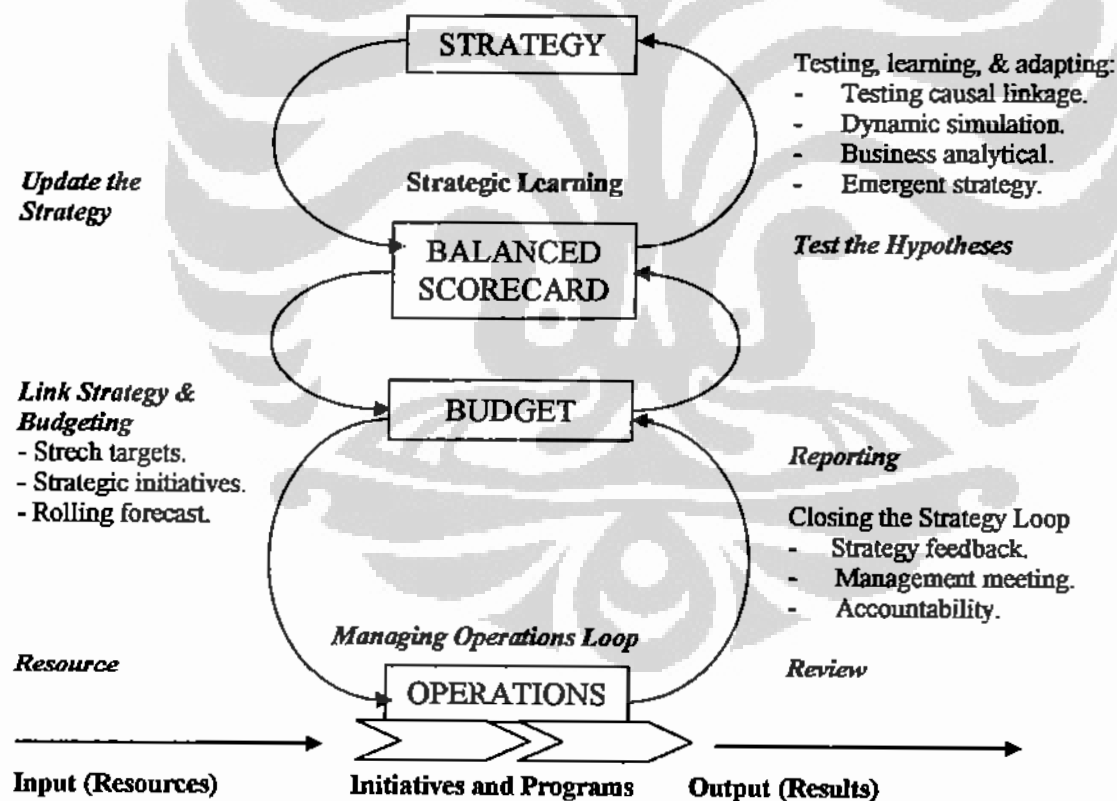
d. *Make strategy a continual process.*

Selama ini organisasi hanya mengelola kegiatan operasional dengan menggunakan *budget* untuk alat pengendalian (*single loop*), tanpa melibatkan proses manajemen strategi (*managing strategy is missing*).

SFO memperkenalkan proses *double-loop* (lihat Gambar 2.7), yakni integrasi manajemen operasional dan strategi dalam proses yang berkesinambungan:

- Mengaitkan strategi dengan penyusunan *budget*. Dewasa ini sudah muncul praktik mengganti *traditional budget* yang memiliki ciri-ciri *fixed performance contract* (anggaran tahunan) dengan konsep *modern budget*, seperti *stretch target*, inisiatif stratejik, dan *rolling forecast* (misalnya, taksiran 3 bulanan);
- Mendekati proses *strategy loop*. Sistem umpan balik stratejik yang terkait dengan *Balanced Scorecard* akan memberikan kerangka baru untuk pelaporan dan koordinasi sehingga lebih berfokus ke strategi.
- Pengujian, pembelajaran, dan adaptasi. Melalui *Balanced Scorecard*, hipotesis strategi menjadi eksplisit, mudah dipelajari, dan mudah diadakan penyesuaian.

Gambar 2.7
Proses *Double-Loop*



Sumber:

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2001). *Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing. p. 275.

e. *Mobilize change through executive leadership.*

Sudah menjadi kelaziman bahwa eksekusi strategi pada akhirnya tergantung dari pimpinan organisasi yang senantiasa cermat dan tanggap atas dinamika yang baik di dalam maupun di luar organisasi. Sebagaimana dikenal mula-mula, *Balanced Scorecard* bukanlah proyek matrik, tetapi proyek perubahan. Fokus awalnya pada mobilisasi dan menciptakan momentum. Ketika organisasi sudah termobilisasi, fokusnya bergeser ke pengelolaan atas dasar *team work* yang menyadari dinamika lingkungan akibat perubahan ke model baru. Akhirnya, pengelolaan berkembang menjadi sistem manajemen stratejik yang mampu menciptakan nilai-nilai, budaya, dan strukur organisasi yang modern dan komprehensif.

2.5 Definisi, Landasan Hukum, dan Karakteristik BLU

2.5.1 Definisi BLU

Badan Layanan Umum, lazim disingkat BLU, merupakan instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Apabila dikelompokkan menurut jenisnya BLU terbagi menjadi 3 kelompok sebagai berikut:

- a. BLU yang kegiatannya menyediakan barang atau jasa meliputi rumah sakit, lembaga pendidikan, pelayanan lisensi, penyiaran, dan lain-lain,
- b. BLU yang kegiatannya mengelola wilayah atau kawasan meliputi Otorita dan Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (Kapet), dan
- c. BLU yang kegiatannya mengelola dana khusus meliputi pengelola dana bergulir, dana UKM, penerusan pinjaman dan tabungan pegawai.

2.5.2 Latar Belakang BLU

Di lingkungan pemerintahan di Indonesia, terdapat banyak satuan kegiatan yang berpotensi untuk dikelola secara lebih efisien dan lebih efektif melalui pola BLU. Ada yang mendapatkan imbalan dari masyarakat dalam proporsi yang signifikan terkait dengan pelayanan yang diberikan, dan ada pula yang bergantung sebagian besar pada dana APBN/APBD. Satuan kerja yang memperoleh pendapatan dari layanannya dalam porsi signifikan, dapat diberikan keleluasaan dalam mengelola sumber daya untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan.

Dari kenyataan itulah, akhirnya pembentukan BLU diharapkan memberikan manfaat bagi masyarakat banyak. Berikut ini beberapa alasan mendasar pentingnya BLU:

- a. Dapat dilakukan peningkatan pelayanan instansi pemerintah kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
- b. Instansi pemerintah dapat memperoleh fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat.
- c. Dapat dilakukan pengamanan atas aset negara yang dikelola oleh instansi terkait.

Landasan hukum BLU dituangkan dalam PP No. 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang mengacu pada UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Mengacu kedua peraturan tersebut, instansi yang memenuhi kriteria BLU adalah:

- a. Bukan merupakan kekayaan negara/daerah yang dipisahkan, sebagai satuan kerja instansi pemerintah,
- b. Dikelola secara otonom dengan prinsip efisiensi dan produktivitas ala korporasi,
- c. Berperan sebagai agen dari menteri/pimpinan lembaga induknya:
 - Kedua belah pihak menandatangani kontrak kinerja,
 - Menteri/pimpinan lembaga bertanggung jawab atas kebijakan layanan yang hendak dihasilkan,
 - BLU bertanggung jawab untuk menyajikan layanan yang diminta.

Institusi yang dapat menerapkan pengelolaan keuangan BLU adalah instansi yang langsung memberikan layanan kepada masyarakat (*organic view*), dan memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif. Ikhtisar ketiga syarat (substantif, teknis, dan administratif) ditunjukkan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Persyaratan Substantif, Teknis, dan Administratif BLU

Persyaratan Substantif	Persyaratan Teknis	Persyaratan Administratif
<p>a. Penyediaan barang dan/ atau jasa pelayanan bidang kesehatan, penyelenggaraan pendidikan, serta pelayanan jasa penelitian dan pengujian;</p> <p>b. Pengelolaan dana khusus, dana bergulir untuk usaha kecil dan menengah, pengelola penerusan pinjaman, dan pengelola tabungan perumahan;</p> <p>c. Pengelolaan kawasan atau wilayah secara otonom Otorita dan Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (Kapet).</p>	<p>a. Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga sesuai dengan kewenangannya;</p> <p>b. Kinerja keuangan satker yang bersangkutan sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.</p>	<p>a. Pernyataan Kesanggupan untuk Meningkatkan Kinerja Pola Tata Kelola;</p> <p>b. Rencana Strategis Bisnis;</p> <p>c. Laporan Keuangan Pokok;</p> <p>d. Standar Pelayanan Minimal (SPM);</p> <p>e. Laporan Audit Terakhir atau Pernyataan Bersedia untuk Diaudit.</p>

Sumber:

Diolah dari PP No. 23 tahun 2005.

2.5.3 Pengelolaan Keuangan BLU (PK-BLU)

PK-BLU memberikan fleksibilitas (keleluasaan) dalam penerapan praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Yang dimaksud dengan praktik bisnis yang sehat adalah proses penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas dan berkesinambungan.

Pada dasarnya, subjek BLU adalah satuan kerja (satker) yang menerima fleksibilitas pengelolaan keuangan sebagai format baru dalam pengelolaan APBN/APBD. Keberadaan BLU harus diseleksi dengan tata kelola khusus, di mana menteri/pimpinan lembaga/satuan kerja dinas terkait membina aspek teknis BLU, sementara Menteri Keuangan berfungsi sebagai pembina di bidang pengelolaan keuangan. Kedudukan BLU adalah tetap berada di bawah kementerian negara/lembaganya, dan tidak terpisah dari instansi induknya. Oleh karena itu, seluruh pendapatan yang diperolehnya dari non APBN/APBD harus dilaporkan dan dikonsolidasikan dalam pertanggungjawaban APBN/APBD. Demikian pula halnya dengan seluruh belanja BLU-nya.



BAB 3 GAMBARAN ORGANISASI

3.1 Gambaran Umum Pendidikan di Indonesia

Krisis multidimensional yang melanda negeri ini membuka mata kita terhadap mutu pendidikan manusia Indonesia. Tak dapat dipungkiri memang, penyebab krisis itu sendiri begitu kompleks. Namun demikian, penyebab utamanya adalah sumber daya manusia (SDM) itu sendiri yang kurang bermutu secara utuh. Sikap manusia Indonesia yang paling merisaukan adalah seringnya bertindak cerdik, tetapi tanpa moralitas. Meskipun ini aspek yang sulit sekali diukur, tetapi paling tidak kultur pendidikan kita seharusnya membentengi diri dari bertindak yang tidak wajar. Oleh karenanya, yang kita butuhkan adalah membangun sistem pendidikan yang baik, berkesinambungan, dan komprehensif.

Dalam sebuah penelitian, diungkapkan bahwa produktivitas manusia Indonesia begitu rendah. Hal ini dikarenakan kurang percaya diri, kurang kompetitif, kurang kreatif, dan sulit berprakarsa sendiri (Selfstarter, N Idrus CITD, 1999). Tentunya, hal ini disebabkan oleh sistem pendidikan yang masih *top down*, tidak mengembangkan inovasi dan kreativitas. Hal ini dipertegas lagi dengan pernyataan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), M. Fakry Gaffar yang mengatakan bahwa universitas atau perguruan tinggi di Indonesia belum memiliki kemampuan untuk "bertarung" dalam persaingan global. Rendahnya kualitas itu tidak semata-mata karena sistem pendidikannya, tetapi juga siswa atau mahasiswa Indonesia yang kurang memiliki upaya dan daya juang. Akses masyarakat untuk menikmati pendidikan yang terjangkau juga masih bermasalah. Bisa dibayangkan, di negeri ini terdapat 80 juta usia 6-24 tahun yang menuntut kesempatan untuk mendapatkan pendidikan. Sayangnya, jumlah sebanyak itu belum tertampung semuanya.

Dalam hal ini, anggaran pendidikan harus memadai untuk menopang dan mengembangkan sistem pendidikan yang maju dan bertaraf internasional. Segala hal terkait dengan pendidikan, kebijakannya harus radikal menuju ke arah perbaikan. Salah satunya adalah pemenuhan *budget* pendidikan sebesar 20% dari APBN atau APBD. Disinyalir karena kekurangsiapan program pengembangan pendidikan, hal

yang paling mudah mencapai pembelanjaan dari *budget* itu (apalagi akhir tahun) adalah menaikkan gaji guru dan dosen negeri. Telah disetujui DPR bahwa kenaikan gaji guru pada 2009 hingga 100 persen. Bukan mustahil, sebagian besar *budget* pendidikan yang jumlahnya sekitar Rp201,1 trilyun dalam RAPBN 2009 akan terpakai untuk gaji, biaya operasional, dan kegiatan administrasi. Padahal di sisi lain, problem pendidikan masih banyak. Siswa putus sekolah dasar, misalnya, sebanyak 841.000 dari 28,1 juta siswa SD/MI akibat ekonomi keluarga tidak mendukung. Begitu juga, siswa SMP/MTs yang putus sekolah sebanyak 211.643 setiap tahunnya. Sarana pendidikan juga menyedihkan. Hingga saat ini, 200.000 ruang kelas SD dan 12.000 SMP rusak berat. Di tingkat SMP, 34,3% sekolah belum memiliki perpustakaan dan 38,2% tidak memiliki laboratorium. Secara umum, angka buta aksara mencapai 10,1 juta orang, dan 70%-nya adalah kaum Hawa. (Kompas, 2/12/2008).

Berita kenaikan gaji guru dan dosen (termasuk gaji profesor yang naik secara signifikan) memang menyenangkan, tetapi program pendukung lainnya harus berkesinambungan dan terarah. Contoh riilnya, lembaga pendidikan sebaiknya bebas pajak, buku pendidikan juga harus dibebaskan dari pajak, tidak terkecuali kertasnya. Harga kertas dan pajak masih menjadi alasan penerbit terkait sulitnya menekan harga buku, terutama buku pelajaran. Penerbit berharap, pemerintah menyubsidi harga buku guna memperluas akses terhadap buku pelajaran, selain membuat buku *digital*.

Saat ini pemerintah sedang menggalakkan sertifikasi guru atau dosen supaya kualitas pengajar dapat meningkat seiring dengan tuntutan mutu lulusan sekolahan/perguruan tinggi. Dari 2,7 juta orang guru di Indonesia, baru 300.000 saja yang tersertifikasi. Untuk meningkatkan mutu pendidikan selanjutnya, tahun 2009 ditargetkan jumlah guru yang tersertifikasi berjumlah 1 juta orang guru.

Sebagai wujud nyata amanat UU No. 2 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pemerintah telah mengupayakan secara terus-menerus perluasan dan pemerataan pendidikan, peningkatan mutu, dan relevansi pendidikan agar memenuhi kebutuhan pengembangan masyarakat dan pembangunan pemerintahan yang baik atau *good governance*. Hal ini dituangkan dalam Rencana Strategik (renstra) Departemen Pendidikan Nasional untuk kurun waktu 2004 – 2009. Renstra ini merupakan acuan bagi seluruh jajaran penyelenggara pendidikan baik

Universitas Indonesia

pemerintah pusat maupun daerah dalam merencanakan dan melaksanakan pengembangan pendidikan sampai dengan tahun 2009.

Pasca reformasi, pendidikan di Indonesia mengalami perubahan arah yang lebih menonjolkan perspektif ekonomi. Pendidikan dalam perspektif ekonomi dianggap memiliki peran yang sangat penting dan strategis untuk meningkatkan daya saing nasional dan membangun kemandirian bangsa yang menjadi prasyarat mutlak dalam memasuki persaingan antar bangsa di era global. Melalui ketersediaan manusia yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, Indonesia akan mampu memasuki kompetensi global dan ekonomi pasar bebas.

Pendidikan dalam konteks kemanfaatan adalah mutu pendidikan yang harus dikaitkan dengan isu relevansi pendidikan. Sistem pendidikan dianggap relevan jika memiliki keseimbangan dengan sistem ekonomi dan ketenagakerjaan. Artinya, lulusan pendidikan memiliki kesesuaian dengan kebutuhan ekonomi sebagai pelaku pembangunan di berbagai sektor. Patut disayangkan, realitas keunggulan dan daya saing pendidikan Indonesia yang dikaitkan dengan produktivitas tenaga kerja lulusan, berada dalam posisi 12 dari 12 negara di Asia (Political and Economic Risk Consultancy/PERC, 2001). Isu PERC mengaitkan kualitas pendidikan dengan mutu tenaga kerja sebagai salah satu faktor ekonomi telah menjadikan pendidikan sebagai sarana untuk mengembangkan kualitas dan produktivitas pekerja.

3.2 Sejarah Berdirinya STAN

Berbicara pendidikan tinggi, jenisnya beragam yang pada dasarnya terdapat 3 bentuk, yakni Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dan Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK). Salah satu PTK yang menjadi objek bahasan adalah STAN.

Kampus Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (selanjutnya disingkat STAN) berdomisili di satu lokasi dengan 2 alamat karena memiliki 2 pintu masuk, yaitu pintu selatan (Bintaro Jaya) dan pintu utara (Ceger Raya). Kampus STAN di Bintaro/Ceger (lihat Gambar 3.1) ini digunakan sebagai tempat kuliah mahasiswa D-III dan D-IV dari semua jurusan.

Gambar 3.1

Foto STAN Dilihat dari Gerbang Bintaro Utama



Alamat:

1. Jl. Bintaro Utama Sektor V, Bintaro Jaya, Tangerang, Banten 15223.
2. Jl. Ceger Raya, Kel. Jurangmangu Timur, Kec. Pondok Aren, Kab. Tangerang, Banten 15222.

Berbeda dengan mahasiswa D-III dan D-IV yang berkuliah di kampus STAN Bintaro, mahasiswa D-I berkuliah di Balai Diklat Keuangan yang ada di beberapa daerah sebagai berikut:

- a. Balai Diklat Keuangan I Medan, GKN Jl. Diponegoro No. 30A Medan.
- b. Balai Diklat Keuangan II Palembang, Jl. Sukabangun II Kec. Sukarame Palembang.
- c. Balai Diklat Keuangan III Yogyakarta, Jl. Minomartani Kalasan.
- d. Balai Diklat Keuangan IV Malang, Jl. A Yani Utara No. 200 Malang.
- e. Balai Diklat Keuangan V Balikpapan, GKN Jl. A Yani No. 68 Balikpapan.
- f. Balai Diklat VI Makassar, Jl. A Yani No. 1 Makassar.
- g. Balai Diklat VII Cimahi, Jl. Gado Bangkong No. 111 Cimahi.
- h. Balai Diklat Keuangan VIII Manado, Jl. Bethesda No. 18 Manado.

Sejak era Menteri Keuangan Sri Mulyani, secara bertahap jumlah program D-I dibatasi, bahkan pada saat penerimaan Ujian Saringan Masuk (USM) STAN Tahun Akademik 2008/2009 hanya ada 1 yang dibuka yakni D-J Kepabeanaan dan Cukai.

Kampus STAN Bintaro diresmikan pada tahun 1986 oleh Menteri Keuangan Republik Indonesia, Radius Prawiro. Lokasi kampus terletak sekitar 25 km dari pusat kota Jakarta atau sekitar 12 km dari Blok M, Kebayoran Baru, arah ke Bintaro Utama Sektor V. Kampus ini berdiri di atas lahan seluas 260.610 m² (26 hektare) dengan rincian 156.366 m² keadaan topografi datar dan 104.244 m² lembah/rawa.

Universitas Indonesia

Bangunannya seluas 21.360 m² terdiri dari gedung administrasi A (gedung Gandhi, berlantai dua), gedung pertemuan B (gedung Muhammad Taufik, berlantai satu), gedung kuliah C (gedung Piet Haryono, berlantai tiga), gedung kuliah D (gedung Zakaria Harahap, berlantai tiga), gedung kuliah E (gedung Oscar Suryaatmaja, berlantai tiga), gedung kuliah F (gedung Sumardjo Tjitisidojo, berlantai tiga), gedung auditorium G (Gedung Wahono, berlantai satu), gedung perpustakaan P (Gedung Mulyanto Mulyodihardjo, berlantai dua) dan gedung laboratorium L (berlantai dua). Di samping itu, juga terdapat gedung Balai Diklat Luar Negeri tempat pendidikan bagi para pegawai yang akan dikirim tugas belajar ke luar negeri (berlantai tiga) disertai dengan asrama.

Jika dirunut berdasarkan perjalanan sejarahnya, institusi perguruan tinggi di lingkungan Departemen Keuangan ini sudah ada sejak tahun 1959, seiring dengan kebutuhan tenaga keuangan dan akuntan pada awal-awal masa kemerdekaan. Sebelum tahun 1959 misalnya, telah ada institusi perguruan tinggi pada Departemen Keuangan, seperti Akademi Pajak dan Pabean, Kursus Djabatan Ajun Akuntan (KDAA), dan Kursus Djabatan Pembantu Akuntan (KDPA). Pada tanggal 5 Oktober 1959, Akademi Pajak dan Pabean dibubarkan kemudian diganti dengan lembaga baru bernama Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (STIKN) yang mulai berjalan pada tanggal 31 Desember 1959 berdasarkan Kepmenkeu No. 175042/UP/X.

Pada tanggal 15 Desember 1967 dikeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Keuangan dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. Kep-302/Menkeu/1967 dan No. Kep-3/PT/1967 tentang Pendirian Institut Ilmu Keuangan (IIK) yang kemudian dipertegas dengan Keputusan Presiden RI No. 167 tanggal 6 Mei 1968. IIK merupakan integrasi dari beberapa pendidikan di lingkungan Departemen Keuangan dan Badan Pemeriksa Keuangan, STIKN, ATN, dan A3N.

Institusi dengan nama Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) sendiri baru muncul pada tahun 1974, melalui Keputusan Presiden No. 45 tahun 1974 jo. No. 12 tahun 1976. Peraturan tentang STAN yang terakhir dan masih berlaku sampai saat ini tertuang pada Peraturan Menteri Keuangan No. 1/PMK/1977 tanggal 12 Februari 1977 tentang Peraturan Dasar Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.

Pada awalnya, berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0145/U/1982 tanggal 1 Mei 1982, STAN mempunyai 2 program pendidikan, yaitu:

a. Program Diploma III Spesialisasi Akuntansi

Program ini bertujuan untuk mendidik tenaga menengah di bidang akuntansi yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan melaksanakan rencana pemeriksaan akuntan dengan swakarya, mempersiapkan laporan pemeriksaan, mengadakan evaluasi ekonomi perusahaan, dan mempunyai pengetahuan yang dalam tentang akuntansi lanjutan.

b. Program Diploma IV Spesialisasi Akuntansi

Program ini bertujuan untuk mendidik tenaga yang mempunyai kemampuan untuk memimpin, merencanakan, dan menyusun laporan akuntan yang lengkap, mengadakan evaluasi ekonomi perusahaan secara mendalam, dan menyusun sistem akuntansi suatu organisasi.

Seiring dengan perkembangan zaman, program yang diselenggarakan pun bertambah menjadi beberapa spesialisasi/jurusan karena banyaknya unit pengguna di lingkungan Departemen Keuangan yang menginginkan tenaga siap pakai yang telah dididik STAN. Penyelenggaraan program diploma keuangan selain Akuntansi (Prodip I dan III spesialisasi Perpajakan, Kepabeanan dan Cukai, Anggaran, dan Pengurusan Piutang Lelang Negara [PPLN]) semula dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan VII Jakarta. Namun demikian, seiring dengan dipindahkannya kantor Balai Diklat Keuangan VII Jakarta ke Cirebon, sesuai dengan Surat Edaran Kepala BPLK No. SE-048/BP/1998 tanggal 29 Oktober 1998, penyelenggaraan prodip keuangan yang semula diselenggarakan oleh Balai Diklat Keuangan VII diserahkan kepada STAN.

Praktis mulai tahun 1998 STAN bertugas menyelenggarakan semua pendidikan program diploma keuangan di lingkungan Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan (disingkat BPLK, dalam perkembangannya kemudian diubah menjadi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan atau disingkat BPPK), termasuk Program Diploma I Keuangan yang diselenggarakan di daerah.

Berdasarkan Surat Tugas Direktur STAN No. ST-1075/BP.7/1998, mulai tanggal 16 November 1998, penyelenggaraan semua Program Diploma I dan III

Universitas Indonesia

Keuangan yang semula dikoordinasi oleh Balai Diklat Keuangan VII, dialihkan ke Bidang-bidang Akademis (unit Eselon III) di bawah STAN sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.1. Jadi, Direktur STAN (pejabat Eselon II) membawahi 3 Kepala Bidang Akademis (pejabat Eselon III) dan 1 Kepala Sekretariat. Secara lebih lengkap, struktur organisasi dapat dilihat pada Gambar 3.2.

Tabel 3.1

Bidang Akademis yang Menangani Penyelenggaraan Prodip Keuangan

No	Bidang Akademis Pendidikan	Program Diploma Keuangan yang Dikelola
1.	Akuntan	<ul style="list-style-type: none"> • Prodip I dan III Keuangan Spesialisasi Anggaran • Prodip III Keuangan Spesialisasi Pengurusan Piutang Lelang Negara (PPLN) • Prodip IV Keuangan Spesialisasi Akuntansi
2.	Ajun Akuntan	<ul style="list-style-type: none"> • Prodip III Keuangan Spesialisasi Akuntansi Pemerintahan • Prodip I dan III Keuangan Spesialisasi Kepabeanaan dan Cukai
3.	Pembantu Akuntan	<ul style="list-style-type: none"> • Prodip I dan III Keuangan Spesialisasi Administrasi Perpajakan • Prodip I dan III Keuangan Spesialisasi Penilai/Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

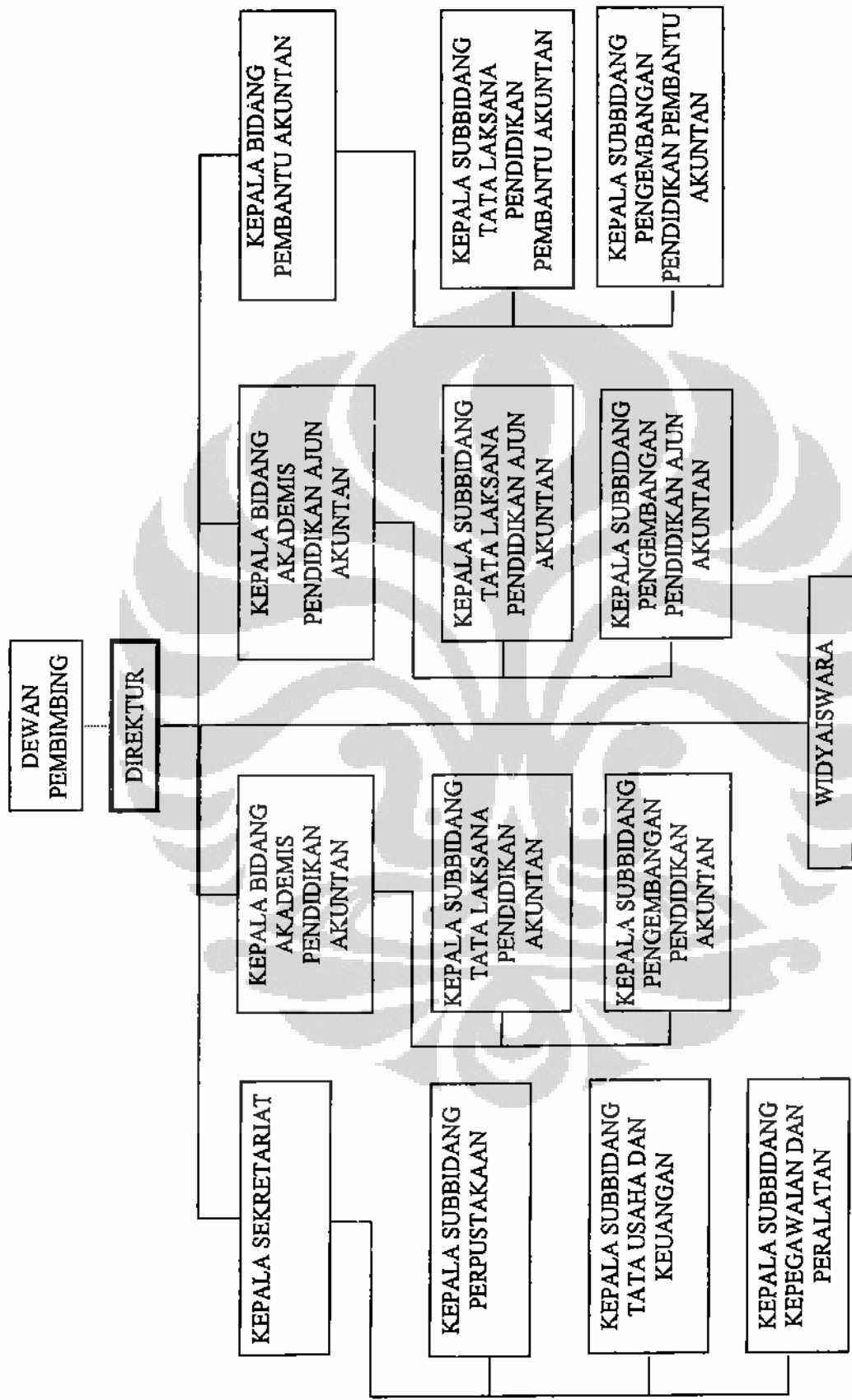
Sumber: Diolah dari ST-1075/BP.7/1998.

Lulusan pendidikan program diploma bidang keuangan dapat diusulkan untuk diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil (PNS) pada Departemen Keuangan atau instansi pemerintah lainnya ke dalam pangkat/golongan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Lulusan pendidikan program diploma bidang keuangan berhak menggunakan sebutan profesional sebagai berikut:

- a. Ahli Pertama bagi lulusan program Diploma I.
- b. Ahli Madya bagi lulusan program Diploma III.
- c. Sarjana Sains Terapan bagi lulusan program Diploma IV.

Jadi, selama ini STAN tidak menyelenggarakan program Diploma II.

Gambar 3.2
Struktur Organisasi STAN



Sumber: Profil STAN.

3.3 Visi, Misi, Tujuan, dan Ciri Khas Pendidikan di STAN

STAN sebagai institusi yang menggodok tenaga baru/kader di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik, diharapkan lulusannya akan bermanfaat bagi pengguna di lingkungan Departemen Keuangan khususnya. Oleh karena itu, STAN merumuskan misi dan visi terkait erat dengan komitmennya memberikan layanan pendidikan terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik. Berikut ini visi dan misinya:

Visi STAN:

- Menjadi perguruan tinggi terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.

Misi STAN:

- Menghasilkan tenaga ahli dalam bidang keuangan dan akuntansi sektor publik yang bermoral tinggi dan berwawasan global.
- Melaksanakan penelitian di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.
- Melaksanakan pengabdian masyarakat di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.

Kalau diperhatikan, misi STAN sejalan dengan tri dharma perguruan tinggi yang meliputi 3 bidang tugas, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Di samping visi dan misi, STAN menentukan sasaran yang ingin dicapai STAN dalam 10 hingga 15 tahun ke depan akan mampu menyediakan tenaga ahli dalam bidang keuangan dan akuntansi sektor publik sehingga seluruh unit pemerintah mampu membuat laporan keuangan yang pada akhirnya Departemen Keuangan dapat menyusun laporan keuangan Republik Indonesia yang dapat diberi opini *unqualified* oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Selain itu, pemerintah daerah sebagai mitra juga akan menjadi semakin baik dalam melaporkan pertanggungjawaban mengenai pengelolaan keuangan. Hasil akhir yang diinginkan adalah terciptanya *good government governance* baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Untuk mencapai misi, visi dan sasaran di atas, dalam 5 tahun mendatang STAN menetapkan tujuan sebagai berikut:

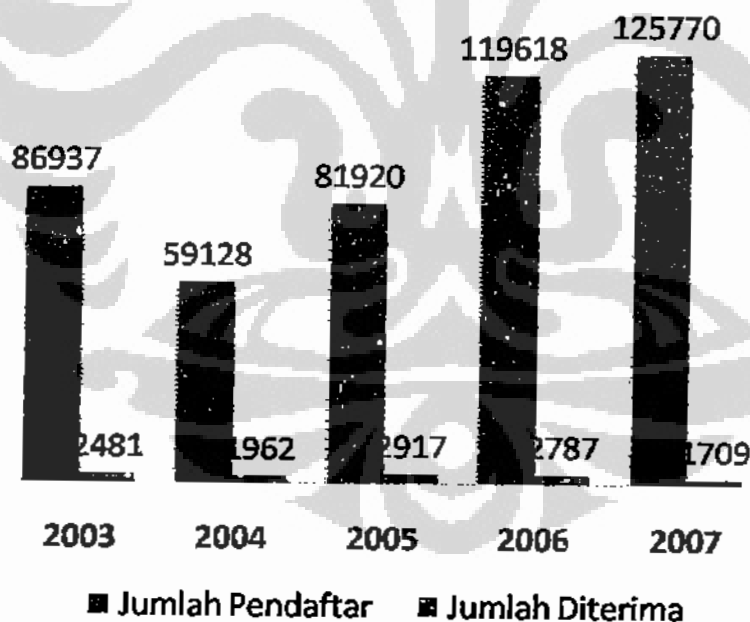
- a. Meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan Program Diploma I, Diploma III, dan Diploma IV untuk menghasilkan lulusan STAN yang memiliki sikap mental dan etika profesi, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan kepemimpinan yang unggul.
- b. Meningkatkan kualitas dan relevansi penelitian mahasiswa dan pengajar sehingga dapat:
 - Menghasilkan modal intelektual dan morai untuk meningkatkan nilai tambah sumber daya nasional.
 - Menghasilkan penerapan dan pelayanan birokrasi di bidang keuangan sesuai prinsip-prinsip *good governance* untuk melayani masyarakat dan unit pengguna selain Departemen Keuangan serta meningkatkan mutu pendidikan.
 - Menghasilkan rekomendasi kebijakan terhadap sistem pengelolaan keuangan negara secara umum.
- c. Mengembangkan pengelolaan STAN yang efisien dan produktif untuk:
 - Menghasilkan keunggulan akademik STAN.
 - Menghasilkan pengelolaan STAN yang bertanggung jawab.
 - Menyediakan layanan sarana dan prasarana yang mendukung mutu kampus sesuai visi STAN untuk menjadi perguruan tinggi terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.
 - Mengembangkan penyelenggaraan program diploma keuangan yang selama ini diarahkan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan Departemen Keuangan tetapi juga seluruh unit pemerintah lainnya. Harapannya, di setiap unit pemerintah tersedia tenaga-tenaga Ahli Madya keuangan negara yang mampu menyiapkan, menyusun, dan melaporkan kekayaan negara pada masing-masing unit pemerintah tersebut untuk dilaporkan kepada Menteri Keuangan guna dikompilasi membentuk neraca kekayaan negara Republik Indonesia.

Dengan tujuan seperti disebutkan di atas, STAN mengemban misi sosial dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan murah. Ciri khas

Universitas Indonesia

STAN sebagai perguruan tinggi kedinasan (PTK) adalah tidak memungut uang kuliah selama pendidikan. Di samping itu, lulusan D-I dan D-III STAN dapat diangkat menjadi calon PNS di lingkungan Departemen Keuangan atau institusi pemerintah lainnya sesuai ketentuan yang berlaku. Di dalam Pengumuman Penerimaan Mahasiswa Baru (No. 004/PP/2008) disebutkan klausul untuk dapat menjadi calon PNS, lulusan D-I dan D-III STAN harus lulus ujian seleksi PNS. Di masa lalu, klausul ini tidak dimunculkan, karena begitu mereka lulus, secara otomatis dipanggil untuk mengikuti Diklat Prajabatan supaya dapat diangkat menjadi PNS, ini artinya mereka tidak dites seleksi PNS lagi. Terlepas dari perubahan peraturan dari masa ke masa, animo masyarakat untuk mendaftar STAN masih cukup tinggi. Gambar (Grafik) 3.3 menunjukkan perkembangan jumlah pendaftar dan jumlah diterima dalam kurun 2003 – 2007.

Gambar (Grafik) 3.3
Jumlah Pendaftar dan Jumlah Diterima STAN (2003 – 2007)



Sumber: <http://www.stan.ac.id/statistik>, 10 November 2008.

3.4 Komitmen Pengembangan SDM Departemen Keuangan

Departemen Keuangan sebagai induk penyelenggaraan keuangan negara memiliki tugas dan tanggung jawab tidak ringan, apalagi dikaitkan dengan maraknya kasus korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang menjangkiti bangsa. Semua itu dimulai dari penciptaan aparat yang bersih dan profesional. Tanpa pengelolaan yang bersih dan profesional, institusi besar ini tidak akan dipercaya baik di mata bangsa sendiri, terlebih lagi mata internasional.

Sejak merakah Orde Reformasi, sebenarnya semangat dan komitmen untuk mengembangkan SDM di lingkungan instansi pemerintahan, tidak terkecuali Departemen Keuangan, cukup tinggi. Misi dan visi pun diperbaharui untuk mencerminkan komitmen tersebut. Hal ini dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 464/KMK.01/2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road-Map* Departemen Keuangan) Tahun 2005-2009. Departemen Keuangan menyusun pernyataan visinya begitu *powerful*.

Visi Departemen Keuangan:

- Menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta instrumen bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur, dan berperadaban tinggi.

Visi tersebut dijabarkan dalam misi, tujuan, dan sasaran yang pada prinsipnya akan sangat tergantung pada kesiapan sumber daya manusia di Departemen Keuangan.

Tugas di bidang pengembangan sumber daya manusia Departemen Keuangan ini sebagian diemban oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 302/KMK.1/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan No. 464/KMK.01/2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road-Map* Departemen Keuangan). BPPK mempunyai tugas membina, mengkoordinasikan, dan menyelenggarakan kegiatan pendidikan, pelatihan, dan penataran keuangan negara. BPPK merupakan unit Eselon I di

Universitas Indonesia

lingkungan Departemen Keuangan sejajar dengan Direktorat Jenderal. Karena bidang tugasnya adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, BPPK memiliki perpanjangan tangan untuk melaksanakan tugas tersebut, yaitu berwujud Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) dan STAN. Secara lebih sederhana, Pusdiklat dimaksudkan untuk mendidik peserta diklat yang sudah berstatus pegawai, sedangkan STAN mendidik calon pegawai (meskipun ada Prodip IV yang mahasiswanya adalah pegawai juga).

Tujuan bidang sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pertama, memenuhi kualitas SDM yang dibutuhkan oleh Departemen Keuangan serta berpartisipasi dalam meningkatkan pengetahuan masyarakat di bidang keuangan dan kekayaan negara (menjadikan BPPK sebagai pusat pembelajaran atau *learning center*).
- b. Kedua, mengembangkan kajian ilmiah di bidang keuangan publik dan akuntansi pemerintahan (menjadikan BPPK sebagai pusat riset pengembangan keilmuan atau *knowledge development research center*).

Salah satu di antara program pendidikan dan pelatihan yang dikoordinasikan oleh BPPK adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh STAN.

3.5 Program Studi STAN

Sebagaimana disinggung sebelumnya, STAN mempunyai tugas untuk mengelola atau menyelenggarakan pendidikan program diploma keuangan yang terdiri dari Program Diploma I, II, dan III dari beberapa spesialisasi, Program Diploma IV akuntansi, Program Pembantu Akuntan (PA), dan Program Diploma III Akuntansi dengan Kurikulum Khusus (Ajun Khusus). Berikut ini rincian program studi selengkapnya:

- a. Program Diploma I Keuangan (kode program D-I) Spesialisasi:
 - 1). Kebendaharaan Negara/Anggaran;
 - 2). Administrasi Perpajakan;
 - 3). Kepabeanaan dan Cukai;
 - 4). Penilai/Pajak Bumi dan Bangunan.
- b. Program Diploma II Keuangan (kode program D-II) Spesialisasi:
 - 1). Kebendaharaan Negara/Anggaran.,

- 2). Administrasi Perpajakan;
- 3). Penilai/Pajak Bumi dan Bangunan;
- 4). Kepabeanan dan Cukai.

Karena tidak adanya unit pengguna yang meminta lulusan program D-II, dalam 10 tahun terakhir program ini tidak pernah dilakukan.

c. Program Diploma III Keuangan (kode program D-III) Spesialisasi:

- 1). Kebendaharaan Negara/Anggaran;
- 2). Administrasi Perpajakan;
- 3). Penilai/Pajak Bumi dan Bangunan;
- 4). Kepabeanan dan Cukai;
- 5). Analisis Efek;
- 6). Akuntansi Pemerintahan;
- 7). Kepiutanglengan/Pengurusan Piutang dan Lelang Negara (PPLN);
- 8). Aktuaria.

Program yang merupakan ikatan dinas adalah spesialisasi/jurusan Kebendaharaan Negara/Anggaran, Administrasi Perpajakan, Penilai/PBB, Kepabeanan dan Cukai, Akuntansi Pemerintahan, dan PPLN, yang tempat pendidikannya di kampus STAN Bintaro. Adapun program spesialisasi Analisis Efek dan Aktuaria adalah sekolah swasta yang berkampus di gedung BPPK Jl. Purnawarman No. 99 Kebayoran Baru Jakarta Selatan.

d. Program Diploma IV Keuangan (kode program D-IV) Spesialisasi Akuntansi (Pemerintahan).

e. Selain dari program sebagaimana dimaksud dalam butir a, b, c, dan d, diadakan pula:

- 1). Program Pendidikan Asisten/Pembantu Akuntan;
- 2). Program Diploma III Akuntansi dengan Kurikulum Khusus.

Program Diploma Spesialisasi Kebendaharaan Negara/Anggaran bertujuan untuk mendidik pegawai dan calon pegawai agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pengelolaan keuangan negara di bidang kebhendaharaan/anggaran.

Program Diploma Spesialisasi Administrasi Perpajakan (Pajak dan Penilai/Pajak Bumi dan Bangunan) bertujuan untuk mendidik pegawai dan calon

Universitas Indonesia

pegawai agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pengelolaan keuangan negara di bidang perpajakan.

Program Diploma Spesialisasi Kepabeanan dan Cukai (Bea dan Cukai) bertujuan untuk mendidik pegawai dan calon pegawai agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pengelolaan keuangan negara di bidang kepabeanan dan cukai.

Program Diploma Keputanglelengan/Pengurusan Piutang dan Lelang Negara (PPLN) bertujuan untuk mendidik pegawai dan calon pegawai agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pengelolaan keuangan negara di bidang pengurusan piutang dan lelang negara.

Program Diploma Analisis Efek bertujuan untuk mendidik pegawai dan calon pegawai agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas di bidang pasar modal.

Program Diploma Akuntansi Pemerintahan bertujuan untuk mendidik pegawai dan calon pegawai agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pengelolaan keuangan negara dan daerah di bidang akuntansi dan audit sektor publik.

Program Diploma Aktuaria bertujuan untuk mendidik pegawai dan calon pegawai agar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sektor asuransi.

3.6 Ikhwal Pembelajaran di STAN

Sebagaimana perguruan tinggi lainnya, STAN memiliki seperangkat peraturan akademis yang dikukuhkan melalui Surat Keputusan Kepala BPPK atau Direktur STAN. Di antara yang menjadi acuan penyelenggaraan pendidikan adalah Keputusan Kepala BPPK No. 198/PP/2002 tentang Perubahan Keputusan Kepala BPPK No. 207/PP/2000 tentang Ketentuan Pengelolaan/Penyelenggaraan Pendidikan Program Diploma Bidang Keuangan di Lingkungan Departemen Keuangan. Di dalamnya, misalnya, dikemukakan mengenai kurikulum, penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar, dan evaluasi belajar. Pada dasarnya, kurikulum terdiri atas Mata Kuliah Pengembangan Kepribadian (MPK), Mata Kuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK), Mata Kuliah Keahlian Berkarya (MKB), Mata Kuliah Perilaku Berkarya (MPB) dan Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB).

Universitas Indonesia

Pembelajaran dilakukan mulai pukul 08.00 dan berakhir jam 17.00, tergantung dari jadwal kuliah masing-masing yang didesain melalui Sistem Informasi Akademik (SIA) STAN. Setiap perubahan jadwal (jam dan ruang kelas) dikendalikan melalui aplikasi SIA STAN yang ditangani oleh petugas sekretariat masing-masing Bidang Akademis. Sebelum perkuliahan dimulai, sekretariat Bidang Akademis masing-masing mengumumkan pembagian kelas, jadwal kuliah, dan daftar dosen pengajar. Pembagian kelas mutlak ditentukan oleh STAN dengan sistem acak, tetapi memiliki pola tertentu yakni memperhatikan penyebaran jumlah laki-laki dan perempuan dan prestasi sebelumnya. Daftar dosen pengampu mata kuliah ditetapkan melalui rapat Bidang Akademis dengan ketentuan bahwa dosen tetap (widyaiswara) STAN memperoleh jatah mengajar minimal 12 Sistem Kredit Semester (SKS), dosen struktural di lingkungan Departemen Keuangan dan widyaiswara non STAN memperoleh jatah rata-rata 6 – 9 SKS, dan dosen dari umum tidak ada ketentuan jumlah SKS. Perlu diketahui bahwa 1 SKS durasinya 50 menit.

Jumlah tatap muka dalam satu semester adalah 16 kali yang terdiri atas 8 kali periode tengah semester dan 8 kali lainnya periode akhir semester. Dosen STAN dihibau untuk memenuhi tingkat kehadiran (tatap muka) minimal 6 kali untuk periode tengah semester dan 6 kali untuk periode akhir semester. Hal ini untuk menjaga keseimbangan dan memastikan bahwa materi telah diajarkan/diselesaikan selama periode tersebut. Sudah menjadi kebiasaan di STAN, pertemuan pertama (ke-1) digunakan untuk introduksi mata kuliah (silabus, buku acuan), pengenalan, dan aturan main belajar, sedangkan pertemuan terakhir menjelang *mid* atau *final test* (tatap muka ke-8 atau ke-16) untuk *review* dan kuis.

Selama belajar, mahasiswa dipinjami buku-buku literatur dari perpustakaan yang merupakan buku paket/wajib. Tidak semua mata kuliah tersedia buku wajib, biasanya sebagian besar materi pokok per jurusan yang senantiasa dibagikan. Buku ini dipinjamka secara estafet, artinya setelah usai dikembalikan, lalu dipinjamkan lagi untuk adik kelas mereka yang naik tingkat. Selain itu, mahasiswa dapat memanfaatkan layanan perpustakaan untuk meminjam buku-buku yang jumlahnya terbatas. Rata-rata kondisi buku yang ada di perpustakaan peminjaman tidak *update*, alias edisi-edisi lama. Di samping perpustakaan peminjaman, juga terdapat perpustakaan baca (buku tidak boleh dibawa keluar ruang). Perpustakaan baca ini

Universitas Indonesia

biasanya literturnya relatif baru, tetapi masih terbatas pada materi-materi tertentu dan jumlah per bukunya masih sedikit. Tersedia juga di perpustakaan baca itu skripsi anak D-IV STAN dari tahun ke tahun.

Di samping proses pembelajaran materi kuliah di kelas, evaluasi dilakukan baik wujudnya ujian tengah semester (UTS) maupun ujian akhir semester (UAS). Soal ujian yang dikeluarkan adalah produk bersama dosen pengampu mata kuliah yang sama di bawah kendali dan tanggung jawab dosen koordinator mata kuliah. Satu soal yang sama diujikan untuk semua kelas meskipun dosennya berbeda-beda. Lalu, kewajiban dosen kelas masing-masing untuk mengoreksi hasil ujian. Proporsi penilaiannya terdiri atas 40% nilai UTS, 40% nilai UAS, dan 20% nilai aktivitas. STAN menerapkan sistem penilaian absolut, artinya nilai A- diberikan bagi mahasiswa dengan nilai akhir dari penjumlahan ketiga proporsi di atas adalah 80 – 89. Jadi, bisa terjadi di dalam satu kelas, nilai paling tinggi cuma B+, atau bahkan dalam satu kelas rata-rata nilainya B+ atau A- saja. Konversi nilai sebagai berikut:

No	Nilai Angka	Nilai Huruf	Nilai Prestasi
1	90-100	A	4,00
2	80-89	A-	3,70
3	75-79	B+	3,30
4	70-74	B	3,00
5	66-69	B-	2,70
6	61-65	C+	2,30
7	56-60	C	2,00
8	41-55	D	1,00
9	0-40	E	0

Rumusan nilai dan indeks prestasi dilakukan oleh petugas sekretariat masing-masing Bidang Akademis lalu diadakan rapat kelulusan dengan mengundang para dosen pengampu mata kuliah.

Dalam 5 tahun terakhir, di samping evaluasi hasil belajar, pernah juga satu kali diadakan evaluasi dosen oleh mahasiswa, namun tindak lanjutnya tidak jelas. Jadi, praktis STAN tidak mengadakan evaluasi dosen secara terprogram. Evaluasi dosen hanya dilakukan oleh petugas sekretariat melalui kesan personal seorang dosen di mata petugas sekretariat, misalnya aspek kerja sama dan ketertiban pemenuhan

jadwal mengajar. Kesan ini membawa implikasi apakah untuk semester berikutnya dosen tadi akan diberikan penugasan atau tidak.

Pada akhir semester di tingkat III bagi D-III jurusan Akuntansi Pemerintahan diadakan ujian komprehensif tertulis (UKT) yang materinya diatur oleh Direktur STAN. Adapun jurusan lainnya diadakan ujian komprehensif lisan setelah sebelumnya menyelesaikan Laporan Praktik Kerja Lapangan (PKL).

STAN memberlakukan ketentuan *drop out* (DO) bagi mahasiswa yang tidak memenuhi syarat kelulusan. Dinyatakan DO secara akademis jika bila ada nilai D pada MPK, MKB, dan MPB, atau lebih dari dua nilai D pada MKK dan MBB, atau nilai E pada semua mata kuliah. Indeks prestasi minimal pada semester ganjil 2,40 dan semester genap 2,75.

Aturan lainnya, Keputusan No. 065/PP/2001 tentang Penundaan Kuliah, PKL, atau Karya Tulis Tugas Akhir (KTTA)/Skripsi dan Pemberian Kesempatan untuk Mengikuti Kembali Perkuliahan bagi Mahasiswa STAN (D-I, D-III, dan D-IV). Di sini diutarakan bahwa kewajiban mengikuti perkuliahan minimal 80% dari jadwal dan ketentuan yang berlaku. Jika tidak masuk kuliah kurang dari 80% atau lebih dari 3 kali, mahasiswa tidak diperkenankan mengikuti ujian untuk mata kuliah yang kehadirannya kurang tersebut, dan ini artinya, ia dikeluarkan dari program pendidikan (*drop out*).

Di samping kegiatan perkuliahan, Keputusan Kepala BPPK No. 208/BP/2000 mengatur mengenai disiplin mahasiswa STAN, misalnya mengatur tata cara berpenampilan hingga hukuman disiplin bagi mahasiswa yang melanggar peraturan. Yang mendapat perhatian cukup antusias mahasiswa adalah pelanggaran berat berupa mencontek dalam ujian yang sanksinya jelas yaitu *drop out*.

3.7 Data SDM STAN

Mengikuti komponen yang tercantum pada struktur organisasi STAN (lihat Gambar 3.2), Tabel 3.2 menunjukkan rincian tingkat pendidikan dan jumlah pegawai STAN.

Tabel 3.2
Rincian Tingkat Pendidikan dan Jumlah Pegawai STAN

No	Uraian	Kondisi Sekarang	
		Pendidikan	Jumlah
I	Direktur	Strata 2	1
	Subjumlah		1
II	Kepala Sekretariat	Strata 2	1
	Kepala Subbagian Tata Usaha dan Keuangan	Strata 1	1
	1. a. Pemroses Tata Usaha	SLTA	3
	b. Pemroses Kearsipan	D-III	1
	2. Bendahara Penerimaan	D-III	1
	3. Bendahara Pengeluaran	D-III	1
	4. Penyusun Anggaran, RKA-KL, PO, dan TOR	Strata 1	1
	5. Penyusun Laporan Keuangan	D-III	1
	6. Penguji Pengeluaran	D-III	3
	7. Pengelola Buku Pembantu	SLTA	1
	8. Pemroses Administrasi Keuangan	SLTA	2
	9. Penerima dan Verifikator Berkas	D-I	2
	10. Pengantar dan Pengirim Berkas/Surat	SLTA	2
	Subjumlah Pelaksana		18
	Kepala Subbagian Kepegawaian dan Peralatan	Strata 1	1
	1. Pemroses Kepegawaian/Widyaiswara	SLTP/SLTA	5
	2. Pemroses Inventarisasi	SLTA	1
	3. Pemroses Urusan Pengadaan Barang/Jasa	SLTA	2
	4. Bendahara Gaji	SLTA	1
	5. Pemroses Administrasi Gaji	D-I	1
	6. Pengelola Teknologi Informasi	D-III	1
	7. Pemroses Penggandaan Dokumen	SLTP	1
	8. Penatausahaan Kendaraan Dinas.	SLTA	1
	9. Pengemudi	SLTP	1
	10. Operator Telepon dan Faximili	SLTP	1
	11. Dokter	Strata 1	3
	12. Perawat	Strata I	2
	13. Pengelola Barang Persediaan	SLTA	1
	14. Pengelola Peminjaman Gedung dan Barang Inventaris	SLTP	1
	Subjumlah Pelaksana		22
	Kepala Subbagian Perpustakaan	Strata 2	1
	1. Pengelola Pelayanan Peminjaman Umum	SLTP/SLTA	3
	2. Pengelola Pelayana Ruang Baca	SLTA	2

Universitas Indonesia

	3. Pengelola Buku	SLTA	1
	4. Pengelola Majalah dan Jurnal Ilmiah	SLTA	1
	5. Pengelola Skripsi dan Karya Ilmiah	SLTA	1
	Subjumlah Pelaksana		8
III	Kepala Bidang Akademis Pendidikan Akuntan	Strata 2	1
	Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan Akuntan	Strata 2	1
	1. Penyusun Kurikulum dan Silabus	D-III	1
	2. Pemantau dan Pengevaluasi Pengajar	SLTA	1
	3. Administrasi Karya Tulis dan Ujian Komprehensif	Strata 1	1
	Subjumlah Pelaksana		3
	Kepala Subbidang Tata Laksana Pendidikan Akuntan	Strata 2	1
	1. Penyusun Program Akademik	Strata 2	1
	2. Pemroses urusan perlengkapan	SLTP	1
	3. Pemroses evaluasi akademik	SLTA	1
	Subjumlah Pelaksana		3
IV	Kepala Bidang Akademis Pendidikan Ajun Akuntan	Strata 3	1
	Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan Ajun Akuntan	Strata 2	1
	1. Penyusun Kurikulum dan Silabus	Strata 2	1
	2. Pemantau dan Pengevaluasi Pengajar	D-III	1
	3. Administrasi Karya Tulis dan Ujian Komprehensif	D-III	1
	Subjumlah Pelaksana		3
	Kepala Subbidang Tata Laksana Pendidikan Ajun Akuntan	Strata 1	1
	1. Penyusun Program Akademik	D-IV	1
	2. Pemroses urusan perlengkapan	SLTA	2
	3. Pemroses evaluasi akademik	SLTA	2
	Subjumlah Pelaksana		5
V	Kepala Bidang Akademis Pendidikan Pembantu Akuntan	Strata 1	1
	Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan Pembantu Akuntan	Strata 2	1
	1. Penyusun Kurikulum dan Silabus	D-III	2
	2. Pemantau dan Pengevaluasi Pengajar	D-III	2
	3. Administrasi Karya Tulis dan Ujian Komprehensif	Strata 1	1
	Subjumlah Pelaksana		5
	Kepala Subbidang Tata Laksana Pendidikan Pembantu Akuntan	Strata 1	1
	1. Penyusun Program Akademik	SLTA	2
	2. Pemroses urusan perlengkapan	SLTP	2
	3. Pemroses evaluasi akademik	SLTA	2
	Subjumlah Pelaksana		6
	JUMLAH		159

Sumber: Rencana Strategi Bisnis STAN 2005 – 2010.

Universitas Indonesia

3.8 Sistem Pengukuran Kinerja STAN

Sebagaimana layaknya lembaga pendidikan lainnya, STAN memiliki target kelulusan mahasiswa 100%, sedangkan alat ukur yang dipakai belum disusun secara teratur. Barulah pada tahun 2006 disusun pengukuran kinerja dalam rangka pengajuan lembaga STAN menjadi BLU.

Pada dasarnya, STAN menyusun 2 jenis pengukuran kinerja yaitu jangka pendek (tahunan) dan jangka panjang (lebih dari 5 tahunan). Uraian pengukuran kinerja untuk periode yang lebih panjang (lebih dari 5 tahun) terkandung di dalam Rencana Strategi Bisnis (RSB) BLU STAN. RSB ini merupakan program pengelolaan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara yang akan dilaksanakan pada periode 2005 – 2010. RSB hanya memuat program-program strategis yang disusun berdasarkan urutan program, target program, indikator kinerja, dan target pencapaian pada tahun 2010 (untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 1).

Di samping uraian pengukuran kinerja jangka panjang (2005 – 2010), pengukuran kinerja tahunan disusun dalam rangka evaluasi kinerja STAN untuk tahun yang bersangkutan. Di dalam dokumen pengajuan BLU STAN terdapat pengukuran kinerja tahun 2006 (untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 2).

3.9 Pengungkapan Proyeksi Keuangan

Di dalam dokumen Rencana Strategi Bisnis, diungkapkan mengenai proyeksi keuangan. Hal ini disusun untuk memberikan gambaran tentang STAN jika berubah menjadi BLU. Kemampuan STAN dalam penjangkauan dan pengelolaan keuangan yang diproyeksikan menyangkut 3 hal pokok sebagai berikut:

a. Proyeksi Pendapatan

Pendapatan STAN berasal dari tiga sumber, yaitu sumber APBN, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang berasal dari uang ujian saringan masuk (USM), dan PNBP yang berasal dari kegiatan lainnya, seperti sewa gedung atau kerja sama dengan pihak lain.

Dana yang berasal dari APBN merupakan bagian anggaran pemerintah pusat yang diasumsikan selama lima tahun ke depan STAN mendapat alokasi dana yang jumlahnya relatif tetap. PNBP uang USM merupakan sumber utama

Universitas Indonesia

pendapatan yang diasumsikan tiap tahun mengalami kenaikan. Kenaikan ini diasumsikan akibat jumlah pendaftar yang mengalami peningkatan atau penyesuaian dari uang masuk itu sendiri dengan tidak mengurangi mutu pelayanan.

Sementara itu, pendapatan dari PNBP lainnya merupakan langkah STAN untuk menutupi kebutuhan operasional dengan meningkatkan potensi-potensi yang dimiliki guna mendapatkan pemasukan kas.

Proyeksi penerimaan selama 4 tahun mulai 2007 – 2010 dapat dilihat pada Lampiran 3.

b. **Proyeksi Biaya Investasi**

Biaya investasi meliputi kegiatan STAN untuk melengkapi sarana dan prasarana penunjang guna kelancaran operasional dalam mewujudkan dan meningkatkan pelayanan mutu. Asumsi dalam memproyeksikan pengeluaran ini, STAN mampu memperoleh pendapatan sesuai target, jika pendapatan tidak tercapai, investasi ini akan ditinjau kembali. Proyeksi investasi selama 4 tahun mulai 2007 – 2010 dapat dilihat pada Lampiran 4.

c. **Proyeksi Biaya Operasi**

Biaya operasi STAN diasumsikan untuk dua tahun pertama sesuai dengan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) 2006 dan pagu indikatif anggaran 2007, sementara itu untuk tiga tahun berikutnya disesuaikan dengan asumsi kemampuan pendapatan STAN. Proyeksi pengeluaran ini sudah disesuaikan dengan rencana strategis STAN dan berusaha tetap meningkatkan pelayanan mutu. Proyeksi biaya operasional selama 4 tahun mulai 2007 – 2010 dapat dilihat pada Lampiran 5.

3.10 Pembentukan PK-BLU STAN

Mengingat terkendala oleh dana dalam pengembangan STAN dan sebab lainnya, Direktur STAN Suyono Salamun mempelajari kemungkinan mengusulkan perubahan STAN menjadi Badan Layanan Umum (BLU) sebagaimana dilakukan institusi lainnya, misalnya di bidang kesehatan (RSU). Sejatinya, proses pengajuan STAN menjadi BLU adalah sejarah unik yang cukup panjang di mana untuk sukses perlu perjuangan dan lebih penting lagi meyakinkan pejabat-pejabat di atasnya bahwa

Universitas Indonesia

dengan BLU, STAN bisa menjadi lebih baik dalam berkiprah di bidang pendidikan. Usaha meyakinkan tingkat tinggi adalah presentasi Menteri Keuangan tentang ekonomi, termasuk pengembangan STAN menjadi BLU di hadapan Presiden SBY pada saat kunjungannya di Departemen Keuangan pada bulan Februari 2008.

STAN di bawah komando Suyono Salamun membentuk Tim BLU yang merupakan gabungan antara STAN, BPPK, dan Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan. Persyaratan-persyaratan dipenuhi, terutama persyaratan substantif, teknis, dan administratif yang pada dasarnya merupakan uraian logis STAN untuk menjadi BLU. Pernyataan-pernyataan yang harus ditandatangani pejabat-pejabat terkait (persyaratan administratif) pun dibuat, ini merupakan bentuk pertanggungjawaban formal.

Akhirnya, upaya tak kenal lelah itu membuahkan hasil. Dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 71/KMK.05/2008 tanggal 31 Maret 2008, STAN ditetapkan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) BLU. Intinya adalah BLU STAN memiliki kewenangan dan keleluasaan mengumpulkan dan mengelola dana sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Menteri Keuangan.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Setelah diuraikan mengenai landasan teori dan gambaran organisasi, Bab 4 akan mengungkapkan analisis dan pembahasan yang mengarahkan pada topik utama karya akhir ini, yakni mengenai rancangan *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN. Pada dasarnya, yang dimaksud dengan analisis di sini adalah analisis industri dan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dari hasil analisis, diharapkan organisasi, dalam hal ini STAN, mengambil manfaatnya untuk meningkatkan *values* organisasi di masa mendatang.

Secara lebih jelas, analisis industri akan menggunakan model *Five Forces* dari Porter, sedangkan analisis lingkungan internal dan eksternal akan menggunakan kerangka analisis SWOT. Adapun pembahasan yang dimaksud pada Bab 4 ini adalah mengaitkan unsur-unsur yang diungkapkan sebelumnya sehingga dapat dibuat perancangan *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN. Meskipun BLU STAN telah sah dibentuk berdasarkan Kepmenkeu No. 71/KMK.05/2008 tanggal 31 Maret 2008, tetapi realisasi penerapannya belum. Dengan kata lain, STAN masih berbenah diri sebagai persiapan menuju BLU STAN. Realisasi sempat ditunda, awalnya direncanakan bulan Agustus 2008, tetapi karena belum siap, pelaksanaannya ditunda hingga tahun akademik baru 2008/2009 (September/Oktober 2008). Berita paling akhir, BLU STAN akan diterapkan pada awal tahun 2009. Persiapan harus matang karena begitu diberlakukan, semua instrumen harus mendukung pelaksanaannya, tak terkecuali standar pelayanan minimum yang diamanatkan peraturan.

4.1 Analisis Industri Pendidikan Kedinasan di Indonesia

Bagaimana strategi suatu organisasi itu dapat memenangkan persaingan atau tetap eksis dipengaruhi oleh pandangan berbasis kompetisi. Di antaranya adalah apakah posisi organisasi dapat dipertahankan karena industrinya masih cukup menarik (atraktif) atau tidak. Untuk menilai apakah industri itu masih menarik atau tidak, beberapa alat analisis dapat digunakan. Model yang paling populer –sebagaimana dikutip dalam Bab 2, adalah *Five Forces* dari Michael E. Porter yang terdiri atas analisis ancaman pendatang baru, posisi tawar pemasok, situasi persaingan antar

pemain, posisi tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti. Model ini akan dipakai dalam menganalisis industri pendidikan kedinasan di Indonesia untuk menggambarkan seberapa kuat posisi organisasi, dalam hal ini STAN, berkiprah dalam industri tersebut.

Sebelum analisis dilakukan, adalah penting memberikan batasan (*boundaries*) mengenai industri itu sendiri. Industri mengacu pada proses untuk mengolah *input* (masukan) melalui sebuah proses produksi yang pada akhirnya nanti diharapkan mampu menghasilkan *output* (produk) yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam sebuah industri, komponen-komponen yang berperan utama dalam menghasilkan produk adalah modal, bahan masukan, sistem produksi, dan segala kelengkapannya. Dalam konteks pendidikan di STAN, masukannya adalah anak didik, modalnya adalah *budget/anggaran* (APBN), sistem pokoknya terdiri atas kurikulum dan program studi, dan aturan/proses kegiatan belajar-mengajar (KBM), dan kelengkapan sistem adalah tenaga administrasi dan pengajar dan fasilitas lainnya.

Berbeda dengan sebutan akademik (seperti sarjana, magister, dan doktor) pada perguruan tinggi negeri atau swasta (PTN/PTS), *output* perguruan tinggi kedinasan (PTK) lebih mengacu pada sebutan profesional (Ahli Pratama [D-I], Ahli Muda [D-II], Ahli Madya [D-III], dan SST). Gelar Sarjana Sains Terapan (SST) merupakan gelar vokasi (penguasaan di bidang tertentu) yang diberikan kepada lulusan program pendidikan Diploma IV. Memang di masa lalu, STAN memberikan gelar Akuntan (Ak.) bagi lulusan Program Diploma IV Akuntansi, tetapi sejak dikeluarkan Keputusan Mendiknas No. 178/U/2001 (secara formal mulai diberlakukan 21 November 2001), lulusan D-IV STAN hanya berhak menyanggah gelar SST.

Setelah batasan industri ditentukan, berikut ini akan diuraikan analisis industri pendidikan tinggi kedinasan.

4.1.1 Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entry*)

Ancaman pendatang baru di bidang pendidikan tinggi kedinasan cukup rendah dikarenakan sifat dan ruang lingkupnya sangat spesifik dan perlakuannya pun

khusus. Beberapa faktor yang menjelaskan mengapa ancaman pendatang baru untuk memasuki industri pendidikan tinggi kedinasan itu rendah sebagai berikut:

Time and Cost of Entry

Pendirian sekolah tentu membutuhkan waktu dan biaya (investasi) yang tidak sedikit untuk menyediakan sumber daya dan infrastrukturnya. Kalau sekolah yang didirikan adalah sekolah atau perguruan tinggi pada umumnya, tidaklah menyulitkan asalkan mengikuti prosedur dan memiliki modal yang cukup besar. Ternyata untuk mendirikan PTK tidak sekedar waktu dan biaya, ada faktor lain yang lebih krusial yakni bernaung di bawah lembaga/departemen tertentu sebagaimana akan dijelaskan di uraian selanjutnya.

Specialist Knowledge

Ilmu pengetahuan yang dikembangkan dalam PTK sifatnya spesifik, misalnya, dalam konteks keuangan, ilmu-ilmu terapan diajarkan, seperti perpajakan, kepabeanaan dan cukai, penilai/pajak bumi bangunan, kepiutanglelangan, dan kebendaharaan negara. Di samping STAN, ada beberapa PTS yang menyelenggarakan bidang-bidang keilmuan khusus itu, tetapi jumlahnya belum banyak. Contohnya adalah Sekolah Tinggi Perpajakan Indonesia di Jl. Matraman Raya 27, Jaktim dan Sekolah Tinggi Keuangan Niaga dan Negara Pembangunan (STIKEN) di Jl. Lampiri Raya, Pondok Kelapa, Jaktim. Pendidikan di bidang perpajakan juga banyak diselenggarakan oleh PTN/PTS (misalnya Brevet), tetapi sifatnya lebih ke non formal.

Economies of Scale

Skala ekonomis didapat jika pemain baru cepat berkembang, salah satu indikator utama adalah banyaknya peminat (mahasiswa baru), tetapi hal ini dibutuhkan investasi yang tidak sedikit, di mana sumber daya yang ada harus terserap untuk penyediaan infrastruktur (membangun/menyediakan ruang kuliah, laboratorium, perpustakaan, tenaga pengajar, kurikulum, program studi, dan sebagainya). Dalam hal skala ekonomis, STAN dan PTK lain yang telah lama eksis akan sulit disaingi karena spesifikasi keilmuan yang ditawarkan dan telah memiliki rentangan belajar yang lama. Sebagai contoh, pengalaman belajar organisasi STAN dimulai sejak

1959. Pengalaman belajar yang cukup lama itu dipengaruhi oleh hal-hal, seperti SDM dan modal yang dimiliki. STAN memperoleh *support* pendanaan pasti dari pemerintah melalui APBN. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, STAN memperoleh alokasi *budget* yang jumlahnya kurang lebih sama dengan tahun-tahun sebelumnya. Dengan perubahan menjadi Badan Layanan Umum (BLU), STAN memperoleh tambahan dana dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang diswakelola. Makin banyak jumlah pendaftar, biaya akademis yang dikeluarkan idealnya juga makin efisien, karena dengan dana yang terbatas STAN dapat menjalankan usahanya, bagaimana halnya dengan dana yang sedikit lebih banyak. BLU tidak berupaya untuk menggunakan dana dengan boros, tetapi justru bagaimana itu digunakan untuk mendukung dan mengembangkan kualitas baik SDM (mahasiswa, pegawai, dosen) maupun kualitas fasilitas pendukung.

Cost Advantage

Ditinjau dari faktor keunggulan biaya, industri yang eksis adalah yang efisien dan mampu menawarkan produk yang dijual dengan harga lebih rendah dibanding produk yang sejenis dari pesaing. PTK biasanya dikelola oleh dinas, instansi, departemen, atau perusahaan baik pemerintah maupun swasta tertentu yang menjamin biaya pendidikan dari mahasiswanya. Selain itu, PTK juga memberikan jaminan kerja di instansi induknya untuk bekerja (ikatan dinas). Dari sekian banyak PTK ini ada yang benar-benar membebaskan seluruhnya biaya perkuliahan, bahkan ada juga yang memberikan uang saku bagi mahasiswanya, seperti STAN. Namun demikian, tidak semua PTK membebaskan 100% biaya kuliah mahasiswa, masih ada juga mahasiswa yang tetap harus membayar meskipun tidak sebesar di perguruan tinggi pada umumnya. Jadi, ditinjau dari faktor *cost advantage*, STAN memiliki ancaman yang sama besarnya dengan PTK lain.

Barrier to Entry

Faktor halangan untuk memasuki industri pendidikan kedinasan yang utama adalah regulasi atau peraturan pemerintah. Setiap PTK harus melalui prosedur tertentu supaya keberadaannya diakui secara formal. Dalam hal ini, STAN adalah pendidikan tinggi kedinasan di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)

Departemen Keuangan Republik Indonesia yang menyelenggarakan pendidikan Program Diploma Bidang Keuangan (Prodip Keuangan). STAN didirikan dengan dasar hukum Keppres No. 45 tahun 1974 *juncto* Keppres No.12 tahun 1967 dan Permenkeu No.1/PMK/1977 tanggal 18 Februari 1977. Tanpa dasar hukum yang kuat mustahil dapat mendirikan perguruan tinggi kedinasan. Jadi, dapat disimpulkan untuk memasuki industri pendidikan kedinasan ini, halangan masuknya cukup besar.

4.1.2 Posisi Tawar Pemasok (*Supplier Power*)

Tidak mudah mendefinisikan siapa pemasok (*supplier*) industri PTK ini. Mengacu ke batasan industri pendidikan di atas, masukannya adalah mahasiswa, jadi pada dasarnya pemasok industri pendidikan kedinasan adalah institusi atau perorangan yang menyuplai mahasiswa. Dalam hal ini, pemasoknya dapat berwujud orang tua atau wali (perorangan), institusi (seperti pemerintah daerah yang seringkali mengirimkan putera-puteri daerahnya untuk dididik di PTK), atau bahkan sekolah-sekolah yang mengirimkan muridnya untuk studi lanjut di PTK. Sulit menentukan seberapa besar kekuatan pemasok jika jenisnya cukup banyak dan beragam karena masing-masing memiliki kekuatan (daya tawar) yang beragam juga.

Di samping faktor jumlah dan ukuran pemasok (*number and size of suppliers*), dapat juga ditinjau dari segi keunikan layanan yang diminta (*uniqueness of service*). Sebagai contoh, dalam rangka mempermudah tugas sehari-hari, pemerintah daerah khususnya Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) memerlukan ilmu dan keahlian di bidang pemeriksaan keuangan dan pembangunan daerah. Oleh karenanya, wajar jika mereka bekerja sama dalam bidang pendidikan dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) di daerah tersebut. Hal itu juga yang dilakukan oleh STAN, karena di samping mendidik mahasiswa lulusan SLTA, STAN juga mendidik mahasiswa yang berstatus pegawai/calon pegawai negeri sipil (PNS/CPNS) tidak hanya di lingkungan Departemen Keuangan, tetapi juga instansi lainnya. Dalam kerja sama ini, STAN yang menyediakan kurikulum dan program studi, pemerintah daerah (pemda) menyediakan mahasiswa, BPKP menyediakan lokasi/tempat penyelenggaraan pendidikan dan sebagian besar tenaga pengajar.

Dalam kerja sama ini, STAN juga memiliki daya tawar yang cukup besar mengingat untuk bisa dididik dengan kurikulum dan program studinya, calon

mahasiswa harus memenuhi standar kualifikasi tertentu. Akhirnya, ditinjau dari segi keragaman pemasok dan jenis layanannya yang khusus, kekuatan (daya tawar) pemasok berada pada posisi sedang.

4.1.3 Situasi Persaingan Antar Pemain (*Competitive Rivalry*)

Berbicara mengenai pesaing, tentu saja pesaing langsung bagi STAN adalah seluruh PTK di Indonesia. Itu kalau dilihat dari segi institusinya. Kalau dilihat dari segi bisnis yang dijalankan, setiap PTK memiliki ciri khas dan program pendidikan yang berbeda. Konsekuensinya, sulit menyandingkan antara STAN yang mengelola program pendidikan di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik dengan STIS yang mengelola program pendidikan statistik. Ditinjau dari segi materi program, infrastruktur, dan unit pengguna (*user*) akan berbeda. Oleh karena itu, bisa juga STAN ditandingkan dengan pesaing lain berwujud lembaga atau institusi yang menyelenggarakan program pendidikan mirip STAN. Bedanya adalah kalau *output* STAN langsung ditempatkan sebagai PNS di lingkungan Departemen Keuangan, sedangkan *output* lembaga atau institusi lain ini tidak secara otomatis (harus melalui serangkaian seleksi PNS). Dengan demikian, PTN/PTS yang menyelenggarakan pendidikan/pelatihan/kursus di bidang keuangan negara dan sektor publik (misalnya, akuntansi pemerintah dan perpajakan) dapat diposisikan sebagai pesaing STAN.

Kalau diperhatikan lebih dalam lagi, ada hal yang unik, yakni STAN juga menyelenggarakan program pendidikan spesialisasi (jurusan) akuntansi yang dalam sebagian kurikulumnya juga membicarakan mengenai akuntansi pada umumnya (akuntansi keuangan, akuntansi biaya, dan akuntansi manajemen). Ditinjau dari segi ini, STAN juga bisa menjadi pesaing bagi PTN/PTS yang menyelenggarakan program studi akuntansi pada umumnya. Hal ini nyata terlihat dari ajang pertandingan akuntansi bagi perguruan tinggi di mana STAN senantiasa turut ambil bagian sebagai peserta.

Situasi antar pesaing di samping ditentukan oleh faktor jumlah pesaing (*number of competitors*) sebagaimana disebutkan di atas, dapat juga ditinjau dari *switching costs*, loyalitas konsumen (*consumer loyalty*), dan biaya untuk keluar dari industri ini (*cost of leaving market*). Jika konsumennya adalah institusi pemda yang mengirimkan pegawainya untuk dididik di bidang keuangan dan akuntansi

kepemerintahan, tidak tersedia pilihan lain yang cukup banyak selain bekerja sama dengan STAN. Kalau mereka berpindah, biayanya tentu akan mahal dan sulit memperoleh mitra kerja sama untuk pendidikan yang sifatnya spesifik tersebut. Mungkin saja pemda itu menjalin kerja sama dengan PTN/PTS untuk memberikan pembekalan tentang akuntansi dan audit sektor publik bagi aparatnya, tetapi mengingat dalam penyelenggaraannya, STAN melibatkan BPKP yang secara langsung bersentuhan dengan pemda, posisi STAN makin kuat, sulit digantikan oleh PTN/PTS tersebut. Adapun ditinjau dari faktor *cost of leaving market*, agak sulit PTK itu membubarkan diri jika tidak didesak oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku atau didesak oleh pasar yang menilai PTK tidak relevan lagi.

Dari uraian mengenai jumlah pesaing yang cukup banyak tetapi beragam, *switching cost* yang mahal, loyalitas konsumen yang tinggi, dan biaya meninggalkan pasar yang tinggi, disimpulkan kekuatan (daya tawar) pesaing di industri pendidikan kedinasan ini relatif kecil.

4.1.4 Posisi Tawar Pembeli (*Buyer Power*)

Pembeli dalam industri pendidikan kedinasan adalah mahasiswa. Pada dasarnya, motivasi mereka memilih PTK lebih sederhana dibandingkan mereka yang memilih PTN/PTS. Motivasi yang realistis adalah memperoleh jaminan pekerjaan yang layak dan prestisius. Sebagian orang masih menganggap menjadi PNS adalah menjanjikan. Hal ini dibuktikan oleh membludaknya pendaftar yang memperebutkan kursi di PTK dengan jumlah yang sangat terbatas. Di samping motivasi pekerjaan, kuliah gratis di PTK adalah impian bagi mereka yang kebetulan orang tuanya kurang mampu. Oleh karena itu, wajar jika *trend* di masa lalu, PTK lebih banyak menampung putera-puteri daerah yang bertabiat cerdas, tetapi orang tuanya kurang mampu untuk membiayai kuliah.

Mengingat aspek psikologis yang melekat pada diri PTK inilah seringkali mahasiswa sebagai konsumen tidak begitu mempedulikan hak-haknya. Meskipun layanan administrasi, kualitas dosen, fasilitas, dan sarana belajar lainnya kurang maksimal, mereka lebih bisa menerima kondisi tersebut. Namanya juga sekolah gratis, begitu mungkin pemikirannya. Akhirnya, dalam industri pendidikan kedinasan ini, posisi tawar pembeli relatif rendah.

4.1.5 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitution*)

Karena PTK menyelenggarakan pendidikan dengan materi ilmu terapan, produk penggantinya adalah seminar, loka karya, kursus, pelatihan, penataran, dan sejenisnya yang menawarkan peserta memiliki kerangka berfikir mengenai keilmuan terapan dimaksud. Dewasa ini banyak sekali ragam keilmuan terapan di bidang keuangan sektor publik yang diselenggarakan melalui seminar. Dibandingkan harus kuliah yang senantiasa bergelut dengan pekerjaan rumah (PR), buku teks tebal, tugas kelompok, jadwal kuliah padat, ujian, dan lainnya, seminar menawarkan fleksibilitas bagi pesertanya dalam memperoleh keilmuan tanpa harus memikirkan gelar dan karier di instansi pemerintahan. Keuntungan produk substitusi ini adalah topik-topiknya lebih tajam, *update*, relevan, fasilitas nyaman (bisa di hotel-hotel), dan dengan pengampu materi yang profesional di bidangnya. Jadi, produk substitusi dari industri pendidikan kedinasan ini banyak, tetapi banyaknya belum tentu merupakan ancaman yang besar bagi keberlangsungan industri pendidikan kedinasan mengingat sifat, ruang lingkup, dan motivasi peserta berbeda, apalagi tidak menjanjikan pekerjaan atau karier lebih lanjut terutama di instansi pemerintah. Oleh karenanya, disimpulkan bahwa ancaman produk pengganti relatif kecil.

Tabel 4.1 di bawah ini menampilkan ikhtisar uraian kelima kekuatan di atas untuk menganalisis kondisi industri pendidikan kedinasan di Indonesia.

Tabel 4.1

Hasil Analisis Industri PTK berdasarkan Kerangka *Five Forces*

No	Kekuatan	Keterangan
1	Ancaman Pendatang Baru (<i>Threat of New Entry</i>)	Ancaman pendatang baru relatif rendah karena waktu dan biaya masuk cukup tinggi, dibutuhkan <i>specialist knowledge</i> , adanya skala ekonomis dan keunggulan dari segi biaya bagi pemain lama, dan hambatan/halangan regulasi untuk masuk cukup besar.
2	Posisi Tawar Pemasok (<i>Supplier Power</i>)	Posisi tawar pemasok sedang karena jumlah dan ukuran pemasok yang beragam, tuntutan keunikan layanan yang diminta, tetapi syarat/kualifikasi yang diminta oleh PTK cukup besar.
3	Situasi Persaingan Antar Pemain (<i>Competitive Rivalry</i>)	Kekuatan pesaing relatif kecil karena jumlah pesaing yang cukup banyak, tetapi berbeda dalam hal <i>content</i> maupun institusinya, <i>switching cost</i> yang mahal, loyalitas konsumen pada PTK tertentu yang tinggi, dan biaya meninggalkan pasar yang tinggi.
4	Posisi Tawar Pembeli (<i>Buyer Power</i>)	Posisi tawar pembeli (mahasiswa) relatif rendah karena motivasi mereka kuliah pada umumnya karena jaminan pekerjaan dan biaya kuliah yang rendah (bahkan gratis) sehingga secara psikologis mereka menurut saja (tidak banyak menuntut).
5	Ancaman Produk Pengganti (<i>Threat of Substitution</i>)	Ancaman produk pengganti relatif kecil karena meskipun produk substitusi banyak, tetapi belum tentu merupakan ancaman yang besar bagi keberlangsungan industri pendidikan kedinasan mengingat sifat & ruang lingkup spesifik, dan motivasi peserta berbeda, apalagi tidak menjanjikan pekerjaan atau karier lebih lanjut terutama di instansi pemerintah.

4.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT memberikan banyak manfaat bagi pengembangan usaha organisasi. Dengan analisis SWOT, STAN akan mudah mengetahui peta kongkret tentang keberadaan dan peluangnya, begitu pula ancamannya. Lalu, dengan analisis ini pula, manajemen dapat menyiapkan jalan keluarnya secara rasional, tegas, dan lugas dalam menghadapi dinamika perubahan. Begitu pula dengan adanya informasi dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan, manajemen akan dapat mengetahui hal-hal sebagai berikut:

- a. Apa saja kekuatan (*strength*) yang dimiliki STAN untuk mewujudkan tujuan organisasi?
- b. Apa saja kelemahan (*weakness*) yang membatasi atau menghambat kemampuan dalam mencapai tujuan?
- c. Apa saja peluang (*opportunity*) yang dapat dikembangkan organisasi?
- d. Apa saja yang dapat mengancam dan membahayakan kegiatan usaha (*threat*)?

Manajemen STAN dapat mengambil manfaat dari hasil analisis SWOT ini dalam mempertimbangkan keputusan dan tindakan stratejik apa yang akan diambil melalui panduan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2

Panduan Memanfaatkan Keempat Unsur di dalam Analisis SWOT

S	(<i>Strength</i>)	Pupuk dan bina terus kekuatan yang dimiliki.
W	(<i>Weakness</i>)	Tempuhlah cara atau taktik untuk mengatasi masalah kelemahan atau keterbatasan yang ada.
O	(<i>Opportunity</i>)	Manfaatkanlah peluang selagi ada.
T	(<i>Threat</i>)	Waspada terhadap ancaman dari pihak luar.

Secara lebih sederhana, Tabel 4.2 memberikan implikasi pada manajemen STAN bagaimana mengubah kelemahan menjadi kekuatan dan mengubah ancaman menjadi peluang. Berikut ini diuraikan satu per satu keempat unsur dalam analisis SWOT.

4.2.1 Kekuatan (*Strength*)

Didirikan sejak tahun 1959, STAN memiliki sejarah panjang dalam menciptakan mutu dan memperbaikinya secara terus-menerus. Berikut ini beberapa kekuatan yang dimilikinya.

a. Reputasi STAN sebagai PTK.

Bertahun-tahun sejak didirikannya, ujian saringan masuk (USM) STAN senantiasa menyedot peminat dalam jumlah yang signifikan. Begitu besarnya animo masyarakat, Musium Rekor Indonesia (MURI) mencatat bahwa dalam Tahun Akademik 2007/2008 STAN berhasil menjaring jumlah pendaftar calon mahasiswa baru terbanyak yakni 125.770 orang. Begitu juga, satu tahun sebelumnya (2006), STAN juga mencatat di MURI dengan jumlah pendaftar mencapai 119.618 orang, meskipun hanya 2.787 yang diterima menjadi mahasiswa STAN. Fenomena pembengkakan jumlah pendaftar menunjukkan bahwa STAN masih diperhitungkan khalayak sebagai perguruan tinggi idaman. Di samping itu, mungkin juga didasari oleh kenyataan semakin mahalnya biaya pendidikan, tidak terkecuali di PTN.

b. Biaya pendidikan rendah.

STAN tidak memungut biaya kuliah sepeser pun alias gratis, menyediakan uang saku, dan memungkinkan mahasiswanya menjadi PNS di Departemen Keuangan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Biaya pendidikan yang terjangkau ini dapat dinikmati khalayak sesuai amanat Pembukaan UUD 1945 yakni turut serta dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

c. Jaminan kerja menjadi PNS.

Bagi kebanyakan masyarakat Jawa dan daerah lainnya, menjadi PNS, apalagi PNS Departemen Keuangan adalah hal yang menjanjikan

kehidupan selanjutnya. Apalagi di tengah-tengah berhembusnya angin kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) di masa lalu, bahwa untuk menjadi PNS harus main sikut kanan sikut kiri, boleh jadi STAN menjadi tempat bersaing untuk memperebutkan kursi PNS yang relatif masih bersih tanpa uang ini itu, bahkan kuliahnya pun gratis. Buku-buku literatur pun dipinjamkan secara cuma-cuma untuk dipakai selama satu atau bahkan dua semester. Buku teks wajib yang cukup mahal jika membeli itu – terutama literatur asing, dapat dibawa pulang mahasiswanya untuk dipelajari. Akhir-akhir ini juga bagi mahasiswa STAN tingkat III diberikan uang saku meskipun jumlahnya tidak seberapa. Ciri khas “kegratisan” dan “kursi PNS yang menjanjikan” ini menjadi idola bagi sebagian masyarakat.

d. Tawaran bea siswa studi lanjut tersedia cukup banyak.

Ada banyak program bea siswa S-2 dan S-3 yang ditawarkan untuk PNS khususnya di lingkungan Departemen Keuangan, BPKP, dan BPK, dari British Council, Jepang, Australian Development Scholarships (ADS), dan masih banyak lagi. Praktik pengembangan SDM bagi pegawainya tampak menonjol lagi bagi lulusan D-III STAN yang ditempatkan di BPK. Mengingat institusi ini bergengsi –setaraf kepresidenan, pegawai lulusan D-III STAN pun langsung diberikan kesempatan melanjutkan S-1, S-2, dan seterusnya, baik di dalam maupun di luar negeri dengan beragam fasilitas. Instansi selain BPK pun mulai mengembangkan program bea siswa bagi pegawainya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Jadi, *trend* sekarang ini bea siswa bisa berasal dari mana-mana, ada yang hampir menjadi program rutin dan berskala makro di lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan SDM BPPK Departemen Keuangan, ada juga yang berskala mikro (untuk lingkup instansi yang bersangkutan), seperti bea siswa DJP, bea siswa DJPbn, bahkan bea siswa STAN.

e. Program studi yang spesifik.

Program studi yang diselenggarakan STAN, seperti Administrasi Perpajakan, Penilai/PBB, Kebendaharaan Negara, Kepiutanglengan,

Kepabeanaan dan Cukai, tergolong spesifik yang tidak diselenggarakan secara formal oleh PTN/PTS lain. Kalaupun ada lembaga yang menyelenggarakan program studi tersebut, jumlahnya masih dapat dihitung dengan jari. Memang, penyelenggaraan studi tersebut secara informal jumlahnya banyak dan *trend*-nya akan tetap meningkat, seperti kursus/pelatihan perpajakan diselenggarakan oleh banyak PTN, tidak terkecuali Universitas Indonesia (UI).

Dengan adanya program studi spesifik ini, STAN dapat mengelolanya menjadi sebuah keunggulan, seperti menjadi pusat studi banding. Oleh karenanya, STAN wajib memupuk keunggulan ini dengan terus meng-*update* kurikulum dan memperbaharui program studi sehingga sesuai dengan perkembangan pasar.

f. Dosen praktisi pegawai negeri yang mumpuni di bidangnya.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa program studi STAN bisa terus menjadi keunggulan, di antaranya karena didukung oleh komposisi dosen praktisi pegawai negeri yang mumpuni di bidangnya. Setiap program studi, misalnya spesialisasi Administrasi Perpajakan, ditangani oleh dosen yang ahli tentang itu. Sumber pertama dan utama adalah widyaiswara (dosen tetap) STAN yang berjumlah k.l. 40, dari 40 ini yang ahli di bidang pajak jumlahnya kurang dari 7 orang. Sumber kedua adalah widyaiswara Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pajak yang terbiasa mengajar diklat-diklat bagi pegawai DJP. Sumber ketiga adalah pegawai, biasanya pejabat di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Barulah sumber keempat dari umum, biasanya dari konsultan pajak. Ketiga sumber yang pertama itu merupakan mata air bagi pengembangan kegiatan belajar-mengajar di spesialisasi Administrasi Perpajakan. Di samping kadar keilmuannya yang cukup memadai, pengalaman praktik di tempat kerja pun bisa ditularkan kepada mahasiswanya. Hal ini mungkin jarang dijumpai di kursus-kursus atau pelatihan perpajakan meskipun bisa saja widyaiswara itu menyambi mengajar di tempat kursus-kursus tersebut. Jadi, dengan banyaknya komposisi dosen praktisi pegawai negeri yang mumpuni di bidangnya sebagai pengajar, kualitas proses

pengajaran dan lulusan akan lebih baik. Contoh lain, bahkan contoh terbaik adalah penyelenggaraan program studi spesialisasi Kepabeanaan dan Cukai. Kebijakan sejak tahun 2006/2007, mahasiswa spesialisasi ini dikembalikan ke markasnya semula yaitu dididik di Pusdiklat Bea dan Cukai Rawamangun langsung di bawah pembinaan dan pengawasan baik oleh dosen dari Pusdiklat Bea dan Cukai maupun Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) yang kebetulan lokasi kedua kantor berdekatan.

- g. Lokasi kampus mendorong situasi belajar dan hubungan sosial.

Seringkali orang salah menyebut STAN dengan STAN Jakarta. Padahal lokasi kampus STAN yang memberlakukan ikatan dinas itu berada di luar wilayah Jakarta, memang dekat dengan perbatasan Jakarta Selatan. Tepatnya adalah di desa Jurangmangu Timur kecamatan Pondok Aren kabupaten Tangerang provinsi Banten. Setelah gerbang kampus yang mengarah di jalan raya Bintaro dibuka, alamat STAN pun bisa diganti dengan Bintaro Utama Sektor V, lebih terkesan mentereng. Yang jelas, dari lokasi tersebut proses belajar-mengajar berjalan dengan mulus, tenang, jauh dari hiruk-pikuk kota dan demo (tidak mengherankan jika anak STAN jarang sekali berdemonstrasi), apalagi polusi. Di samping situasi tenang, seakan STAN menyatu dengan penduduk asli, yakni warga Betawi. Terjadi simbiosis mutualisme antara kedua pihak. Mahasiswa diuntungkan karena dapat memilih sewa tempat tinggal sementara, demikian juga warga diuntungkan karena mahasiswa yang menyewa akan memberikan tambahan penghasilan. Namun demikian, lebih dari sekedar hitung-hitungan biaya untuk tinggal dan *income* yang masuk, bagi mahasiswa, dekat dengan komunitas sosial adalah bekal untuk menjadi “orang” di masa mendatang.

- h. Masih terjaganya budaya santun dan kedisiplinan di STAN.

Berulang kali media menyoroti kasus demi kasus yang melanda PTK khususnya di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), hingga mencapai puncaknya saat seorang praja tewas mengenaskan diduga akibat pengeroyokan (September 2007). Presiden Yudoyono pun turun tangan. Kasus itu mengimplikasikan penurunan budaya menghargai sesama yang

seringkali diakibatkan oleh moralitas yang rendah. Kontras dengan IPDN, selama ini STAN adem ayem, tanpa gejolak berarti. Sebagian besar dosen adalah pegawai negeri yang sudah seharusnya menyadari dirinya sebagai teladan bukan saja dalam kapasitas guru pada muridnya, tetapi juga abdi negara pada warganya yang juga calon abdi negara juga. Tampaknya sebagian besar mahasiswa tidak mau mengambil risiko berperilaku tidak wajar kepada teman-teman, dosen-dosen, maupun petugas sekretariat. Jangankan berperilaku, berpakaian di kelas pun diatur oleh lembaga melalui Keputusan No. 208/BP/2000 tentang Peraturan Disiplin Mahasiswa STAN yang di dalamnya juga mendorong untuk membudayakan sopan santun berbusana.

i. Seleksi ketat dan sistem *drop out* (DO).

Meskipun menjaring begitu banyak pendaftar, setiap tahunnya STAN hanya menerima tidak lebih dari 5% dari jumlah pendaftar sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.3. Ini menunjukkan bahwa untuk menjadi mahasiswa STAN tidaklah mudah.

Tabel 4.3
Persentase yang Diterima Menjadi Mahasiswa STAN

Tahun	Jumlah Pendaftar	Jumlah Diterima	Persentase
2003	86.937	2.481	2,85%
2004	59.128	1.962	3,32%
2005	81.920	2.917	3,56%
2006	119.618	2.787	2,33%
2007	125.770	1.709	1,35%
2008	95.365	2.325	2,44%

Kemudian ketika mulai memasuki bangku kuliah, mereka juga harus bersaing supaya tetap eksis, tidak terganjal ketentuan mengenai *drop out* (DO) yang bisa diakibatkan oleh beberapa sebab, seperti melakukan pelanggaran disiplin berat maupun prestasi yang sangat rendah. DO

akademis diberlakukan bagi mahasiswa yang tidak dapat mencapai standar indeks prestasi yang ditentukan (semester ganjil 2,40, dan indeks prestasi kumulatif 2,75). Di samping sistem DO dari sisi akademis, STAN juga memberlakukan DO secara administratif bagi mahasiswa yang melakukan pelanggaran berat, seperti mencontek dalam ujian. Ketatnya seleksi dan pemberlakuan sistem DO diharapkan melahirkan lulusan yang berkualitas dari segi ilmu terapan dan dedikasinya.

- j. STAN mengaplikasikan Sistem Informasi Akademik (SIA) untuk penjadwalan perkuliahan yang meliputi penentuan ruang kelas, jam kuliah, dan dosen. Meskipun akses SIA STAN hanya terbatas bagi petugas administratif, peranannya penting untuk mengelola jadwal penggunaan sekitar 120 ruang kelas. Sebelum era 2005, penjadwalan masih menggunakan bantuan Microsoft Excel (semi manual) sehingga kasus bentrokan ruang sudah sangat sering terjadi. Tentu saja, ini mengganggu proses belajar.

4.2.2 Kelemahan (*Weakness*)

Di samping beberapa kekuatan di atas, berikut ini beberapa butir yang menjadi kelemahannya dan harus menjadi perhatian bagi manajemen STAN.

- a. Sebagian besar dosen adalah orang sibuk.

Jumlah widyaiswara (dosen tetap) STAN hanya 20% dari total dosen. Jika ditambah dengan dosen yang berstatus PNS di STAN menjadi sekitar 85% dari total dosen. Ini artinya, lebih dari separuh dosen STAN adalah pegawai struktural yang masih menjalankan tugas administratif di kantornya masing-masing. Yang sering menjadi kendala, biasanya dosen struktural ini kesulitan mengatur waktu antara pekerjaan sehari-hari di kantornya masing-masing dan mengajar di STAN, apalagi kalau jarak kedua lokasi sangat jauh. Menghadapi kendala kesibukan ini, biasanya mahasiswa yang dikorbankan dengan konsekuensi jadwal kuliah berubah-ubah, kuliah paruh waktu (pulang cepat), atau bahkan kuliah kosong tanpa jadwal penggantian. Pimpinan telah berupaya menetapkan standar kehadiran dosen 6 kali dari 8 kali tatap muka yang dipersyaratkan, tetapi

ketentuan ini masih sebatas himbauan, tidak tertulis, dan konsekuensinya pun kurang jelas.

Persoalan lainnya yang pernah muncul di masa lalu (sebelum kebijakan absensi *finger print* dan renumerasi), beberapa widyaiswara memiliki bisnis di luar (misalnya konsultan) sehingga menolak penugasan mengajar lebih banyak kelas. Hal ini tentu saja ironis sekali karena tugas pokok mengajar justru dikalahkan oleh bisnisnya di luar sana.

b. Jarak dosen dan mahasiswa.

Kesantunan hubungan dosen dan mahasiswa seringkali menimbulkan efek psikologis yang tidak diharapkan sehingga mengakibatkan adanya jarak antara dosen dan mahasiswa. Penyebabnya bisa bermacam-macam, bisa jadi dosen terlalu sibuk dengan urusan kantor sehingga mengajar hanya sekedar menggugurkan kewajiban, status dosen yang pejabat, atau bahkan mahasiswanya yang terlalu lugu, polos, dan minder.

c. Seleksi dosen yang kurang transparan.

Ada anekdot keliru, tetapi kadang masih saja beredar bukan saja di kalangan petugas sekretariat, bahkan di kalangan petinggi-petinggi STAN, bahwa *input* (mahasiswa) STAN itu bagus-bagus, jadi mutu dosen tidak akan terlalu dipermasalahkan. Anekdot ini makin diperparah dengan ungkapan, mahasiswa cukup diberikan buku dan disuruh belajar sendiri, lalu ikut ujian dan lulus. Padahal bagusnya sistem pembelajaran itu melibatkan proses yang dosen mengambil peran sangat besar di dalamnya.

Plotting dosen seringkali menjadi titik krusial penunjukan dosen STAN. Hampir dalam setiap awal semester, *plotting* dosen tidak semulus yang diharapkan. Praktiknya, STAN menugaskan dosen untuk mengajar sebagaimana layaknya membagi-bagi jatah (lahan) sehingga semua pegawai struktural harus mengajar. Meskipun kecenderungan akhir-akhir ini makin lama makin berkurang, fenomena ini harus dihilangkan oleh petinggi STAN sehingga yakin benar bahwa dosen yang ditugaskan semuanya disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing.

d. Minimnya fasilitas.

Selama ini STAN mengelola anggaran yang berasal dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) APBN untuk menyediakan ragam sarana dan prasarana kuliah dan melakukan perawatan atas fasilitas-fasilitas tersebut. Karena menggantungkan diri dari dana APBN, tentu saja akan sulit memenuhi itu semua dalam taraf yang memadai. Minimnya fasilitas pendidikan terlihat dari kondisi ruangan yang hanya sepertiganya ber-AC, perpustakaan yang masih apa adanya, jumlah *infocus* yang terbatas sehingga pagi-pagi sekali para ketua kelas harus mengantri di depan masuk pintu Gedung A untuk layanan OHP dan *infocus*. Kondisi ini dimanfaatkan oleh mereka yang memiliki uang banyak (biasanya mahasiswa D-IV yang berstatus pegawai) menyediakan sewa *infocus*.

e. Buku literatur yang sebagian besar tidak *update*.

Sebagai pembandingan, literatur kuliah bagi mahasiswa FE UI (termasuk MAKSI) yang dijadikan pegangan (teks wajib) senantiasa diperbaharui hingga edisi yang terbaru, tidak demikian dengan STAN. Buku literatur yang digunakan amat ketinggalan akibat minimnya pengadaan buku-buku baru yang memang harganya mahal, terutama literatur asing. Oleh karena itu, yang bisa dilakukan pimpinan STAN selama ini adalah mendorong para dosen untuk meng-*update* ilmu yang dirujuknya meskipun buku yang dipegang mahasiswa adalah edisi lama.

f. *Control* terhadap mutu pengawas ujian masih dipertanyakan.

Dalam penyelenggaraan evaluasi mahasiswa (ujian), terdapat titik kelemahan dalam penyediaan tenaga pengawas mengingat jumlah kelasnya cukup banyak dan pelaksanaan ujian seringkali bersamaan. Tenaga pengawasnya pun tidak dapat dipenuhi dari tenaga sekretariat atau satpam STAN, tetapi diambil dari tenaga pengawas luar (seringkali kerabat atau kenalan pegawai STAN). Persoalan pengawas ini cukup merepotkan petinggi-petinggi STAN dalam beberapa tahun terakhir dan anehnya belum ditemukan penyelesaian yang tuntas. Di era STAN masih memberlakukan ikatan dinas secara murni (sebelum angkatan 1994-an), pengawas ujian senantiasa diambil dari pegawai Departemen Keuangan

pusat (Lapangan Banteng). Lambat laun, porsi mereka makin berkurang. Akhirnya, porsi pengawas dari luar makin banyak, dan bahkan dijadikan tenaga andalan. Direktur STAN Suyono Salamun pernah melontarkan gagasan untuk membuka lowongan pengawas ujian STAN yang nantinya akan menjadi pekerjaan rutin bagi mereka setiap kali ada ujian. Rencananya, calon-calon pengawas akan dites dan jika lulus akan memperoleh sertifikasi sebagai pengawas. Ide cemerlang ini sayangnya hanya sebatas angin menghembus, belum pernah direalisasikan. Pernah juga, pegawai sekretariat diwajibkan mengawas ujian, tetapi yang terjadi adalah tidak semua mereka ini dapat mengawas sesuai jadwal karena terkendala pekerjaan administratif sehari-hari. Akibatnya, jadwal pengawas terbengkalai hingga satu pegawai harus merangkap mengawasi ujian di 2 atau lebih ruang ujian yang berbeda. Dosen pengampu mata kuliah juga pernah dihimbau untuk menjadi pengawas saat mata pelajarannya diujikan. Ini pun tidak berhasil. Mencermati kelemahan ini, ide moderat yang cukup rasional adalah *me-rolling* jadwal ujian sehingga tidak berbenturan antara satu program studi dengan program studi lainnya.

4.2.3 Peluang (*Opportunity*)

Di samping melihat ke dalam diri organisasi (kekuatan dan kelemahan), manajemen STAN perlu memperhatikan situasi dan kondisi di luar organisasi. Beberapa peluang pengembangan sistem pendidikan di masa kini dan mendatang (terutama dalam rangka realisasi BLU STAN) sebagai berikut.

a. Pengembangan keuangan dan akuntansi sektor publik.

Dengan disahkannya UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah yang lalu direvisi menjadi UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, peranan akuntansi dan keuangan daerah menjadi makin penting dan signifikan. Oleh karena itu, sebagai pusat studi di bidang keuangan dan sektor publik, BLU STAN dapat memanfaatkan peluang mengadakan pelatihan, penataran, dan sejenisnya

di bidang tersebut bagi pemda-pemda yang tersebar di seluruh wilayah RI yang jumlahnya ratusan. Apalagi ini merupakan hal baru bagi daerah yang dituntut mengembangkan sistem akuntansi keuangan daerahnya masing-masing. Untuk mempelajari itu semua, daerah perlu bimbingan dan transfer ilmu dari pusat (Jakarta). Kegiatan ini memang telah dirintis STAN sejak peraturan-peraturan tentang daerah dikumandangkan. Saat itu STAN memiliki unit Pusat Pengembangan Akuntansi Keuangan (PPAK) yang terletak di Gedung C Lantai I. Namun demikian, dalam perkembangannya, PPAK STAN diambil alih oleh Yayasan Artha Bakti (meskipun lokasinya tetap di kampus STAN), suatu yayasan di bawah naungan BPPK Departemen Keuangan. Terlepas dari siapa di bawah siapa, BLU STAN masih memiliki peluang besar dalam hal penyediaan tenaga penceramah/pengajar, kurikulum, dan program studi.

Akhir-akhir ini BLU STAN juga memfasilitasi Workshop Konsolidasi Penyelenggaraan Diklat bagi Auditor Bawasda Seluruh Indonesia bekerja sama dengan State Audit Reform Sector Development Project (STAR SDP) Bappenas. Beberapa diklat pemerintahan yang sering diselenggarakan PPAK STAN adalah Diklat Pengelolaan Barang Daerah, Diklat Analisis Laporan Keuangan Pemda, Diklat Perpajakan untuk Pemda. Di samping PPAK STAN, sebetulnya beberapa dosen STAN telah melakukan *road show* pelatihan di bidang pengelolaan keuangan daerah tersebut di pemda-pemda yang tersebar di pelosok tanah air.

b. Pengembangan STAN kerja sama.

Dengan disahkannya UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang antara lain mewajibkan Departemen Keuangan untuk membuat laporan keuangan yang nantinya akan diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang mengindikasikan adanya perubahan, dalam hal ini penambahan fungsi pada Departemen Keuangan, maka menjadi kewajiban pula bagi STAN untuk mempersiapkan sumber daya manusia baik di Departemen Keuangan maupun unit-unit pemerintah lainnya agar mampu menyiapkan, menyusun, dan melaporkan kekayaan negara pada masing-masing unit pemerintah tersebut untuk dilaporkan

kepada Menteri Keuangan guna dikompilasi membentuk neraca kekayaan negara Republik Indonesia.

Selain itu, dengan adanya otonomi daerah yang mengharuskan kepala daerah untuk membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) memunculkan adanya kebutuhan di setiap daerah untuk juga memiliki kemampuan menyiapkan dan menyusun laporan pertanggungjawaban mengenai pengelolaan keuangan masing-masing daerah. Sayangnya, tidak semua daerah memiliki kemampuan untuk mendidik para pegawainya mengenai laporan pertanggungjawaban mengenai pengelolaan keuangan, sehingga menjadi kewajiban pula bagi STAN untuk mengajarkan kepada para pegawai pemerintah daerah mengenai laporan pertanggungjawaban mengenai pengelolaan keuangan.

Hal ini akan menjadi potensi peluang pasar yang sangat besar yang bisa dimanfaatkan STAN. Di tengah upaya menata pengelolaan keuangan daerah dengan menerbitkan seperangkat undang-undang dan peraturan pelaksanaannya, termasuk di dalamnya standar akuntansi pemerintahan (SAP), ternyata dalam praktiknya terkendala oleh kurangnya SDM pemerintah daerah yang memahami akuntansi. Tenaga-tenaga akuntan, paling tidak Ajun Akuntan, di penda ini dapat dicetak, dan menjadi tugas STAN memasuki area potensial tersebut. Ini dibuktikan dengan pembentukan Diploma III STAN kerja sama yang diselenggarakan di penda-pernda, seperti di Gorontalo, Jambi, Kupang, Aceh, Sintang, Ketapang, bahkan DKI Jakarta.

c. Makin mahalnya biaya pendidikan di PTN/PTS.

Terdapat pepatah yang kadang dijadikan alasan pembenaran untuk penyelenggaraan pendidikan tinggi yang membebani biaya yang mahal untuk kuliah di sana yakni “jer basuki mawa beya”, yang artinya kalau menginginkan kesuksesan dalam bidang pendidikan, seseorang harus mengeluarkan biaya yang mahal. Sebagian orang yang dianggap lebih bijak menyebutkan bahwa biaya pendidikan itu bukanlah sekedar biaya

yang akan usang (*sunk cost*), tetapi itu merupakan investasi buat masa depan.

Tingginya biaya pendidikan disinyalir oleh banyak pihak, di antaranya oleh Guru Besar IPB Cecep Kusmana yang mengemukakan keprihatinannya atas kian tingginya biaya pendidikan di Indonesia baik mulai tingkat awal di sekolah dasar maupun di perguruan tinggi, "Kalau biaya pendidikan semakin tinggi, akses pendidikan hanya akan dimiliki oleh mereka yang mampu saja. Kondisi ini harus menjadi perhatian serius seluruh komponen bangsa ini, karena esensi kesempatan mendapatkan pendidikan adalah untuk seluruh anak bangsa," (Antara, 7/9/2008). Kenyataan serupa diungkapkan oleh Rektor UI. Dari sejumlah program seleksi penerimaan mahasiswa baru, yang termahal adalah jalur internasional. Universitas Indonesia pada tahun ini menerapkan jalur tersebut. Lebih lanjut, Rektor UI Gumilar Rusliwa Soemantri menjelaskan, selain program S-1 reguler, pihaknya membuka kelas internasional untuk Fakultas Kedokteran, Teknik, Ekonomi, Psikologi, dan Ilmu Komputer. Biaya kuliah per semester tiga kali lipat program S-1 reguler. Untuk Kedokteran, uang pangkal (biaya masuk) Rp70 juta, dengan biaya per semester Rp35 juta. Fakultas Teknik uang per semester Rp20 juta, uang pangkal Rp15 juta, sedangkan Ekonomi uang pangkal Rp26 juta dan Rp25 juta per semester. (Kompas, 12/5/2008). Dua kutipan di atas membuktikan bahwa untuk mencari dan mendalami ilmu yang berharga dan bermutu dibutuhkan biaya yang demikian mahal, padahal tidak semua warga mampu membayarnya. Kondisi ini makin ironis karena kalau dibiarkan kelak yang pandai-pandai adalah mereka yang mampu membayar mahal tadi, ini seakan kembali ke zaman penjajahan Belanda.

Kehadiran STAN dari awal hingga kini, paling tidak memberikan angin segar bagi warga negara yang tidak mampu secara financial, tetapi bisa bersaing secara intelektual. Untuk seleksi masuk STAN, calon peserta hanya membayar uang pendaftaran Rp100.000,00 ke kas negara. Jika dinyatakan lulus, calon mahasiswa tidak diwajibkan mengikuti orientasi

mahasiswa (atau disebut “Dinamika” –Studi Perdana Memasuki Kampus) karena pada dasarnya orientasi mahasiswa bukanlah kegiatan lembaga, tetapi kegiatan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) STAN. Setelah itu, selama menjadi mahasiswa, mereka tidak dipungut biaya akademis apa pun (SPP, biaya SKS, praktikum, biaya ujian), sampai lulus pun tidak perlu membayar ini itu untuk menjadi PNS di lingkungan Departemen Keuangan.

d. Pengembangan lahan.

STAN memiliki 6 gedung inti berlantai 3 untuk kegiatan perkuliahan, 2 gedung administrasi, dan 1 gedung olahraga serbaguna, di samping juga terdapat gedung untuk Diklat Luar Negeri dan asrama. Lahan yang dimanfaatkan oleh STAN masih banyak yang kosong. Luas keseluruhan area kampus STAN adalah 26 hektare, sedangkan yang dimanfaatkan sebagai gedung kantor, sekretariat bidang, perpustakaan, ruang kelas, laboratorium, ruang rapat, termasuk lapangan bola, diperkirakan baru sekitar sepertiganya. Jadi, masih cukup luas lahan yang bisa digarap untuk hal-hal yang bermanfaat. Ini juga merupakan peluang bagi STAN ke depan untuk mengembangkan sistem pendidikan yang memadai dari segi fasilitasnya, di antaranya pendirian laboratorium bahasa, komputer, dan internet, pendirian gedung praktik simulasi kerja, dan ruang penelitian. Petinggi STAN pernah melontarkan gagasan untuk mendirikan dan mengembangkan ruang praktik simulasi kerja bagi jurusan-jurusan teknis, misalnya jurusan Administrasi Perpajakan. Ruang simulasi kerja ini penting untuk mendekatkan pemahaman mahasiswa akan teori dan praktiknya. Jadi, dosen dan mahasiswa dapat menerapkan secara langsung bagaimana pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) sebagai *front office* DJP, mengisi SPT, meng-*input* SPT ke sistem terkomputerisasi, mengoreksi dan memeriksa SPT, dan lainnya. Sayangnya, ide mendirikan ruang simulasi kerja ini belum terealisasi sampai sekarang.

Saat-saat ini BLU STAN secara bertahap membenahi lahan-lahan itu. Jalan melingkar yang mengitari gedung-gedung kuliah (gedung C, E, D, dan L) kini dalam proses pemugaran untuk dijadikan *jogging track* dan

penghijauan. Pada area-area tertentu dibentuk daerah yang bebas dari polusi. Sebelumnya, kendaraan terutama sepeda motor, berparkir sembarangan dan bebas berlalu lalang sehingga menambah polusi dan mengurangi keindahan. Pada intinya, STAN tidak hanya membenahi ruangan kelas, tetapi juga lingkungan kampus sehingga menjadi lebih hijau dan sehat. Dengan semakin panasnya suhu di dalam dan di luar kelas, diperlukan banyak penghasil oksigen di sekitar kampus. Ke depan, BLU STAN dapat mewujudkan secara bertahap impiannya itu dengan ketersediaan lahan yang cukup.

- e. Lulusan STAN tidak hanya dialokasikan ke Departemen Keuangan, tetapi juga bisa ke lembaga pemerintah lainnya.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, Departemen Keuangan wajib menyusun laporan keuangan pemerintah secara komprehensif, tidak hanya sekedar mengompilasi laporan keuangan milik lembaga atau departemen lainnya. Oleh karenanya, wajar jika setiap lembaga atau departemen memiliki tenaga ahli di bidang itu, terutama akuntan. Sinyal ini dikemukakan oleh pejabat Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan dalam bentuk *crash program* yang intinya lulusan STAN harus siap juga untuk ditempatkan di kementerian atau departemen lain selain Departemen Keuangan. Konsekuensinya, pemda-pemda, kementerian, dan departemen lain bisa meminta jatah formasi pegawai dari lulusan STAN untuk kebutuhan tenaga akuntansi pemerintahannya. Meskipun *crash program* ini akan berdampak dilematis bagi mahasiswa STAN, tetapi paling tidak terbuka peluang bekerja di luar Departemen Keuangan.

4.2.4 Ancaman (*Threat*)

Di samping peluang yang positif, manajemen STAN perlu memahami dan mengambil tindakan atas ancaman sebagai berikut:

- a. Peraturan perundang-undangan.

Sejak tahun 2006 pernah berhembus begitu kuat isu yang menyebutkan bahwa akan diadakan pembubaran PTK, tidak terkecuali STAN. Isu yang bergulir itu hingga kini tak jelas. Yang menjadi acuan memang UU No.

20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya Pasal 29 sebagai berikut:

- (1) *Pendidikan kedinasan merupakan pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh departemen atau lembaga pemerintah non departemen.*
- (2) *Pendidikan kedinasan berfungsi meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai dan calon pegawai negeri suatu departemen atau lembaga pemerintah non departemen.*
- (3) *Pendidikan kedinasan diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal dan nonformal.*
- (4) *Ketentuan mengenai pendidikan kedinasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.*

Dijelaskan pula bahwa yang dimaksud pendidikan profesi adalah pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan persyaratan keahlian khusus.

Dengan dasar tersebut, bisa ditafsirkan STAN bisa hilang/dibubarkan karena dalam Pasal 29 (1) disebutkan bahwa pendidikan kedinasan termasuk pendidikan profesi, sedangkan pendidikan profesi dijelaskan sebagai pendidikan tinggi setelah program sarjana. Namun demikian, masih eksisnya PTK di antaranya karena peraturan pemerintah yang diamanatkan UU tersebut hingga kini belum terbit.

b. Dirasa membebani APBN.

Ancaman ini terutama berasal dari kritikan dari pihak luar bahwa untuk penyelenggaraan pendidikan tinggi dibutuhkan anggaran yang tidak sedikit setiap tahunnya. Pihak luar yang dimaksud ternyata lebih didominasi oleh pejabat Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang menyatakan PTK tidak efisien karena anggaran yang dialirkan ke 84 PTK selama ini mencapai Rp1,3 triliun per tahun. Data ini sangat bertentangan dengan informasi yang ada pada Asosiasi Perguruan Tinggi Kedinasan Indonesia (APTKI). Seperti disampaikan ketuanya, Sadly Abdul Djabar, jumlah total anggaran untuk seluruh PTK hanya sekitar

Rp490 miliar per tahun. Direktur STAN Suyono Salamun menanggapi dengan cukup bagus, terlepas dari apakah PTK akan diambil alih (dilebur) ke Depdiknas, sesungguhnya bukan persoalan penggunaan anggaran negara. Sebabnya, berada di bawah Depdiknas atau departemen/instansi lain pun, PTK tetap menggunakan anggaran negara. (Kompas 27/1; 4/3).

c. Penerimaan PNS Departemen Keuangan dari sarjana di luar STAN.

Meskipun tidak diselenggarakan setiap tahun, tetapi program Departemen Keuangan untuk menyeleksi sarjana di luar STAN baik berijazah S-1, S-2, atau S-3 merupakan program yang sifatnya jangka panjang. Alasan logisnya adalah dalam menjalankan tugasnya, Departemen Keuangan tidak hanya membutuhkan akuntan, tetapi juga sarjana hukum, psikologi, bahkan teknik.

Dalam praktiknya di masa lalu, sarjana yang direkrut juga termasuk lulusan Fakultas Ekonomi yang kemampuannya ditandingkan dengan lulusan STAN. Yang terjadi di lapangan, karier sarjana S-1 di luar STAN (begitu masuk langsung menjadi PNS Golongan III/a) lebih cepat dibandingkan lulusan D-III STAN (merintis dari Golongan II/c). Ditinjau dari segi keahlian teknis, misalnya di DJP, tentu saja lulusan D-III STAN seharusnya memiliki kelebihan dibandingkan lulusan S-1 di luar STAN karena memang STAN dikhususkan untuk mendidik tenaga siap pakai (*technical skill*).

Dengan demikian, jika STAN tidak mengembangkan diri dengan menyediakan tenaga yang benar-benar berkualitas, boleh jadi formasi PNS di lingkungan Departemen Keuangan akan lebih banyak diisi dari sarjana di luar STAN.

4.3 Evaluasi Misi, *Values*, dan Visi STAN

Mengingat institusi STAN adalah unit Eselon II di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Departemen Keuangan sebagai unit Eselon I, visi dan misi STAN pun diselaraskan dengan misi dan visi BPPK. Intinya adalah penyediaan pendidikan yang bermutu. Kesejajaran kedua misi dan visi ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Kesejajaran Misi-Visi STAN dan BPPK

Misi dan Visi BPPK	Misi dan Visi STAN
<p>Misi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diklat dan Pengembangan Meningkatkan kualitas manusia di bidang keuangan negara melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. 2. Pengkajian Mengembangkan tradisi pengkajian di bidang pendidikan dan pelatihan yang dapat diandalkan. 3. Organisasi Belajar Senantiasa memperbarui diri melalui proses organisasi belajar (<i>Learning Organization</i>) sesuai dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal. 4. Sosial Berpatisipasi dalam mengembangkan masyarakat yang sadar akan keuangan negara. 	<p>Misi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghasilkan tenaga ahli dalam bidang keuangan dan akuntansi sektor publik yang bermoral tinggi dan berwawasan global; 2. Melaksanakan penelitian di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik; dan 3. Melaksanakan pengabdian masyarakat di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.
<p>Visi: Menjadi pusat unggulan bertaraf internasional dalam menghasilkan manusia yang profesional di bidang keuangan negara.</p>	<p>Visi: Menjadi perguruan tinggi terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.</p>

Mengacu kriteria Niven, berikut ini tinjauan pernyataan misi STAN:

a. *Inspire change.*

Disebutkan bahwa misi harus responsif atas dinamika perubahan yang terjadi. Kalau diperhatikan, kata kunci yang terdapat pada misi STAN yang pertama adalah “menghasilkan tenaga ahli dalam bidang keuangan dan akuntansi sektor publik yang bermoral tinggi dan berwawasan global”. Dengan ungkapan “berwawasan global” menunjukkan bahwa STAN membawa anak didiknya untuk mengikuti perubahan yang terjadi.

b. *Long-term in nature.*

Adalah sulit menilai adanya *long-term in nature* dari ungkapan suatu misi, tetapi paling tidak organisasi menyadari konsekuensinya untuk memberikan pelayanan kepada *stakeholder* dalam jangka panjang. Secara implisit, hal ini tersirat dalam pernyataan misi STAN yang ketiga yaitu melaksanakan pengabdian masyarakat di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik. Tentu saja, yang namanya pengabdian itu tanpa batas.

c. *Easily understood and communicated.*

Pemenuhan kriteria misi yang mudah difahami dan dikomunikasikan sangat dipengaruhi oleh kondisi anggota organisasi. Ditinjau dari hal ini, 12 dari 159 pegawai STAN memiliki latar belakang pendidikan SLTP, itu artinya hanya 7,5%, selebihnya SLTA, D-I, D-III, D-IV/S-1, S-2, dan S-3. Dengan sebaran pegawai seperti itu, tak sulit bagi pegawai STAN untuk memahami pernyataan misinya.

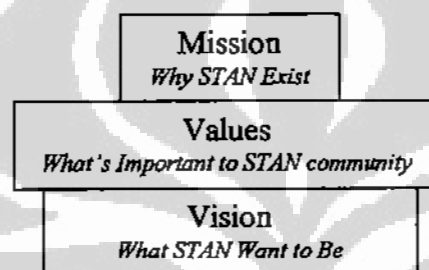
Dibandingkan misi yang menggambarkan produk atau layanan yang diberikan oleh suatu organisasi, menilai pernyataan visi lebih sulit lagi karena ia merupakan abstraksi keinginan organisasi di masa mendatang. Menggunakan pola Niven, berikut ini penilaian visi STAN.

- a. *Concise*, yakni ringkas yang tercermin dalam pernyataan yakni menjadi perguruan tinggi terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.
- b. *Appeals to all stakeholders*, yakni difokuskan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam kesuksesan organisasi, dalam hal ini adalah perguruan tinggi kedinasan yang diselenggarakan oleh keluarga besar STAN.
- c. *Consistent with mission and values*, yakni bidang keuangan dan akuntansi adalah konsentrasi objektif STAN selaras dengan pernyataan misinya.
- d. *Verifiable*, yakni pencapaian visi STAN dibatasi oleh waktu tertentu, artinya dengan rumusan visi yang supel, diberikan ruang untuk mengubahnya sesuai dengan dinamika yang terjadi.
- e. *Feasible*, yakni visi untuk menjadi pendidikan tinggi kedinasan terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik adalah sangat memungkinkan, apalagi dari hasil analisis SWOT didapat keunggulan STAN yang memiliki pengalaman belajar cukup panjang.
- f. *Inspirational*, yakni visi merupakan lukisan kata (*word picture*) masa depan yang diinginkan STAN. Ini tercermin dalam kata “menjadi” (*will be*) pendidikan terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.

Meskipun visi sudah sesuai kriteria Niven, karena dinamika lingkungan, tidak ada salahnya visi ditambah dengan peningkatan *soft skill*, misalnya, “menjadi perguruan tinggi terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik, dan mengembangkan aspek komunikasi dan pelayanan terbaik bagi *stakeholder*”.

Setelah evaluasi misi dan visi secara singkat di atas, rumusan *Balanced Scorecard* dilengkapi dengan rumusan *values* (nilai organisasi), sayangnya STAN tidak merumuskannya. Seharusnya penjabaran (*cascading*) setelah misi adalah *values*, kemudian visi (lihat Gambar 4.1). Sebagaimana disebutkan pada Bab 2, *values* mendiskripsikan bagaimana sikap, perilaku, dan sifat organisasi yang tercermin dari perilaku karyawan setiap harinya.

Gambar 4.1
Misi, *Values*, dan Visi



Rumusan *values* ini penting sekali karena proses organisasi pada dasarnya untuk menciptakan nilai yang pencapaiannya tidak dapat dibatasi oleh dimensi waktu. Nilai organisasi adalah apa yang penting bagi organisasi itu. Dengan nilai, organisasi memiliki keyakinan dan kemandirian dalam mewujudkan cita-citanya. Sayangnya, organisasi sebesar STAN belum memiliki rumusan *values* secara eksplisit dan terstruktur. Oleh karena itu, berikut ini usulan/rancangan *values* BLU STAN yang diselaraskan dengan misi dan visinya:

- Bersemangat tinggi dalam menyediakan sistem pembelajaran bermutu, bersih, dan profesional.
- Bersimpatif dalam memberikan layanan prima pada *stakeholder* (terutama pada mahasiswa dan unit pengguna).
- Berdisiplin dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pendidikan.
- Berwawasan global terhadap dinamika perubahan bidang pendidikan.

Akan lebih bagus jika pernyataan *values* sebagai “nadi” keluarga besar STAN itu ditulis dan ditempel yang mudah terbaca sehingga menumbuhkan *spirit awareness*.

4.4 Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja STAN

STAN menyusun target pengukuran kinerja yang diberlakukan pada tahun 2012, jangka panjang, sebagai usulan yang dikemukakan dalam rangka pengajuan PK-BLU STAN 2008-2012. Target jangka panjang seperti itu memang perlu dalam rangka pengajuan perubahan status menjadi BLU, bisa dianalogikan sebagai master plan BLU STAN 5 tahun ke depan. Namun demikian, dalam rancangan *Balanced Scorecard*, target justeru harus ditentukan dalam periode capaian yang lebih pendek untuk menggambarkan perkembangan kinerja berjalan. Dengan target pada periode berjalan, bisa kuartalan atau semesteran, perkembangan pencapaian kinerjanya dapat dipantau dan ditingkatkan secara terus-menerus.

Sebagai sebuah perguruan tinggi kedinasan yang telah banyak melahirkan aparat (pegawai) di lingkungan Departemen Keuangan, sudah sewajarnya STAN memiliki sistem pengukuran kinerja yang terpadu. Keberadaan sistem pengukuran kinerja ini akan memperkokoh dan mempertajam pelaksanaan misi dan visi organisasi ke depan. Sayangnya, dari sejak berdiri hingga saat ini, STAN belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terarah, terpadu, dan komprehensif. Selama ini hanya evaluasi parsial yang dilakukan, itu pun tindak lanjut evaluasi belum jelas baik proses maupun hasilnya (umpan balik). Evaluasi, walaupun ada, menggunakan *feeling* dan obrolan dari mulut ke mulut sehingga pimpinan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan yang belum sepenuhnya objektif. Sebagai contoh, jika ada desas-desus dari para mahasiswa yang berhasil ditangkap oleh petugas sekretariat (administrasi) mengenai dosen tertentu yang mengajarnya tidak terarah dan terkesan asal-asalan, petugas sekretariat ini meneruskannya ke atasannya masing-masing, biasanya setingkat Kepala Subbidang. Dari sini sebenarnya tindak lanjut evaluasi dosen ini berjalan. Karena menaruh kepercayaan yang lebih pada informasi anak buahnya, atasan ini langsung mencoret nama dosen dari daftar dosen untuk penugasan berikutnya. Artinya, yang bersangkutan tidak lagi diberi kesempatan untuk mengajar.

Sebetulnya, dalam penyelenggaraan pendidikan, evaluasi harus dilakukan paling tidak terhadap 4 hal sebagai berikut:

- a. Evaluasi mahasiswa oleh dosen (misalnya dalam ujian tengah atau akhir semester).

- b. Evaluasi mahasiswa oleh penyelenggara (misalnya untuk mengetahui tingkat kedisiplinan dan kepatuhan mahasiswa terhadap peraturan).
- c. Evaluasi penyelenggaraan pendidikan oleh mahasiswa (misalnya untuk mengetahui ketersediaan sarana dan prasarana atau fasilitas tempat belajar).
- d. Evaluasi dosen oleh mahasiswa (misalnya untuk mengetahui kompetensi dosen dalam mendidik dan mengajar mahasiswa).

Ide untuk memberlakukan ke-4 jenis evaluasi itu pernah ada di STAN, tetapi dalam pelaksanaannya masih nihil. Selama penugasan di STAN, penulis pernah mengalami masa di masa evaluasi dosen oleh mahasiswa dilakukan serentak melalui lembar evaluasi yang didesain menggunakan komputer. Jadi, ada format bakunya. Sayangnya, ketika evaluasi telah dilakukan, kertas *scanning* itu tak hanya dibiarkan menumpuk, tanpa proses lebih lanjut.

Di samping evaluasi yang belum/tidak dilakukan secara optimal, aspek lainnya yang penting adalah pengukuran kinerja STAN. Kalau diperhatikan dari tabel pada Lampiran 2, STAN menentukan 13 jenis program kegiatan yang diukur dari sisi *input*, *output*, dan *outcome*. Ketiga belas jenis program kegiatan itu sebagai berikut:

- a. Melaksanakan administrasi umum.
- b. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan.
- c. Melakukan pengadaan toga/pakaian tenaga teknis.
- d. Melakukan pertemuan/jamuan delegasi/misi/tamu.
- e. Menyelenggarakan rapat koordinasi, kerja, dinas, pimpinan, kelompok kerja, diskusi kerja widyaiswara, radin dan rakor.
- f. Melaksanakan pengawetan buku-buku peraturan/ pemeliharaan/perawatan buku dan peralatan perpustakaan.
- g. Menyelenggarakan perpustakaan, kearsipan, dan dokumentasi.
- h. Melakukan pemberitahuan, pengumuman, dan iklan.
- i. Melakukan perawatan gedung.
- j. Melakukan perawatan kendaraan khusus.
- k. Melakukan perbaikan peralatan kantor dan sarana gedung.
- l. Menyelenggarakan program diploma keuangan.
- m. Menyelenggarakan ujian saringan masuk (USM).

Kalau dikaitkan dengan keempat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*, ketiga belas program di atas sebenarnya hanya memenuhi sebagian dari perspektif yang ada sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Pengelompokan Program Kegiatan STAN ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Jenis Program Kegiatan	Tema Strategik	Perspektif
1	Melaksanakan administrasi umum.	<i>Product/Service Attributes</i>	Konsumen
2	Menyelenggarakan perpustakaan, kearsipan, dan dokumentasi.		
3	Melakukan pengadaan toga/pakaian tenaga teknis.		
4	Melakukan pertemuan/jamuan delegasi/misi/tamu.	<i>Relationship</i>	Pertumbuhan dan Pembelajaran
5	Menyelenggarakan rapat koordinasi, kerja dinas, pimpinan, kelompok kerja, diskusi kerja widyaiswara, radin, dan rakor.	<i>Information Capital</i>	
6	Melakukan pemberitahuan, pengumuman, dan iklan.	<i>Operation Management</i>	Internal
7	Melaksanakan pengawetan buku-buku peraturan/pemeliharaan/perawatan buku dan peralatan perpustakaan.		
8	Melakukan perawatan gedung.		
9	Melakukan perawatan kendaraan khusus.		
10	Melakukan perbaikan peralatan kantor dan sarana gedung.		
11	Menyelenggarakan program diploma keuangan.		
12	Menyelenggarakan ujian saringan masuk (USM)	<i>Customer Management</i>	
13	Menyelenggarakan pelayanan kesehatan	<i>Regulatory and Social</i>	

Tabel 4.5 menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja yang disusun STAN dalam Rencana Bisnis Strategi (RBS) dalam rangka pengajuan BLU STAN bukanlah merupakan *Balanced Scorecard*. Sebab utamanya adalah program kegiatan belum lengkap, masih sebatas alat ukur, dan setelah dikelompokkan hanya memiliki 3 perspektif, yakni konsumen, pertumbuhan & pembelajaran, dan internal. Dari ketiga perspektif tersebut, *coverage* tema strategik pun hanya sebagian kecil dari tema strategik yang disarankan Kaplan dalam *strategy map template*-nya. Karena tidak lengkap inilah pada bagian selanjutnya akan disusun rancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN.

Dengan demikian, program kegiatan STAN sebagaimana pada Lampiran 2 masih sebatas pengukuran kinerja, belum sampai pada penyusunan *Balanced Scorecard* secara integral dan komprehensif yang mengaitkan tujuan strategik berdasarkan keempat perspektif yang ada. Semata pengukuran kinerja bukanlah *Balanced Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* lebih dari itu, yakni sebagai alat pengkomunikasian strategi, bahkan secara makro sebagai sistem manajemen strategik.

Dari uraian di atas, implikasi lain dari sistem pengukuran kinerja STAN dapat diikhtisarkan sebagai berikut:

- a. Pemahaman pegawai atas misi, *values*, dan visi STAN tidak seragam. Ada pegawai yang memiliki tingkat *awareness* yang tinggi, sedang, bahkan boleh jadi rendah. Hal ini mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja, ditambah budaya dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Adalah sudah menjadi kenyataan sehari-hari bagi pegawai negeri, di mana yang rajin justru memperoleh penugasan yang lebih banyak, sedangkan yang kurang rajin malah makin leluasa, bahkan terkesan dibiarkan atasan (tidak ada pembinaan yang rutin). Lebih berbahaya lagi jika kompensasi yang mereka terima pun tidak jauh berbeda. Penyebab dari ini semua adalah belum terdapat manajemen *tools* yang mendeskripsikan strategi organisasi dan mengukur keberhasilan dalam mewujudkan tujuannya. Untuk mengkomunikasikan misi, *values*, dan visi STAN, di sinilah pentingnya rancangan *strategy map* yang akan disusun pada bagian selanjutnya. Diharapkan *strategy map* ini dapat memudahkan pemahaman seluruh komponen organisasi STAN akan strateginya.
- b. Pertimbangan pimpinan dalam mengambil keputusan didasarkan atas hal-hal yang sifatnya subjektif dengan informan yang terbatas jumlah dan kemampuannya dalam mengakses informasi. Akibat tolok ukur yang subjektif ini membuka peluang terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan, dan kalau dibiarkan berlanjut terus, target tidak akan tercapai dengan baik. Misalnya, dalam contoh sebelumnya, jika memberhentikan dosen atas dasar informan dari bawahannya (atas dasar kepercayaan), jika

sewaktu-waktu bawahan tidak ada (pindah tugas, misalnya), atasan akan kehilangan arah dalam mengambil keputusan.

- c. Perhatian manajemen lebih dikonsentrasikan pada bagaimana pengendalian operasional jangka pendek itu berjalan sesuai dengan anggaran yang tersedia. Memang diakui banyak pihak, anggaran instansi pemerintah yang sifatnya *fixed*, tidak akan mengakomodasi perubahan yang mempengaruhi strategi jangka panjang organisasi. Manajemen akan memicu pekerjaan yang memang telah ditentukan besaran anggarannya, makanya tingkat pencapaian anggaran biasanya di awal-awal hingga pertengahan terkesan diulur-ulur. Baru nanti di akhir tahun, manajemen bersibuk ria dalam menghabiskan anggaran untuk kegiatan-kegiatan operasional yang kadang tidak terlalu urgen. Seringkali anggaran yang menjadi primadona di instansi pemerintah adalah anggaran perjalanan dinas. Di STAN sendiri, perjalanan dinas tergolong anggaran kegiatan yang penting, seperti perjalanan dinas untuk mengirimkan soal sekaligus memantau pelaksanaan USM di seluruh Indonesia, pertanggungjawaban USM, dan sosialisasi *software* pendaftaran USM. Dalam praktik, anggaran untuk itu memang diprioritaskan, tetapi seringkali anggaran yang menyertai penyelenggaraan USM dirasa kurang relevan, seperti uang sewa stadion yang masih menggunakan tarif lama sehingga sulit mencari lokasi ujian yang memadai, akhirnya menyewa ruangan kelas yang pengaturan tempat duduk peserta ujian terlalu dekat sehingga ujian yang berlangsung kurang *fair* lagi. Oleh karena itu, dalam ancaman ke depan, anggaran ini akan mempersempit ruang gerak STAN dalam mewujudkan strategi jangka panjangnya. Dengan status BLU, STAN dapat memperoleh sumber dana dan mengelolanya sendiri sehingga lebih fleksibel dalam penyusunan anggaran dan lebih fokus dalam pencapaian tujuan strategiknya.

4.5 Rancangan *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN

Sebagaimana diketahui bahwa dalam dunia bisnis, *Balanced Scorecard* sudah lama digunakan untuk mengukur kinerja secara lebih tepat dan lengkap. Sejak tahun 1993, konsep *Balanced Scorecard* telah digunakan oleh lebih dari 50% perusahaan.

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan oleh perusahaan/bisnis dengan *profit motive* saja, tetapi organisasi sektor publik dan nirlaba pun mengembangkannya baik sebagai alat ukur, sistem manajemen strategik, maupun pengkomunikasian strategi. Dalam hal ini, STAN dapat digolongkan ke dalam organisasi sektor publik, konsekuensinya tidak mencari laba, yang mendidik calon aparat untuk mengisi struktur pemerintahan terutama di lingkungan Departemen Keuangan.

Mengingat karakteristik dan ruang lingkup yang berbeda antara organisasi bisnis dan sektor publik dan nirlaba, tentu saja desain *Balanced Scorecard* harus disesuaikan sehingga eksekusi strategi dapat dilaksanakan dengan baik. Pertama yang dilihat adalah apakah desain *Balanced Scorecard* STAN masih menggunakan 4 perspektif sebagaimana versi organisasi bisnis? Empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* itu adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan melihat keempat perspektif ini dapat dikatakan sudah memadai dan cukup mewakili apa yang diinginkan dan diketahui perkembangannya dalam upaya menjalankan semua visi dan misi yang telah disusun oleh suatu organisasi. Memang benar, adalah memungkinkan untuk menambah perspektif lain selain ke-4 yang disebutkan oleh Kaplan asalkan sesuai dengan kondisi yang dihadapi organisasi. Namun demikian, Kaplan memandang ke-4 perspektif itu juga merupakan *template* yang *content* dan dimensi yang ada di dalamnya bisa disesuaikan, tanpa menambah perspektif lain. Dengan mempertimbangkan hal ini, desain *Balanced Scorecard* STAN menggunakan 4 perspektif yang ada dengan menyesuaikan *content* dan dimensi yang ada di dalamnya.

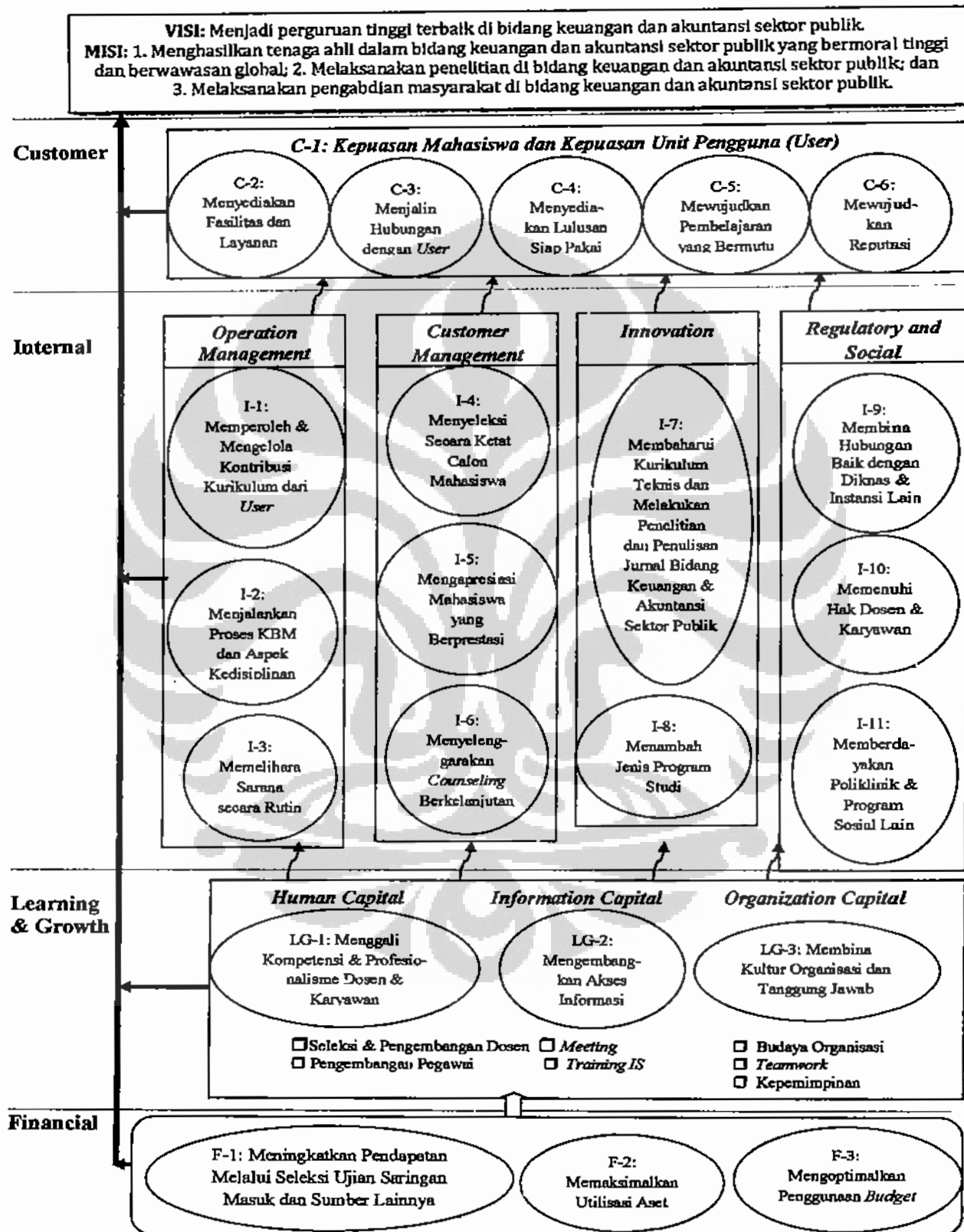
Perbedaan yang signifikan dengan rancangan *strategy map* perusahaan sektor swasta (*profit motive*) adalah diletakkannya perspektif konsumen di level paling atas, sedangkan perspektif finansial di level paling bawah. Strukturisasi semacam ini dimaksudkan bahwa tinjauan *strategy map* yang membawa konsekuensi pada

rumusan tujuan stratejik organisasi menonjolkan sisi mana konsumen yang akan dilayani. Ini sesuai dengan misi dan visi STAN yang menempatkan pengembangan pendidikan melalui penciptaan SDM yang ahli di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik yang kelak mengabdikan sebagai pegawai negeri di lingkungan Departemen Keuangan.

Dalam desain *Balanced Scorecard*, BLU STAN harus benar-benar memahami misinya terlebih dahulu sehingga arah kegiatan strategis tetap berada pada jalur misi tersebut. Menjadi perguruan tinggi terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik. Kata “terbaik” terkait dengan mutu, jadi segala tindakan dan kebijakan yang diambil harus mengacu pada semangat untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu di bidang keuangan dan sektor publik. Jadi, perbaikan mutu dalam semua dimensi harus menjadi agenda utama BLU STAN. Dapat diperhatikan misi yang ingin diwujudkan STAN yang pertama berbunyi “Menghasilkan tenaga ahli dalam bidang keuangan dan akuntansi sektor publik yang bermoral tinggi dan berwawasan global”, itu artinya lulusan STAN tidak hanya menjadi jago kandang, tetapi juga berwawasan global (mampu bersaing di kancah internasional). Pemahaman atas misi ini kian mencambuk BLU STAN untuk mewujudkannya setahap demi setahap. Apalagi kalau dibandingkan dengan pendidikan di luar negeri, pendidikan kita masih jauh dari harapan, bahkan terbelakang di kawasan ASEAN. Berulang kali PBB yang mengurus bidang pendidikan mengharapkan Pemerintah Republik Indonesia melaksanakan dengan sungguh-sungguh aturan perundangan yang menyangkut peningkatan mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, peningkatan mutu ini akan menjadi tantangan bagi BLU STAN di masa kini maupun yang akan datang.

Berdasarkan faktor-faktor spesifik yang dihadapi organisasi di atas, rancangan *strategy map* BLU STAN ditunjukkan pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2
Rancangan *Strategy Map* BLU STAN



Berikut ini diuraikan tujuan stratejik (*strategic objectives*) yang lalu ditentukan apa yang menjadi alat ukur kinerjanya masing-masing. Harus difahami bahwa alat ukur kinerja dapat direvisi sesuai situasi dan kondisi yang mempengaruhi faktor-faktor kunci keberhasilan stratejik. Di samping alat ukur, diberikan *template* untuk target dan inisiatif stratejik (*action plan* apa yang tepat untuk memenuhi tujuan stratejik). Uraian akan diurutkan mulai dari perspektif konsumen (notasi "C") sebagai ciri *strategy map* untuk organisasi publik dan nirlaba, perspektif internal (notasi "I"), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (notasi "LG"), hingga perspektif keuangan (notasi "F"). Dalam setiap uraian tujuan stratejik, ditampilkan kesejajarannya dengan tujuan stratejik versi *strategy map template* milik Kaplan dan Norton. Ini juga mengimplikasikan bahwa uraian tujuan stratejik BLU STAN merupakan pengadaptasian dari konsep *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton sebagaimana dikemukakan dalam Bab 2. Semua uraian dalam tujuan stratejik itu *linked* dengan misi dan visi STAN yang merupakan *top strategy*-nya.

4.5.1 Perspektif Konsumen

Ditinjau dari perspektif keuangan, BLU STAN memiliki 6 tujuan stratejik yang terbagi atas 1 tujuan umum dan 5 tujuan khusus yang dapat disejajarkan dengan tujuan stratejik *strategy map template* versi Kaplan dan Norton sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Penjabaran Tujuan Stratejik dalam Perspektif Konsumen
untuk Perancangan BLU STAN

<i>Strategy Map Template</i>	Rancangan untuk BLU STAN
<i>Customer Value Proposition</i> yang terdiri atas 3 dimensi:	C-1 Kepuasan Mahasiswa dan Kepuasan Unit Pengguna (<i>User</i>)
▪ <i>Product/Service Attributes</i>	C-2 Menyediakan Fasilitas dan Layanan
	C-4 Menyediakan Lulusan Siap Pakai
	C-5 Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu
▪ <i>Relationship</i>	C-3 Menjalin Hubungan dengan <i>User</i>
▪ <i>Image</i>	C-6 Mewujudkan Reputasi

Tujuan Strategik C-1:

Kepuasan Mahasiswa dan Kepuasan Unit Pengguna (*User*)

Perspektif konsumen diletakkan paling atas dalam *strategy map* BLU STAN karena sesuai dengan misi dan visinya dalam menciptakan pusat pendidikan yang bermutu bagi mahasiswa khususnya, dan menyediakan tenaga kerja yang siap pakai bagi unit pengguna (*user*) di lingkungan Departemen Keuangan khususnya. Jadi, dalam perspektif konsumen, pada dasarnya STAN melayani 2 jenis konsumen yakni:

- a. Mahasiswa (*input*) yang dilayani dalam proses pembelajaran
- b. Unit pengguna (*user*) yang merupakan unit Eselon I di lingkungan Departemen Keuangan (misalnya, DJP, DJBC DJPbn) dan lembaga atau institusi lainnya di mana mahasiswa telah lulus dari program pendidikan STAN (*output*).

Untuk konsumen berwujud mahasiswa, terdapat 2 tujuan strategik yakni menyediakan fasilitas dan layanan dan mewujudkan pembelajaran yang bermutu, sedangkan untuk konsumen berwujud unit pengguna (*user*), terdapat 2 tujuan strategik yakni menyediakan lulusan siap pakai dan menjalin hubungan dengan *user*. Keduanya dilakukan untuk mewujudkan reputasi yang merupakan tujuan strategik terakhir dari perspektif konsumen ini. Berikut ini uraiannya satu per satu.

Tujuan Strategik C-2:

Menyediakan Fasilitas dan Layanan

Tema Strategik

- *Product/service attributes*

Ukuran Strategik

- Rasio mahasiswa per buku wajib koleksi perpustakaan
- Rasio mahasiswa per komputer di lab komputer
- Rasio komputer per printer
- Rasio mahasiswa per komputer di lab bahasa
- Rasio mahasiswa per ruang diskusi
- Rasio *whiteboard* & penunjang lainnya per ruang diskusi
- Rasio pegawai administrasi per mahasiswa
- Angket evaluasi pelayanan administrasi

Di antara hal yang krusial dalam menilai kepuasan mahasiswa adalah penyediaan fasilitas yang lengkap dan memadai dan layanan prima dari petugas

sekretariat. Sebagaimana disebutkan pada bagian kelemahan STAN, hal yang disadari darinya adalah penyediaan fasilitas yang minim. Oleh karena itu, ke depan, BLU STAN harus mewujudkan tujuan strategik terkait dengan kepuasan mahasiswa dengan menyediakan kelengkapan fasilitas meskipun secara bertahap. Fasilitas yang urgen bagi mahasiswa dan harus dijadikan prioritas adalah buku (perpustakaan) dan ruang kuliah. BLU STAN juga harus membudayakan layanan prima bagi karyawannya kepada mahasiswa, ini sesuai belaka dengan etika dan tuntutan pegawai negeri untuk memberikan layanan yang baik bagi masyarakat. Layanan yang baik dapat diukur dari angket evaluasi layanan petugas sekretariat oleh mahasiswa, baru akan diketahui berapa idealnya jumlah kebutuhan petugas sekretariat. Di samping itu, tidak hanya jumlah yang ditekankan, mutu layanan itu penting. Hal ini *linked* dengan perlunya membina dan mengembangkan kemampuan karyawan yang akan diuraikan nanti dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bahwa BLU STAN harus memberikan pengembangan kemampuan karyawan, misalnya melalui *training* layanan prima.

Tujuan Strategik C-4:

Menyediakan Lulusan Siap Pakai

Tema Strategik

- *Product/service attributes*

Ukuran Strategik

- Frekuensi simulasi praktik kemampuan teknis dalam satu semester
- Durasi waktu Praktik Kerja Lapangan (PKL) dalam satu tahun
- Berapa kali *rolling* mahasiswa PKL ke bidang-bidang tempat PKL selama masa PKL

Tenaga siap pakai sering diasosiasikan dengan kebutuhan dan *trend* pasar yang membutuhkan. Dalam skala mikro, pasar tenaga lulusan STAN adalah unit pengguna di lingkungan Departemen Keuangan pada khususnya. Pasar ini memiliki selera yang disesuaikan dengan penetapan standar kualitas minimal lulusan STAN. Dewasa ini, standar yang paling umum ditetapkan adalah produk dengan profesionalitas, wawasan, keahlian, dan kemampuan yang kompeten dan tepat guna. Lebih sederhananya adalah produk yang siap pakai atau siap kerja. Pengembangan pada aspek-aspek lainnya dilakukan jika itu memang mendatangkan nilai lebih dan meningkatkan nilai jual produk tersebut. Ini terkait dengan strategi untuk

Universitas Indonesia

memberikan nilai lebih pada produk yang dihasilkan sesuai tuntutan kebutuhan dan *trend* pasar pada waktu itu. Contohnya, dewasa ini marak sekali aparat pemerintah yang terjerag kasus korupsi dan kolusi. Ini memberikan sinyal bahwa pengembangan aspek rohani menjadi *trend* bagi aparat pemerintah dan digandrungi oleh pasar. Oleh karenanya, standar kualitas minimum yang diinginkan bagi lulusan STAN bukan saja kemampuan berfikir, tetapi juga kemampuan spiritual dan emosional. Dengan demikian, tenaga yang siap pakai itu diwujudkan sebagai pribadi yang utuh, tidak hanya aspek keilmuan, tetapi juga aspek lainnya.

Untuk menunjang tujuan strategik menyediakan lulusan siap pakai, pemicu kinerja bagi manajemen BLU STAN adalah membekali mahasiswa untuk menerapkan keahlian teoritis menjadi keahlian teknis, misalnya melalui simulasi praktik kemampuan teknis dan Praktik Kerja Lapangan (PKL). Simulasi diharapkan memberikan gambaran riil kepada mahasiswa STAN mengenai pekerjaan yang akan dihadapi kelak jika sudah lulus dan ditempatkan di instansi masing-masing. Jadi, simulasi merupakan miniatur ladang tugas bagi mereka. Dalam kondisi tertentu, tidak semua hal bisa disimulasikan mengingat konteks pekerjaan yang sebenarnya adalah kompleks, tidak melulu soal penanganan administratif, tetapi juga budaya dan interaksi sosial. Cara kedua yang lebih riil adalah dengan program PKL. Oleh karena itu, sudah tepat jika selama ini STAN mewajibkan mahasiswa terutama jurusan teknis (Administrasi Perpajakan, Penilai/PBB, Kebendaharaan Negara, Kepiutanglengkapan, dan Kepabeanan dan Cukai) untuk melakukan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di unit-unit Eselon II dan III di lingkungan Departemen Keuangan. Mahasiswa diberi kebebasan untuk mengusulkan lokasi tempat mereka menjalankan PKL selama kurang lebih 3-4 bulan (termasuk penyusunan laporan PKL). Di lokasi-lokasi PKL inilah mereka bekerja di bawah pembimbing PKL.

Diharapkan dengan simulasi praktik kemampuan teknis dan PKL, mahasiswa memperoleh bekal yang cukup baik dalam meningkatkan keahlian teknisnya maupun keahlian berinteraksi sosial budaya. Meskipun PKL dibatasi 3-4 bulan, waktu itu cukup signifikan bagi mahasiswa untuk mengetahui situasi pekerjaan yang kelak akan diterjuninya.

Tujuan Stratejik C-5:

Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu

Tema Stratejik

- *Product/service attributes*

Ukuran Stratejik

- Rasio dosen berlatar belakang S-2 dan S-3 terhadap keseluruhan dosen
- Jumlah dosen tamu dalam satu semester
- Angket evaluasi dosen oleh mahasiswa dalam satu semester
- Angket evaluasi penyelenggaraan pendidikan di akhir tiap semester

Dalam perspektif mahasiswa sebagai konsumen, proses pembelajaran yang bermutu seringkali diwujudkan dalam bentuk pembelajaran yang menarik, memacu semangat (termotivasi), dan mendorong kreativitas. Pembelajaran yang menarik artinya interaksi yang dinamis antara dosen dan mahasiswa, tidak ada tekanan, dan situasi yang nyaman. Penciptaan pembelajaran yang menarik sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kelihaihan dosen sebagai nakhoda kelas. Oleh karenanya, ukuran yang dijadikan pemicu kinerja yang utama adalah diri dosen itu sendiri yang wujudnya berupa jumlah dosen yang berlatar belakang S-2 dan S-3. Di STAN sendiri yang kebanyakan programnya adalah D-III, sudah dianggap mumpuni jika dosen berlatar belakang S-1 atau D-IV. Sebagian besar dosen STAN adalah S-1, sebagian kecil berpendidikan adalah D-III (untuk mata kuliah asistensi/lab), jumlah yang cukup lumayan adalah S-2, dan paling sedikit adalah S-3 (3 orang). Untuk perbaikan ke depan, BLU STAN dapat memacu para dosen untuk bergiat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, di antaranya melalui penyediaan bea siswa STAN. Program bea siswa dana STAN ini sebetulnya telah dirintis mulai tahun 2006 di mana hanya kurang dari 8 orang dikirimkan ke Universitas Gajah Mada (UGM) Yogyakarta untuk mengambil program S-2. Angkatan kedua lebih banyak lagi dosen STAN dikirimkan baik ke Universitas Diponegoro (Undip) Semarang dan UGM Yogyakarta untuk mengambil program S-2 juga. Jumlah dosen yang dikirimkan untuk melanjutkan ke jenjang S-2 pada tahun 2008 lebih sedikit yakni 3 orang (1 di Universitas Prasetyamulya dan 2 di Universitas Indonesia). Memang diakui bahwa mutu pengajaran dosen yang berpendidikan S-2 belum tentu lebih baik dari S-1, tetapi paling tidak jenjang pendidikan yang lebih tinggi merupakan salah satu alat ukur yang dominan, apalagi di pegawai negeri. Bagi mereka yang mengambil studi

lanjut non bea siswa, BLU STAN seharusnya juga tetap memberikan perhatian, misalnya dengan bantuan dana atau fasilitas lainnya.

Alat ukur lain untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu adalah angket (kuis) evaluasi dosen. Aspek-aspek yang dinilai dari seorang dosen oleh mahasiswa adalah penguasaan materi, kesesuaian dengan kurikulum, keahlian berkomunikasi, penampilan, dan kemampuan memotivasi mahasiswa. BLU STAN tidak hanya harus menyelenggarakan angket ini secara terstruktur, terencana, dan periodik, tetapi juga harus menindaklanjutinya. Hasil angket harus direkap berdasarkan aspek-aspek yang dinilai dengan bobot tertentu untuk dijadikan sebagai evaluasi bagi peningkatan mutu dosen. Misalnya, dosen dengan kemampuan yang tidak mencapai standar harus dibina terlebih dahulu atau dialihkan untuk mengajar mata kuliah lain yang lebih sesuai. Hasil evaluasi tidak saja penting bagi proses penjadwalan selanjutnya, tetapi juga bermanfaat bagi widyaiswara untuk meningkatkan poin (angka kredit) mereka, meskipun kebijakan angka kredit bisa berubah. Bagi dosen, hasil evaluasi yang diberikan padanya akan menjadi alat untuk memperbaiki diri dari kekurangan.

Di samping kegiatan pembelajaran rutin, BLU STAN juga dapat menjadwalkan kuliah dosen tamu dengan menghadirkan pakar di bidang tertentu. Kegiatan insidental ini paling tidak dapat dijadwalkan minimal satu kali dalam satu semester untuk masing-masing jurusan. Kuliah dengan dosen tamu diharapkan memberikan angin segar bagi pemahaman dan motivasi mahasiswa.

Tujuan Stratejik C-3:

Menjalin Hubungan dengan User

Tema Stratejik

▪ *Relationship*

Ukuran Stratejik

- Frekuensi pertemuan dalam jangka 6 bulanan
- Frekuensi kunjungan dalam rangka bantuan teknis dalam jangka 6 bulanan
- Persentasi peningkatan kerja sama dan simulasi dunia kerja dalam satu semester

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, tipe kedua konsumen dalam *strategy map* BLU STAN adalah unit pengguna (*user*). Lulusan D-III STAN langsung dialokasikan ke berbagai instansi di lingkungan Departemen Keuangan sesuai jurusan/spesialisasinya masing-masing. Lulusan dari jurusan Administrasi

Perpajakan dan Penilai/PBB dialokasikan untuk mengisi formasi pegawai di lingkungan DJP, begitu juga jurusan Kepabeanan dan Cukai dan Kebendaharaan Negara mengisi formasi di DJBC dan DJPbn. Khusus untuk jurusan Akuntansi Pemerintahan karena dikonotasikan sebagai pemeriksa (auditor), lulusannya bisa menempati semua instansi di Departemen Keuangan tidak terkecuali DJP, DJBC, dan DJPbn, bahkan jika diburuhan, mereka dapat dialokasikan ke instansi di luar Departemen Keuangan, seperti BPKP dan BPK. Beberapa tahun lalu pernah dijadi lulusan STAN dialokasikan ke Departemen Dalam Negeri, tetapi tindak lanjutnya tidak jelas. Ke depan, tidak mustahil jika lulusan STAN ini menyebar ke instansi-instansi pemerintah karena mereka membutuhkan tenaga yang mengerti akuntansi sektor publik. Terlepas dari jenis-jenis *user* ini, pada dasarnya unit pengguna STAN yang paling utama adalah Departemen Keuangan.

Karena STAN diibaratkan sebagai “kawah candradimuka” (tempat penggemblengan) bagi calon pegawai unit pengguna, sudah menjadi keharusan bagi kedua pihak ini melakukan kerja sama secara intensif. Sayangnya, selama ini keterlibatan unit pengguna hanya tampak pada awal dan akhir saja yaitu:

- a. Awal penerimaan STAN –rapat estimasi kebutuhan mahasiswa yang akan diterima, biasanya dikaitkan dengan jumlah pegawai yang akan memasuki purna tugas (pensiun). Ukuran hasilnya adalah estimasi kebutuhan mahasiswa yang diterima per tahun dan 5 tahun ke depan.
- b. Akhir kelulusan STAN –rapat alokasi lulusan STAN ke masing-masing instansi. Ukuran hasilnya adalah alokasi lulusan STAN per tahun.

Sementara selama proses pembelajaran dilakukan, unit-unit pengguna jarang sekali dilibatkan. Ke depan, BLU STAN harus lebih aktif menjalin kerja sama dengan unit pengguna itu untuk merangkai rantai yang hilang antara teori dan praktik dalam pembelajaran di STAN. Alat ukur input yang bisa digunakan adalah frekuensi pertemuan dengan *user* dan frekuensi kunjungan *user* dalam rangka bantuan teknis.

Seringkali pendidikan kehilangan arah karena antara kosep yang dipelajari tidak *align* dengan konteks di mana nanti lulusan akan bekerja. Oleh karena itu, gagasan mengenai simulasi dunia kerja ini mutlak dibutuhkan di era-era mendatang. Memang untuk mewujudkan hal ini dibutuhkan dana yang cukup besar, dalam hal ini BLU STAN harus mendirikan gedung dan ruangan sendiri yang khusus untuk

dipakai praktikum/simulasi dunia kerja. Dari simulasi ini, wawasan mahasiswa makin tajam dan praktis karena mereka mengamati, bahkan melakukannya sendiri, seakan-akan sudah berada di dunia kerja yang sebenarnya. Misalnya adalah simulasi pengajuan hingga persetujuan Surat Perintah Membayar Langsung (SPM-LS), administrasi pengadaan barang hingga persetujuan rekanan, penggajian, dan penyusunan anggaran dibutuhkan sekali oleh mahasiswa STAN jurusan Kebendaharaan Negara.

Di samping itu, mahasiswa STAN juga harus diberikan *awareness* mengenai struktur organisasi di lingkungan Departemen Keuangan, tempat mereka nanti akan mengabdikan. Apalagi, dewasa ini Menteri Keuangan cukup gencar mendorong reformasi birokrasi di tubuh Departemen Keuangan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan. Semangatnya adalah untuk menyempurnakan dan meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Perubahan organisasi yang kentara terlihat pada struktur organisasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPbn), misalnya. Ada unit direktorat baru yang merupakan gabungan dari dua direktorat sebelumnya, yaitu Direktorat Sistem Manajemen Investasi yang merupakan gabungan dari Direktorat Pengelolaan Penerusan Pinjaman dan Direktorat Pengelolaan Dana Investasi. Ada pula direktorat baru, yaitu Direktorat Transformasi Perbendaharaan. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) juga terlihat berubah. Perubahan paling mencolok adalah munculnya Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan dalam struktur organisasinya. Pusdiklat yang bertugas membina pendidikan, pelatihan, dan penataran keuangan negara di bidang kekayaan negara dan perimbangan keuangan ini dibentuk mengingat urgensi dan kebutuhan akan SDM yang ahli di bidang kekayaan negara dan perimbangan keuangan, khususnya bagi pegawai di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Contoh-contoh perubahan ini diharapkan bukan hanya wujud reformasi yang menyangkut kelembagaan, tetapi juga substansi pelayanan kepada publik.

Tujuan Strategik C-6:

Mewujudkan Reputasi

Tema Strategik

▪ *Image*

Ukuran Strategik

- *Survey* reputasi STAN bagi unit pengguna di lingkungan Departemen Keuangan dan instansi lain
- *Survey* reputasi STAN di mata masyarakat umumnya (orang tua siswa)
- Persentase lulusan STAN yang keluar dari PNS di lingkungan Departemen Keuangan (eksodus) dalam 5 tahun terakhir

Tujuan strategik yang terakhir dalam perspektif konsumen adalah mewujudkan reputasi STAN. Hal ini penting karena selama ini khalayak mengenal nama besar STAN hanya dari mulut ke mulut, belum pernah dibuktikan secara akademis melalui *survey* atau penelitian apakah benar reputasi atau *image* khalayak akan STAN itu ada dan terus meningkat atau bahkan *stagnant*. Sebagaimana dikutip di media massa (Koran Sindo, Maret 2008), dalam kunjungannya di BPPK, Menteri Keuangan mengungkapkan, "... Jadi, kalau mau lihat kualitas STAN, lihat kualitas Depkeu. Kalau institusi ini (Depkeu) masih dimaki-maki dan dinilai jelek, ya itulah kualitas STAN..." Meskipun ditanggapi secara beragam, pernyataan itu mengimplikasikan tanda tanya mengenai reputasi STAN, terutama bagi orang atau pihak yang sebelumnya memang bukan berasal dari keluarga besar STAN. Melalui BLU, STAN harus mendorong para akademisi di lingkungan STAN untuk melakukan *survey* penting ini. Paling tidak, ini akan menjadi *survey* pertama yang dapat diacu secara objektif mengenai reputasi STAN baik di mana unit pengguna khususnya maupun unit atau pihak lain yang ingin mengetahui lebih jauh mengenai STAN. Dengan begitu, BLU STAN memiliki acuan yang lebih sistematis untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Di samping itu, *survey* ini akan menjadi proyek edukatif bagi BLU STAN yang memicu *survey* lainnya. Hal ini juga untuk menyelaraskan misi STAN dengan tri dharma perguruan tinggi. Pengajaran dan pengabdian masyarakat sudah dilakukan, tetapi penelitian yang signifikan belum dilakukan. Keterbatasan dana dapat diatasi dengan menjalin kerja sama dengan sponsor baik di dalam maupun di luar negeri. Di masa-masa awal perkembangannya, STAN memperoleh bantuan

program dari Bank Dunia, tetapi dalam kurun sepuluh terakhir bantuan-bantuan edukatif seperti itu tak terdengar lagi. Lebih jauh lagi, BLU STAN mungkin harus memikirkan *go global*, paling tidak memperkenalkan diri di kancah internasional. Pencitraan sebagai *center of excellent* harus dikembangkan hingga ke kancah internasional ini, dan yang paling relevan adalah kerja sama dengan PBB (dalam hal ini Unesco –United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization). Kerja sama ini perlu diupayakan karena kegiatan yang diselenggarakan oleh Unesco, seperti *survey*, jurnal, bea siswa, bantuan teknis, dan bantuan dana, sangat relevan dengan misi dan visi BLU STAN.

Selama ini STAN tidak terlalu mempedulikan apakah reputasinya naik atau turun di mata masyarakat, oleh karenanya *survey* tentang itu tidak pernah dilakukan, mungkin terkendala dana dan skala prioritas juga. STAN lebih memposisikan diri tetap berbenah diri, memperbaiki, dan meningkatkan proses yang ada. Melalui BLU, STAN dapat mengalokasikan *resources* untuk mencari tahu seberapa jauh unit pengguna di Departemen Keuangan puas terhadap pasokan tenaga pegawai dari lulusan STAN.

Perlu difahami juga pola perilaku beberapa lulusan STAN yang memutuskan diri untuk keluar dari PNS di lingkungan Departemen Keuangan (eksodus), lalu bekerja di tempat lain. Memang sulit diketahui berapa persen lulusan yang melakukan eksodus karena ketika mereka lulus, itu artinya status kepegawaian ada pada *user*-nya masing-masing. Nah, penelitian untuk mengetahui modus dan motif para eksodus bermanfaat untuk ancangan pembelajaran ke depan baik bagi STAN sebagai institusi pendidikan maupun *user* sebagai pencipta situasi kerja secara organisasional. Patut diwaspadai jika para eksodus itu ternyata mengalami lemah motivasi akibat ilmu yang didapat di STAN berseberangan, atau paling tidak, kurang *applicable* di dunia kerja sehingga merasa sia-sia.

Untuk mewujudkan reputasi dapat diukur dari tingkat kepuasan unit pengguna di lingkungan Departemen Keuangan, didukung oleh data rata-rata indeks prestasi kumulatif lulusan. Pertanyaan yang dikembangkan antara lain, apakah lulusan dengan indeks prestasi kumulatif tinggi memiliki korelasi positif dengan kinerjanya sehingga memenuhi harapan (kepuasan) yang diinginkan *user*. Secara umum, *survey* disusun untuk merobuktikan seberapa jauh tingkat kepuasan unit

pengguna terhadap lulusan STAN, manfaatnya, berikut item-item pokok yang direkomendasikan. Akhirnya, hasil *survey* dijadikan acuan untuk mencapai tujuan strategik yakni membentuk dan meningkatkan reputasi BLU STAN di mata *user* khususnya dan di mata masyarakat umumnya.

Setelah diuraikan satu per satu tujuan strategik dalam perspektif konsumen di atas, berikut ini merupakan penggabungan dari semua tema strategik, tujuan, ukuran, target, dan inisiatif yang dirancang sebagai *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.7. Setiap target diisi oleh manajemen, disesuaikan dengan kondisi yang dicapai dan faktor lainnya yang relevan.

Tabel 4.7
Rancangan Tujuan Strategik, Ukuran, Target, dan Inisiatif BLU STAN
Perspektif Konsumen

Tema Strategik	Tujuan Strategik (Strategic Objectives)	Ukuran Strategik	Target	Inisiatif Strategik
Product/ service attributes	C-2: Menyediakan Fasilitas dan Layanan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rasio mahasiswa per buku wajib koleksi perpustakaan ▪ Rasio mahasiswa per komputer di lab komputer ▪ Rasio komputer per printer ▪ Rasio mahasiswa per komputer di lab bahasa ▪ Rasio mahasiswa per ruang diskusi ▪ Rasio <i>whiteboard</i> & penunjang lainnya per ruang diskusi ▪ Rasio pegawai administrasi per mahasiswa ▪ Angket evaluasi pelayanan administrasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % ▪ % ▪ % ▪ % ▪ % ▪ % ▪ % ▪ Hasil rekap 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program pengadaan barang ▪ Program angket evaluasi mutu layanan ▪ Program peningkatan layanan (humas)
	C-4: Menyediakan Lulusan Siap Pakai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekuensi simulasi praktik kemampuan teknis dalam satu semester ▪ Durasi waktu Praktik Kerja Lapangan (PKL) dalam satu tahun ▪ Berapa kali <i>rolling</i> mahasiswa PKL ke bidang-bidang tempat PKL selama masa PKL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ Bulan ▪ # 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program simulasi praktik kemampuan teknis bagi mahasiswa ▪ Program PKL

Universitas Indonesia

	C-5: Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rasio dosen berlatar belakang S-2 dan S-3 terhadap keseluruhan dosen ▪ Jumlah dosen tamu dalam satu semester ▪ Angket evaluasi dosen oleh mahasiswa dalam satu semester ▪ Angket evaluasi penyelenggaraan pendidikan di akhir tiap semester 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % ▪ # ▪ Hasil rekap ▪ Hasil rekap 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program bea siswa studi lanjut bagi dosen STAN ▪ Program pengembangan kompetensi dosen ▪ Program angket evaluasi dosen dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan
<i>Relationship</i>	C-3: Menjalin Hubungan dengan User	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekuensi pertemuan dalam jangka 6 bulanan ▪ Frekuensi kunjungan dalam rangka bantuan teknis dalam jangka 6 bulanan ▪ Persentasi peningkatan kerja sama dan simulasi dunia kerja dalam satu semester 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ # ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meeting program</i> ▪ Program kerja sama kependidikan dan keterampilan
<i>Image</i>	C-6: Mewujudkan Reputasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Survey</i> reputasi STAN bagi unit pengguna di lingkungan Departemen Keuangan dan instansi lain ▪ <i>Survey</i> reputasi STAN di mata masyarakat umumnya (orang tua siswa) ▪ Persentase lulusan STAN yang keluar dari PNS di lingkungan Departemen Keuangan (eksodus) dalam 5 tahun terakhir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil <i>survey</i> ▪ Hasil <i>survey</i> ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Projek survey</i> edukatif mengenai reputasi STAN

4.5.2 Perspektif Internal

Ditinjau dari perspektif proses internal, BLU STAN memiliki 11 tujuan stratejik yang dapat dikelompokkan berdasarkan 4 tema stratejik yakni manajemen operasional, manajemen konsumen, inovasi, dan aspek regulasi dan sosial. Dibandingkan perspektif lainnya, tujuan stratejik yang dirancang dalam perspektif internal ini paling banyak dan mencakup hampir semua aspek yang signifikan dalam penyelenggaraan proses bisnis internal STAN. Hal ini wajar karena untuk mewujudkan visi sebagai pusat unggulan penyelenggaraan pendidikan bidang keuangan dan akuntansi sektor publik, BLU STAN harus berbenah diri ke dalam.

Jika proses bisnis internal bagus, secara bersama-sama dengan perspektif lain, pencapaian misi dan visi STAN akan mudah dicapai. Penjabaran dengan tujuan strategik *strategy map template* versi Kaplan dan Norton sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8
Penjabaran Tujuan Strategik dalam Perspektif Internal
untuk Perancangan BLU STAN

<i>Strategy Map Template</i>	Rancangan untuk BLU STAN	
<i>Internal Perspective yang terdiri atas 4 dimensi:</i>		
▪ <i>Operations Management</i>	I-1	Memperoleh dan Mengelola Kontribusi Kurikulum dari <i>User</i>
	I-2	Menjalankan Proses KBM dan Aspek Kedisiplinan
	I-3	Memelihara Sarana secara Rutin
▪ <i>Customer Management</i>	I-4	Menyeleksi secara Ketat Calon Mahasiswa
	I-5	Mengapresiasi Mahasiswa yang Berprestasi
	I-6	Menyelenggarakan <i>Counseling</i> Berkelanjutan
▪ <i>Innovation</i>	I-7	Membaharui Kurikulum Teknis dan Melakukan Penelitian dan Penulisan Jurnal Bidang Keuangan dan Akuntansi Sektor Publik
	I-8	Menambah Jenis Program Studi
▪ <i>Regulatory and Social Processes</i>	I-9	Membina Hubungan Baik dengan Diknas dan Instansi Lain
	I-10	Memenuhi Hak Dosen dan Karyawan
	I-11	Memberdayakan Poliklinik dan Program Sosial Lain

Tujuan Strategik I-1:

Memperoleh dan Mengelola Kontribusi Kurikulum dari *User*

Tema Strategik

▪ *Operations management*

Ukuran Strategik

▪ Rata-rata jumlah sumbangan kurikulum per program studi oleh *user* dalam satu semester

Dikaitkan dengan perusahaan manufaktur yang memperoleh *supply* bahan baku dari pemasok, dalam organisasi publik juga demikian. Selama ini kontribusi

Universitas Indonesia

kurikulum dari *user* belum terprogram dengan baik, bahkan sebagian besar tim penyempurnaan kurikulum-kurikulum teknis juga berasal dari STAN. Anggota tim dari STAN ini yang memberikan rancangan kurikulum (diambil dari *file* tahun-tahun sebelumnya) untuk dibahas hingga pada tahap *finishing* pun dikerjakan olehnya. Seringkali dalam praktik, tim dari unit-unit pengguna berhalangan hadir akibat kesibukan di kantornya masing-masing, sehingga hubungan melalui *e-mail* atau telepon dinilai lebih efektif. Seharusnya tim-tim ini intensif membahas pengembangan kurikulum disesuaikan dengan kondisi sekarang. Jangan sampai timbul kesan, kurikulum tidak *update* tidak menjadi masalah karena dosen yang mengajar nanti akan *meng-update* sendiri. Akibatnya, keseragaman dalam memberikan materi tidak tercapai, bahkan mahasiswa yang dibuat bingung karena nama mata kuliah sama tetapi materi yang diberikan dosen di kelas lain berbeda-beda. Jadi, ke depan, keterlibatan tim-tim baik dari BLU STAN maupun unit-unit pengguna harus aktif dan intensif. Sebagai contoh, kurikulum teknis kepabeacukaan dibutuhkan dalam proses perkuliahan bagi mahasiswa D-III STAN jurusan Kepabeanaan dan Cukai. BLU STAN harus menyusun jadwal pertemuan secara lebih terstruktur dan terprogram dalam penyempurnaan kurikulum teknis yang melibatkan DJBC sebagai *user*, Pusdiklat Bea dan Cukai sebagai pembina para dosen D-III Kepabeanaan dan Cukai, dan STAN sebagai fasilitator dan penyelenggara program. Kontribusi ini diolah di BLU STAN dan dijadikan dasar bagi penyempurnaan kurikulum hingga terefleksi ke bahan ajar.

User utama lulusan STAN tidak hanya dari DJBC, tetapi juga lainnya, seperti DJP dan DJPbn. Oleh karenanya, kontribusi kurikulum dari instansi-instansi ini harus didapat dan dikelola dengan baik supaya terjadi *alignment* antara materi kuliah dan di tempat kerja. Jadi, alat ukur yang digunakan adalah rata-rata jumlah sumbangan kurikulum per program studi oleh *user* dalam satu semester.

Tujuan Strategik I-2:

Menjalankan Proses KBM dan Aspek Kedisiplinan

Tema Strategik

- *Operations management*

Ukuran Strategik

- Rata-rata keterlambatan dalam kuliah
- Rasio dosen praktisi terhadap jumlah dosen keseluruhan
- Rasio ketercapaian proporsi belajar 60 : 40 (praktik : teori)
- Jumlah tempat PKL dan penyebarannya per tahun
- Rata-rata jumlah pelanggaran disiplin mahasiswa dalam satu semester

Tujuan strategik dari dimensi kegiatan operasional kedua adalah menjalankan proses kegiatan belajar-mengajar (KBM) dan aspek kedisiplinan yang dapat diukur dari tingkat kesesuaian jadwal kuliah, rasio dosen praktisi, peningkatan proporsi belajar 60 : 40 (praktik : teori), dan peningkatan kedisiplinan mahasiswa. Pada dasarnya tujuan strategik ini menekankan bagaimana proses belajar diselenggarakan tepat waktu, tepat materi, dan tempat sikap. Tepat waktu artinya proses belajar dimulai tidak terlambat atau tertunda sehingga dalam batas-batas tertentu keterlambatan, motivasi belajar mahasiswa tidak sampai menurun. Sudah menjadi kebiasaan di STAN, keterlambatan yang masih ditolerir adalah 15 menit, tentunya dengan alasan yang dapat diterima. Adapun tepat materi artinya peningkatan proporsi belajar 60 : 40 yakni proporsi 60% untuk praktik dan 40% untuk teori. Ini khususnya diberlakukan untuk program studi teknis, seperti Administrasi Perpajakan, Kepabeanan dan Cukai, dan Kebendaharaan Negara. Dengan komposisi ini, alat ukur masukan yang relevan adalah rasio dosen praktisi (ahli di bidang keuangan) terhadap jumlah dosen keseluruhan. Yang dimaksud dosen praktisi di sini adalah widyaiswara atau tenaga pengajar dari unit teknis, seperti DJBC, DJP, dan DJPbn. Materi yang mereka sampaikan diharapkan tidak melulu berbicara mengenai aspek teoritis, tetapi juga aspek praktisnya bagaimana.

Mahasiswa tingkat III pada spesialisasi/jurusan teknis diwajibkan mengikuti kegiatan PKL yang manfaatnya sangat besar mengurangi kesenjangan antara materi dan praktik di tempat bekerja nanti (*link and match*). Mahasiswa juga diwajibkan menyusun Laporan PKL dengan mengikuti ketentuan penulisan karya ilmiah. Bagi *user*, PKL ini juga dijadikan sarana untuk menciptakan *awareness* terhadap

Universitas Indonesia

lingkungan kerja bagi mahasiswa STAN yang ujung-ujungnya akan menjadi pegawai negeri. Jadi, ketika mereka lulus dan ditempatkan bekerja, tidak perlu lagi diberikan pengarahan mulai dari awal sehingga waktu lebih efisien.

Di samping perencanaan dan pengendalian proses pembelajaran, BLU STAN juga harus menekankan pentingnya aspek kedisiplinan mahasiswa. Berbeda dengan PTN/PTS lainnya, BLU STAN sebagai PTK dituntut menegakkan peraturan kedisiplinan karena acuan hukumnya jelas yakni Keputusan Kepala BPPK No. 208/BP/2000 tentang Peraturan Disiplin Mahasiswa STAN. Untuk meningkatkan *awareness* akan peraturan disiplin ini, BLU STAN harus membagikan dan menjelaskannya pada saat awal mereka memasuki kampus STAN (tingkat D). Paling tidak, mereka dikenalkan dengan beberapa kategori pelanggaran yang tidak boleh dilakukan yang meliputi pelanggaran ringan, sedang, dan berat yang membawa konsekuensi jenis hukuman. Jadi, alat ukur dalam mewujudkan aspek kedisiplinan adalah rata-rata jumlah pelanggaran disiplin mahasiswa dalam satu semester. Adalah naif sekali, hampir setiap tahun terjadi praktik pelanggaran berat mahasiswa berupa mencontek saat ujian, padahal mereka telah mengetahui konsekuensinya adalah dikeluarkan dari STAN (*drop out*). Faktor dominan yang menyebabkan terjadinya pelanggaran ini memang lebih disebabkan karena dari diri mahasiswa yang bersangkutan yaitu lemah iman.

Tujuan Stratejik I-3:

Memeliharaan Sarana secara Rutin

Tema Stratejik

▪ *Operations management*

Ukuran Stratejik

- Rata-rata nilai perbaikan per bulan
- Rasio kerusakan terhadap total
- Rasio teknisi per total kerusakan

Sudah menjadi rahasia umum bahwa sarana dan prasarana seringkali tidak dirawat dengan baik. Lemahnya daya tahan fisik hasil-hasil pembangunan berpulang pada lemahnya fungsi pemeliharaan. Rusaknya satu fasilitas seringkali merembet ke fasilitas lainnya. Di masa-masa lalu, masih dijumpai di ruangan kelas STAN yang bocor hingga air meluber di lantai, pintu ruangan yang rusak, kursi dan meja yang aus, dan saluran listrik (stop kontak) tidak berfungsi. Kerusakan yang paling

mencolok adalah di kamar mandi, ini menunjukkan budaya bersih dan sehat belum dimiliki bersama-sama oleh petugas maupun mahasiswa.

Lemahnya fungsi pemeliharaan itu seakan memperkuat dugaan bahwa institusi hanya suka dan bisa membangun, tetapi tidak bisa memelihara. Di mana sesungguhnya letak permasalahannya? Apakah masalah ini bersumber pada tidak tersedianya biaya pemeliharaan? Apakah biaya pemeliharaan itu sebetulnya ada, namun banyak yang menguap tak berbekas atau hanya dipergunakan sebagian saja? Sudah waktunya bagi pengelola untuk lebih memperhatikan fungsi pemeliharaan pembangunannya. Ada banyak manfaat yang bisa diperoleh dari upaya pemeliharaan ini, terutama penghematan biaya.

Untuk mengukur tujuan pemeliharaan sarana dapat digunakan rata-rata nilai perbaikan setiap bulan, rasio kerusakan terhadap total, dan rasio teknisi per total kerusakan. Analisis berikutnya adalah mengidentifikasi atau memilah mana kerusakan yang ringan, sedang, dan parah, lalu mengambil langkah-langkah perbaikan, pemulihan, dan secara kontinu melakukan perawatan selanjutnya.

Tujuan Stratejik I-4:

Menyeleksi Secara Ketat Calon Mahasiswa

Tema Stratejik

- *Customer management*

Ukuran Stratejik

- Nilai rata-rata ijazah
- Rasio calon mahasiswa yang memenuhi kualifikasi uji kesehatan
- Rasio jumlah yang diterima terhadap jumlah pendaftar

Tujuan stratejik yang pertama dari dimensi manajemen konsumen adalah menyeleksi secara ketat calon mahasiswa yang alat ukur adalah nilai rata-rata ijazah, pencapaian yang memenuhi syarat kesehatan, dan rasio jumlah yang diterima terhadap jumlah pendaftar.

Sebagaimana disebutkan pada bagian analisis SWOT, seleksi calon mahasiswa STAN cukup ketat. Untuk spesialisasi Akuntansi Pemerintahan, Administrasi Perpajakan, Penilai/PBB, dan Kebendaharaan Negara, dilakukan seleksi sekali yakni melalui ujian tertulis. Persyaratan yang pernah diberlakukan adalah nilai rata-rata ujian tertulis pada ijazah para pendaftar tidak kurang dari 7,00

dan nilai tersebut bukan hasil pembulatan. Untuk spesialisasi Kepabeanan dan Cukai, seleksinya cukup ketat yakni 2 kali, di samping USM (tertulis), juga seleksi fisik (tes aerobik dan kesehatan) oleh pelatih/instruktur DJBC, mengingat medan tugas yang akan diterjuni lulusan D-III ini cukup berat, seperti pelabuhan hingga ke perbatasan-perbatasan dan bandar udara. Ketika lulus pun mereka ini digembleng terlebih dahulu dengan olah fisik dan kesenjataan melalui kesamaptaaan yang ditangani oleh pelatih/instruktur dari DJBC dan atau Dodikjur Rindam, bahkan oleh Kopassus.

Begitu peserta dinyatakan lulus USM, mereka diwajibkan melengkapi persyaratan-persyaratan administratif dan kesehatan. Selama ini STAN hanya mengecek dokumen-dokumen pendaftaran ulang saja, termasuk hasil tes kesehatan, padahal sudah menjadi rahasia umum, surat kesehatan ini mudah didapat. Ke depan, BLU STAN perlu memikirkan bagaimana memastikan calon mahasiswa itu benar-benar sehat jasmani (termasuk organ dalam) dan rohaninya dengan menyediakan dokter khusus. Ini juga berarti BLU STAN dapat lebih memberdayakan dokter Poliklinik STAN untuk andil dalam kegiatan seleksi ini, di samping memang harus menambah tenaga dokter spesialis penyakit dalam. Konsekuensinya, waktu dan biayanya akan cukup mahal, tetapi untuk menghasilkan calon aparat yang bersih itu memang diperlukan proses itu. Hal ini karena tetap saja timbul kasus-kasus di mana mahasiswa ditunda kuliahnya gara-gara menderita sakit yang berbahaya, bahkan hampir setiap tahun ditemukan mahasiswa yang mengalami gangguan kejiwaan. Memang gangguan kejiwaan yang dialami biasanya terjadi saat mereka masih menjalani proses pembelajaran, tetapi paling tidak dengan pemeriksaan kesehatan pada saat seleksi administratif, indikasi awal bisa diduga sebelumnya.

Tujuan Stratejik I-5:

Mengapresiasi Mahasiswa yang Berprestasi

Tema Stratejik

- *Customer management*

Ukuran Stratejik

- Jumlah mahasiswa dengan IPK tertinggi pada setiap spesialisasi
- Rasio mahasiswa berprestasi yang berhak masuk D-IV langsung (tanpa tes masuk)
- Rasio jumlah mahasiswa yang berprestasi non akademik terhadap total mahasiswa
- Rasio lulusan yang berinstansi favorit (sesuai keinginan) terhadap total mahasiswa

Tujuan strategik berikutnya adalah mengapresiasi mahasiswa berprestasi. Ini bagian penting dalam suatu organisasi yang harus membudayakan *reward and punishment* secara seimbang. Kebijakan apresiasi mahasiswa ini diatur oleh Direktur STAN, jadi setiap angkatan bisa berbeda-beda bentuk kebijakannya. Apresiasi mahasiswa berprestasi di D-III STAN yang pernah diberlakukan hanya ditujukan pada satu alat ukur yakni lulusan dengan IPK tertinggi, umumnya diambil 10% lulusan terbaik dari semua spesialisasi/jurusan, berhak mengikuti kuliah D-IV langsung tanpa ujian saringan masuk (tetap dengan tes psikologi). Di beberapa instansi, seperti DJP, lulusan D-III ini tetap diwajibkan bekerja 2 tahun terlebih dahulu, baru nanti mengikuti kuliah di D-IV tanpa dites lagi oleh STAN melalui ujian seleksi masuk D-IV. Apresiasi diberikan pada akhir proses akademik di D-III (setelah ujian komprehensif) sehingga IPK bisa langsung diranking. Sebenarnya apresiasi ini sudah cukup bagus, memicu semangat belajar para mahasiswa sejak Semester I di D-III STAN untuk meraih D-IV dengan mudah.

Salah satu kelemahan utama IPK sebagai alat ukur adalah adanya disparansi prestasi mahasiswa antara satu kelas dan kelas lainnya diakibatkan oleh dosen yang berbeda. Di samping itu, berbeda dengan UI yang menerapkan sistem penilaian relatif hanya berlaku dalam satu kelas, STAN menerapkan penilaian absolut untuk seluruh kelas dengan *range* nilai tertentu. Sebagai contoh, Tingkat I jurusan Adminitrasi Perpajakan TA 2007/2008 terdapat 14 kelas. Dalam satu kelas, mereka ini memperoleh mata kuliah yang sama (satu paket kurikulum) dan soal ujian yang sama, tetapi dengan dosen yang berbeda, tentu saja dengan perbedaan metode mengajar dan penilaiannya. Akibatnya, secara ideal, tidak bisa disamakan antara Si A di Kelas A dan Si B di Kelas B meskipun sama-sama memiliki IP semester ganjil 3,65. Bisa jadi dengan IP itu Si A sudah menjadi juara satu di kelasnya, sementara Si B justeru urutan pertengahan karena yang lebih tinggi dari 3,65 itu ternyata hampir separuh total kelas (7 kelas). Nah, tolok ukur apresiasi terhadap mahasiswa mengabaikan realitas ini, yang penting adalah 10% dari pencapaian IPK tertinggi dari seluruh kelas (14 kelas).

Oleh karenanya, BLU STAN perlu memberikan apresiasi tidak semata-mata dengan tolok ukur IPK. Misalnya, mahasiswa yang aktif di organisasi kampus, seperti BEM, Civitas Akademika, STAN English Club, dan Stapala. Apresiasinya

pun diwujudkan dalam bentuk-bentuk lain, seperti tambahan uang saku bagi yang kurang mampu, bantuan fasilitas teknis dan dana kegiatan, kemudahan akses informasi, pemenuhan pilihan instansi, atau diikutkan program-program tertentu sebagai duta lembaga.

Dapat disimpulkan, alat ukur yang digunakan untuk apresiasi mahasiswa ini adalah jumlah mahasiswa dengan IPK tertinggi, rasio mahasiswa berprestasi yang berhak masuk D-IV langsung (tampa tes masuk), rasio jumlah mahasiswa yang berprestasi terhadap total mahasiswa, dan rasio lulusan yang berinstansi favorit (sesuai keinginan) terhadap total mahasiswa. Tentu saja alat ukur yang utama tetap prestasi akademik.

Tujuan Strateji I-6:

Menyelenggarakan *Counseling* Berkelanjutan

Tema Stratejik

- *Customer management*

Ukuran Stratejik

- Jumlah mahasiswa yang memerlukan bimbingan (misalnya, *stress* karena prestasi turun) dalam satu semester
- Peningkatan persentase bimbingan yang akhirnya lulus dalam satu semester

Tujuan stratejik yang terakhir dari dimensi manajemen konsumen adalah menyelenggarakan *counseling* yang berkelanjutan. *Counseling* di sini artinya bimbingan psikologis yang ditujukan pada mahasiswa untuk mengembangkan kemampuan, bahkan untuk menangani konsultasi kepribadian mahasiswa. Sebetulnya, gagasan untuk menyediakan *counseling* ini sudah pernah dikemukakan 2-3 tahun yang lalu, tetapi hingga kini belum terealisasi. Ukuran dari tujuan ini adalah jumlah mahasiswa yang memerlukan bimbingan, umumnya yang *stress* akibat prestasi akademik turun, dan peningkatan persentase bimbingan yang akhirnya lulus.

Sebagai konsekuensi dari diterapkannya sistem DO, secara tidak sadar sesuai berjalannya waktu, psikologi mahasiswa terpengaruh. Meskipun begitu memasuki masa orientasi kampus, mereka telah dikenalkan dengan sistem DO ini, setiap tahun ada saja yang terjegal lalu tidak lulus. Secara umum, mahasiswa yang terkena DO diakibatkan oleh 4 sebab yakni:

- a. Absensi, artinya mahasiswa tidak memenuhi 80% kehadiran atau tidak masuk lebih dari 3 kali dalam setiap mata kuliah.
- b. Prestasi akademik, artinya IP/IPK kurang dari yang disyaratkan (IP semester ganjil 2,40 dan IPK semester genap 2,75).
- c. Pelanggaran berat, seperti mencontek saat ujian dan melecehkan dosen.
- d. Lain-lain, seperti mengundurkan diri, sakit jiwa.

Di antara keempat sebab tersebut, persentase terbesar DO diakibatkan oleh IP/IPK kurang dari yang disyaratkan. Kalau digabungkan, rata-rata jumlah DO adalah 3-7% dari total mahasiswa.

Proses pembelajaran yang baik pada dasarnya mengutamakan proses bagaimana kemampuan siswa dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Seringkali kondisi persaingan di STAN mengakibatkan mahasiswa terlena, apalagi berbeda kelas, nasibnya pun berbeda. Mereka yang mendapatkan dosen yang “baik-baik” (seringkali dianalogikan dengan “dosen bonus”, “kelas surga”) relatif lebih santai kuliahnya ketimbang mereka yang mendapatkan “dosen *killer*” atau “partai neraka”. Yang lebih menyedihkan lagi dari fenomena tersebut adalah tidak ada wadah yang secara khusus dan intens menangani keluhan mahasiswa yang mengalami permasalahan-permasalahan sehingga harus berhadapan dengan “hantu” bernama DO. Oleh karena itu, BLU STAN wajib mewujudkan gagasan *counseling* secara nyata yang tugasnya memfasilitasi mahasiswa dan dosen (dalam artian positif tentunya) dan memberikan bimbingan psikologis kepada mahasiswa yang tertekan (depresi). Kesadaran ini harus muncul karena setiap tahun (setiap angkatan), hampir bisa dipastikan terdapat mahasiswa yang *stress* dengan berbagai sebabnya. Untuk mewujudkan gagasan *counseling* ini, BEM STAN khususnya Departemen Sosial dan Kemahasiswaan dapat dilibatkan sehingga lebih tepat guna. Dengan *counseling*, kasus mahasiswa *stress* dan ketidاكلulusan lainnya dapat diminimalisasi.

Tujuan Strategik I-7:

Membaharui Kurikulum Teknis dan Melakukan Penelitian dan Penulisan

Jurnal Bidang Keuangan dan Akuntansi Sektor Publik

Tema Strategik

- *Innovation*

Ukuran Strategik

- Jumlah dan frekuensi penelitian dalam setahun
- Jumlah dan frekuensi karya tulis yang dipublikasikan dalam setahun
- *Survey* penyetaraan kurikulum dengan praktik di tempat kerja

Tujuan strategik untuk dimensi inovasi yang harus dilakukan BLU STAN harus mengikuti konsep pemikiran dalam akuntansi manajemen modern yakni dalam rangka *continuous improvement*. BLU STAN harus menggalakkan para dosen, terutama dosen tetap (widyaiswara), untuk melakukan penelitian di bidang kurikulum, apakah masih relevan dengan tuntutan dunia kerja dewasa ini. Perkembangan reorganisasi pemerintahan ini begitu cepat, bahkan sebagai imbas pergantian presiden dan menteri, instansi di unit Eselon I juga berubah baik hanya berubah nama maupun berubah substansinya. Ini memberikan konsekuensi penyesuaian kurikulum karena terkait langsung dengan kebutuhan unit pengguna. Misalnya, dengan diterbitkannya seperangkat aturan tentang organisasi pemerintahan yaitu Keputusan Presiden (Keppres) No. 35, 36, dan 37 tahun 2004 dan Keputusan Menteri Keuangan No. 302/KMK.01/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, serta No. 303/KMK.01/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara, secara hukum telah lahir unit Eselon I baru yaitu Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb). Secara fungsional, unit Eselon I ini merupakan gabungan dari berbagai fungsi perbendaharaan sebagaimana disebutkan pada UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Sebelumnya fungsi-fungsi perbendaharaan tersebut tersebar di beberapa unit, antara lain fungsi akuntansi yang dilakukan di Badan Akuntansi Keuangan Negara (Bakun), fungsi pengelolaan kas yang tersebar di Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), serta sebagian kecil di Direktorat Pengelolaan Penerusan Pinjaman dan Direktorat Penerimaan Negara Bukan Pajak –Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan (DJLK), fungsi pengelolaan hutang yang tersebar di Direktorat Dana Luar Negeri –DJA, Pusat Manajemen

Obligasi Negara –Sekretariat Jenderal, dan Direktorat Pengelolaan Penerusan Pinjaman –DJLK, dan fungsi pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang berada di Direktorat Pembinaan Kekayaan Negara –DJA dan Pusat Akuntansi Barang Milik Negara –Bakun.

Harus disadari bahwa sebagai akibat perubahan wujud instansi Eselon I di lingkungan Departemen Keuangan tersebut –sebagai unit pengguna lulusan STAN ini, berubah pula kurikulum yang akan diterapkan di STAN, terutama bagi mahasiswa jurusan Kebendaharaan Negara. Dosen-dosennya pun harus dipacu secara aktif melakukan penelitian perubahan kurikulum ini sehingga hasilnya merupakan kurikulum yang relevan dengan perkembangan zaman. Ukuran strategik untuk menilainya adalah jumlah dan frekuensi penelitian dan karya tulis (yang harus dipublikasikan) dan *survey* penyetaraan kurikulum dengan praktik di tempat kerja (termasuk unit pengguna baru).

Tujuan Strategik I-8:

Menambah Jenis Program Studi

Tema Strategik

- *Innovation*

Ukuran Strategik

- *Survey* permintaan program studi

Tujuan strategik berikutnya adalah menambah jenis program studi dengan pemicu kinerjanya tingkat kebutuhan pasar terhadap program studi dan diukur dari *survey* permintaan program studi. Selama ini semua program studi baik D-I, D-III, dan D-IV terserap di unit penggunaannya masing-masing. Hanya saja yang mungkin perlu dipikirkan oleh BLU STAN adalah membuat Program Diploma IV tidak hanya jurusan/spesialisasi Akuntansi saja, apalagi gelar Akuntan sekarang ini tidak lagi diberikan pada program ini. Di masa-masa lalu pernah dijajaki dibuka Program Diploma IV Perpajakan, tetapi urgensinya dinilai lemah dan peminatnya ternyata tidak banyak, sehingga dihentikan. Kekurangan yang dirasa oleh lulusan D-IV STAN pada saat ini adalah tidak lagi memperoleh gelar Akuntan, tetapi hanya gelar Sarjana Sains Terapan (SST). Ditinjau dari segi karier, gelar SST di lingkungan Departemen Keuangan bukanlah permasalahan besar karena penyesuaian golongan ke III/a secara otomatis didapat jika mereka lulus D-IV.

Penambahan jenis program baru pada dasarnya untuk memenuhi jenjang kependidikan/keilmuan yang lebih tinggi dan spesifik. Hal ini mengarah pada pengembangan jenjang *professionally qualified* dan *academically qualified*. Salah satu contoh yang mudah adalah Program D-III Spesialisasi Pegadaian yang sifatnya merupakan *professionally qualified*. Program ini pernah diselenggarakan di STAN, tetapi dewasa ini belum diselenggarakan lagi karena kebutuhan *user*-nya belum ada.

Untuk jangka panjang, jenis program pendidikan diarahkan pada kedua bentuk tersebut. Di samping itu, penambahan jenis program baru dirancang untuk menampung jenis program studi yang bisa diselenggarakan di STAN. Dalam perkembangannya kemudian, bisa saja program studi ini dihentikan untuk tahun tertentu, lalu dimunculkan kembali di tahun mendatang karena kebutuhan pasar memang demikian.

Jenis program studi juga bisa ditambah meskipun untuk kuliah di studi baru tersebut lembaga menarik uang kuliah (tidak gratis sebagaimana umumnya program studi STAN). Inovasi baru dilakukan STAN dengan membuka Program Studi S-1 Swadaya kerja sama STAN dan UGM yang dimulai Tahun Akademik 2005/2006. Hal ini memberikan alternatif lain bagi lulusan D-III STAN yang ingin melanjutkan ke jenjang lebih tinggi. Pendidikannya diselenggarakan di kampus STAN Bintaro. Ini alternatif yang cukup menarik bagi lulusan D-III STAN yang ditugaskan di wilayah Jakarta dan sekitarnya, apalagi mereka masih menyukai tinggal di kawasan dekat kampus STAN. Dengan mengikuti S-1 Swadaya tersebut, lulusannya berhak menyandang gelar SE dari UGM, dan kalau ingin memperoleh gelar Akuntan, dapat mengikuti Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA) selama 2 semester di universitas-universitas yang telah ditentukan. Jadi, ukuran input yang digunakan untuk inovasi program studi tersebut adalah tingkat kebutuhan pasar (*user*) terhadap program studi, sedangkan ukuran hasilnya adalah *survey* permintaan program studi. Ini dibuktikan dengan pembukaan Program S-1 Swadaya yang memberikan alternatif bagi lulusan D-III STAN untuk melanjutkan kuliah.

Dengan status BLU, STAN juga dapat menganbil alih pengelolaan D-III Analisa Efek dan D-III Aktuarial yang berlokasi di BPPK Purnawaman. Kedua jenis program ini memang berbeda dengan program diploma yang diselenggarakan STAN pada umumnya, karena siswa ditarik biaya kuliah.

Tujuan Strategik I-9:

Membina Hubungan Baik dengan Diknas dan Instansi Lain

Tema Strategik

- *Regulatory and Social Processes*

Ukuran Strategik

- Frekuensi pertemuan yang terprogram per tahun
- Penambahan jenis program kerja sama dengan Diknas per tahun
- Peningkatan status kelembagaan (produk hukum)

Meskipun BLU STAN adalah pendidikan tinggi di lingkungan Departemen Keuangan yang mengkhususkan diri pada pengembangan keuangan dan akuntansi sektor publik, hubungan dengan Depdiknas sebagai *landscap* arah pendidikan nasional tetap harus dijalin. Untuk itu ukuran yang tepat dalam hal ini adalah frekuensi pertemuan yang terprogram, penambahan jenis program kerja sama antara BLU STAN dan Diknas setiap tahunnya. Beberapa kurikulum STAN harus tetap mengacu pada aturan Diknas, seperti mata kuliah Pendidikan Pancasila, Pendidikan Agama, dan Bahasa Indonesia. Kerja sama tidak hanya di bidang materi kurikulum, tetapi juga kerja sama antar dosen. Di masa-masa lalu, dosen-dosen Bahasa Indonesia di STAN berasal dari Pusat Pembinaan Bahasa Diknas. Di samping itu, pernah diselenggarakan di kampus STAN penataran penyusunan dan penilaian soal bagi dosen STAN yang tutornya adalah pakar-pakar Diknas. Tentu saja, simbiosis ini saling menguntungkan karena terjadi transfer ilmu dan pengalaman sehingga mutu pengajaran STAN bisa ditingkatkan.

Penyesuaian dengan kurikulum Diknas yang dilakukan oleh STAN hendaknya tidak hanya nama dan isi pokok mata kuliah, tetapi juga menyangkut jumlah SKS. Manfaatnya bagi lulusan D-III STAN adalah jika ingin melanjutkan ke jenjang S-1 (ekstensi) di luar D-IV STAN, beberapa mata kuliah yang sesuai dengan kurikulum perguruan tinggi pada umumnya dapat diakui (disetarakan) sehingga tidak perlu diambil lagi.

Di samping kerja sama masalah kurikulum dengan Diknas, BLU STAN juga perlu mengusahakan peningkatan status kelembagaan. Hingga saat ini, berdasarkan Kepmenkeu No. 302/KMK.01/2004, STAN yang merupakan unit Eselon II belum dimasukkan secara eksplisit ke bagan struktur organisasi BPPK, tetapi setiap tahunnya STAN memperoleh alokasi anggaran negara. Oleh karenanya, BLU STAN

Universitas Indonesia

harus mengupayakan status kelembagaan PTK disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Beberapa pihak mensinyalir, hal ini tidak begitu urgen karena secara aktual status STAN tetap eksis dan selama ini tidak menjadi masalah berarti. Namun demikian, mengingat eksistensi suatu organisasi tidak hanya mengacu pada wujud riilnya, pengupayaan status kelembagaan STAN secara lebih jelas lagi harus dipacu, misalnya melalui Keppres yang mengukuhkan bentuk dan struktur perguruan tinggi bagi STAN.

Tujuan Strategik I-10:

Memenuhi Hak Dosen dan Karyawan

Tema Strategik

- *Regulatory and Social Processes*

Ukuran Strategik

- Rata-rata keterlambatan pembayaran dalam satu semester
- Tingkat kesesuaian jadwal pembayaran honor dalam satu semester
- Jumlah rata-rata pengaduan honor dalam satu semester

Tujuan strategiknya adalah memenuhi hak dosen dan karyawan dengan ukuran rata-rata keterlambatan pembayaran, tingkat kesesuaian jadwal pembayaran honor, dan jumlah *complaint* dalam periode satu semester.

Pada dasarnya, tujuan strategik ini mengacu pada *employee practices*. Di organisasi mana pun, dalam bentuk apa pun juga, *employee practices* menjadi bagian penting untuk melestarikan hubungan majikan – karyawan. Pepatah bijak yang relevan untuk tujuan strategik ini adalah “bayarlah upah sebelum keringatnya kering”. Dalam proses pendidikan, honor adalah sesuatu yang tampaknya sepele, tetapi perannya penting sebagai penyeimbang antara hak dan kewajiban, tidak peduli pada besar kecilnya nilai rupiah. Kewajiban yang melekat dalam diri seorang dosen dalam pendidikan adalah mengajar, menyusun soal, mengoreksi hasil ujian, menyerahkan nilai, menindaklanjuti masukan mahasiswa, yang semua itu perlu dipersiapkan dengan baik dan dibutuhkan dana. Bagi dosen yang lebih dari sekedar berkecukupan, mungkin honor tidak terlalu dipermasalahkan, bahkan mengecek apakah honor sudah masuk atau belum di rekeningnya itu pun tidak sempat dilakukan, tetapi sebaliknya, dosen-dosen umumnya memerlukan honor sebagai imbalan prestasi yang wajar didapat.

Meskipun sudah dibuat nota dinas pembayaran honor dosen dilakukan setiap tanggal 20 setiap bulan, satu dua kasus atau lebih, terjadi keterlambatan pembayaran honor dosen tanpa ada kepastian mengenai kapan dibayarkan. Ini terutama terjadi pada dosen-dosen baru, padahal identitas mereka ini sudah diinput ke database Sistem Informasi Akademik (SIA) STAN. Hal yang penting di sini adalah anggaran untuk membayarkan honor dosen ini sudah ada, tinggal bagaimana mengalokasikannya secara benar dan tepat waktu. Ke depan, BLU STAN harus mengintegrasikan kembali antara penjadwalan dan bagian keuangan. Kebijakan baru yang diberlakukan saat ini bahwa widyaiswara (dosen tetap) STAN hanya diberikan honor mengajar di atas 12 SKS, sedangkan dosen sekretariat hanya diberikan honor mengajar di atas 6 SKS. Bagian keuangan harus mengidentifikasi dan terus meng-update status dosen supaya perlakuannya mudah. Secara proaktif, bagian keuangan juga harus mengidentifikasi dosen-dosen yang belum memiliki rekening bank tertentu untuk segera menindaklanjutinya.

Di samping honor bagi dosen, yang tidak kalah penting adalah honor bagi karyawan di luar gaji dan tunjangan pokok, seperti honor mengawas ujian dan honor kesekretariatan. Ini juga harus diperhatikan mengingat sebagian tenaga pengawas adalah pegawai STAN yang bukan dosen sehingga penghasilan plus (tambahan) secara resmi dan periodik didapat dari hasil mengawas ujian. Di samping pegawai STAN, pengawas ujian diambil dari luar (umum). Dibandingkan pegawai STAN, pengawas dari umum ini justru harus mendapat perhatian lebih. Mereka diberikan pembinaan untuk mengawas dengan baik, tentu sudah selayaknya mendapatkan honor mengawas secara tepat waktu. Jika pembayaran honor pengawas tidak ditangani dengan baik, timbul kesan di benak para pengawas dari umum ini bahwa STAN "mendzalimi" mereka.

Kalau honor dosen dibayarkan setiap tanggal 20 setiap bulan, BLU STAN juga harus menangani pembayaran honor pengawas secara tertib, misalnya 2 minggu setelah ujian berakhir. Konsistensi pembayaran perlu dilakukan untuk memacu semangat mereka dalam mengawas, apalagi kalau dihitung dalam satu semester mereka mengawas 2 kali yakni ujian tengah semester dan akhir semester. Itu artinya, rata-rata 3 bulan sekali mereka mengawas, belum nanti ditambah dengan momen-momen tertentu mengawasi ujian, seperti USM STAN. Honor dari mengawas

tersebut bisa mereka anggap sebagai *income* yang rutin dan bisa diharapkan. STAN juga diuntungkan karena penyelenggaraan ujian tidak tercemari oleh pengabaian pada hak-hak pengawas.

Tujuan Strategik I-11:

Memberdayakan Poliklinik dan Program Sosial Lain

Tema Strategik

- *Regulatory and Social Processes*

Ukuran Strategik

- Rata-rata kunjungan pasien dalam sebulan
- Rata-rata penggunaan *ambulance* per tahun
- Rasio tenaga medis per pasien potensial
- Rata-rata pengadaan/penambahan obat-obatan dalam sebulan
- Penambahan jenis layanan sosial

Salah satu dimensi penting dalam *internal perspective* dalam *Balanced Scorecard* adalah aspek sosial. Tidak dipungkiri lagi bahwa STAN berdomisili di tengah-tengah penduduk Betawi yang masih kental budayanya. Kedua pihak baik keluarga besar STAN maupun warga sekelilingnya mengadakan interaksi yang saling menguntungkan. Pasar murah adalah contoh interaksi yang baik. Bahkan di masa lalu, beberapa *event* besar yang diselenggarakan STAN terutama yang bersifat informal, di situ diundang juga tokoh-tokoh masyarakat Betawi. Dalam 5-8 tahun terakhir, keterlibatan warga ini tidak terlihat. Oleh karena itu, menyadari bahwa BLU STAN berada dalam suatu komunitas besar di kampung Betawi, perlu diupayakan kembali menjalin hubungan keduanya sebagai refleksi kesadaran sosial yang tinggi.

Program sosial yang dilakukan BLU STAN bisa berorientasi ke dalam maupun ke luar. Beberapa fasilitas yang dimiliki STAN dapat dimanfaatkan untuk mengemban misi sosial tersebut. Sebagai contoh, STAN memiliki poliklinik yang bisa diberdayakan dengan lebih baik lagi. Layanannya terdiri dari 2 bentuk yakni sakit umum dan sakit gigi. Baik pegawai maupun mahasiswa tidak dipungut biaya pengobatan di poliklinik ini. Tentunya ini merupakan fasilitas tambahan bagi mahasiswa. Namun demikian, karena keterbatasan dana, pengembangan poliklinik ini tidak berjalan semestinya. Oleh karena itu, beberapa keluhan muncul, seperti jenis obat yang itu-itu saja untuk beberapa penyakit yang sebetulnya berbeda, jumlah dan frekuensi kunjungan dokter jaga yang dirasa kurang.

Terkait dengan pemberdayaan poliklinik ini, ukurannya adalah rata-rata kunjungan pasien (mahasiswa dan pegawai), ketersediaan obat, dan tenaga medis. Satu lagi alat ukur input adalah rata-rata penggunaan *ambulance* per tahun. Khusus untuk *ambulance*, pemanfaatannya selama ini cukup bagus, tidak hanya bagi mahasiswa dan pegawai, tetapi juga warga setempat yang membutuhkannya. Dalam interaksi sosial, keberadaan *ambulance* yang siap pakai memberikan peran sosial STAN pada lingkungan sekitarnya. Makin banyak warga yang memanfaatkan fasilitas *ambulance*, makin baik peran sosial STAN di mata warga sekitar. Di sini *ambulance* hanyalah satu fasilitas, BLU STAN dapat menambahnya dengan fasilitas dan kemudahan lainnya. Kegiatan-kegiatan pemeriksaan kesehatan (tubuh, organ dalam, dan mata) merupakan area yang bisa dikembangkan lebih lanjut, tidak hanya bagi mahasiswa dan pegawai STAN, tetapi juga unsur warga sekitar.

Di samping pengembangan misi pengabdian masyarakat (keluar), BLU STAN juga harus meningkatkan peran poliklinik ini ke dalam, misalnya dengan memeriksa kesehatan bagi calon mahasiswa STAN sebagai syarat menjadi mahasiswa STAN, sebagaimana diuraikan pada dimensi manajemen konsumen (I-4).

Setelah diuraikan satu per satu tujuan strategik dalam perspektif internal di atas, berikut ini merupakan penggabungan dari semua tema strategik, tujuan, ukuran, target, dan inisiatif yang dirancang sebagai *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.9. Setiap target diisi oleh manajemen, disesuaikan dengan kondisi yang dicapai dan faktor lainnya yang relevan.

Tabel 4.9
Rancangan Tujuan Strategik dan Alat Ukur BLU STAN
Perspektif Internal

Tema Strategik	Tujuan Strategik (Strategic Objectives)	Ukuran Strategik	Target	Inisiatif Strategik
Operations Management	I-1: Memperoleh dan Mengelola Kontribusi Kurikulum dari User	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata jumlah sumbangan kurikulum per program studi oleh user dalam satu semester 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program penyusunan kurikulum
	I-2: Menjalankan Proses KBM dan Aspek Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata keterlambatan dalam kuliah ▪ Rasio dosen praktisi terhadap jumlah dosen keseluruhan ▪ Rasio ketercapaian proporsi belajar 60 : 40 (praktik : teori) ▪ Jumlah tempat PKL dan penyebarannya per tahun ▪ Rata-rata jumlah pelanggaran disiplin mahasiswa dalam satu semester 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menit ▪ % ▪ % ▪ # ▪ # 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program pembinaan dosen ▪ Program evaluasi kurikulum ▪ Relationship management program (dengan unit-unit tempat PKL) ▪ Program pembinaan kedisiplinan mahasiswa (ceramah umum)
	I-3: Memelihara Sarana secara Rutin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata nilai perbaikan per bulan ▪ Rasio kerusakan terhadap total ▪ Rasio teknisi per total kerusakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rp ▪ % ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenance program
Customer Management	I-4: Menyeleksi Secara Ketat Calon Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nilai rata-rata ijazah ▪ Rasio calon mahasiswa yang memenuhi kualifikasi uji kesehatan ▪ Rasio jumlah yang diterima terhadap jumlah pendaftar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digit ▪ % ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamwork program (Tim USM) ▪ Program pemberdayaan dokter dan poliklinik
	I-5: Mengapresiasi Mahasiswa yang Berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah mahasiswa dengan IPK tertinggi pada setiap spesialisasi ▪ Rasio mahasiswa berprestasi yang berhak masuk D-IV langsung (tanpa tes masuk) ▪ Rasio jumlah mahasiswa yang berprestasi non akademik terhadap total mahasiswa ▪ Rasio lulusan yang berinstansi favorit (dipenuhinya pilihan instansi yang sesuai keinginan) terhadap total mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ % ▪ % ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program keadministrasian (pengolahan database prestasi mahasiswa)

	I-6: Menyelenggarakan <i>Counseling</i> Berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah mahasiswa yang memerlukan bimbingan (misalnya, <i>stress</i> karena prestasi turun) dalam satu semester ▪ Peningkatan persentase bimbingan yang akhirnya lulus dalam satu semester 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Counseling program</i>
<i>Innovation</i>	I-7: Membaharui Kurikulum Teknis dan Melakukan Penelitian dan Penulisan Jurnal Bidang Keuangan dan Akuntansi Sektor Publik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah dan frekuensi penelitian dalam setahun ▪ Jumlah dan frekuensi karya tulis yang dipublikasikan dalam setahun ▪ <i>Survey</i> penyetaraan kurikulum dengan praktik di tempat kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ # ▪ Hasil <i>survey</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program penelitian ▪ Program pelatihan penulisan karya ilmiah ▪ <i>Survey project</i>
	I-8: Menambah Jenis Program Studi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Survey</i> permintaan program studi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil <i>survey</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program penyusunan program studi ▪ <i>Survey project</i>
<i>Regulatory and Social Processes</i>	I-9: Membina Hubungan Baik dengan Diknas dan Instansi Lain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekuensi pertemuan yang terprogram per tahun ▪ Penambahan jenis program kerja sama dengan Diknas per tahun ▪ Peningkatan status kelembagaan (produk hukum) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ # ▪ Hasil produk hukum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program penyusunan kurikulum ▪ <i>Relationship management program</i> (dengan Diknas dan instansi lain)
	I-10: Memenuhi Hak Dosen & Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata keterlambatan pembayaran dalam satu semester ▪ Tingkat kesesuaian jadwal pembayaran honor dalam satu semester ▪ Jumlah rata-rata pengaduan honor dalam satu semester 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minggu ▪ % ▪ # 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program administrasi kenangan
	I-11: Memberdayakan Poliklinik & Program Sosial Lain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata kunjungan pasien dalam sebulan ▪ Rata-rata penggunaan <i>ambulance</i> per tahun ▪ Rasio tenaga medis per pasien potensial ▪ Rata-rata pengadaan/penambahan obat-obatan dalam sebulan ▪ Penambahan jenis layanan sosial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ # ▪ % ▪ Rp ▪ # 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program pengelolaan poliklinik ▪ Program layanan sosial kemasyarakatan

4.5.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BLU STAN memiliki 3 tujuan strategik yang dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tema strategik yakni *human capital*, *information capital*, dan *organizational capital*. Meskipun dalam kerangka

value chain, ketiganya seringkali disebut sebagai *supporting element*, tetapi dalam konteksnya berperan penting dalam keberhasilan pencapaian misi dan visi organisasi. Ketiga tema strategik tersebut paling menyentuh karena memberikan *alignment* dengan perspektif lainnya, seberapa siap SDM, sistem informasi, dan organisasi mendorong pencapaian tujuan strategik. Hal ini bukan berarti satu perspektif lebih penting dari lainnya, tetapi *Balanced Scorecard* mengintegrasikan keempat perspektif secara menyeluruh sehingga mencerminkan apa yang diinginkan dan apa yang harus dicapai perusahaan. Berikut ini penjabaran tujuan strategik berdasarkan *strategy map template* versi Kaplan dan Norton sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Penjabaran Tujuan Strategik dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Perancangan BLU STAN

<i>Strategy Map Template</i>	Rancangan untuk BLU STAN	
<i>Learning & Growth Perspective</i> mencakup 3 dimensi:		
▪ <i>Human Capital</i>	LG-1	Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme bagi Dosen dan Karyawan
▪ <i>Information Capital</i>	LG-2	Mengembangkan Akses Informasi
▪ <i>Organization Capital</i>	LG-3	Membina Kultur Organisasi dan Tanggung Jawab

Tujuan Strategik LG-1 (*Human Capital*):

Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme bagi Dosen dan Karyawan

Tema Strategik
▪ *Human capital*

Ukuran Strategik

- Frekuensi pelatihan/penataran bagi dosen/karyawan setiap 3 bulan
- Jumlah jurnal ilmiah per dosen per tahun
- Jumlah jam terbang mengajar per semester
- Angket evaluasi dosen
- Jumlah jenis beban tugas/beban kerja karyawan dalam satu bulan

Kalau diperhatikan secara seksama, problematika pendidikan di negeri kita pada umumnya ada 4, yakni (a) input mahasiswa yang cenderung tingkat

kompetisinya menurun ditilik dari rasio jumlah pendaftar dengan yang diterima sebagai mahasiswa, (b) perubahan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kompetensi, (c) kualifikasi dosen, dan (d) program studi yang belum semuanya terakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional dan belum banyak program yang memiliki akreditasi "A".

Dikaitkan dengan tujuan strategik yang pertama yakni meningkatkan kompetensi dosen, BLU STAN harus mengupayakan secara terus-menerus. Disinyalir, rasio dosen yang berkualifikasi S-2, S-3 dan jumlah guru besar (Profesor) belum sebanding dengan jumlah mahasiswa dan penyebaran bidang ilmunya belum merata. Apalagi di STAN, jumlah dosen yang berkualifikasi S-3 tidak lebih dari 5 orang. Problem lainnya, produktivitas dosen STAN dalam hal kegiatan penelitian sebagai bagian dari tri dharma perguruan tinggi masih rendah. Kondisi ini diperparah oleh infrastruktur sebagai penunjang pembelajaran berbasis kompetensi dan piranti lunak belum sepenuhnya memadai.

Pada tahun 2008 ini Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi mencanangkan akan menyertifikasi 12 ribu dosen yang dimulai pada Agustus. Sertifikasi ini sebagai pewujudan amanat UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen sebagaimana disyaratkan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani. Sertifikasi tersebut bertujuan menilai profesionalisme dosen pada umumnya. Dosen yang kompeten melaksanakan tugasnya adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang diperlukan dalam praktik pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Salah satu kriteria penting dalam sertifikasi adalah penguasaan pedagogik yang umumnya masih menjadi problem bersama perguruan tinggi. Selama ini rekrutmen dosen tidak memperhatikan aspek pedagogik, kecuali dosen di universitas yang dulunya Institut Keguruan dan Ilmu Pengetahuan (IKIP) atau di Fakultas Pendidikan dan Keguruan. Dalam praktik, untuk menjadi dosen, faktor penentu adalah kemampuan akademik yang diejawantahkan melalui indeks prestasi yang tinggi atau paling tidak memiliki pengalaman di bidangnya (praktisi). Selama berkarya sebagai dosen, mungkin mereka diikutkan dalam pelatihan terkait dengan pedagogik, seperti Akta V, Pekerti (Pelatihan Keterampilan Teknologi Instruksional)

dan AA (Applied Approach), tetapi bisa dipastikan jumlahnya hanya sedikit. Kritik atas sertifikasi ini adalah bagaimana menilai dosen yang belum pernah secara formal mempelajari metodologi pengajaran pedagogik. Selama ini pula, kalau dosen itu memiliki kemampuan pedagogik yang baik, itu lebih banyak disebabkan karena talenta dan intuisi sebagai pendidik. Adapun kompetensi pedagogik yang harus dikuasai meliputi kemampuan merancang pembelajaran, mengelola atmosfer kelas, mengevaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Intinya, harus disadari bahwa murid memiliki ekspektasi lebih besar pada gurunya tidak sekedar pandai (menguasai materi), tetapi juga mampu mentransfer ilmu dengan baik melalui metodologi tertentu. Oleh karenanya, seharusnya dosen diberikan pembekalan pedagogik terlebih dulu sebelum disertifikasi.

Dalam Permendiknas No. 42 tahun 2007 tentang Sertifikasi Dosen, disebutkan bahwa dosen yang akan disertifikasi minimal berkualifikasi magister, pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya dua tahun, dan memiliki jabatan akademik minimal Asisten Ahli. Di antara 56.176 dosen di 82 perguruan tinggi negeri (PTN), 13,6% bergelar doktor, 48,9% magister, 37% sarjana, dan 0,37 persen diploma. (Ekspres, 2/06/2007).

Saat ini boleh jadi STAN belum dimasukkan ke dalam agenda sertifikasi tersebut, tetapi paling tidak, kompetensi dosen STAN harus mengacu ke sana. Pola pembinaan dan peningkatan kemampuan dosen STAN dilakukan dengan mengikutsertakan mereka ke pelatihan-pelatihan terkait. Hampir semua widyaiswara (dosen tetap) STAN yang berjumlah k.l. 40 orang telah mengikuti diklat bagi pengajar (*training of trainer*), oleh karena itu, BLU STAN dapat mencanangkan kepada semua dosen STAN (secara bertahap) untuk mengikuti pelatihan yang bermanfaat itu. Dalam diklat tersebut, tidak hanya kemampuan transfer ilmu, tetapi juga aspek pedagogik lainnya, terutama metodologi pengajaran. Di samping itu, peningkatan kemampuan mengajar juga didapat melalui seminar, *workshop*, dan lainnya.

Untuk kegiatan pembelajaran di mana dosen memegang peranan signifikan, pengukuran kompetensinya harus dihubungkan dengan frekuensi pelatihan/penataran bagi dosen, jumlah jurnal ilmiah per dosen, dan jumlah jam terbang mengajar. Pada

akhirnya, BLU STAN harus menyelenggarakan evaluasi dosen oleh mahasiswa sebagai dasar penilaian kemampuan dosen.

Di samping membina para dosen, pembinaan karyawan juga harus dilakukan, bahkan mereka ini yang menggerakkan roda organisasi. Pembinaan karyawan dimulai dari seleksi dan penempatan pegawai yang tepat dan objektif. Seleksi mungkin relatif sulit dilakukan secara mandiri karena pola mutasi pegawai STAN selama ini ditentukan oleh unit induknya, yakni BPPK. Namun demikian, dengan kewenangannya, BLU STAN dapat mengusulkan kepada BPPK untuk menempatkan pegawai yang berdedikasi tinggi terhadap pengembangan pendidikan kedinasan. Selanjutnya, BLU STAN harus memiliki agenda khusus untuk melakukan pembinaan terus-menerus kepada karyawan yang belum menunjukkan kinerja terbaiknya.

Hal penting bagi karyawan adalah memberikan pelayanan yang prima kepada mahasiswa. Peningkatan kemampuan karyawan juga dapat dilakukan melalui penyelenggaraan diklat/penataran/seminar. Mengacu ke PP No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri, diklat dalam jabatan terdiri atas 3 hal, yakni diklat kepemimpinan, fungsional, dan teknis. Dalam diklat itu sebetulnya telah dimasukkan unsur etika PNS, jadi diharapkan dengan mengikutkan pegawainya untuk mengikuti diklat baik prajabatan maupun dalam jabatan, BLU STAN meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai. Di samping diklat, analisis beban kerja pegawai dilakukan supaya terdapat keseimbangan tugas antara pegawai satu dengan lainnya. Sudah jamak diketahui bahwa pegawai yang rajin senantiasa dicari dan dibutuhkan atasan sehingga beban kerjanya melampaui pegawai yang kurang rajin. Dalam suatu organisasi, hal ini tidak boleh terjadi, karena mengandalkan hanya pada orang per orang tanpa memikirkan jalan keluar terbaik untuk menyeimbangkan kinerja organisasi akan membahayakan organisasi itu sendiri. Hasil dari analisis beban kerja diperoleh perimbangan (persentase) penempatan pegawai di bidang tertentu. Alokasi pegawai atas dasar nota dinas ini tidak berupaya mengkotak-kotakkan pegawai dalam satu bagian, tetapi lebih pada perimbangan SDM sehingga secara bersamaan dapat mendorong kinerja organisasi.

Tujuan Strategik LG-2 (*Information Capital*):

Mengembangkan Akses Informasi

Tema Strategik

- *Information capital*

Ukuran Strategik

- Frekuensi *meeting* untuk membahas informasi strategik organisasi per bulan
- Frekuensi pelatihan Sistem Informasi Akademik (SIA) dalam 3 bulanan
- Jumlah pengaduan gangguan SIA STAN setiap bulan

Dimensi kedua dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan strategik mengembangkan akses informasi yang dapat diukur dari frekuensi *meeting*, frekuensi pelatihan Sistem Informasi Akademik (SIA) –STAN, dan jumlah pengaduan gangguan SIA STAN untuk ditentukan respon yang cepat dan tepat.

Menjelang BLU, terdapat banyak isu simpang-siur mengenai akan dikemanakan STAN ke depan. Selama ini kuliah di STAN gratis, mendapat jaminan ikatan dinas, dan pengangkatan menjadi PNS secara otomatis. Begitu BLU STAN disetujui, isu-isu seputar itu makin terdengar kencang, seperti STAN tidak lagi ikatan dinas, ada kemungkinan dipungut SPP, tidak otomatis diangkat menjadi PNS. Apalagi isu-isu seputar BLU STAN itu hampir bersamaan dengan pergantian jabatan puncak Direktur STAN. Isu pun makin kencang, karena persepsi sebagian mahasiswa STAN, Direktur baru dikenal sebagai sosok yang tegas dan tanpa kompromi. Dalam sambutannya pada acara pisah sambut pejabat lama ke pejabat baru, Direktur STAN yang baru mengakui bahwa dirinya memiliki *mark* yang lebih “sadis” dalam hal kebijakan *drop out* (DO) dibandingkan Direktur STAN yang lama. Artinya, lebih tegas dan tanpa kompromi lagi jika memang mahasiswa tidak memenuhi syarat kelulusan. Isunya pun bergulir ke hal-hal yang melekat dalam diri Direktur STAN yang baru ini, yakni ditiadakannya rapat dosen untuk membahas kelulusan mahasiswa. Selama ini rapat kelulusan dinilai sangat membantu mahasiswa karena dengan indeks prestasi yang “seharusnya *drop out*”, tetapi karena ada satu atau lebih dosen yang membantu, nasibnya bisa selamat dari korban DO. Hal ini seakan-akan membenarkan stigma yang menyatakan bahwa rapat kelulusan itu untuk membantu yang tidak lulus supaya lulus.

Isu-isu di atas hanyalah sebagian permasalahan yang harus diperhatikan manajemen STAN karena sudah mencerminkan keresahan bagi mahasiswa sebagai

Universitas Indonesia

bagian inti dari keluarga besar STAN. Isu-isu yang tak terpecahkan akan berpotensi menjadi konflik berkepanjangan yang jika berhembus ke luar dapat mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap BLU STAN ke depan. Oleh karena itu, isu-isu yang menyentuh substansi permasalahan organisasi harus dijawab dengan sosialisasi yang memadai. Jadi, di sinilah pentingnya mengelola akses informasi yang mencakup kebijakan BLU STAN untuk disebarluaskan pada tingkat di bawahnya, dalam hal ini ke level mahasiswa.

Di samping sosialisasi kebijakan (*arus vertical*), petinggi BLU STAN juga harus mendorong koordinasi kebijakan (*arus horizontal*) di dalam organisasi. Tidak boleh terjadi perbedaan cara pandang dan kebijakan yang justru mempertajam konflik tak terkendali. Sebaiknya, koordinasi dilakukan sembari pelaksanaan sosialisasi. Wujud nyata koordinasi yang dilakukan bisa bersifat formal maupun informal, seperti *meeting* rutin antar bagian (Bidang Akuntan, Bidang Ajudan Akuntan, Bidang Pembantu Akuntan, dan Sekretariat), *outbond*, *family gathering*. Tujuannya adalah memperlancar arus informasi secara lebih leluasa, menghapus sekat-sekat antara bawahan dan pimpinan. Dalam praktik, seringkali peran informal lebih mengena (efektif) dibandingkan formal yang mempertahankan garis kaku struktural.

Alat ukur lainnya adalah frekuensi pelatihan SIA STAN per tiga bulanan. Sebagaimana disebutkan secara singkat pada Analisis SWOT, SIA STAN untuk penjadwalan diakses hanya oleh petugas sekretariat masing-masing bidang. Jadi, jika ada perubahan jadwal kuliah, ketua kelas melaporkan kepada petugas sekretariat, lalu dicarikan solusi, misalnya ruangan kosong mana yang bisa digunakan. Pelaporan ini membutuhkan paling tidak 2 atau 3 tahapan (prosedur) hingga disetujui ruangan yang baru. Yang menjadi problem, seringkali SIA STAN mengalami gangguan (*error connection*), akhirnya petugas sekretariat bidang hanya bisa menyarankan kepada ketua kelas untuk mencari-cari ruangan yang kosong secara manual. Ini artinya, kembali ke masa lalu (sebelum 2005). Efeknya, layanan tidak memuaskan. Oleh karena itu, sudah saatnya BLU STAN mengambil kebijakan melatih pegawai lain untuk mengoperasikan SIA STAN. Yang paling mudah adalah menambah jumlah pegawai operator SIA (admin), jangan sampai jika terjadi *error*, nasib perkuliahan tergantung pada satu atau dua orang. Dengan pelatihan SIA STAN, diharapkan peningkatan respon yang makin cepat jika ada gangguan/pengaduan.

Tujuan Strategik LG-3 (*Organization Capital*):

Membina Kultur Organisasi dan Tanggung Jawab

Tema Strategik

- *Organization capital*

Ukuran Strategik

- Rata-rata jumlah pelanggaran atas kode etik pegawai setiap bulan
- Persentase penyebaran anggota tim kerja dalam kerja kelompok (*teamwork*) dalam satu tahun
- Kuisisioner untuk menilai aspek kepemimpinan yang diinginkan setiap semester

Tujuan strategik yang terakhir dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah membina kultur organisasi dan tanggung jawab. Alat ukur adalah rata-rata jumlah pelanggaran atas kode etik pegawai, persentase penyebaran anggota tim kerja, dan kuisisioner untuk menilai aspek kepemimpinan yang diinginkan oleh sebagian besar elemen organisasi STAN.

Dalam membina organisasi, terdapat banyak sekali prinsip yang bisa diterapkan. Salah satu prinsip yang penting adalah *reward and punishment*. Idennya adalah memberikan imbalan kepada pegawai sesuai kinerja yang dilakukannya, dalam bisnis seringkali dikatakan "*pay for performance*". Mengingat STAN adalah institusi pemerintah, aturan pelanggaran (dengan cara memberikan kartu kuning, misalnya) lebih ditonjolkan ketimbang imbalan yang pantas. Sejak pertengahan tahun 2007 sudah diterapkan absensi dengan sidik jari (*finger print*). Ini untuk mengatasi permasalahan di masa lalu di mana pegawai dapat melakukan absensi dengan cara merapel. Namun demikian, pembinaan organisasi sebenarnya harus menyentuh level kultural, bukan semata-mata tertib administratif. Bisa saja, pagi-pagi jam 07.30 si pegawai melakukan absensi dengan sidik jari, siangya menghilang, lalu mendekati sore jam 17.00 kembali lagi untuk absensi pulang. Jadi, letak permasalahannya adalah pola kultural organisasi. Misalnya, bagaimana menumbuhkan sikap mental disiplin waktu dan disiplin tugas. Hal ini erat kaitannya dengan *reward and punishment*. Dalam praktik, pegawai yang tetap bekerja dan pegawai yang siangya membolos, tetapi karena sama-sama terdaftar di absen masuk dan pulang, keduanya tetap diberikan gaji dan tunjangan yang sama. Kondisi menjadi sedikit lebih baik karena saat ini diberlakukan *grading* pegawai. Jadi, meskipun golongan ruang sama, penghasilan bisa berbeda karena *grading* yang berbeda pula.

Agaknya *grading* ini menjadi solusi bagi keadilan prinsip *reward and punishment* di institusi pemerintah, meskipun penentuan *grading* tidak terlepas dari subjektivitas pimpinannya.

Beberapa bentuk penyelewengan atau ketidakdisiplinan seringkali diakibatkan oleh mentalitas yang rendah. Oleh karenanya, pembinaan rohani juga mengambil peran yang tidak sedikit. Implikasinya, mutu SDM harus dipandang sebagai sesuatu yang utuh, tidak parsial, dan tidak berat sebelah. Secara lebih mudahnya, pegawai yang rajin tetapi hanya dimotivasi oleh imbalan materi yang tinggi akan mengalami dilema etis pada saat kinerjanya tidak berhasil di tengah jalan. Sudah bersusah payah, ternyata hasilnya tidak memuaskan, yang berujung pada imbalan tidak memadai. Ini menumbuhkan kekecewaan tersendiri. Terlepas dari konsep apa yang dipakai oleh organisasi, penyeimbangan pembinaan mentalitas itu sangat perlu dilakukan. Seringkali orang mengacu pada teori kebutuhan Abraham Maslow di mana tingkat kepuasan yang lebih tinggi justru sifatnya abstrak.

Elemen kedua untuk membina kultur organisasi adalah kerja kelompok. Hal ini untuk menjaga kongruensi antara motif bekerja individu, motif kerja kelompok, dan motif kerja organisasi. Kesuksesan kelompok bukan saja merupakan kesuksesan para anggotanya, tetapi juga kesuksesan organisasi. STAN seringkali membentuk tim kerja kelompok dalam *event* besar, seperti kepanitian dalam penerimaan mahasiswa, mulai dari pembukaan pendaftaran hingga penerimaan daftar ulang. Permasalahan yang muncul adalah pimpinan terlalu mempercayai individu-individu yang dinilai handal sehingga dalam *event* besar tersebut dari tahun ke tahun ya orang itu-itulah yang ditunjuk. Harus difikirkan bagaimana supaya mekanisme regenerasi dan penyebaran anggota tim sehingga kemampuan mereka kurang lebih sejajar. Dengan direkrutnya lulusan D-III STAN angkatan baru menjadi pegawai BLU STAN, seharusnya ini memudahkan pola regenerasi itu. Jadi, idealnya dalam suatu tim terdapat pegawai senior dan junior supaya proses transfer dan *knowledge sharing* bisa dilakukan.

Elemen terakhir adalah aspek kepemimpinan yang dapat diukur melalui kuisisioner. Meskipun ini hampir tidak pernah dilakukan, BLU STAN dapat menjajaginya. Meskipun tidak secara langsung, pimpinan dapat menugaskan pejabat di bawahnya untuk mendesain dan menyelenggarakan kuisisioner mengenai aspek

kepemimpinan di STAN. Ini sangat memungkinkan karena beberapa pejabat STAN adalah dosen mata kuliah manajemen. Salah satu aspek penting dalam manajemen adalah kepemimpinan. Oleh karenanya, pimpinan dapat memacu pejabat di bawahnya untuk menggali unsur-unsur kepemimpinan yang diinginkan mahasiswa dan pegawai STAN itu seperti apa. Hasil kuisisioner dapat dijadikan acuan bagi pimpinan untuk lebih “mendengar” masukan anak buah atau anak didiknya, lalu mengambil langkah-langkah nyata dalam mewujudkan tujuan strategik organisasi.

Setelah diuraikan satu per satu tujuan strategik dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di atas, berikut ini merupakan penggabungan dari semua tema strategik, tujuan, ukuran, target, dan inisiatif yang dirancang sebagai *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.11. Setiap target diisi oleh manajemen, disesuaikan dengan kondisi yang dicapai dan faktor lainnya yang relevan.

Tabel 4.11

Rancangan Tujuan Strategik, Ukuran, Target, dan Inisiatif BLU STAN
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tema Strategik	Tujuan Strategik (<i>Strategic Objectives</i>)	Ukuran Strategik	Target	Inisiatif Strategik
<i>Human Capital</i>	LG-1: Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme bagi Dosen & Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekuensi pelatihan/penataran bagi dosen/karyawan setiap 3 bulan ▪ Jumlah jurnal ilmiah per dosen per tahun ▪ Jumlah jam terbang mengajar per semester ▪ Angket (kuisisioner) evaluasi dosen ▪ Jumlah jenis beban tugas/beban kerja karyawan dalam satu bulan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ # ▪ Jam ▪ # ▪ # 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program diklat dalam jabatan (<i>competency model</i>) ▪ Program pelatihan penulisan jurnal ilmiah ▪ Program <i>training of trainers</i> ▪ <i>Evaluation project</i> ▪ Program analisis beban kerja
<i>Information Capital</i>	LG-2: Mengembangkan Akses Informasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekuensi <i>meeting</i> untuk membahas informasi strategik organisasi per bulan ▪ Frekuensi pelatihan Sistem Informasi Akademik (SIA) STAN dalam 3 bulanan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ # 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapat kerja (raker), rapat dinas (radin), dan rapat koordinasi (rakor) ▪ Program pelatihan SIA STAN

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah pengaduan gangguan SIA STAN setiap bulan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # 	
<i>Organization Capital</i>	LG-3: Membina Kultur Organisasi dan Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata jumlah pelanggaran atas kode etik pegawai setiap bulan ▪ Persentase penyebaran anggota tim kerja dalam kerja kelompok (<i>teamwork</i>) dalam satu tahun ▪ Kuisisioner untuk menilai aspek kepemimpinan yang diinginkan setiap semester 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ % ▪ Hasil kuisisioner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program siraman rohani ▪ Program <i>outbound</i> untuk kerja kelompok ▪ Program kuisisioner aspek kepemimpinan

4.5.4 Perspektif Finansial

Meskipun pada dasarnya STAN tidak berorientasi pada laba, seiring perubahan status menjadi BLU, perspektif finansial tetap mempertimbangkan objektif untuk *generate* pendapatan, terutama uang pemasukan dari para pendaftar USM yang awalnya disetor ke kas negara, lalu oleh BLU STAN dana tersebut ditarik kembali untuk dikelola sendiri. Di samping uang pendaftaran, BLU STAN dapat menggali pendapatan lainnya, misalnya sewa gedung, konsultasi keuangan daerah, *sponsorship*, kerja sama dengan institusi lainnya. Secara lebih lengkap, berikut ini penjabaran tujuan strategik berdasarkan *strategy map template* versi Kaplan dan Norton sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12

Penjabaran Tujuan Strategik dalam Perspektif Finansial
untuk Perancangan BLU STAN

<i>Strategy Map Template</i>	Rancangan untuk BLU STAN	
<i>Financial Perspective</i> mencakup 2 dimensi strategi:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Growth Strategy</i> 	F-1	Meningkatkan Pendapatan Melalui Seleksi Ujian Masuk dan Sumber Lainnya
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Productivity Strategy</i> 	F-2	Memaksimalkan Utilisasi Aset
	F-3	Mengoptimalkan Penggunaan <i>Budget</i>

Tujuan Stratejik F-1:

Meningkatkan Pendapatan Melalui Seleksi Ujian Masuk dan Sumber Lainnya

Tema Stratejik

▪ *Growth*

Ukuran Stratejik

- Jumlah pendaftar USM
- Persentase peningkatan dana PNBPN dari pendaftaran USM
- Persentase income dari pendapatan sewa gedung/fasilitas terhadap total pendapatan
- Persentase income dari konsultasi/kerja sama penyelenggaraan program pendidikan

Tujuan stratejik yang pertama adalah meningkatkan pendapatan melalui seleksi ujian saringan masuk (USM) yang secara mudah diukur dari jumlah pendaftar USM yang akhirnya dapat diukur persentase peningkatan dana PNBPN dari pendaftaran USM. Sebelum dikukuhkan menjadi BLU, STAN dapat meminta kembali dana PNBPN hasil pendaftaran itu, namun tidak semuanya disetujui. Kendala lainnya adalah dari dana yang kembali ke STAN itu (kurang dari 100%) tidak dimanfaatkan seluruhnya oleh STAN, tetapi disebar ke instansi di lingkungan BPPK Departemen Keuangan, termasuk Balai Diklat Keuangan di daerah-daerah.

Dengan banyaknya peminat yang akan mengikuti USM STAN, jumlah pemasukan ini menjadi sangat signifikan. Sebagai contoh, tahun 2007 jumlah pendaftar USM STAN mencapai 125.770 orang dengan tarif Rp100.000,00 per orang, itu artinya Rp12.577.000.000,00. Jumlah ini sangat signifikan. Dana sebesar Rp12.577.000.000,00 ini yang dulunya masuk ke kas negara melalui PNBPN dan tidak kembali ke STAN secara langsung atau kalau kembali, persentasenya relatif kecil. Dengan BLU, dana ini dapat ditarik kembali, dikelola sendiri, dan akhirnya dipertanggungjawabkan juga seperti dana dari APBN (DIPA STAN). Jika sumber dana itu digabung dengan DIPA STAN (yang dari APBN), BLU STAN akan lebih mudah merealisasikan program-programnya dengan menyediakan standar pelayanan minimum dan mutu kependidikan tanpa terkendala dana lagi.

Untuk menggapai tujuan meningkatkan pemasukan melalui PNBPN, beberapa hal bisa dilakukan sebagai berikut:

- a. Menjalinkan kemitraan dengan institusi lain untuk mendongkrak jumlah peminat untuk ikut dalam USM BLU STAN.

Kemitraan dengan STAN ini –sebagaimana dibahas pada bagian siapa pemasok STAN, dapat dimanfaatkan institusi pemerintah daerah yang tersebar di seluruh pelosok RI untuk mengirimkan putera-puteri terbaiknya mengikuti seleksi STAN. Di masa lalu, STAN menerima putera-puteri dari Indonesia Timur untuk dididik di D-IV bersama-sama dengan mahasiswa regular lainnya.

Selama ini pegawai pemerintah daerah yang menjalani tugas belajar di kantor BPKP yang bekerja sama dengan STAN cukup antusias dengan nama besar STAN. Pemda yang pernah mengadakan kerja sama penyelenggaraan pendidikan adalah Kupang, Jambi, Pontianak (Sintang dan Ketapang), Aceh, Gorontalo, bahkan DKI Jakarta. Oleh karena itu, jika antusiasme ini tidak hanya bersumber dari orang per orang, tetapi institusinya (pemda), tentu akan makin membuka peluang bagi terbukanya pintu pendaftaran bagi putera-puteri daerah. Harus disadari, selama ini STAN dikenal luas terutama di kalangan kota-kota besar baik di pulau Jawa maupun luar Jawa di mana lokasi Balai Diklat Keuangan itu berada. Balai Diklat adalah unit pelaksana teknis di mana diklat-diklat di bidang keuangan negara diselenggarakan yang berada di Yogyakarta, Malang, Cimahi, Medan, Makassar, Palembang, Manado, dan Balikpapan. Balai Diklat inilah yang menjadi poros informasi pendaftaran dan lokasi USM STAN diselenggarakan. Ke depan, BLU STAN harus aktif menjalin hubungan kemitraan baik dengan Balai Diklat, BPKP, maupun pemerintah daerah di seluruh wilayah RI.

- b. Memberdayakan mahasiswa yang sedang belajar untuk menyebarkan informasi mengenai STAN kepada adik-adik kelas ketika liburan tiba.

Sebetulnya kegiatan *briefing* dan *try out* USM STAN telah acapkali dilakukan oleh organisasi-organisasi daerah (organda) di STAN. Sudah menjadi kelaziman, mahasiswa STAN yang berasal dari daerah yang sama membentuk perkumpulan sehingga dapat menyusun kegiatan bersama-sama, di antaranya *briefing* dan *try out* ke sekolah-sekolah di daerahnya masing-masing. Kegiatan ini berlangsung otomatis dan teratur jika ada liburan atau momen-momen luang lainnya. Meskipun secara

organisasioris, kegiatan tersebut tidak terkait dengan program kerja lembaga STAN, ada baiknya BLU STAN memberdayakan organda-organda ini. Tujuannya adalah memberikan informasi yang baik dan benar tentang STAN karena seringkali banyak berhembus isu-isu yang tidak jelas, tetapi anehnya santar di kalangan luar kampus. Isu-isu bahwa STAN akan dibubarkan, STAN tidak ikatan dinas lagi, STAN berganti nama, lulusan STAN tidak ditempatkan kerja (terbengkalai), dosen STAN banyak yang *killer*, “hantu DO” yang mengerikan, dan lainnya. Kalau lembaga berhasil memberdayakan organda-organda ini, informasi mengenai STAN yang benar akan ditangkap oleh peminat potensial. Akhirnya, peminat potensial (kelas 2 atau 1 SLTA) di daerah ini kelak akan berubah menjadi peminat sebenarnya yang terpacu semangat belajar hingga nantinya mendaftar dan mengikuti USM STAN.

c. Sosialisasi lebih luas lagi melalui media cetak dan elektronik.

Di zaman-zaman dahulu, pengumuman pendaftaran STAN dimuat di harian nasional, tetapi dewasa ini tidak dilakukan lagi. Memang belum tentu dengan diiklankan di media massa –bahkan melalui situs resmi STAN, lalu peminat makin membludag, tetapi paling tidak untuk membangun *awareness* mengenai STAN di benak para orang tua dan anak, khususnya di luar pulau Jawa, sangatlah penting. Informasi yang makin menyebar mendorong peminat yang lebih banyak lagi sehingga terciptalah persaingan yang tajam dan ulet, akhirnya mereka yang diterima untuk kuliah di BLU STAN adalah mereka yang benar-benar terbaik untuk menjadi abdi negara yang terbaik pula.

Di samping uang pendaftaran USM, BLU STAN juga harus menggali sumber pendapatan lainnya. Hal ini dirnungkinkan karena dengan BLU, instansi pemerintah mengelola dana sesuai dengan prinsip ekonomi dan praktik bisnis yang sehat. Sumber pendapatan lainnya yang signifikan adalah sewa ruangan dan fasilitas untuk kegiatan-kegiatan tertentu, seperti seminar, turnamen olah raga siswa, wisuda, dan ajang kreasi lainnya. Di samping itu, BLU STAN mengadakan konsultasi/kerja sama penyelenggaraan program pendidikan di bidang keuangan dan akuntansi sektor

publik. Ini dapat terwujud jika BLU STAN membenahi tata ruang dan fasilitas menjadi lebih megah dan bernilai jual tinggi.

Tujuan Strategik F-2:

Memaksimalkan Utilisasi Aset

Tema Strategik

- *Productivity* (aspek efisiensi)

Ukuran Strategik

- Persentase biaya pemeliharaan dari waktu ke waktu

Tujuan strategik kedua adalah memaksimalkan utilisasi aset baik aset berwujud maupun tidak, baik perangkat keras maupun perangkat lunak. Dalam hal ini, ukurannya adalah biaya pemeliharaan yang hasilnya dapat ditentukan persentase biaya pemeliharaan dari periode ke periode sehingga dapat diketahui mana aset yang perlu perbaikan besar-besaran. Terdapat 3 jenis aset BLU STAN yang signifikan yang penggunaannya harus dimaksimalkan sebagai berikut:

a. Sistem Informasi Akademik (SIA) STAN.

Selama ini penggunaan ruangan kelas untuk kuliah senantiasa terjadwal di SIA-STAN yang diterapkan pertama kali tahun 2004/2005, sebelumnya menggunakan MS Excel yang masih parsial. Dosen dan mahasiswa tidak boleh menempati ruangan yang kosong begitu saja, karena boleh jadi status ruang di jam tersebut kosong, tetapi satu jam berikutnya akan diisi kelas lain, sehingga akan timbul bentrok. Mahasiswa juga dituntut secara aktif menghubungi sekretariat bidang masing-masing terutama untuk perubahan jadwal kuliah. Selama ini prosedur tersebut sudah cukup bagus. Sayangnya, karena keterbatasan tenaga administrator, komputer terkadang *error*, akibatnya SIA-STAN pun tidak berjalan, dan jika ada permintaan ruangan, petugas sekretariat bidang menyarankan kembali ke cara manual yaitu melihat-lihat mana ruangan yang kosong yang bisa dipakai. Ke depan, BLU STAN harus menempatkan tenaga administrator khusus yang sedia setiap saat mengawasi sistem dan meng-*update* database-nya. *Update* database seringkali juga menimbulkan masalah karena tidak dilakukan secara rutin. Sering dijumpai, satu dosen terinput di database sebanyak lebih dari satu identitas. Misalnya, dosen atas nama

Agus Supriyono, terinput dengan nama Agus Supriyono, lalu Agus S., bahkan bisa saja A. Supriyono. Ketika penjadwalan dilakukan (apalagi tidak ada koordinasi antar sekretariat bidang), kekacauan terjadi karena terdapat nama yang berbeda, padahal orangnya satu. Jadi, optimalisasi penggunaan aset, terutama SIA STAN sebagai basis untuk mengatur jadwal kuliah harus diutamakan, karena ini menyangkut optimalisasi aset lainnya yakni ruang kelas.

b. Gedung serba guna.

Gedung serba guna STAN yang diberi nama Gedung G sebetulnya menampung kurang lebih 2.000 orang, lumayan banyak. Cocok sekali digunakan untuk menampung kegiatan-kegiatan, seperti ujian, seminar, pentas seni, bazaar, petisi oleh raga (futsal, bulu tangkis, basket, dan voli), bahkan disewa untuk acara resepsi pernikahan. Khusus untuk acara-acara non akademis (komersial), seperti resepsi, tentu saja STAN memungut PNPB yang disetorkan ke kas negara. Dalam kapasitasnya sebagai BLU, STAN dapat menggunakan dana ini (swakelola). Di masa-masa lalu Gedung G dimanfaatkan juga untuk wisuda mahasiswa, sekarang sudah tidak lagi. Mahasiswa lebih menyukai wisuda di Jakarta Convention Center Senayan karena kenyamanan dan kemegahan, dengan membayar iuran mahal tentunya. Sepatutnya ini dihindari karena wisuda di kampus sendiri justru lebih mendekatkan alumni dan orang tua mahasiswa ke kampusnya sehingga timbul kebanggaan tersendiri. Sayangnya, *image* yang timbul mengenai Gedung G memang tidak bagus, dinilai tidak layak untuk kegiatan-kegiatan besar. Fasilitas di dalamnya sangat memprihatinkan, seperti AC tidak berjalan bagus, terpaksa dipajang kipas angin besar yang jumlahnya lumayan banyak, tetapi tetap tidak memadai untuk ruangan sebesar itu, kamar kecil yang kurang terawat, penerangan kurang cukup, dan hiasan yang kurang menarik. Agaknya, BLU STAN harus memperhatikan kondisi gedung tua ini, apakah dipertahankan lalu dihias sedikit demi sedikit supaya tampak lebih cantik, atau dibiarkan begitu saja hingga *image* itu makin lama makin terasa menyeramkan.

c. Ruang rapat dan pertemuan.

Paling tidak STAN memiliki 2 ruangan rapat berukuran sedang, yakni di Gedung A lantai 1 dan Gedung B. Selama ini keduanya telah dimanfaatkan untuk rapat dosen, ujian, kuliah terbatas, *public hearing*, dan penataran. Penggunaan ruangan ini harus terus dioptimalkan, misalnya diskusi dosen untuk perbaikan metode mengajar, koordinasi materi dan soal ujian, pertemuan pegawai secara periodik untuk menajamkan pemahaman misi dan visi organisasi, bahkan pembahasan program penting STAN. Sebagaimana instansi pemerintah lain, pembahasan program-program atau kelompok kerja (contohnya revisi surat keputusan [SK]), seringkali diperhitungkan sebagai dinas luar yang ada anggaran Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD)-nya. Makanya, tim-tim ini mengerjakannya di luar, misalnya Wisma Gadog Bogor, padahal *resources* dan fasilitas yang lebih lengkap justru tersedia di STAN, seperti komputer, buku peraturan, arsip, jaringan internet, dan SDM terkait. Optimalisasi penggunaan ruangan-ruangan ini bukan saja akan lebih bermanfaat, tetapi juga lebih hemat dibandingkan “menghamburkan” uang jalan ke Bogor.

Tujuan Strategik F-3:

Mengoptimalkan Penggunaan *Budget*

Tema Strategik

- *Productivity* (aspek efisiensi dan efektivitas)

Ukuran Strategik

- Jumlah belanja rutin
- Jumlah belanja proyek
- Persentase belanja terhadap total anggaran yang tersedia

Tujuan strategik yang terakhir dari perspektif finansial adalah mengoptimalkan penggunaan *budget* yang diukur dengan jumlah belanja rutin dan proyek sehingga diketahui persentase belanja terhadap total anggaran yang tersedia

Sebagaimana diketahui, dalam rangka lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, pemerintah mengeluarkan Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Serendah-rendahnya unit Eselon II (termasuk STAN)

diwajibkan menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) yang pada dasarnya menggantikan laporan tahunan yang harus diterbitkan oleh instansi pemerintah. Di dalam Lakip itu wajib diungkapkan mengenai kinerja keuangan instansi pemerintah.

Terkait dengan pengelolaan keuangan negara, pemerintah dengan persetujuan DPR RI telah berhasil menetapkan paket perundang-undangan di bidang keuangan negara, yaitu UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Adapun pelaporan kinerja dalam bentuk Lakip telah diperkenalkan pada tahun 1999 (efektif berlaku mulai 2000/2001) mendahului pelaporan keuangan yang diundangkan tahun 2003 (efektif berlaku tahun 2006). Dalam perkembangannya, ternyata pelaporan keuangan lebih berkembang dibanding Lakip. Itulah mengapa Lakip atau pelaporan keuangan belum diintegrasikan dengan baik. Akhirnya, pemerintah menerbitkan PP No. 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam penjelasan PP ini disebutkan bahwa UU No. 17 tahun 2003 mengharuskan pencantuman informasi tambahan tentang kinerja pengguna anggaran dalam laporan keuangannya. Pencantuman atau penambahan tersebut sejalan dengan paradigma penganggaran yang harus dapat mengidentifikasi *output/outcome* dari setiap kegiatan/program yang didanai dengan APBN/APBD.

Aspek yang tak kalah penting dalam kebijakan fiskal adalah efisiensi belanja. Dalam tahun 2004 kebijakan di bidang anggaran belanja negara akan difokuskan pada peningkatan efisiensi dan efektivitas. Anggaran belanja rutin akan lebih ditujukan terutama untuk menjaga kelancaran penyelenggaraan pemerintahan negara dan meningkatkan kualitas pelayanan publik, sedangkan belanja proyek atau pembangunan sifatnya lebih panjang (juga difokuskan untuk *supporting quality*).

BLU STAN harus memedomani kunci dalam pengelolaan anggaran yang seoptimal mungkin, bahkan mengarah ke efisiensi, dengan tidak mengorbankan peningkatan mutu yang menjadi orientasi ke depan. Satu hal yang kadang diabaikan dalam mengalokasikan anggaran, seringkali STAN –sebagaimana juga instansi lainnya, kehilangan arah dalam menentukan skala prioritas. Belanja yang nilainya signifikan tetapi kurang mendesak justru diutamakan terlebih dahulu, sedangkan

kebutuhan yang seringkali urgen dan rutin diabaikan. Dewasa ini menjadi dilema bagi BLU STAN menyikapi komentar beragam mengenai realisasi pembangunan *STAN Tower*, padahal konon rencana pembangunannya telah dimulai sejak tahun 2006. Bangunan yang rencananya akan dibangun lima lantai ini akan dijadikan pusat administrasi mahasiswa, pusat kegiatan mahasiswa, ruang kuliah, dan laboratorium komputer. Fasilitas tambahan lainnya adalah *hot spot area* dan *language center*.

Bangunan yang direncanakan selesai tahun 2009 dengan penyerapan dana besar itu menjadi objek kritikan karena hal-hal rutin BLU STAN dalam memacu mutu terabaikan. Contoh gambangnya adalah mengenai buku dan fasilitas ruang belajar. Buku sudah banyak yang tidak *update*, rasio peminjaman yang tidak rasional, 1 buku bisa untuk 2, 3, 4, atau bahkan tersedia hanya 10 buku untuk dipakai 1 kelas (40 orang). Ruang kelas juga demikian, kenyamanan kurang karena tidak ber-AC, jumlah *infocus* yang terbatas, tidak setiap ruangan terdapat colokan/saluran listrik (sehingga dosen ada yang bersiaga membawa *tester*). Hal-hal rutin seperti ini seharusnya diprioritaskan ketimbang alokasi dana besar-besaran untuk mega proyek yang zaman sekarang ini menjadi sasaran kritik karena dekat dengan sarang KKN, penggelembungan harga, atau bentuk manipulasi lainnya. Ke depan, BLU STAN yang mengelola dana sendiri harus lebih berhati-hati dan menerapkan kriteria penyerapan dana dan skala prioritas yang jelas.

Seringkali tingkat penyerapan dana menjadi tolok ukur utama pencapaian kinerja organisasi. Penyerapan belanja 100% dianggap keberhasilan –dapat memenuhi optimalisasi penggunaan *budget*, padahal secara teoritis menyelaraskan penggunaan belanja secara tepat sasaran 100% itu hampir tidak mungkin. Seorang dosen Maksi UI yang memberikan materi kuliah mengenai “*beyond budgeting*” menyatakan bahwa pencapaian target anggaran 100% itu jelas bohong. Namun demikian, jika tidak dapat mencapai target belanja 100%, instansi pemerintah ini dinilai tidak mampu mengelola anggaran. Inilah sulitnya karena anggaran pemerintah masih menggunakan *fixed budget*. Alternatif lainnya adalah mengembangkan *forecasting* yang baik. Paling tidak, dengan BLU, STAN dapat menyusun anggaran yang sefleksibel mungkin untuk menampung perubahan rencana disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Setelah diuraikan satu per satu tujuan stratejik dalam perspektif finansial di atas, berikut ini merupakan penggabungan dari semua tema stratejik, tujuan, ukuran, target, dan inisiatif yang dirancang sebagai *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.13. Setiap target diisi oleh manajemen, disesuaikan dengan kondisi yang dicapai dan faktor lainnya yang relevan.

Tabel 4.13
Rancangan Tujuan Stratejik dan Alat Ukur BLU STAN
Perspektif Finansial

Tema Stratejik	Tujuan Stratejik (<i>Strategic Objectives</i>)	Ukuran Stratejik	Target	Inisiatif Stratejik
<i>Growth & Productivity</i>	F-1: Meningkatkan Pendapatan Melalui Seleksi Ujian Saringan Masuk dan Sumber Lainnya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah pendaftar USM ▪ Persentase peningkatan dana PNBP dari pendaftaran USM ▪ Persentase income dari pendapatan sewa gedung/fasilitas terhadap total pendapatan ▪ Persentase income dari konsultasi/kerja sama penyelenggaraan program pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # ▪ % ▪ % ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program penggalian potensi pendapatan ▪ <i>Gain-sharing program</i> ▪ <i>Sponsorship</i>
	F-2: Memaksimalkan Utilisasi Aset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persentase biaya pemeliharaan dari waktu ke waktu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Maintenance program</i> ▪ Koordinasi (optimalisasi SIA STAN)
	F-3: Mengoptimalkan Penggunaan <i>Budget</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah belanja rutin ▪ Jumlah belanja proyek ▪ Persentase belanja terhadap total anggaran yang tersedia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rp ▪ Rp ▪ % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program perencanaan dan pengelolaan <i>budget</i>

4.6 Model Pengembangan SDM BLU STAN

Sebagaimana institusi pendidikan kedinasan yang mengelola *input* dan *output* berwujud manusia (SDM), adalah penting bagi BLU STAN memiliki komitmen yang kuat akan pengembangan SDM itu sendiri sesuai dengan misi, *values*, dan visi yang ingin diwujudkan. Oleh karena itu, untuk menyiapkan sistem pendidikan terbaik bagi manusia lain (lulusan SLTA), manusia di dalam organisasi itu sendiri (pimpinan, karyawan, dan dosen) haruslah dikembangkan secara mantap dan

berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah mencapai dan mempertahankan kompetensi dan profesionalisme yang berkelanjutan.

Tabel 3.2 Rincian Tingkat Pendidikan dan Jumlah Pegawai STAN yang tersaji pada Bab 3 memberikan gambaran mengenai jumlah dan latar belakang pendidikan yang dimiliki untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Pada dasarnya, SDM BLU STAN dialokasikan pada 3 jenis Bidang Akademis, yakni Bidang Akademis Pendidikan Akuntan, Ajun Akuntan, dan Pembantu Akuntan, ditambah dengan 1 Kesekretariatan yang meliputi Subbag Tata Usaha dan Keuangan dan Subbag Kepegawaian dan Peralatan. Pengalokasian ke masing-masing Bidang Akademis dan Kesekretariatan itu juga mencerminkan bidang tugas yang dimilikinya sebagaimana layaknya organisasi pemerintahan dengan mengacu pada struktur organisasi (Gambar 3.2) dan uraian tugasnya masing-masing.

Yang menjadi pertanyaan penting adalah seberapa siap mereka untuk melakukan tugas-tugas tertentu sesuai dengan tujuan stratejik yang telah dirumuskan dalam rancangan *Balanced Scorecard* BLU STAN. Ini agak sedikit berbeda dengan uraian tugas sesuai dengan bagan organisasi yang dimiliki BLU STAN yang cenderung formal dan struktural. Adapun tugas-tugas dalam rancangan *Balanced Scorecard* adalah memenuhi tujuan stratejik sesuai dimensi/tema stratejik yang telah dirumuskan dalam *strategy map* sebelumnya (Gambar 4.2). Apa yang harus dilakukan itu dikenal dengan istilah *strategic job family* yang tujuannya menentukan tingkat kesiapan SDM dan inisiatif apa yang harus disiapkan. *Strategic job family* di sini diwujudkan pada peran SDM yang memiliki dampak paling signifikan terhadap suatu tujuan stratejik organisasi.

Berdasarkan kerangka Kaplan dan Norton, tugas stratejik dan kompetensi BLU STAN dari penjabaran perspektif proses internal ditunjukkan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Tugas Strategik dan Kompetensi SDM BLU STAN

Dimensi	Operations Management			Customer Management			Innovation			Regulatory and Social Processes		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
No. Tujuan Strategik												
Strategic Processes	Selaku Membantu Kurikulum Dar	Proses KRM dan Kualifikasi	Polihum Sistem Kerja	Selaku Kode Etik Mahasiswa	Aspirasi Mahasiswa Preparasi	Layanan Counseling Mahasiswa	Rekrutmen Kurikulum & Labuan Pendidikan	Pembelahan Aspek Program Studi	Bina Hubungan dengan Diknas	Pemilihan Dana & Kurva	Badan Politik & Program Sosial	
Strategic Job Families	Penyusun Kurikulum dan Silabus	Penyusun Kurikulum dan Silabus	Pengelola Sarana	Tim Kepertinuan Penerimaan Mahasiswa	Prosesas Tola Usaha/Kasid ministrasian	Pengelola Bimbingan Counseling	Pengelola Kegiatan Penelitian	Penyusun Program Akademik	Penyusun Kurikulum dan Silabus	Pemroses Administrasi Keuangan	Pengelola Etik & Pengabdian Masyarakat	
Competency Profile												
a. Knowledge												
b. Skills												
c. Values												
Sumber												
Keterangan												
Jml yang Dibutuhkan	15*	5	2	100	4	3	3	3	-	4	2	
Jml yang Ada	9	2	2	100	3	0	0	3	-	2	0	
Human Capital Readiness	0.60	0.40	0.40	100%	75%	0%	0%	100%	-	0.50	0%	
Kondisi	Kurang	Sangat kurang	Sangat kurang	Sangat bagus	Bagus	Sangat kurang	Sangat kurang	Sangat bagus	-	Kurang	Sangat kurang	

Detail:

* : Jumlahnya sudah termasuk di dalam item No. 1 & 2 yaitu 15 orang, dengan rincian sebagai berikut:
 12 orang dari 3 Bidang Akademik (masing-masing 4 orang) untuk memenuhi tujuan strategi No. 1 & 2, dan
 3 orang dari 3 Bidang Akademik (masing-masing 1 orang) untuk memenuhi tujuan strategi No. 10.

Rincian Bobot: 91 - 100% Sangat bagus
 76 - 90% Bagus
 61 - 75% Cukup
 46 - 60% Kurang
 0 - 45% Sangat kurang

Dapat dilihat dari Tabel 4.14 bahwa tingkat kesiapan SDM BLU STAN untuk *strategic job families* yang disesuaikan dengan tujuan stratejik berupa kegiatan bimbingan (*counseling*) mahasiswa, penelitian, dan pengelola klinik dan program sosial memiliki predikat sangat kurang (“lampu merah”), yakni 0%. Artinya, memang belum ada tenaga SDM yang dialokasikan untuk tugas-tugas tersebut. Ini memberikan implikasi bahwa BLU STAN harus mengusulkan tenaga tambahan. Adapun untuk pengelolaan sarana, pengelola administrasi keuangan dosen dan karyawan, dan penyusun kurikulum dan silabus, meski tenaganya sudah tersedia, tetapi dirasa masih kurang (“lampu kuning”). Hal ini memang sangat tergantung dari jumlah dan varietas *input* (mahasiswa), makin banyak jumlah mahasiswa dan spesialisasi yang beragam, makin kompleks tugas ketiga jenis *strategic job families* tersebut. Terakhir, tingkat kesiapan yang bagus (“lampu hijau”) dimiliki oleh pengelolaan kepanitiaan seleksi USM STAN, pemrosesan keadministrasian mahasiswa, dan penyusun program akademik. Tingkat kesiapan SDM untuk penyusunan program akademik sudah optimal karena selama ini jenis program studi dianggap cukup memadai. Beberapa program studi bisa bersifat “*on-off*”, artinya meski pada tahun berjalan tidak diselenggarakan, pada tahun mendatang bisa dihidupkan kembali. Contohnya, program diploma jurusan Pegadaian. Nah, dalam jangka panjang, BLU STAN harus memikirkan jenjang studi yang lebih tinggi yang wujudnya merupakan *professionally qualified*, seperti D-IV jurusan Perpajakan atau lainnya jika dirasa perlu. Adapun jenjang *academically qualified* agak sulit dipenuhi oleh BLU STAN karena sesuai UU Sisdiknas, penyelenggaraan studi PTK sifatnya adalah jalur profesi. Yang bisa dilakukan BLU STAN adalah memperkaya kurikulum mata kuliah yang *content*-nya merupakan *content* dari *academically qualified*, misalnya keilmuan akuntansi.

Setelah dipaparkan mengenai tugas stratejik dan kompetensi SDM BLU STAN, rancangan model pengembangan SDM BLU STAN yang harus menjadi fokus pimpinan untuk meningkatkan proses internal organisasi ditunjukkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Model Pengembangan SDM BLU STAN

Laporan Tingkat Kesiapan SDM		Program Pengembangan SDM			
Tujuan Pemberdayaan SDM	Alat Ukur	Target	Inisiatif Strategik	Anggaran Strategik	Pemicu Indikator
Mengembangkan kompetenti strategik	<i>Human Capital Readiness</i>	90%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekrutmen ▪ <i>Training</i> ▪ <i>On-Job Development</i> 	Rpxxxx Rpxxxx Rpxxxx	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat kehadiran ▪ Jam pelatihan ▪ Frekuensi pelatihan

<i>Human Capital Readiness (detail)</i>				<i>Inisiatif Strategik (detail)</i>		
Tema Strategik	<i>Strategic Job Families</i>	Jumlah Dibutuhkan	% <i>Readiness</i>	Rekrutmen	<i>Training</i>	<i>On-Job Development</i>
Pengelolaan kontribusi <i>user</i>	Peyusun kurikulum	15	60%	R1	T1	OJ1
Proses KBM & kedisiplinan						
Relasi dengan Diknas	Pengelola sarana	5	40%	R2		OJ2
Pemeliharaan sarana						
Seleksi	Tim USM	100	100%			
Apresiasi	Administrator	4	75%			
<i>Counseling</i>	Pengelola bimbingan	3	0%	R3	T2	
Kurikulum & penelitian	Pengelola penelitian	3	0%	R4	T3	OJ3
Program studi	Penyusun program	3	100%			OJ4
Kinerja keuangan (honor)	Pemroses adminitrasi keuangan	4	50%	R5	T4	
Poliklinik & program sosial	Pengelola klinik & hubungan sosial	2	0%	R6		

Dari rancangan pengembangan SDM sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa program rekrutmen (penambahan karyawan) dilakukan bagi penyusunan kurikulum, pengelola sarana, pengelola *counseling*, pengelola penelitian, pemroses administrasi keuangan, dan pengelola klinik dan hubungan sosial, *training* lebih lanjut dibutuhkan bagi penyusun kurikulum, pengelola bimbingan, pengelola penelitian, dan pemroses administrasi keuangan, dan yang terakhir, *on-job development* diadakan bagi penyusun kurikulum, tim USM, pengelola penelitian, penyusun program. Kriteria yang dapat dipakai dalam penggolongan kegiatan tersebut adalah:

- a. Rekrutmen, diberlakukan karena kekurangan tenaga untuk melakukan tujuan-tujuan stratejik yang ingin dicapai dalam perseptif proses internal. Tenaga baru bagi BLU STAN yang paling mudah dipenuhi adalah permintaan kebutuhan pegawai dari lulusan D-III STAN untuk setiap angkatan. Dalam praktik, setiap tahun terdapat 2 – 5 lulusan STAN yang baru ditempatkan ke STAN. Meskipun proses penempatan secara formal adalah kewenangan BPPK sebagai unit Eselon I, STAN dapat meminta alokasi khusus.
- b. *Training* diadakan bagi pengembangan keahlian dan keterampilan terutama bagi pegawai-pegawai junior. Di ajang training ini, keterampilan pegawai junior ditingkatkan. Yang paling mudah dijadikan tolok ukuran, *training* merupakan proses lanjutan dari rekrutmen.
- c. *On-job development* merupakan pengembangan lebih lanjut kemampuan pegawai, seringkali disebut sebagai pelatihan dalam jabatan. Ini dibutuhkan untuk tugas-tugas spesifik tetapi memenuhi tingkat kerumitan tertentu (kompleks). *On-job* diperlukan terutama bagi pegawai-pegawai madya (biasanya koordinator masing-masing spesialisasi/jurusan) yang menangani tugas-tugas penting dan kompleks, seperti penelitian dan tim seleksi ujian masuk.

4.7 Persiapan dan Pengadaptasian dalam rangka Implementasi Strategi oleh BLU STAN

Setelah dirancang *strategy map*, alat ukur *Balanced Scorecard*, dan model pengembangan SDM sebagai pelengkap, langkah selanjutnya adalah mempersiapkan implementasi *Balanced Scorecard*, tidak hanya sampai pada alat ukur kinerja, tetapi juga bagaimana manajemen STAN menjadikannya sebagai alat pengkomunikasian strategi, bahkan secara lebih luas, dalam rangka sistem manajemen stratejik.

Mustahil misi dan visi BLU STAN tercapai tanpa keterlibatan semua pihak yang menganggap bahwa strategi organisasi adalah milik bersama dan selaras dengan keinginan setiap individu dalam organisasi tersebut. Karena terdapat kesejajaran (*alignment*) antara tujuan organisasi dan tujuan individu di dalam organisasi tersebut, mereka bersama-sama menggalang kekuatan untuk memetik

peluang yang tersedia, di samping itu juga mengatasi kelemahan yang ada, termasuk kelemahan dari segi pendanaan. Sebagai organisasi besar, BLU STAN mengelola dana sendiri, dikendalikan, dan dipertanggungjawabkan sendiri untuk mendukung implementasi strategi atas dasar rancangan *Balanced Scorecard* tadi.

Sebagaimana dikemukakan pada Bab 1 bahwa rancangan *Balanced Scorecard* ini hanya cocok bagi BLU STAN mengingat semua faktor-faktor yang signifikan akan berpengaruh telah dimasukkan dalam perspektif *Balanced Scorecard* tersebut. Bagaimana mengimplementasikannya, itu menjadi tantangan yang harus dijawab. Dari ulasan-ulasan sebelumnya, STAN memang telah sistem perencanaan dan pengendalian, yang mencolok berupa anggaran tahunan, tetapi implementasi ke kegiatan-kegiatan masih mengalami kendala. Penciptaan proses belajar-mengajar yang didukung SDM dan fasilitas masih menjadi kendala yang harus ditingkatkan. Yang lebih penting lagi, STAN belum menyusun alat ukur yang sifatnya komprehensif mempertautkan tujuan stratejik dengan dimensi-dimensi yang krusial dalam rangka mewujudkan misi dan visi menjadikan dirinya sebagai pusat pendidikan terbaik di bidang keuangan dan akuntansi sektor publik.

Setelah semua dimensi yang mencakup banyak kegiatan itu dirangkum secara integrative dan komprehensif ke dalam *Balanced Scorecard* BLU STAN, beberapa penyesuaian perlu diperhatikan supaya implementasinya secara bertahap itu berhasil. Hal ini disadari karena implementasi strategi jauh lebih sukar ketimbang perencanaan, perancangan, dan formulasi strategi. Dalam kaitannya dengan persiapan dan pengadaptasian implementasi strategi itu, berikut ini 5 prinsip yang harus diperhatikan mengikuti konsep dari Kaplan dan Norton sebagaimana dicantumkan pada Bab 2.

a. Translate the strategy to operational terms.

Jika diperhatikan hasil perancangan *Balanced Scorecard* BLU STAN di atas, masing-masing alat ukur dapat dikaitkan dalam kerangka hubungan sebab-akibat yang ditunjukkan oleh *strategy map*. *Grand strategy* BLU STAN dapat diterjemahkan/dijabarkan melalui tujuan stratejik yang ada pada setiap perspektif yang disusun (perspektif konsumen, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan). Karena perspektif yang komprehensif inilah menjadi cara berharga

BLU STAN memberdayakan aset tak berwujud menjadi aset berwujud bagi organisasi.

b. Align the organization to the strategy.

Sebagaimana lazimnya bagan organisasi pemerintahan, STAN masih mempertahankan strata struktural. Seringkali hal ini merupakan kendala tersendiri karena garis staf dan garis komando mengikuti birokrasi yang ada, tetapi BLU STAN harus memiliki gugus tugas yang disejajarkan dengan organisasi komersial. Sebagai contoh, personil-personil kunci diberikan tanggung jawab dan peran strategik, lalu secara lintas fungsi, personil-personil kunci ini mengerjakan kegiatan-kegiatan strategis, bukan yang rutin.

Gugus tugas yang lintas fungsional (*cross functional*) ini sangat membantu kesuksesan dalam mengkoordinasikan kegiatan, terutama untuk *event* yang berskala besar, seperti kegiatan penerimaan mahasiswa baru. Bisa dibayangkan penyelenggaraan seleksi ujian masuk di Jakarta yang dipusatkan di Gelora Senayan melibatkan tim besar yang harus bergerak cepat dan tanggap. Tim inilah yang bekerja dengan menghilangkan sekat-sekat struktural, tetapi lebih memfokuskan pada sinergi satu dengan lainnya. Dari sinergi yang bagus, tujuan individu dan tujuan tim dapat diselaraskan dengan tujuan strategik dari organisasi secara keseluruhan.

c. Make strategy everyone's everyday job.

Kata kunci memahami keberhasilan strategi adalah keterlibatan seluruh elemen dalam organisasi, terutama karyawan, hingga muncul kesepahaman arah dan motivasi mereka dengan para pimpinan. Dengan melibatkan segenap pegawainya, BLU STAN dapat memicu kesadaran yang tinggi dan motivasi kerja yang baik. *Strategic awareness* ini sangat dibutuhkan oleh BLU STAN melalui langkah-langkah nyata. Pimpinan harus mengevaluasi kinerja individu karyawan sehingga mengetahui motivasi mereka bekerja. Sayangnya, evaluasi individu di instansi pemerintah masih sebatas formalitas. Contohnya adalah penilaian melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Item-item penilaian yang ada adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, dan prakarsa. Penilaiannya pun dilakukan secara tahunan, padahal pesan yang ingin disampaikan dalam *Strategy-*

Focused Organization adalah *day by day operation*. Penilaian pegawai melalui DP3 tidak efektif karena bersifat formalitas dan terlalu kualitatif, dasar/tolok ukurnya tidak jelas, diserahkan masing-masing ke atasan langsung sebagai penilai utama.

Dalam implementasi *Balanced Scorecard* lebih lanjut, BLU STAN dapat menyusun *personal scorecard* berdasarkan alat-alat ukur tertentu. Dalam tahap ini, pegawai mengetahui benar apa yang harus dilakukan, *resources* yang dipakai, kepada siapa melaporkan dan mendiskusikan kinerjanya, *reward* yang didapat, sehingga mau dan mampu melakukan yang terbaik. Atas dasar ini, BLU STAN mengambil tindak lanjut yang tepat untuk meningkatkan terus motivasi pegawainya.

d. *Make strategy a continual process.*

Sebagaimana diuraikan pada Bab 2, ada 3 elemen penting untuk membuat strategi sebagai proses yang berkelanjutan, yakni mengaitkan strategi dengan penyusunan *budget*, sistem arus informasi (*meeting*), dan pembelajaran stratejik.

Dari rumusan *strategy map*, BLU STAN menerjemahkannya ke dalam alat ukur dan targetnya masing-masing. Dari alat ukur dan target inilah disusun *action plan (initiatives)* yang menyelaraskan antara kegiatan stratejik dengan penyusunan *budget*. *Initiatives* ini jika digabungkan dengan *budget* kegiatan rutin, hasilnya merupakan *budget Balanced Scorecard* bagi BLU STAN. Meskipun desain *budget* sifatnya tahunan, fleksibilitas harus terbuka luas, dan paling tidak proyeksi dalam jangka pendek (bulanan, triwulanan, kwartalan, atau semesteran) dilakukan untuk mempertajam arah kegiatan stratejik yang diambil.

Hal kedua yang harus dilakukan BLU STAN adalah mengadakan pertemuan manajemen untuk me-review strategi (*simple management meeting*). Sebagaimana suatu proses, *Balanced Scorecard* yang dirancang untuk BLU STAN tetap dibahas dalam pertemuan-pertemuan periodik (misalnya, bulanan atau kwartalan) untuk memperkuat spektrum pemahamannya.

Di samping mengaitkan strategi dengan proses penganggaran dan *management meeting*, BLU STAN harus menerapkan proses pembelajaran dan pengadaptasian di mana *Balanced Scorecard* yang didesain membutuhkan estimasi yang tepat, ukuran waktu, ke dalam alat ukur. Proses mendesain alat ukur ini

membutuhkan keterkaitan sebab-akibat sehingga alat ukur yang baik memberikan kesempatan bertindak dan menilai umpan baliknya.

Jika ketiga elemen penting itu diterapkan, BLU STAN menerapkan apa yang disebut sebagai “*double-loop process*” yang menjadi pilar utama bagi berhasilnya proses yang berkelanjutan bagi implementasi *Balanced Scorecard*.

e. Mobilize change through executive leadership.

Sebagaimana diuraikan pada Bab 2, *Balanced Scorecard* bukanlah proyek matrik, tetapi proyek perubahan. Oleh karena itu, peran pimpinan amatlah dominan terutama dalam memobilisasi kegiatan organisasi, menciptakan tata kelola terbaik (*governance process*), dan sistem manajemen stratejik.

Menghadapi era globalisasi dan lingkungan *turbulent*, peran pimpinan yang utama adalah sebagai agen perubahan. Dia mampu membawa angin perubahan yang positif dari masa ke masa. Kalau ditilik lebih dalam, STAN selama hampir 11 tahun sejak Maret 1997 dinakhodai oleh Suyono Salamun. Pria kelahiran Sukoharjo, 20 Agustus 1954 ini telah 2 kali berturut-turut membawa nama STAN ke dalam buku catatan MURI (Museum Rekor Indonesia) sebagai Perguruan Tinggi Kedinasan yang jumlah pendaftarannya paling banyak. Itu juga berarti suatu indikator bahwa STAN dikenal oleh lebih banyak khalayak. Doktor lulusan Claremont Graduate University, Amerika Serikat ini telah memberikan perubahan yang cukup signifikan bagi STAN, di antaranya adalah membedah jalan sebagai penghubung kampus ke jalan dan perumahan elit Bintaro Jaya sehingga STAN memiliki alamat baru (Jalan Bintaro Utama) yang relatif lebih mudah diakses oleh sarana transportasi dibandingkan pintu gerbang lama (Jalan Ceger Raya). Kebijakan beliau lainnya adalah pengembalian mahasiswa D-III Kepabebeanan dan Cukai ke Pusdiklat Bea Cukai dan kantor pusat DJBC sehingga lebih memudahkan pembinaan kepada mahasiswa sebagai calon pegawai di DJBC, pembangunan Plasa Mahasiswa sebagai pusat kegiatan kemahasiswaan, pembukaan Program Ekstensi S-1 FE UGM di kampus STAN, dan perjuangannya mengubah status STAN dari Satuan Kerja (Satker) menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Bahkan di akhir masa jabatannya, beliau sedang giat-giatnya merencanakan pembangunan dua gedung baru di lingkungan kampus STAN, apa yang kini disebut-sebut sebagai *student center*. Di samping itu, beliau bersama

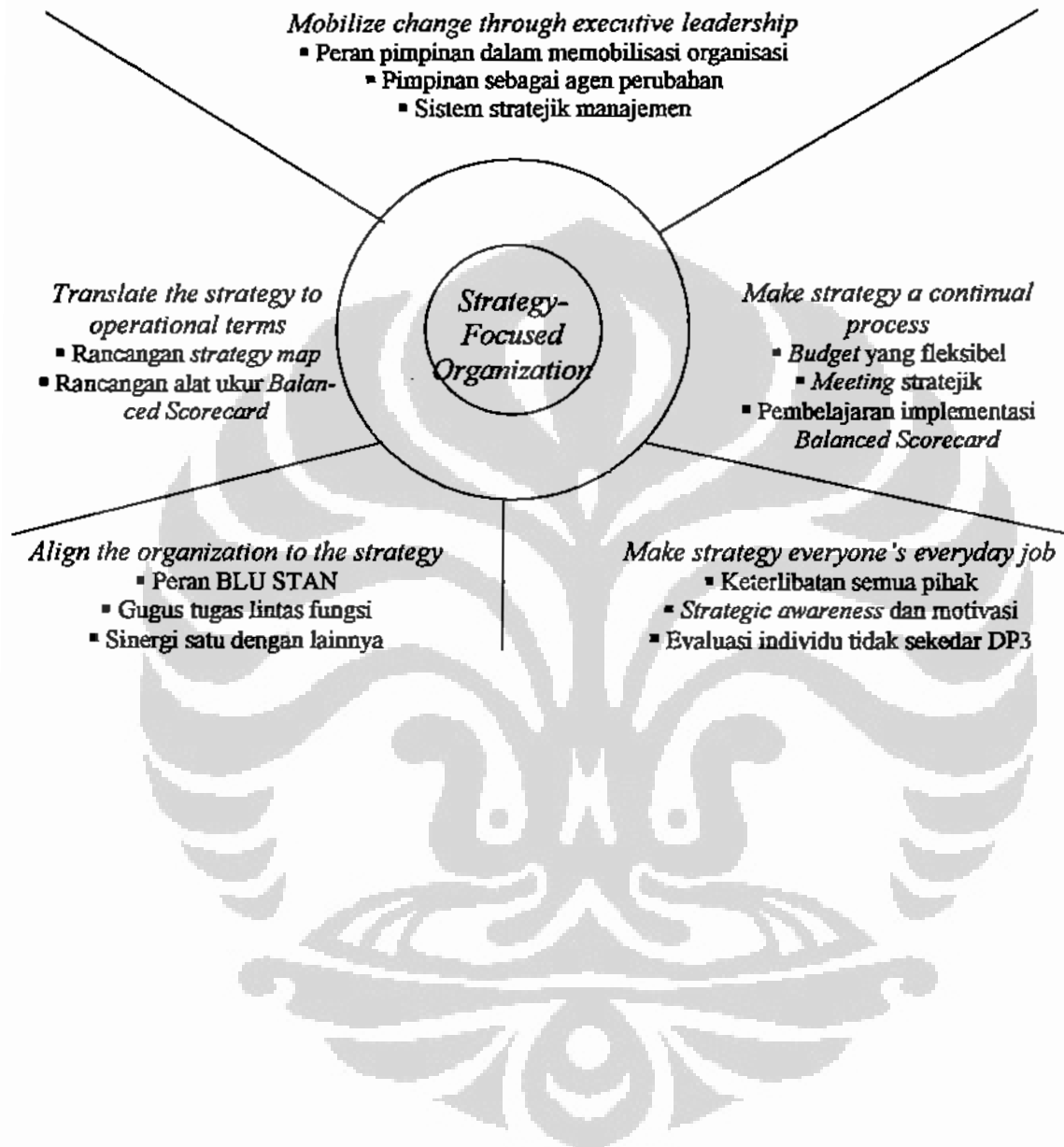
Kepala BPPK juga menelorkan kebijakan kontroversial yakni membuka D-III Akuntansi Konsentrasi Perpajakan (AKP) yang merupakan kelas swasta berdampingan dengan kelas regular STAN ikatan dinas. Karena dinilai kontroversial, D-III AKP STAN hanya bertahan hingga meluluskan 3 angkatan saja.

Per Mei 2008, tampuk kepemimpinan beralih ke Kusmanadji, seorang Master dari University of New Brunswick, Kanada. Dimulai dari asisten dosen (asdos) di STAN, karier beliau terus menanjak hingga jabatan terakhirnya adalah Kepala Bagian Bina Program BPPK Departemen Keuangan (2007). Beliau ikut andil besar dalam merumuskan pola reformasi birokrasi di tubuh BPPK khususnya dan Departemen Keuangan pada umumnya. Ditilik dari latar belakang kiprahnya, beliau cukup lama di STAN (1982-2006) sehingga mengetahui betul tentang STAN (SDM, fasilitas, dan sistem pembelajarannya). Ketika pimpinan tertinggi STAN di pundaknya, STAN secara *de jure* berubah menjadi BLU, itu artinya ada harapan besar menjadi lebih baik lagi. Beliau dikenal tegas dan berkomitmen tinggi terhadap pembenahan mutu kependidikan di STAN. Oleh karena itu, tak heran jika kebijakan pertama yang signifikan dari beliau adalah membatasi jumlah pendaftar STAN. Pada Tahun Akademik 2008/2009, STAN menerima lulusan SLTA secara terbatas, yakni SMA/SMU, Aliyah, dan SMK Kelompok Bisnis dan Manajemen saja. Efeknya bisa ditebak, terjadi penurunan jumlah pendaftar USM STAN dari 125.770 (2007) menjadi 95.365 (2008). Alasan utamanya, supaya STAN benar-benar berfokus pada keuangan dan akuntansi sektor publik sehingga pendaftar harus memiliki *background* keilmuan di bidang itu. Ini kontras dengan tahun akademik sebelumnya yang membuka pintu seluas-luasnya untuk mendaftar di STAN, bahkan dari STM sekalipun. Di samping menyaring lebih fokus, pimpinan baru BLU STAN ini mulai membenahi sarana dan prasarana pendidikan, mulai dari perbaikan dan pembangunan ruangan dan gedung, membersihkan lahan dari belukar, hingga membuat pagar kampus untuk mempertegas batas-batas wilayah kampus.

Akhirnya, pimpinan dengan segala karakter dan wawasannya sangat dibutuhkan dalam menjadikan BLU STAN mencapai misi dan visi melalui sistem manajemen strategik menyeluruh yang terangkum di dalam *Balanced Scorecard*.

Uraian kelima prinsip persiapan dan pengadaptasian dalam rangka implementasi strategi pada BLU STAN diikhtisarkan melalui Gambar 4.3 berikut ini.

Gambar 4.3

Lima Prinsip *Strategy-Focused Organization* bagi BLU STAN

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Untuk mengetahui sejauh mana STAN dapat bertahan dalam lingkungan persaingan yang dinamis di industri perguruan tinggi kedinasan, digunakan alat analisis industri *Five Forces* –suatu model yang dipopularkan oleh Porter. Dari hasil analisis, disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru (*threat of new entry*) yang relatif rendah, posisi tawar pemasok (*supplier power*) yang sedang, situasi persaingan antar pemain (*competitive rivalry*) yang relatif kecil, posisi tawar pembeli (*buyer power*) yang relatif rendah, dan ancaman produk pengganti (*threat of substitution*) yang relatif kecil. Ini mengimplikasikan bahwa STAN masih memiliki daya saing yang cukup kuat yang memungkinkannya tetap eksis sebagai salah satu PTK potensial di Indonesia.

Di samping lingkungan industri, untuk menguji lingkungan internal dan eksternal organisasi STAN, digunakan alat analisis SWOT. Hasil analisis SWOT ditunjukkan pada Tabel 5.1 sebagai berikut.

Tabel 5.1
Ringkasan Analisis SWOT STAN

Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputasi STAN sebagai PTK. ▪ Biaya pendidikan rendah. ▪ Jaminan kerja menjadi PNS. ▪ Tawaran bea siswa studi lanjut tersedia cukup banyak. ▪ Program studi yang spesifik. ▪ Dosen praktisi pegawai negeri yang mumpuni di bidangnya. ▪ Lokasi kampus mendorong situasi belajar dan hubungan sosial. ▪ Masih terjaganya budaya santun dan kedisiplinan di STAN. ▪ Seleksi ketat dan sistem <i>drop out</i> (DO). ▪ Aplikasi Sistem Informasi Akademik (SIA). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sebagian besar dosen adalah orang sibuk. ▪ Jarak dosen dan mahasiswa. ▪ Seleksi dosen yang kurang transparan. ▪ Minimnya fasilitas. ▪ Buku literatur yang sebagian besar tidak <i>update</i>. ▪ <i>Control</i> terhadap mutu pengawas ujian masih dipertanyakan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengembangan keuangan dan akuntansi sektor publik. ▪ Pengembangan STAN kerja sama. ▪ Makin mahalnya biaya pendidikan di PTN/PTS. ▪ Pengembangan lahan. ▪ Lulusan STAN tidak hanya dialokasikan ke Departemen Keuangan, tetapi juga bisa ke lembaga pemerintah lainnya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peraturan perundang-undangan. ▪ Disinyalir PTK itu membebani APBN. ▪ Penerimaan PNS Departemen Keuangan dari sarjana di luar STAN.

Diharapkan dengan pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal, BLU STAN dapat memanfaatkan potensi kekuatan dan peluang untuk mengatasi kelemahan dan ancaman.

Misi dan visi STAN sudah cukup baik, memenuhi sebagian besar kriteria pernyataan misi dan visi yang baik menurut kriteria Niven. Sayangnya, STAN belum merumuskan *values* secara terstruktur dan tertulis. Hal ini dapat mengurangi tingkat pemahaman elemen organisasi akan strategi organisasi baik strategi jangka pendek maupun jangka panjang, karena *values* adalah nilai yang dipegang oleh setiap elemen organisasi yang tercermin dalam sikap dan perilaku sehari-hari.

Adapun program kegiatan yang disusun STAN masih sebatas pengukuran kinerja, belum sampai pada penyusunan *Balanced Scorecard* secara integral dan komprehensif yang mengaitkan tujuan stratejik berdasarkan keempat perspektif yang ada. Semata pengukuran kinerja bukanlah *Balanced Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* lebih dari itu, yakni sebagai alat pengkomunikasian strategi, bahkan secara makro sebagai sistem manajemen stratejik.

Rancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* bagi BLU STAN menggunakan 4 perspektif di mana perspektif konsumen menjadi *top scheme* yang dilengkapi dengan tiga perspektif lainnya (proses internal, pembelajaran & pertumbuhan, dan finansial). Keempat perspektif dirinci ke dalam tujuan-tujuan stratejik dalam rangka mewujudkan misi dan visi STAN.

Di samping *strategy map* dan *Balanced Scorecard*, dirancang pula model pengembangan SDM sebagai pelengkap untuk mengetahui sejauh mana kesiapan SDM STAN menjalankan tujuan-tujuan stratejiknya. Jika menggunakan data SDM yang disajikan pada Bab 3, disimpulkan bahwa kesiapan SDM BLU STAN untuk mewujudkan tujuan-tujuan stratejik dari perspektif proses internal masih sangat kurang.

Setelah dirancang *strategy map*, *Balanced Scorecard*, dan model pengembangan SDM, ancangan selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Beberapa penyesuaian dibutuhkan untuk mempersiapkan implementasi tersebut, dan BLU STAN telah memiliki modal yang cukup signifikan, seperti gugus tugas lintas fungsional, sistem informasi, dan peran pimpinan.

5.2 Saran

Untuk mempertajam daya saing BLU STAN di lingkungan industri pendidikan tinggi kedinasan dan memanfaatkan potensi organisasi, saran-saran krusial sebagai berikut:

- a. Dibutuhkan peningkatan kualitas dan profesionalisme dosen. Oleh karenanya, BLU STAN harus melakukan seleksi dosen secara transparan, sebisa mungkin mengacu pada sertifikasi dosen menurut aturan Kementerian Pendidikan Nasional. Pengembangan kemampuan dosen dilakukan melalui serangkaian diklat, seminar, *workshop*, dan yang sejenisnya, di samping itu harus digalakkan juga mekanisme *reward and punishment*. Evaluasi dosen oleh mahasiswa harus dilakukan periodik dan hasil evaluasi dijadikan acuan pengembangan kompetensi dosen.
- b. Untuk meningkatkan evaluasi pendidikan yang bermutu, BLU STAN harus menerapkan pola pengawasan ujian yang bagus, tidak hanya mengandalkan *input* yang dinilai bagus, tetapi juga memperhatikan bagaimana mutu pengawas.
- c. Dengan pengelolaan dana secara swadaya, BLU STAN harus memiliki arah yang jelas dan transparan dalam menyiapkan dan membenahi fasilitas, sarana dan prasarana, dengan memanfaatkan lahan yang masih cukup besar. Pertimbangan yang selalu harus diambil pimpinan adalah skala prioritas dan mementingkan konsumen baik mahasiswa yang tersentuh secara langsung kebijakan-kebijakan organisasi maupun unit pengguna khususnya di lingkungan Departemen Keuangan. Skala prioritas ditujukan untuk memperbaiki fasilitas proses belajar-mengajar, seperti kondisi ruang kelas, *infocus*, dan buku teks wajib.

Meskipun misi dan visi STAN sesuai dengan kriteria Niven, tidak ada salahnya mengubah visi organisasi seiring dengan dinamika lingkungan pendidikan, misalnya menambahi aspek *soft skill*, seperti komunikasi dan pelayanan prima, sebagaimana diulas secara singkat ada Bab 4. Di samping itu, BLU STAN harus merumuskan pula *values* yang berfokus pada penyediaan sistem pembelajaran yang bermutu dan pemberian layanan prima pada konsumen. Pernyataan *values* harus dikomunikasikan sehingga semua pihak dalam organisasi memiliki *awareness* terhadap pengembangan mutu kependidikan.

Mengingat program kegiatan yang disusun BLU STAN masih sebatas alat ukur keberhasilan, disarankan untuk menggunakan rancangan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* sebagaimana diuraikan pada Bab 4. Harapannya, BLU STAN dapat memandang dirinya sebagai organisasi yang utuh sehingga memudahkan bagi pencapaian misi dan visinya. Konsentrasi utamanya adalah pada layanan sistem pendidikan bagi mahasiswa dan pemenuhan tenaga siap pakai bagi unit pengguna khususnya di lingkungan Departemen Keuangan. Oleh karenanya, perspektif lainnya harus mendukung tujuan stratejik di bidang layanan pada konsumen (mahasiswa dan *user*).

Fokus BLU STAN untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah pengembangan SDM yang terus-menerus. Oleh karena itu, rancangan model pengembangan SDM sebagaimana diuraikan pada Bab 4 harus menjadi acuan untuk melakukan rekrutmen, *training*, dan *on-job development*. Di antaranya yang krusial adalah perlu dikembangkan program penyusunan kurikulum, *maintenance*, *counseling*, pengelolaan penelitian, pengelola poliklinik dan hubungan sosial.

Di samping menggunakan struktur organisasi sebagaimana institusi pemerintah lainnya, BLU STAN harus membentuk gugus tugas lintas fungsional (*cross functional*) terutama untuk tugas-tugas stratejik yang berskala makro. Pola *sharing* kemampuan dan keterampilan, sinergi, dan regenerasi harus ditumbuhkembangkan sehingga pimpinan tidak menugaskan orang itu-itu saja, tetapi semuanya bisa digerakkan untuk memiliki peran yang sama pentingnya.

Di samping karakter yang kuat, pimpinan BLU STAN yang didambakan bagi suksesnya strategi adalah mampu memposisikan diri sebagai agen perubahan di tengah-tengah lingkungan persaingan turbulensi sehingga yang difikirkan adalah bagaimana mendorong perbaikan-perbaikan yang terus-menerus.

Lampiran 1

**PROGRAM DAN TARGET
DALAM RENCANA STRATEGI BISNIS 2005 – 2010
BLU STAN**

Program		Target Program	Indikator Kinerja	Target 2010	
1	Pengukuhan status kelembagaan	Tercapainya status kelembagaan baru STAN yang memiliki going concern permanen.	Terbitnya peraturan perundangan	Sudah terbit	
		Tercapainya status kelembagaan baru STAN yang memiliki kewenangan anggaran yang penuh	Terbitnya peraturan perundangan	Sudah terbit	
2	Optimalisasi program pendidikan	Tersusun dan terlaksananya kurikulum berbasis kebutuhan instansi pengguna.	% kurikulum program yang tersusun	100%	
			Frekuensi pemutakhiran kurikulum	Setiap tahun 1 kali	
		Terselenggaranya forum kajian ilmiah (dalam bentuk seminar, simposium dan lain sebagainya) untuk setiap mata kuliah inti.	Frekuensi forum kajian ilmiah	Setiap tahun 1 kali	
			Jumlah peserta forum kajian ilmiah	50 peserta per pelaksanaan	
			Terselenggaranya program-program studi sesuai standar nasional dan internasional.	Jumlah program yang diselenggarakan	12 program
			Tercapainya jumlah dan komposisi mahasiswa secara optimal untuk kebutuhan instansi pengguna.	% kebutuhan instansi yang terpenuhi	80%
			Terselenggaranya pembelajaran berbasis pengalaman di lapangan dan penelitian.	% rata-rata mata kuliah diajarkan melalui lab dan mini office	30%
3	Pengembangan mutu mahasiswa baru	Meningkatnya kualifikasi calon mahasiswa yang dapat mengikuti seleksi, baik secara kemampuan khusus (kemampuan matematika atau bahasa inggris) maupun kemampuan umum.	Passing grade kelulusan calon mahasiswa per skor mataujian dan per skor total	meningkat tiap tahun	
			Jumlah mahasiswa yang diterima di STAN sekaligus juga di salah satu dari UI, ITB, UGM, Undip, Unbraw dan Unpad	meningkat tiap tahun	
		Terselenggaranya sistem seleksi mahasiswa baru yang berkualitas	Jumlah tempat seleksi	20 tempat	
			Jumlah kasus yang terjadi	0 kasus	

Program		Target Program	Indikator Kinerja	Target 2010
4	Pengembangan mutu proses pembelajaran	Meningkatnya kualitas dan relevansi program studi D-I, D-III dan D-IV serta terwujudnya paradigma pendidikan yang berorientasi pada pembelajaran oleh mahasiswa (<i>student based learning</i>).	% rata-rata kuliah yang diselenggarakan dengan diskusi kelas	50%
		Meningkatnya pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran.	% ruang kelas yang tersedia in fokus	75%
			% perkuliahan yang diselenggarakan dengan memanfaatkan infokus	50%
		Meningkatnya pemanfaatan teknologi informasi dalam proses administrasi akademik.	Jumlah urusan akademik rutin yang sudah tidak menggunakan kertas	10 urusan
		Terselenggaranya sistem evaluasi berkala terhadap Program Diploma Keuangan.	Frekuensi penyelenggaraan evaluasi bersama pusdiklat atau instansi pengguna terkait	1 kali tiap tahun
5	Pengembangan mutu lulusan	Terkirimnya tenaga pengajar STAN untuk mengikuti shortcourse maupun melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (S2 dan S3) baik di dalam maupun di luar negeri.	Jumlah tenaga pengajar yang dikirim.	3 orang tiap tahun
		Terselenggaranya fasilitas pelatihan kemampuan bahasa asing.	Frekuensi pertemuan klub bahasa asing mahasiswa	tiap minggu
		Terselenggaranya fasilitas pelatihan komputer	Frekuensi pertemuan klub komputer mahasiswa	tiap minggu
6	Pengembangan iklim akademik	Terselenggaranya iklim akademik yang kondusif dalam proses pembelajaran pada semua program studi D-I, D-III dan D-IV.	Frekuensi keluhan atas iklim akademik dari mahasiswa pada media pers mahasiswa	< 3 keluhan tiap bulan
		Terselenggaranya program kemahasiswaan dalam pembinaan akademik, pengembangan sikap mental, serta pelatihan kepemimpinan dan kewirausahaan.	Terselenggaranya acara untuk tujuan dimaksud	1 kali tiap tahun
7	Pengembangan knowledge utilization	Terselenggaranya Pusat Pengembangan Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik sebagai pusat riset STAN.	Jumlah peserta program yang diselenggarakan PPAKSP	> 2000 peserta per tahun
		Berkembangnya kerjasama kajian antara widyaiswara lintas latar belakang keilmuan.	Frekuensi pelaksanaan	2 kali setahun

Program		Target Program	Indikator Kinerja	Target 2010
8	Advokasi kebijakan	Terselenggaranya kegiatan untuk mempengaruhi dan mengevaluasi kebijakan pemerintah di bidang keuangan negara.	Frekuensi pelaksanaan	1 kali tiap tahun
		Terselenggaranya kegiatan untuk mereview kesenjangan antara implementasi dengan substansi suatu peraturan perundangan yang berlaku dengan unit pemerintah terkait.	Frekuensi pelaksanaan	1 kali tiap tahun
9	Pengembangan Sistem Informasi	Terselenggaranya sistem informasi manajemen yang menjamin terlaksananya perencanaan dan manajemen keuangan, SDM, sarana prasarana secara efektif dan efisien, yang meliputi Sistem Akuntansi STAN, dan Sistem Informasi Kepegawaian STAN, Sistem Informasi Akademik STAN, Sistem Informasi Alumni STAN dan Sistem Informasi Kemahasiswaan;	Sistem-sistem dimaksud berjalan	Untuk 6 urusan
		Terselenggaranya pelayanan perpustakaan STAN secara efektif dan meningkatnya mutu pelayanan secara berkelanjutan ke taraf internasional yang didukung dengan meningkatnya alokasi anggaran perpustakaan serta terselenggaranya sistem informasi perpustakaan yang handal	Persentase mahasiswa yang menyatakan puas dalam survey yang khusus diselenggarakan tiap semester	85%

Program		Target Program	Indikator Kinerja	Target 2010
10	Pengembangan Sumberdaya Manusia	Tersedianya dosen dan karyawan yang profesional dan bermutu, regenerasi yang berkesinambungan, serta <i>reward and punishment system</i> yang memotivasi kinerja.	Persentase dosen dan karyawan yang menyatakan puas dalam survey yang khusus diselenggarakan untuk itu pada tiap semester	90%
		Terkelolanya SDM STAN secara profesional:		
		Terselenggaranya sistem penerimaan, pengangkatan, pembinaan dan promosi staf kependidikan yang mendukung pemantapan STAN sebagai kampus riset.	Jumlah dosen dan karyawan yang mengikuti kegiatan pengembangan SDM	40 orang
		Meningkatnya kuantitas dosen sesuai dengan kebutuhan kompetensi dan rasio dosen-mahasiswa.	Rasio dosen tetap pengampu mk inti berbanding mahasiswa	1:120
		Meningkatnya kualifikasi staf pengajar dengan target pada tahun 2010	Jumlah staf pengajar STAN berpendidikan S3	20%
		Tersenggaranya bantuan biaya untuk kegiatan ilmiah nasional dan internasional.	Pengiriman SDM untuk kegiatan dimaksud yang dibiayai kampus	5 kali tiap tahun
		Diterapkannya sistem evaluasi berbasis kinerja bagi staf akademik dan administrasi, serta perbaikan sistem kesejahteraan yang berbasis kinerja.	Persentase dosen dan karyawan yang menyatakan puas dalam survey yang khusus diselenggarakan tiap semester	90%
11	Pengembangan Sarana Prasarana Fisik	Tersedianya sarana dan prasarana fisik kampus yang bertaraf nasional, yang meliputi ruang-ruang kelas, ruang dosen STAN, ruang pegawai dan ruang tamu yang nyaman dan representatif.	Persentase mahasiswa yang menyatakan puas dalam survey yang khusus diselenggarakan tiap semester	85%
		Tersedianya aula yang mampu memfasilitasi seluruh kegiatan mahasiswa,		
		Terpeliharanya unit-unit pendukung termasuk Perpustakaan dan Poliklinik,		
		Tersusunnya arsitektur sistem pelayanan teknologi informasi dan komunikasi di lingkungan STAN.		

PENGUKURAN KINERJA KEGIATAN SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA TAHUN 2006

NO	PROGRAM URUAN	NO	URUAN	REGIATAN INDIKATOR KINERJA	BATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI	PENCAPAIAN RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	K E T
1.1	Palasawa Program Pendidikan Kedisnasan	1.1.1	Maklumlah administrasi uruan	Input SDM (orang) Dana Dasar: tahun pembayaran uruai : tmg, Khusus peralihan PNS uang lembur Vakasi Keperluan sebar-hari perantoran berling inventaris kantor linggapan daya dan jasa pejalakan biasa Output Outcome	orang Rp isi orang orang orang unit unit Rp frek orang orang orang unit unit Rp frek	1.039.046.000 1 3.364 108 332 58 259 863.041.161 43 3.364 108 332 0 58 259 863.041.161 43	100,00% 93,87% 100,00%		
1.1.2	Menyolopgantikan pelayanan kaselaban	Input Output Outcome	SDM (orang ready) SDM (kasas) kambobabah dana pesilih yang lerlayani laperluhnya pelayanan kaselaban bagl pegawai BPPK Puncowimas	orang orang Rp Rp orang orang	5 1.000 500 109.414.000 1.003 1.000	100,00% 50,00% 90,00% 96,28% 50,00% 50,00%			
1.1.3	Mekakukan pengadaaan toyal/palakan tenaga kaselabi	Input Output Outcome	SDM (orang) SDM (operaval kaselabi) Dana palakan tenaga kaselabi laperluhnya kaselaban palakan tenaga kaselabi	orang orang Rp buah buah	33 33 17.390.000 33 33	90,91% 0,00% 79,73% 90,91% 90,91%			
1.1.4	Mekakukan perantoran/jamuan kolopas/militeru	Input Output Outcome	Dana palakan, jamuan, kolopas, miki dan tamu laperluhnya palakan, jamuan, kolopas, miki dan tamu	Rp paket paket	5.000.000 100 100	10,00% 20,00% 20,00%			

NO	PROGRAM URAIAN	URAIAN	KEGIATAN			RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI	PENCAPAIAN RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	K E Y
			INDIKATOR KINERJA	SATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)				
1.1.5	Menyediakan repli boardwalk, kerja, dms, pmp, dan, labmpok, sebagai wiyarwara, rdin dan rator	input	dms	Rp	35.000.000	3.810.000	10,89%		
		output	replir, kerja, dms, pmp, labmpok, sebagai wiyarwara rdin dan rator	frek	30	4	11,11%		
		outcome	terselenggaranya repli, kerja, dms, pmp, labmpok, sebagai wiyarwara rdin dan rator	frek	30	4	11,11%		
1.1.6	Melaksanakan pemeliharaan batu-batu percuran/ pemeliharaan perbatasan batu dan perbatasan perbatasan	input	SDM (orang) dan	orang Rp	23.737.000	18.417.500	89,16%		
		output	batu-batu percuran, pemeliharaan, perbatasan batu dan perbatasan perbatasan	bush	3.200	2.000	62,50%		
		outcome	pereliharaan batu-batu percuran, pemeliharaan, perbatasan batu dan perbatasan perbatasan	bush	3.200	2.000	62,50%		
1.1.7	Menyediakan perbatasan karangan dan doarmaris	input	SDM (orang) dan	orang Rp	165.000.000	151.680.100	75,00%		
		output	batu-batu percuran, pemeliharaan, perbatasan batu dan perbatasan perbatasan	bush	21.003	21.003	100,00%		
		outcome	pereliharaan batu-batu percuran, pemeliharaan, perbatasan batu dan perbatasan perbatasan	bush	21.003	21.003	100,00%		
1.1.8	Melakukan pemeliharaan, pengurusan dan lhan	input	SDM (orang) dan	orang Rp	15.000.000	2.957.000	100,00%		
		output	perawatan lhan	frek	1	1	100,00%		
		outcome	tertidanya informasi mengenai kegiatan dalam bentuk lhan	frek	1	1	100,00%		
1.1.9	Melakukan pemeliharaan gedung	input	SDM (orang) dan	orang Rp	411.880.000	415.402.330	100,00%		
		output	gedung yang dirawat	bush	12	12	100,00%		
		outcome	gedung yang lebih dirawat	bush	12	12	100,00%		
			tertidanya gedung yang layak digunakan	bush	12	12	100,00%		

NO	PROGRAM URJIAN	URJIAN	KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI	PENCAPAIAN RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	K E T
1.1.10	Melakukan pemeliharaan kendaraan bhusan	Input	SDM (input) dana kendaraan (yang di awal)		orang	2	2	100,00%	
		Output	kendaraan (yang telah dirawat)		Rp	20.133.400	20.133.400	64,10%	
		Outcome	tersedianya kendaraan yang layak digunakan		buah	8	7	87,50%	
1.1.11	Melakukan perbaikan peralatan kantor dan sarana gedung	Input	SDM (input) dana peralatan		orang	10	10	100,00%	
		Output	perbaikan kantor dan sarana gedung		Rp	134.718.025	134.718.025	98,37%	
		Outcome	tersedianya peralatan kantor dan sarana gedung yang layak digunakan		unit	122	100	81,97%	
1.1.12	Melaksanakan Prodig I Anggapan	Input	SDM (Ganda) SDM (Siswa) Dana BDM (Pengajar) Bahan ajar Sarana (alat) Luasan prodip SK Hsuji Evaluasi pengajar Evaluasi penyelenggara BKPP		orang	35	35	100,00%	
					orang	268	262	97,80%	
					Rp	370.730.500			
					orang	61	61	100,00%	
					bahan	842	842	100,00%	
					buah	13			
					orang	298	292	97,99%	
					bahan	5	5	100,00%	
					buah	61	61	100,00%	
					bahan	5	5	100,00%	
					buah	288	282	97,98%	
					orang	288	282	97,90%	
					Output	Terperutnya kabupaten Instansi pengguna berupa Luasan prodip I Anggapan		orang	320
1.1.13	Melaksanakan Prodig III Bas dan Cukai	Input	SDM (Ganda) SDM (Siswa 2004/2005) SDM (Siswa 2005/2006) Dana BDM (Pengajar) Bahan ajar Sarana (alat) Luasan prodip I Bahu naik 05 (2004/2005) SK Hsuji Evaluasi pengajar Evaluasi penyelenggara BKPP		orang	84	84	100,00%	
					orang	349	304	87,11%	
					orang	320	281	87,81%	
					Rp	847.484.400			
					orang	147	147	100,00%	
					buah	628	628	100,00%	
					buah	15	15	100,00%	
					orang	349	304	87,11%	
					orang	320	281	87,81%	
					buah	15	15	100,00%	
					buah	147	147	100,00%	
					buah	15	15	100,00%	
					buah	349	304	87,11%	
	Output	Terperutnya kabupaten Instansi pengguna berupa Luasan Prodig III Bas dan Cukai		orang	349	304	87,11%		
	Output	Terperutnya kabupaten Instansi pengguna berupa peralatan Luasan prodip III Bas dan Cukai		orang	320	281	87,81%		

NO	PROGRAM URAIAN	URAIAN	INDIKATOR KINERJA		SATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI	PENCAPAIAN RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	K E T
			NO	URAIAN					
1.1.14	Meningkatkan Prodip I Pembantu Alaman	Input	SDM (orang) SDM (nilai 2004/2005) SDM (nilai 2005/2006) Dana SDM (Gengsiar) Bahanajar Borane (kelas)	12	orang	12	12	100,00%	
				84	orang	84	304	478,00%	
				0	Rp	77.480.000	48.894.555	64,40%	
				12	orang	12	12	100,00%	
				232	buah	232	232	100,00%	
				2	buah	2	2	100,00%	
				84	orang	84	304	478,00%	
				0		0	0	0,00%	
				1	buah	1	1	100,00%	
				12	buah	12	12	100,00%	
1.1.12	Meningkatkan Prodip I Pajak	Output	Lulusan prodip Borane Ikl 2005/2006 BK Hesi Evaluasi pengajar Evaluasi penyertaangara SKPP Tersaputnya kebutuhan instranal pengopere berupa lulusan Prodip I Pembantu Alaman. Tersaputnya kebutuhan instranal pengopere berupa potensl lulusan prodip I Pembantu Alaman	84	orang	84	64	100,00%	
				70	orang	70	0	0,00%	
				1	buah	1	1	100,00%	
				12	buah	12	12	100,00%	
				1	buah	1	1	100,00%	
				84	bua	84	54	100,00%	
				84	orang	84	64	100,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
1.1.12	Meningkatkan Prodip I Pajak	Input	SDM (orang) SDM (nilai 2004/2005) SDM (nilai 2005/2006) Dana SDM (Gengsiar) Bahanajar Borane (kelas)	97	orang	97	67	100,00%	
				433	orang	431	431	95,14%	
				0	Rp	0	0	0,00%	
				180	orang	180	180	100,00%	
				1.002	bush	1.002	1.002	100,00%	
				15	bush	15	15	100,00%	
				453	orang	451	451	95,14%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				13	bush	13	13	100,00%	
				180	bush	180	180	100,00%	
1.1.12	Meningkatkan Prodip I Pajak	Output	Lulusan prodip Borane Ikl 2005/2006 BK Hesi Evaluasi pengajar Evaluasi penyertaangara SKPP Tersaputnya kebutuhan instranal pengopere berupa lulusan Prodip I Pajak Tersaputnya kebutuhan instranal pengopere berupa potensl lulusan prodip I Pajak	453	orang	453	431	100,00%	
				433	orang	431	431	95,14%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
				0	orang	0	0	0,00%	
0	orang	0	0	0,00%					

PROGRAM	URAIAN	URAIAN	REKAMATYAN	SATUAN	RENCANA	REALISASI	PERCAPAIAN	K					
NO			INDIKATOR		TINGKAT		TINGKAT	E					
			KINERJA		(TARGET)		(TARGET)	T					
1.1.16	Meningkatkan Prodi III Alumni	Input	SDM (senior) SDM (siswa tingkat I 2004/2005) SDM (siswa tingkat I 2005/2006) SDM (siswa tingkat II 2004/2005) SDM (siswa tingkat II 2005/2006) SDM (siswa tingkat III 2004/2005) SDM (siswa tingkat III 2005/2006) Dana SDM (guru/guru) Bahan ajar Sarana (buku)	orang	18	18	100,00%	K					
				orang	330	328	99,39%						
				orang	1.161	517	44,52%						
				orang	348	371	106,61%						
				orang	330	328	99,39%						
				orang	408	482	118,14%						
				Rp	358	371	103,63%						
				Rp	1.041.014.167	1.041.014.167	100,00%						
				orang	254	220	86,61%						
				buku	10.068	8.000	79,44%						
				buku	30	30	100,00%						
				orang	350	328	93,71%						
				orang	368	371	100,81%						
				orang	489	482	98,57%						
				orang	1.161	817	70,37%						
1.1.17	Meningkatkan Prodi III Kolaborasi dengan Negara	Output	BK Hasil Evaluasi pengajar Evaluasi penyuluhan BKPP Terpenuhinya kebutuhan instalasi pengoperan berupa buku dan prodi III Anggaran Terpenuhinya kebutuhan instalasi pengoperan berupa potensial dan prodi III Anggaran	orang	400	482	120,50%	E					
				orang	409	482	117,85%						
				orang	386	371	95,85%						
				1.1.17	Meningkatkan Prodi III Kolaborasi dengan Negara	Input	SDM (senior) SDM (siswa tingkat I 2004/2005) SDM (siswa tingkat I 2005/2006) SDM (siswa tingkat II 2004/2005) SDM (siswa tingkat II 2005/2006) SDM (siswa tingkat III 2004/2005) SDM (siswa tingkat III 2005/2006) Dana SDM (guru/guru) Bahan ajar Sarana (buku)		orang	15	18	120,00%	T
									orang	107	105	97,19%	
									orang	181	143	78,95%	
									orang	133	128	96,24%	
									orang	107	105	97,19%	
									orang	281	290	103,20%	
									orang	281	290	103,20%	
									Rp	899.842.500	899.842.500	100,00%	
									orang	87	80	91,95%	
									buku	3.977	3.000	75,43%	
									buku	16	16	100,00%	
									orang	107	105	97,19%	
orang	133	128	96,24%										
orang	281	280	99,64%										
orang	181	143	78,95%										
buku	1	1	100,00%										
buku	87	87	100,00%										
buku	1	1	100,00%										
buku	291	280	96,23%										
orang	281	280	99,64%										
orang	133	128	96,24%										

NO	PROGRAM	URAIAN	NO	URAIAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	RENCANA		REALISASI	PENCAPAIAN RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	K E T
							TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)			
1.1.10	Meningkatkan Prodip III Pajak	Input	1.1.10	Meningkatkan Prodip III Pajak	SDM (antara) SDM (sivwa tingkat I 2004/2005) SDM (sivwa tingkat I 2005/2006) SDM (sivwa tingkat II 2004/2005) SDM (sivwa tingkat II 2005/2006) SDM (sivwa tingkat III 2004/2005) SDM (sivwa tingkat III 2005/2006) Dana SDM (pengajar) Bahan ajar Sarana (kelas)	orang	18	18	100,00%	1.037.887.500 1.037.887.500 6.000 24 168 256 445 719 1 1 140 140 445 445 259	97,03% 97,03% 77,86% 98,84% 97,03% 100,00% 100,00% 100,00% 94,89% 96,83% 100,00% 97,03% 99,84% 100,00% 100,00% 77,88% 100,00% 94,89% 100,00% 100,00% 100,00% 100,00% 98,84%
						orang	202	168	87,03%		
						orang	259	256	99,84%		
						orang	445	445	100,00%		
						orang	719	719	100,00%		
						buah	1	1	100,00%		
						buah	140	140	100,00%		
						buah	140	140	100,00%		
						buah	24	24	100,00%		
						orang	445	445	100,00%		
orang	259	259	98,84%								
1.1.10	Meningkatkan Prodip III Pajak/ Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	Output	1.1.10	SDM (antara) SDM (sivwa tingkat I 2004/2005) SDM (sivwa tingkat I 2005/2006) SDM (sivwa tingkat II 2004/2005) SDM (sivwa tingkat II 2005/2006) SDM (sivwa tingkat III 2004/2005) SDM (sivwa tingkat III 2005/2006) Dana SDM (pengajar) Bahan ajar Sarana (kelas)	orang	18	18	100,00%	1.192.307.500 1.192.307.500 2.000 14 148 67 308 220 1 50 1 309 309 68	99,01% 99,01% 85,48% 98,53% 98,01% 100,00% 98,83% 100,00% 92,89% 92,89% 100,00% 99,01% 99,53% 100,00% 85,48% 100,00% 92,89% 92,89% 100,00% 100,00% 100,00% 98,53%	
					orang	151	148	98,01%			
					orang	280	230	85,48%			
					orang	68	67	98,53%			
					orang	151	148	98,01%			
					orang	308	309	100,00%			
					orang	220	220	100,00%			
					buah	1	1	100,00%			
					buah	50	50	100,00%			
					buah	1	1	100,00%			
buah	309	309	100,00%								
orang	309	309	100,00%								
orang	68	67	98,53%								

NO	PROGRAM	URAIAN	REGULATOR	INDIKATOR KINERJA	BATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI	PENCAPAIAN TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	K E T
1.1.20	Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas	Input	BDM (variasi) SDM (Mitra Engkat I 2004/2005) SDM (Mitra Engkat I 2005/2006) SDM (Mitra Engkat II 2004/2005) SDM (Mitra Engkat II 2005/2006) SDM (Mitra Engkat III 2004/2005) SDM (Mitra Engkat III 2005/2006) Dana BDM (pengajar) Jumlahajar Sarana (kelas) Silabus mkt. II 2005/2006 Silabus mkt. III 2005/2006 Lulusan D III 2004/2005 Buku tk I 2005/2006 BK Hasil Evaluasi pengajar Evaluasi penyertaan SIAPP	Output	orang	18	18	100,00%	K
					orang	98	98	98,31%	
1.1.21	Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas (PPLN)	Input	SDM (variasi) SDM (Mitra Engkat I 2004/2005) SDM (Mitra Engkat I 2005/2006) SDM (Mitra Engkat II 2004/2005) SDM (Mitra Engkat II 2005/2006) SDM (Mitra Engkat III 2004/2005) SDM (Mitra Engkat III 2005/2006) Dana SDM (pengajar) Bahanajar Sarana (kelas) Silabus mkt. II 2005/2006 Silabus mkt. III 2005/2006 Lulusan D III 2004/2005 Buku tk I 2005/2006 BK Hasil Evaluasi pengajar Evaluasi penyertaan SIAPP	Output	orang	18	18	100,00%	K
					orang	31	31	98,04%	
1.1.21	Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas (PPLN)	Output	Terpenuhiya kebutuhan internal pengara berupa lulusan prodip III PC Terpenuhiya kebutuhan internal pengara berupa polimal Mulaian prodip III PC	orang	50	50	98,31%	E	
				orang	51	51	100,00%		
1.1.21	Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas (PPLN)	Output	Terpenuhiya kebutuhan internal pengara berupa lulusan prodip III PPLN Terpenuhiya kebutuhan internal pengara berupa polimal Mulaian prodip III PPLN	orang	37	37	100,00%	T	
				orang	40	34	85,00%		

NO	PROGRAM URUJAN	NO	URAIAN	KEGIATAN		BATUAN	RENCANA TINGKAT (TARGET)	REALISASI	PENCAPAIAN RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	K E Y
				INDIKATOR KINERJA						
1.1.22	Menyenggarakan Prodi IV Akutansi	1.1.22	Input	SDM (ganda)	19	orang	19	19	100,00%	
				SDM (saya tingkat IV Akutansi 2004/2005)	109	orang	121	111,01%		
				SDM (saya tingkat IV Akutansi 2005/2006)	121	orang	114	94,21%		
				SDM (saya tingkat IV snt VII 2004/2004)	88	orang	88	101,05%		
				SDM (saya tingkat IV snt VII 2005/2005)	84	orang	84	97,62%		
				SDM (saya tingkat IV snt VIII 2004/2005)	133	orang	134	100,75%		
				SDM (saya tingkat IV snt VIII 2005/2005)	134	orang	133	99,25%		
				SDM (saya tingkat V snt IX 2004/2005)	125	orang	120	96,00%		
				SDM (saya tingkat V snt IX 2005/2005)	120	orang	120	100,00%		
				Dana	576.110.000	Rp	576.110.000	100,00%		
1.1.23	Menyenggarakan Ujan Saringan Masuk Prodi I, Prodi II	1.1.23	Output	Siswa laki-lk. IV snt VII 2005/2005	108	orang	121	111,01%		
				Siswa laki-lk. IV snt VIII 2005/2005	85	orang	86	101,05%		
				Siswa laki-lk. IV snt IX 2005/2005	133	orang	134	100,75%		
				Lulusan D IV tahun 2004/2005	125	orang	120	96,00%		
				Siswa laki-lk. IV snt VII 2005/2005	1	orang	1	100,00%		
				BK I-Hesi	63	bush	63	100,00%		
				Evaluasi pengalij	1	bush	1	100,00%		
				SKPP	125	bush	120	96,00%		
				Terperanya tambahan instruksi pengura berupa Masan (propdi IV Akutansi)	125	orang	120	96,00%		
				Terperanya tambahan instruksi pengura berupa potensi Masan propdi IV Akutansi.	133	orang	134	100,75%		
1.1.24	Menyenggarakan Ujan Saringan Masuk Prodi I, Prodi II, Prodi III	1.1.24	Input	SDM (ganda)	120	orang	120	100,00%		
				Dana	1.375.219.500	Rp	1.800.000.000	116,28%		
				SDM (peserta ujian)	76.000	orang	81.820	117,00%		
				Lokasi ujian	14	bush	16	114,29%		
				Peserta yang lulus USM	1.833	orang	3.725	223,11%		
				Tersedianya mahasiswa (propdi I) keuangan yang akan dididik	1.000	orang	1.021	102,10%		
				Tersedianya mahasiswa (propdi II) keuangan yang akan dididik	1.500	orang	2.704	180,27%		
				SDM (ganda)	35	orang	35	100,00%		
				Dana	59.271.833	Rp	59.271.833	100,00%		
				SDM (peserta ujian)	1.000	orang	1.033	103,30%		
Lokasi ujian	15	bush	23	153,33%						
1.1.25	Menyenggarakan Ujan Saringan Masuk Prodi IV dan PA	1.1.25	Output	Peserta yang lulus USM	270	orang	202	74,81%		
				Tersedianya mahasiswa (propdi IV) keuangan yang akan dididik	160	orang	202	112,22%		
				Tersedianya mahasiswa (PA) keuangan yang akan dididik	70	orang	0	0,00%		

**PROYEKSI PENERIMAAN
SELAMA 4 TAHUN**

KODE	URAIAN	ESTIMASI PENDAPATAN			
		2007	2008	2009	2010
	PENDAPATAN DALAM NEGERI	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
42	PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK	-			
423	PENDAPATAN PNBP LAINNYA				
4231	Pendapatan penjualan, sewa, dan jasa	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
42312	Pendapatan Penjualan Asset				
423129	Pendapatan Penjualan Asset lainnya yang berli	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
	Jumlah Pendapatan 42312	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000
42313	Pendapatan Sewa				
423131	Pendapatan Sewa Rumah Dinas/Rumah Nege	11.512.000	11.512.000	11.512.000	11.512.000
423132	Pendapatan Sewa Gedung, Bangunan, dan Ge	121.860.000	152.325.000	182.790.000	213.255.000
	Jumlah Pendapatan 42313	133.372.000	163.837.000	194.302.000	224.767.000
42315	Pendapatan Jasa II				
423151	Pendapatan Jasa Lembaga Keuangan (jasa gir	20.000.000	22.000.000	24.200.000	26.620.000
	Jumlah Pendapatan 42315	20.000.000	22.000.000	24.200.000	26.620.000
	Jumlah Pendapatan 4231	243.372.000	275.837.000	308.502.000	341.387.000
4233	Pendapatan Pendidikan				
42331	Pendapatan Pendidikan				
423312	Pendapatan Uang Ujian Masuk, Kenaikan Ting	8.000.000.000	10.000.000.000	12.000.000.000	14.000.000.000
	Jumlah Pendapatan 42331	8.000.000.000	10.000.000.000	12.000.000.000	14.000.000.000
	Jumlah Pendapatan 4233	8.000.000.000	10.000.000.000	12.000.000.000	14.000.000.000
42347	Pendapatan Lain-lain				
423479	Pendapatan Anggaran Lain-lain	-			
	Jumlah Pendapatan 42347	-			
	Jumlah Pendapatan 4234	-			
	Jumlah Pendapatan 423	8.243.372.000	10.275.837.000	12.308.502.000	14.341.387.000
	Jumlah Pendapatan 42	8.243.372.000	10.275.837.000	12.308.502.000	14.341.387.000
	JUMLAH PENDAPATAN DALAM NEGERI	8.243.372.000	10.275.837.000	12.308.502.000	14.341.387.000

**PROYEKSI PEMBANGUNAN & GEDUNG STAN
SELAMA 4 TAHUN**

Jenis Gedung	2007	2008	2009	2010
Gedung/Ruang Olah raga		-	500.000.000	500.000.000
Gedung/Ruang KOPMA		100.000.000	50.000.000	-
Gedung/Ruang KOPKAR	-	-	100.000.000	50.000.000
Gedung/Ruang Student Center	4.080.629.624	-	500.000.000	750.000.000
Gedung/Ruang Wisma	-	500.000.000	-	-
Gedung/Ruang Gudang	-	50.000.000	50.000.000	80.000.000
Gedung/Ruang Lab. Bahasa	300.000.000	300.000.000	50.000.000	50.000.000
Gedung/Ruang Lab. Komputer	100.000.000	150.000.000	-	150.000.000
Gedung/Ruang Kamar Mandi/WC	300.000.000	-	-	-
JUMLAH	4.780.629.624	1.100.000.000	1.250.000.000	1.580.000.000

**PROYEKSI BIAYA OPERASIONAL
PROGRAM DIPLOMA STAN TAHUN ANGGARAN 2007 s-d 2010**

A. BIAYA PENDIDIKAN

JENIS DIKLAT	Prodiploma										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	
a. Lama Pendidikan (minggu)	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
b. Jumlah Jam Pelajaran (per minggu)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
c. Jumlah Mata Pelajaran (per tahun)	44	42	44	38	41	41	26	28	25	25	347
d. Frkuensi Ujian (per tahun)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
e. Jumlah Kelas Dalam Satu Spesialisasi	11	46	6	11	3	44	18	4	0	17	168
f. Jumlah Lokas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
g. Jumlah Mahasiswa	405	1.665	211	378	86	1.800	592	122	289	600	5.948
1. Honorarium Panitia Penyelenggara	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	63.000.000
- Pembina (maks. 1 org)	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	50.400.000
- Koordinator (maks. 1 org)	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	44.100.000
- Sekretaris (maks. 1 org)	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	113.400.000
2. Honorarium Panitia Penyelenggara Ujian	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Pembina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Ketua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Sekretaris	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Anggota	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Uang Leleh Widyaiswara/Pengajar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a. Pendidikan/Mahasiswa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Guru Besar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Dosen	39.800.000	37.800.000	39.800.000	35.100.000	37.400.000	36.900.000	36.900.000	23.400.000	22.500.000	180.000.000	469.800.000
- Asisten Dosen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uang Leleh Monevial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
b. Dosen Tamu/Luar Biasa	360.000.000	1.480.000.000	192.914.500	336.000.000	89.600.000	1.422.231.200	216.040.000	118.231.200	259.655.700	533.334.000	2.804.465.933
- Dosen	8.800.000	8.400.000	8.800.000	7.800.000	7.200.000	8.200.000	8.200.000	5.200.000	5.000.000	46.000.000	104.400.000
- Asisten dosen	48.600.000	188.800.000	25.320.000	45.960.000	11.760.000	182.000.000	68.840.000	14.840.000	34.660.000	72.000.000	713.880.000
4. Uang Leleh Pembinaan Naskah Ujian	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
d. Uang Leleh Pemeriksaan Kartu Ujian	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e. Uang Leleh Pengantian Materi Pelajaran	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f. Uang Transport Mengajar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Uang Leleh Eimbingan Laporan PKL	5.250.000	8.800.000	2.500.000	7.400.000	1.550.000	-	-	-	-	-	28.900.000
- Materi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Teknis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Dosen Koordinator	8.800.000	8.400.000	8.800.000	7.800.000	7.200.000	8.200.000	8.200.000	5.200.000	5.000.000	5.000.000	34.650.000
7. Uang Leleh Ceramah	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	17.325.000
8. Narasumber	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	89.400.000
Bahan-Bahan ATK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Penulisan Sertifikat/Ijazah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Uang Leleh Penulisan	525.000	880.000	280.000	740.000	155.000	1.840.000	1.840.000	1.205.000	1.205.000	1.205.000	5.535.000
- Biaya Cetak	1.837.500	3.430.000	1.015.000	2.590.000	542.600	5.740.000	5.740.000	4.217.500	4.217.500	4.217.500	18.372.500

**PROYEKSI BIAYA OPERASIONAL
PROGRAM DIPLOMA STAN TAHUN ANGGARAN 2007 s-d 2010**

b	ATK (Buku Tulis) Mahasiswa	8.100.000	33.300.000	4.220.000	7.560.000	1.980.000	32.000.000	11.640.000	2.440.000	5.760.000	12.000.000	118.980.000
c	Fotokopi/Penggunaan Soal Ujian	7.290.000	29.870.000	3.798.000	8.804.000	1.784.000	28.800.000	10.478.000	2.198.000	5.184.000	10.800.000	107.082.000
d	Pengadaan Answer Sheet Scanner	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	Pengadaan Buku/Literatur Wajib Mahasiswa	81.000.000	333.000.000	42.200.000	76.900.000	19.800.000	320.000.000	118.400.000	24.400.000	57.800.000	120.000.000	1.189.800.000
f	ATK Penyelenggara	20.250.000	83.250.000	10.831.500	18.900.000	5.940.000	80.900.000	28.100.000	8.850.000	14.800.000	30.000.000	288.641.500
10.	Lain-Lain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	Uang Leleh Penyelenggaraan Ujian	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	9.600.000	20.400.000
	- Uang Leleh Pengamat Ujian	18.000.000	74.000.000	9.846.700	18.900.000	4.460.000	71.111.210	26.987.000	5.812.100	12.878.100	213.333.333	452.127.443
	- Uang Leleh Pengawas Ujian	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	12.600.000	30.774.000
	- Uang Leleh Pembantu Pelugas sekretariat	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	6.400.000	16.387.000
	- Uang Leleh Penanggungjawab ujian	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	11.200.000	23.800.000
b	Uang Leleh Panitia Ujian Komprehensif	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	D III/Penilaian Laporan PKL	5.250.000	8.000.000	2.900.000	7.400.000	1.550.000	18.400.000	-	-	-	-	43.300.000
	- Ketua	2.100.000	3.920.000	1.190.000	2.890.000	620.000	6.500.000	-	-	-	-	17.320.000
	- Sekretaris	4.200.000	7.840.000	2.320.000	5.920.000	1.240.000	13.120.000	-	-	-	-	34.640.000
	- Anggota	9.485.000	17.840.000	5.220.000	13.320.000	2.780.000	28.620.000	-	-	-	-	77.940.000
	- Transport	4.725.000	8.620.000	2.610.000	6.960.000	1.384.000	14.760.000	-	-	-	-	38.870.000
	- Konsumsi	5.250.000	9.800.000	2.900.000	7.400.000	1.550.000	16.400.000	-	-	-	-	43.300.000
c	Pembibing karya tulis/Lap.PKL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
d	Penulis Laporan PKL (Prodip I)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	Honorarium Panitia Ujian Komprehensif D IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Ketua	-	-	-	-	-	-	23.100.000	-	-	-	23.100.000
	- Sekretaris	-	-	-	-	-	-	8.930.000	-	-	-	8.930.000
	- Anggota	-	-	-	-	-	-	36.980.000	-	-	-	36.980.000
	- Transport	-	-	-	-	-	-	20.780.000	-	-	-	20.780.000
	- Konsumsi	-	-	-	-	-	-	10.385.000	-	-	-	10.385.000
f	Transport Rapat Pengajar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Konsumsi Rapat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Makanan Kecil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Makan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Konsumsi Seminar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Makanan Kecil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Makan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
g	Uang Praktek Kerja Lapangan	39.375.000	73.500.000	21.750.000	333.000.000	11.525.000	-	-	-	-	-	478.825.000
	- Uang Saku mahasiswa	13.125.000	24.500.000	7.250.000	111.000.000	3.875.000	-	-	-	-	-	158.875.000
	- Bahan Praktek	2.825.000	4.900.000	1.450.000	3.700.000	775.000	-	-	-	-	-	13.475.000
	- Honorarium Panitia Wisuda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Makanan Kecil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Makanan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Sewa Gedung - Ibu Kota (1 lok)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Sewa Gedung - Daerah (8 lok)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	712.452.500	2.481.150.000	418.214.700	1.078.114.000	228.871.500	2.321.682.410	907.698.500	226.659.200	441.037.800	1.487.877.332	8.184.865.378
	B. BIAYA OPERASIONAL NON PENDIDIKAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.105.000.000
	TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.289.865.378

DAFTAR REFERENSI

- Hill, Charles W.L. & Gareth Jones. (2007). *Strategic management: an integrated approach*. 7th ed. Boston Houghton Mifflin.
- Hilton, Ronald W., Michael W. Maher, & Frank H. Selto. (2006). *Cost Management: Strategy for Business Decisions*. 3rd ed. McGraw Hill International Edition.
- Hitt, Michael A., Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization*. 6th ed. New York: West Publishing Co.
- Kaplan, Robert S. & Anthony A. Atkinson. (1998). *Advance management accounting*. 3rd ed. Prentice-Hall International Edition.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- (2008). *The execution premium*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Niven, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Danives MA: John Wiley & Sons.
- Niven, Paul R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kusmana, Cecep. (2008). ... *tingginya biaya pendidikan*. Antara News. (7/9/2008). November 12, 2008. www.antara.co.id/arc.
- Kompas online. (12/5/2008). (2/12/2008).
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm. October 29, 2008.
- <http://pkblu.perbendaharaan.go.id/kuasa.php>. DJPbn. October 16, 2008.