

MENGUNGKAP MAKNA *IT BALANCED SCORECARD*: STUDI FENOMENOLOGI PADA SATU PERGURUAN TINGGI DI JAKARTA BARAT

Sarwo Edy Handoyo, Herlin Tundjung Setijaningsih, Ary Satria Pamungkas

Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: herlin_tundjung@tarumanagara.ac.id

Abstract: Implementing information and communication technology (ICT) penetrated into all aspheres of life including college. Basically college runs three main aspects of process, content, and resources. Given the impementation of ICT to manage the three aspects will require investment and operation costs are relatively large, it is necessary to measure the effectiveness and productivity. The method of measurement used is the IT balanced scorecard. In Jakarta, many universities are using IT to manage its acttivities. However, applying the IT balanced scorecard, not many. One college in West Jakarta has implemented IT balance scorecard well. The purpose of this study was to determine the meaning of the IT balanced scorecard according to one college administrator in West Jakarta. The research method use is qualitative with interpretive paradigm and methodology of phenomenology. The results showed signficance for the management of IT balance scorecard college X is a performance measure of IT to facilitate achieving the performance in perspective of human resources, opaerations, user, and corporate contribution. By using the IT BSC, the data is always updated so that decisions can be made quickly and appropriately, can continously improved stakeholders satisfaction, efficiency and effectiveness of management can be achieved.

Keywords: IT balance scorecard, intepretive paradigm, phenomenology.

Abstrak: Penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merambah ke semua aspheres kehidupan termasuk perguruan tinggi. Pada dasarnya kuliah berjalan tiga aspek utama proses, isi, dan sumber daya. Mengingat impementation TIK untuk mengelola tiga aspek akan membutuhkan biaya investasi dan operasi yang relatif besar, maka perlu untuk mengukur efektivitas dan produktivitas. Metode pengukuran yang digunakan adalah balanced scorecard IT. Di Jakarta, banyak universitas yang menggunakan IT untuk mengelola acttivities nya. Namun, menerapkan IT balanced scorecard, tidak banyak. Satu perguruan tinggi di Jakarta Barat telah menerapkan keseimbangan IT scorecard dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui arti dari balanced scorecard TI menurut salah satu administrator perguruan tinggi di Jakarta Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan paradigma interpretif dan metodologi fenomenologi. Hasil menunjukkan signifikansi untuk pengelolaan IT balance scorecard perguruan X adalah ukuran kinerja IT untuk memfasilitasi pencapaian kinerja dalam perspektif sumber daya manusia, opaerations, pengguna, dan kontribusi perusahaan. Dengan menggunakan BSC IT, data selalu diperbarui sehingga keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan tepat, terus menerus dapat meningkatkan kepuasan stakeholders, efisiensi dan efektivitas manajemen dapat dicapai.

Kata kunci: keseimbangan IT scorecard, paradigma intepretive, fenomenologi.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi (TIK) sangat cepat dan implementasinya sudah meliputi hampir semua bidang kehidupan dan kegiatan masyarakat dunia. Kehadiran TIK yang memiliki tiga komponen utama, yaitu teknologi komputer (*hardware* dan *software*), teknologi *content* (*database* dan multimedia), serta teknologi komunikasi (*network* dan internet), sangat dibutuhkan untuk terjadinya kegiatan bisnis, mampu membuat kegiatan bisnis menjadi lebih efisien, produktif, dan memberikan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Saat ini perkembangan implementasi TIK mulai marak merambah ke perguruan tinggi (PT). Peran TIK di PT tidak hanya untuk mengelola kegiatan penunjang seperti administrasi, namun juga banyak digunakan untuk kegiatan pembelajaran dan penelitian. Implementasi *e-learning* merupakan salah satu contoh penggunaan TIK dalam proses pembelajaran di PT. TIK juga digunakan untuk mengelola pengetahuan yang berkembang di PT. Jadi peran TIK telah mengalami perkembangan, tidak lagi hanya sebagai alat pendukung, tetapi sudah menjadi kegiatan strategis dan tidak hanya untuk kegiatan yang sederhana, namun sudah menuju kegiatan yang kompleks, serta dari pengelolaan yang bersifat proses menuju pengelolaan yang bersifat *content*.

Mengingat implementasi TIK memerlukan investasi dan biaya operasional yang relatif besar bagi PT, maka perlu dilakukan pengukuran efektifitas dan produktifitas TIK. Gold (1992) telah mengembangkan metode pengukuran *IT balanced scorecard*, yang sejalan dengan metode *balanced scorecard* yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton untuk mengevaluasi strategi organisasi.

Di Jakarta banyak PT telah menerapkan *IT*. Namun belum semua PT tersebut menata organisasi pengelolaan TIKnya dengan baik. Padahal investasi *IT* yang besar jika tidak diikuti dengan perubahan pada manusia, proses, dan organisasi, akan menjadi tidak efektif dan bisa menyebabkan timbulnya fenomena "*productivity paradox*", yaitu investasi yang besar tidak menghasilkan manfaat yang besar juga (Brynjolfsson dan Hitt, 1988). Satu PT di Jakarta Barat (PT X), sejak berdirinya telah menerapkan *IT*. Menyadari peran dan investasi *IT* yang mahal, PT X telah menerapkan *IT balanced scorecard*. Kesejajaran antara manajemen puncak yang memiliki strategi bisnis dengan manajemen *IT* yang mengusung strategi *IT*, mampu mengimplementasikan ungkapan Haeckel dan Nolan (1996) dalam Gates (1999), yaitu *Intelligent Question (IQ)* sebuah perusahaan ditentukan oleh sejauh mana tingkat infrastruktur teknologi informasinya saling berhubungan, saling berbagi, dan membentuk organisasi.

Motivasi yang mendasari penelitian ini adalah adanya fenomena yang menarik dari PT X, yaitu 1) Setiap tahun jumlah mahasiswa PT X naik terus. Padahal PT negeri (PTN) maupun swasta (PTS) lain jumlah mahasiswanya selalu pasang surut; 2) *Brand image IT* untuk PT X. Padahal banyak PT lain yang juga menggunakan *IT*; 3) PT X merupakan satu-satunya PT di Indonesia yang dipercaya oleh PT atau sekolah tinggi lain sebagai *education management*. Fenomena yang menarik tersebut, kemungkinan disebabkan karena penerapan *IT* dan sekaligus *IT Balanced Scorecard*nya. Motivasi penelitian ini juga disebabkan karena penelitian kualitatif terkait *IT Balanced Scorecard* belum pernah dilakukan, sehingga makna yang terkandung dari penerapan *IT Balance Scorecard* belum banyak pihak yang mengetahuinya.

Menyadari peran dan investasi *IT* yang mahal, PT X yang berlokasi di Jakarta Barat telah menerapkan *IT balanced scorecard*. Sebagai hasilnya, peran *IT* bisa dioptimalkan

untuk menyumbangkan manfaat yang besar. Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan permasalahan penelitian ini adalah bagaimana pengelola PT X memaknai *IT balanced scorecard*. Mengacu pada rumusan permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelola PT X memaknai *IT balanced scorecard*.

Karakteristik Perguruan Tinggi (PT). Lovelock (1983: 9-20) mengidentifikasi lima karakteristik yang melekat pada sebuah institusi pendidikan, yaitu 1) sifat pelayanan (*the nature of service act*), yaitu layanan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan lebih mengarah kepada hal yang bersifat *intangible –people based*-daripada hal-hal yang bersifat fisik-*equipment based*. Dalam proses pelayanan juga melibatkan aksi-aksi yang *intangible*, 2) hubungan dengan konsumen (*the relationship with the customer*), yaitu layanan pendidikan melibatkan hubungan dengan konsumen yang berlangsung lama dan bersifat formal serta dilakukan terus menerus (*continuous*). Mahasiswa sebagai konsumen mempunyai hubungan “keanggotaan” atau “*membership relationship*” dengan pihak universitas. Hal ini memungkinkan terbentuknya loyalitas konsumen yang tinggi (pihak mahasiswa) dan peningkatan kualitas layanan terhadap konsumen (pihak universitas), 3) tingkat kustomisasi dan penilaian pelayanan (*the level customization and judgement in service delivery*). Tingkat kustomisasi pendidikan sangat bervariasi. Tutorial dengan peserta sedikit atau bimbingan individual akan lebih mudah dikustomisasi daripada pendidikan dengan banyak peserta. Semakin terkustomisasinya layanan yang ditawarkan menjadikan konsumen memiliki tingkat pengharapan yang tinggi terhadap kualitas layanan, terutama terkait dengan kualitas staf pengajar. Jika demikian, masalah yang akan muncul adalah kemungkinan adanya hubungan antara kualitas dan tingkat keragaman layanan. Semakin beragam layanan yang ditawarkan, kemungkinan menurunnya kualitas semakin tinggi, 4) sifat permintaan relatif terhadap penawaran (*the nature of demand relative to supply*). Dalam bidang jasa terdapat *widespread demand* (seperti tenaga listrik) dan *narrow demand* (seperti kamar hotel). Dalam dunia pendidikan, permintaan terkait dengan *narrow demand*. Dengan demikian penawaran akan sulit dikelola, karena terkait dengan keterbatasan tenaga pengajar dan program studi yang ditawarkan, 5) metode pelayanan (*the method of service delivery*). Metode pelayanan tergantung pada *outlet* layanan (*single atau multiple*) dan sifat interaksi antara konsumen dengan penyedia jasa. Dalam jasa pendidikan, umumnya lembaga pendidikan mensyaratkan konsumen yang datang ke kampus. Namun seiring dengan perkembangan teknologi, memungkinkan dilakukannya *distance learning*.

Implementasi IT di PT. Penerapan *IT* membutuhkan perubahan budaya berpikir dari pola berpikir deduktif (*deductive thinking*) menjadi berpikir induktif (*inductive thinking*). Menurut Hammer dan Champy (1993), berpikir deduktif tidak banyak memunculkan perubahan yang radikal terkait dengan pemanfaatan *IT*. Jika *IT* ingin dioptimalkan pemanfaatannya dalam PT, maka pimpinan PT harus berpikir secara induktif, yaitu potensi *IT* dikenali dengan baik terlebih dahulu, kemudian mencari masalah yang mungkin dipecahkan. Ketika sebuah PT menetapkan untuk menerapkan *IT*, maka satu hal penting yang harus ditekankan adalah kesejajaran strategi bisnis dengan strategi *IT*. Dalam konteks ini kesejajaran (*alignment*) antara manajemen puncak dengan manajemen *IT* menjadi syarat utama.

IT yang dapat digunakan di lingkungan PT (Wahid, 2004, 11-23) antara lain *Campus Wide Information System (CWIS)*, internet, dan multimedia. Dengan *IT*, informasi tentang universitas dan aktivitasnya dapat diakses oleh pengguna internal maupun

eksternal. Informasi tersebut dapat bervariasi mulai dari berita seputar perkembangan kampus, kegiatan belajar mengajar- yang dapat dikemas dalam aplikasi *learning management systems*, inventori universitas, aktivitas penelitian, sampai data alumni.

CWIS dapat membantu proses sebelum pendaftaran mahasiswa, menunjang proses belajar mengajar serta penelitian (termasuk catatan kuliah dan penugasan serta menyediakan kontak antara dosen dan mahasiswa), sampai mahasiswa lulus. *CWIS* juga dapat memudahkan koordinasi mengelola universitas (Semiawan dan Middleton, 1999; 70-76), mengubah struktur manajemen (McClintok, 1998). Internet juga memfasilitasi hubungan antar lembaga yang berbeda, baik di dalam maupun di luar lingkungan PT, bahkan dengan lembaga luar negeri (Applebee, Clayton, Pacoe, dan Bruce, 2000; 141-149). Multimedia membantu membuat lingkungan belajar yang menyenangkan (Butler, 2000; Edling, 2000; Peled, 2000). Multimedia akan menjadikan proses pembelajaran lebih atraktif.

Pada dasarnya PT mengelola tiga aspek utama, yaitu pertama, mengelola *process* yang dapat dikelompokkan dalam dua bagian besar, yaitu proses inti (proses untuk menjalankan fungsi PT-Tri Dharma PT), dan proses penunjang (proses terkait dengan fungsi bisnis, seperti keuangan, sumber daya manusia, dan pemasaran), kedua mengelola *content*, dimana di PT merupakan aktifitas yang sangat penting karena di dalamnya terdiri atas mengelola isi pembelajaran, penelitian, dan pengembangan ilmu lainnya, dan ketiga, mengelola *resources* yaitu mengelola semua sumber daya yang dimiliki PT (Prabowo, 2007: 59). Ketiga aspek utama tersebut saling terkait dan saling berpengaruh pada budaya organisasi PT.

Balanced Scorecard. Dalam proses pengkomunikasian rencana-rencana strategis, biasanya ada saja faktor yang menghambat. Di antaranya adalah 1) hambatan visi, disebabkan tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka, 2) hambatan orang, disebabkan banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi, 3) hambatan sumber daya, disebabkan waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi, 4) hambatan manajemen, disebabkan manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Evans (2002) dalam Gaspersz (2003: 2)). Oleh karena adanya faktor-faktor penghambat tersebut, *IT balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis kepada dosen-dosen sebagai pelaksana.

Balanced scorecard adalah kartu skor yang menyeimbangkan penggunaan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang dalam satu laporan (Hornngren at all, 2009: 492). Peran *balanced scorecard* adalah 1) mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja, 2) merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program-program strategis), 3) mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus menerus di masa yang akan datang.

Karakteristik Balance Scorecard. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* mempunyai keunggulan karena kemampuannya dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki empat karakteristik berupa komprehensif, koheren, berimbang, dan terstruktur (Mulyadi, 2007: 15-18). Karakteristik komprehensif menunjukkan *balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan semata, meluas pada ketiga

perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* dengan empat perspektifnya memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai lembaga yang terus menerus meningkat (perspektif keuangan).

Balanced scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi TIK atau *IT balanced scorecard* memiliki empat perspektif yang terdiri dari 1) *corporate contribution* yang berisi ukuran yang menunjukkan bagaimana manajemen (pimpinan) menilai/melihat organisasi TIK, 2) *user orientation* berisi ukuran yang menunjukkan bagaimana *user* menilai/melihat hasil-hasil organisasi TIK, 3) *operational excellence* berisi ukuran efektifitas dan efisiensi proses TIK, dan *future orientation* berisi ukuran yang menggambarkan bagaimana posisi TIK dalam tantangan ke depan. Dalam hal ini secara umum 4) perspektif dalam *IT balanced scorecard* mampu menggambarkan keterkaitan strategi TIK dengan strategi organisasi.

Menurut Prabowo (2007: 62) untuk mendapatkan hasil yang maksimal, dilakukan kegiatan monitoring bulanan dan evaluasi tengah tahunan (6 bulan) terhadap pencapaian target yang ada dalam masing-masing *IT balanced scorecard*. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan, akan didapatkan upaya-upaya untuk meningkatkan ketercapaian atas target ataupun dimungkinkan untuk meningkatkan/mengubah target yang telah ditetapkan.

METODE

Berpijak pada rumusan masalah yang ingin dijawab, membawa penelitian ini kepada konsekuensi pemilihan pendekatan penelitian kualitatif. Pemilihan pendekatan penelitian kualitatif sejalan dengan Strauss dan Corbin (2007, 5) yang menyatakan bahwa pemilihan jenis penelitian bergantung pada sifat yang akan diteliti dan biasanya penelitian kualitatif terkait dengan orientasi filsafat seperti fenomenologi karena memberikan rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkap dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Oleh karena penelitian ini meneliti manusia dalam memaknai *IT balanced scorecard* maka penelitian ini menggunakan paradigma interpretif. Tipe penelitian interpretif adalah bertujuan untuk mengkonstruksi interpretasi yang menjadi dasar dan interaksi sosial (Denzin, 1989: 22).

Paradigma interpretif merupakan paradigma yang memandang bahwa kebenaran, realitas atau kehidupan nyata tidak memiliki satu sisi, tetapi dapat memiliki banyak sisi, sehingga dapat dikaji dari berbagai sudut pandang. Paradigma ini menolak adanya anggapan bahwa kebenaran atau pengetahuan yang telah ada harus selalu diverifikasi sehingga kelak suatu kebenaran yang tunggal dapat tercapai dan terbangun. Paradigma ini memandang bahwa realita dunia ini terdiri dari banyak kebenaran yang saling terkait. Untuk mengungkap kebenaran-kebenaran tersebut dan keterkaitannya, manusia harus memiliki kemampuan untuk menginterpretasikan setiap fenomena yang dapat ditangkap oleh inderawanya.

Paradigma interpretif beranggapan bahwa pemahaman suatu fenomena sosial dapat diperoleh dengan mempelajari suatu teks secara mendetail, dimana teks ini dapat diartikan sebagai suatu pembicaraan, tulisan, atau gambar. Paradigma ini lebih menekankan pada keterlibatan peneliti secara langsung dan intensif dalam kasus yang menjadi objek studinya, untuk menemukan makna yang paling dalam dari suatu fenomena. Tujuannya untuk memberikan gambaran apa adanya dan selengkap mungkin tentang fenomena tersebut yaitu bagaimana sebuah fenomena terbentuk secara sosial (*socially constructed*) (Efferin, Darmadji, dan Tan 2004: 25 dalam Maharani, 2010). Tugas teori dalam paradigma ini adalah memaknai (*to interpret* atau *to understand*), bukan *to explain* dan *to predict* sebagaimana paradigma positivistik. Hal ini didukung oleh Muhadjir (2000: 110) yang menyatakan bahwa dalam pendekatan interpretif, peneliti tidak hanya mengupas kulit permukaan saja. Peneliti tidak hanya mencari penjelasan saja tetapi mencari makna *IT balanced scorecard* sebagai hasil interpretasi dari persepsi pengelola PT X.

Dalam upaya memahami sebuah fenomena, peneliti harus memiliki pemahaman yang cukup tentang objek yang ditelitinya. Sanders (1982) menjelaskan beberapa prinsip dalam fenomenologi, yaitu pertama, prinsip yang bersandar pada sumber-sumber *intuition* dan *insight* yang tidak dapat digeneralisasikan. Dalam ranah ini tugas peneliti melakukan investigasi deskriptif berkaitan dengan fenomena kesadaran antara yang objektif dan subjektif atau kesadaran itu sendiri, seperti bentuk kesadaran atas apa yang dilihat yang berhubungan dengan deskripsi budaya dan simbol-simbol.

Kedua, pendekatan fenomenologi dilakukan dengan *tribal language phenomenology* yang meliputi *intentionality* (kesadaran), *epoche* (prosedur), *eidetic reduction* (esensi atau hakikat). *Intentional analysis*, yang dalam pengertian Husserl disebut dengan *consciousness* merupakan analisis korelasi antara objek yang dipersepsikan (*noema*) dan pemahaman subyektif (*noesis*) pada objek atau pengalaman. Intensionalitas merupakan arti keseluruhan dari objek yang biasanya hanya dipahami atau dipersepsikan secara parsial. Intensionalitas adalah bentuk langsung dan internal dari pengalaman dan kesadaran. Husserl menggunakan *noema* dan *noesis* untuk mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara intensionalitas sebagai arti keseluruhan apa yang diekspektasikan (*noema*) dan bentuk pengalaman (*noesis*). Berikutnya, *epoche*, berkaitan dengan perilaku peneliti melakukan penggalian data lapangan (disebut Husserl sebagai *bracketing*) atau prosedur dan perilaku (*attitude*) peneliti yang digunakan dalam bentuk pertanyaan yang harus dimunculkan berkaitan dengan masalah metafisika yang sebenarnya terikat dalam mental individu. Bentuknya adalah pertanyaan mengenai definisi yang tidak pernah dipertanyakan, kategori-kategori atau opini-opini yang biasanya memisahkan peneliti dari kebenaran atas sesuatu. Perilaku esensial fenomenologis adalah suspensi (substansi) temporer dari seluruh bias personal yang eksis, kepercayaan, preconsepsi, atau asumsi-asumsi yang bertujuan untuk menangkap visi murni dan tak pernah tertangkap pada sesuatu yang esensial. Terakhir, *eidetic reduction* adalah proses abstraksi esensi dari kesadaran atau pengalaman dengan menggunakan intuisi dan refleksi. *Eidetic* berasal dari kata *eidos* yang berarti *idea* atau *form* (*essence*). *Eidetic reduction* adalah aksi yang berasal dari ekspresi konkret pada fenomena khusus (*particular phenomenon*) menjadi esensi murni yang universal (*universal pure essences*).

Ketiga, sebagai implikasi dari prinsip pertama dan kedua, maka metode riset yang dilakukan adalah metode kualitatif. Dimulai dari pengujian pengalaman kesadaran individual (*phenomena*), kemudian dilakukan analisis “*how meanings develop in the continuing restructuring process of the consciousness*” dan terakhir pada “*the individual’s*

critical reviewing of experince" (Sanders, 1982). Jadi fenomenologi merupakan pertemuan antara kejadian dan kesadaran.

Namun karena peneliti berupaya mencermati fenomena yang terjadi di lapangan terutama fenomena yang berkaitan dengan isu sosial yang mengutamakan nilai-nilai moral (altruisme), pendekatan fenomenologi tidak cukup. Sebagai alat analisis, pendekatan fenomenologi masih lemah untuk mengungkap nilai (moral) di balik fenomena yang terjadi. Untuk itu, pendekatan fenomenologi akan digabungkan dengan pendekatan lain. Dalam penelitian ini, peneliti akan berupaya menggabungkan pendekatan fenomenologi yang dilandasi dengan etika deontologi. Adapun alasan yang mendasari adalah terdapat motivasi tertentu di balik peristiwa yang dilakukan individu-individu, yaitu apakah berdasarkan suatu kewajiban (deontologi) atau tidak.

Pandangan deontologi merupakan turunan dari filsafat hedonisme dan eudonisme, yang berasumsi bahwa perbedaan-perbedaan di antara individu-individu merupakan bawaan yang melekat pada struktur dan sangat mempengaruhi hubungan. Paradigma deontologi berasumsi individu sekurang-kurangnya mempunyai suatu keterlibatan yang berarti dalam komunitas, kesadaran akan identitas bersama, dan komitmen kepada nilai-nilai kesadaran bahwa kita adalah anggota yang satu atau yang lain (Etzioni, 1992, 6).

Berdasarkan pandangan deontologi, terdapat ketegangan dan pencarian terus menerus keseimbangan di antara dua kekuatan, yaitu kekuatan komunitas dan kekuatan individu sebagai anggotanya. Jika kita memandang komunitas hanya sebagai suatu kesatuan individu yang untuk sementara bergabung demi kenyamanannya berarti kita meninggalkan kebutuhan akan komitmen untuk melayani kebutuhan bersama dan untuk terlibat di dalam komunitas. Namun, jika kita melihat komunitas sebagai sumber otoritas dan legitimasi, maka kita berusaha atas nama kewajiban untuk melaksanakan standar-standar perilaku pada kelompok dan pada kita sendiri. Hal ini berarti membiarkan dasar yang tidak cukup bagi kebebasan individu dan hak-hak individu yang lain (Etzioni, 1992, 6).

Lebih lanjut paradigma deontologis menganggap terdapat dua jenis perilaku, yaitu orang bisa berbuat menurut apa yang berguna atau mengikuti kesadaran batin atas komitmen. Yang terpenting adalah mereka akan berperilaku berbeda bergantung pada apakah pilihan mereka itu didorong oleh pertimbangan moralitas sebagai paksaan eksternal atau mereka dibimbing oleh nilai-nilai batin mereka sendiri. Jadi, perilaku seseorang yang merasa bahwa "ia hendaknya bekerja keras" berbeda dari yang merasa bahwa "bekerja keras itu ada imbalannya". Hal itu mencerminkan kekuatan komitmen moral dan individu mempertahankan apa yang dilakukannya karena kesadaran kuat bahwa hal itu perbuatan yang benar, meskipun kebanyakan bukan yang menyenangkan.

Berdasarkan pemahaman filsafat moral di atas, peneliti kemudian menggabungkan pendekatan deontologi dan fenomenologi sebagai alat untuk menganalisis apakah pihak pengelola PT X melaksanakan *IT balanced scorecard* didasarkan pada kemauan dan kewajiban atau tidak.

Fokus penelitian ini adalah studi fenomenologi individu yaitu pemaknaan *IT balanced scorecard* menurut pengelola PT X. Tempat penelitian berlangsung adalah pada PT X yang berlokasi di Jakarta Barat. Proses penelitian difokuskan pada ukuran kinerja *corporate contribution, user orientation, operational excellence, dan future orientation*. Proses ini merupakan aplikasi dari *IT balanced scorecard*. Lingkup pengamatan dilakukan pada semester ganjil tahun akademik 2011/2012.

Unit analisis adalah makna *IT balanced scorecard* yang diberikan oleh pengelola PT X. Dalam hal ini peneliti akan melakukan proses dengan memahami hal yang dilihat dan didengar untuk menyimpulkan makna yang dipahami oleh informan-informan yang terdiri dari pengelola PT X terhadap *IT balanced scorecard*.

Menurut Moleong (2004: 157), data yang diperlukan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, yaitu informan yang langsung mempunyai keterkaitan dengan fokus penelitian. Data primer yang diperoleh berupa kata-kata dan tindakan dari orang-orang yang diamati atau diinterview. Data sekunder merupakan data yang sudah diolah dalam bentuk dokumen tertulis yang digunakan untuk mendukung penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan kombinasi dua jenis data tersebut, yaitu hasil wawancara dengan informan dan data dari hasil observasi langsung terhadap fenomena sosial yang berkaitan dengan objek penelitian ini serta dokumen.

Pengumpulan data dilakukan dengan menekankan pada proses dan bukan sekedar pada hasil. Oleh sebab itu data yang dianalisis diambil dengan memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai proses pengelola PT X memaknai *IT balanced scorecard*.

Sumber data dalam penelitian ini ada dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer berasal dari objek penelitian tentang makna *IT balanced scorecard* menurut pengelola PT X yang diperoleh dan dikumpulkan peneliti melalui wawancara langsung dengan informan. Adapun sumber data sekunder diperoleh melalui kajian pustaka.

Data primer pada dasarnya adalah berupa data kualitatif yang diperoleh dari hasil pengamatan dan wawancara mendalam dengan informan (Rasyid, 1997: 14-15). Beberapa kriteria yang dijadikan sebagai acuan dalam memilih informan adalah 1) informan harus mengalami langsung situasi atau kejadian yang berkaitan dengan topik penelitian, dengan tujuan untuk mendapatkan deskripsi dari sudut pandang orang pertama, 2) informan mampu menggambarkan kembali fenomena yang telah dialaminya, terutama dalam sifat alamiah dan maknanya, 3) bersedia untuk terlibat dalam kegiatan penelitian yang mungkin membutuhkan waktu yang lama, 4) bersedia untuk diwawancara dan direkam aktifitasnya selama wawancara atau selama penelitian berlangsung, 5) memberikan persetujuan untuk mempublikasikan hasil penelitian.

Berdasarkan kriteria di atas, maka informan yang digunakan adalah pengelola PT X yang meliputi pimpinan. Dalam hal ini, pimpinan merupakan informan kunci. Namun karena dibutuhkan konfirmasi dan penggalan data secara mendalam, maka informasi tidak hanya digali dari informan kunci tetapi juga dari informan pendukung yang terdiri dari dosen, karyawan, dan mahasiswa PT X.

Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut (Moleong, 2006: 330). Triangulasi sumber digunakan dalam penelitian ini dengan membandingkan informasi yang berasal dari informan yang berbeda yaitu informan kunci dan informan pendukung. Selain itu triangulasi sumber dalam penelitian ini juga dilakukan dengan membandingkan data hasil pengamatan (observasi) di lapangan dengan data hasil wawancara, membandingkan perbedaan perspektif dari masing-masing informan kunci, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen tertentu yang berkaitan dengan *IT balanced scorecard*.

Arikunto (2002: 206) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data dengan teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah atau notulen rapat. Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah buku penawaran program, satuan acara perkuliahan (SAP), program kerja, data akademik.

Analisis data merupakan proses penjelasan dan penyusunan transkrip *interview* serta bahan lainnya yang sudah terkumpul. Menurut Patton (1980: 268) dalam Basrowi dan Suwandi (2008: 91), analisis data merupakan proses pengurutan data, pengorganisasian ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Jadi data diurut ke dalam pola yang selanjutnya diberi label agar dapat dikenali dan dimengerti. Lalu dikategori sampai ke satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema untuk dapat dijadikan pembandingan dengan teori atau literatur. Analisis data berikutnya adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengkategorikannya. Berdasarkan hasil analisis tersebut, selanjutnya diperoleh *setting* berdasarkan hasil data informan dan transkrip. Kemudian dipisahkan dengan menggunakan proses seleksi dan pencocokan secara sistematis. Terakhir melakukan perlakuan, yaitu teori yang berkembang diubah ke dalam teori aplikatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, berikut ini adalah informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini:

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Nama/Symbol Informan	Posisi/Jabatan Informan	Posisi Sebagai Informan
1	P1	Pimpinan	Informan Kunci
2	P2	Pimpinan	Informan Kunci
3	S1	Staf Transparan dan Pengawasan Perkuliahan	Informan Pendukung
4	S2	Staf Absensi dan Pengendalian Dosen	Informan Pendukung
5	D1	Dosen	Informan Pendukung
6	D2	Dosen	Informan Pendukung
7	D3	Dosen	Informan Pendukung
8	D4	Dosen	Informan Pendukung
9	M1	Mahasiswa	Informan Pendukung
10	M2	Mahasiswa	Informan Pendukung

Sumber: diolah

Interpretasi Para Informan terhadap Makna IT *Balanced Scorecard*. Perkembangan peran *IT* di PT sudah semakin meningkat. Oleh karena itu sudah semestinya diikuti dengan penataan organisasi pengelola TIK yang memegang peran penting dalam keberhasilan implementasi *IT*. Salah satunya adalah dengan melakukan pengukuran efektifitas dan produktifitas *IT*, yaitu dengan menggunakan *IT balanced scorecard*. Penelitian ini mencoba untuk menggali informasi dari beberapa informan yang mempunyai latar belakang yang berbeda tentang persepsi mereka masing-masing terhadap *IT balanced scorecard*. Dari informan yang sudah peneliti wawancarai, informan P1

menjelaskan mengenai latar belakang digunakannya *IT* dan sekaligus penerapan *IT balanced scorecard*.

Dari pernyataan informan P1, maka dapat diketahui bahwa pengelola PT X menyadari peran penting *IT* sehingga mereka menerapkan *IT* untuk semua aktifitas yang ada di PT X, yaitu meliputi pengajaran, administrasi, sampai pada pengambilan keputusan. Namun pengelola PT X menyadari bahwa investasi *IT* itu sangat mahal, sehingga mereka berusaha untuk bisa memanfaatkan *IT* semaksimal mungkin. Agar dapat mengetahui bahwa *IT* sudah dimanfaatkan secara maksimal atau belum, pengelola PT X menetapkan untuk menilai kinerja *IT* yang ada dengan menggunakan *IT balanced scorecard*.

Kontribusi *IT* terhadap *Corporate Contribution*. Penilaian kinerja *IT* dengan menggunakan *balanced scorecard*, melibatkan penilaian dengan menggunakan empat perspektif. Adapun perspektif yang pertama adalah *corporate contribution*. Dalam hal ini, *IT* diharapkan bisa memberikan *corporate contribution* yang memiliki ukuran 1). Nilai finansial untuk seluruh proyek TIK yang berhasil diimplementasikan, 2). Nilai efisiensi pengelolaan proses setelah menggunakan TIK, 3). Prosentase jumlah implementasi TIK terhadap total rencana pengembangan, 4). *Information capital index* yang berhasil dicapai organisasi PT.

Informan P1 memahami dengan baik bahwa *IT* yang ada telah memenuhi ukuran yang telah ditetapkan. Dengan kata lain bahwa *IT* yang diterapkan PT X bisa memenuhi *corporate contribution*.

Informan P2 menegaskan kembali pentingnya penggunaan *IT*. Sekaligus ia menjelaskan bahwa *IT* yang ada sangat mendukung kegiatan belajar mengajar dan memberikan kemudahan karena sangat membantu mahasiswa dengan memberikan fleksibilitas, yaitu mahasiswa bisa mengakses materi kuliah dimanapun. Keberadaan *IT* juga mendukung penelitian baik yang dilakukan oleh dosen maupun mahasiswa dengan menyediakan jurnal *data base*.

Para informan pendukung yaitu S1 dan S2 menegaskan pentingnya penerapan *IT*. Pernyataan mereka sekaligus juga mengindikasikan bahwa dengan adanya penerapan *IT*, PT X sangat efisien dalam jumlah staf yang bertugas untuk melayani mahasiswa dan dosen. Untuk 3 kampus yang ada di Jakarta Barat, staf bagian transparan dan pengawasan perkuliahan total ada 6 orang staf, sedangkan untuk staf bagian absensi dan pengendalian dosen, total ada 12 staf. Dengan jumlah karyawan yang sangat sedikit, mereka melayani 23.000 mahasiswa yang aktif dari 25.000 mahasiswa yang terdaftar. Belum lagi dosen yang juga harus dilayani oleh mereka. Berdasarkan pengamatan peneliti, jumlah dosen yang harus dilayani berjumlah sekitar 600 dosen. Benar kata informan S2, bahwa tanpa dukungan *IT*, tidak mungkin jumlah staf yang sangat sedikit bisa menhandel mahasiswa dan dosen yang jumlahnya sangat banyak.

Berdasarkan penjelasan dari para informan, mereka menginterpretasikan bahwa *IT* yang diterapkan oleh PT X bisa memenuhi ukuran-ukuran *corporate contribution*. Hal ini mengindikasikan bahwa para informan cukup memahami peran *IT* dan bagaimana mengukur kinerjanya untuk mendukung *corporate contribution*.

Kontribusi *IT* terhadap *User Orientation*. Perspektif kedua sebagai tolok ukur kinerja *IT* adalah *user orientation*. Adapun ukuran yang ditetapkan adalah 1) *user satisfication index for IT product and services*, 2) prosentase ketercapaian *service level aggrement (SLA)*, 3). jumlah kegiatan kerja sama industri terkait dengan implementasi TIK di PT.

Informan P1 menunjukkan ia menginterpretasikan bahwa kinerja *IT* yang diterapkan PT X telah memenuhi perspektif *user orientation*, yang meliputi baik kerja sama dengan industri untuk meningkatkan pelayanan di PT X itu sendiri maupun kerja sama dengan industri sebagai pengguna lulusan. Implisit informan P1 juga menjelaskan bahwa bukan hanya pelayanan kepada para *stakeholders* yang menggunakan *IT*, namun PT X juga unggul untuk jurusan yang berbasis *IT*. Artinya untuk mata kuliah yang berbasis *IT*, PT X unggul sehingga banyak para pengguna lulusan yang bekerja sama dengan jurusan tersebut. Kemudian informan P1 juga menegaskan bahwa terkait para *stakeholders* yang terdiri dari mahasiswa, orang tua mahasiswa, dosen, alumni, industri juga dinilai kepuasannya dengan cara mengisi kuesioner yang harus diisi melalui *website* PT X.

Informan S2 memperkuat pendapat informan P1 bahwa *IT* yang diterapkan PT X memberikan manfaat yang sangat besar yaitu terkait ikatan alumni yang terbangun dan terjaga dengan sangat baik karena menggunakan *IT*. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa banyak permintaan dari para pengguna lulusan terkait kemampuan para lulusan di bidang *IT*, seperti *IT* auditor. Namun informan P2 tidak menjelaskan bagaimana *IT* yang diterapkan oleh PT X terhubung dengan para pengguna lulusan dan para calon mahasiswa. Dalam hal ini, *IT* hanya memfasilitasi bagian *marketing* dengan PT X. Artinya *IT* banyak digunakan untuk aktifitas di antara pihak intern PT X.

Informan S1 dan S2 mendukung penjelasan informan kunci bahwa *IT* digunakan oleh para *user* yaitu dosen, baik dalam hal pengajaran maupun absensi dosen dan mahasiswa. Hal ini mengindikasikan bahwa *IT* yang ada sangat melayani kebutuhan dosen dan mahasiswa. Selain staf, informan pendukung juga terdiri dari para dosen dan mahasiswa.

Penjelasan informan D1, M1, dan M2 mengkonfirmasi penjelasan informan P1 dan P2 serta S1 dan S2, yaitu *IT* digunakan oleh para *user*, yaitu dosen dan mahasiswa dalam proses belajar mengajar. Mulai dari pengisian KRRS, absensi dosen dan mahasiswa, proses belajar mengajar dan pengumpulan tugas. Namun disamping manfaat yang besar dari *IT*, ternyata masih ada kekurangannya.

Keluhan dari informan M1 menunjukkan bahwa penggunaan *IT* pada PT X masih ada kelemahan yaitu terkait peminjaman buku di perpustakaan, dimana mahasiswa masih bisa mengakali untuk memperpanjang masa peminjaman.

Berdasarkan penjelasan dari para informan yang meliputi P1, P2, S1, S2, M1, dan M2, mereka menginterpretasikan bahwa *IT* yang diterapkan oleh PT X bisa memenuhi ukuran-ukuran *user orientation*. Hal ini mengindikasikan bahwa para informan cukup memahami peran *IT* dan bagaimana mengukur kinerjanya untuk mendukung *user orientation*.

Kontribusi *IT* terhadap *Operational Excellence*. Perspektif ketiga sebagai tolok ukur kinerja *IT* adalah *operational excellence*. Adapun ukuran yang ditetapkan adalah 1) jumlah *digital content* yang berhasil dikembangkan dan siap diimplementasikan, 2) ketercapaian rencana kerja (sesuai jadwal dan *budget*), 3) ketercapaian realisasi anggaran. Untuk bisa menggali interpretasi pengelola PT X terkait kemampuan *IT* yang telah diterapkan dalam memenuhi *operational excellence*, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan.

Pernyataan informan P1 mengindikasikan bahwa penilaian kinerja *IT* untuk memenuhi perspektif *operational excellence* sangatlah penting. Dalam hal ini *IT* yang diterapkan PT X sangat membantu meningkatkan kualitas operasional. Informasi lain yang

tergali berasal dari pernyataan informan kunci lain, yaitu P2 dan informan pendukung yaitu staf dan dosen.

Berdasarkan penjelasan dari para informan yang meliputi P1, P2, S1, S2, M1, dan M2, mereka menginterpretasikan bahwa *IT* yang diterapkan oleh PT X bisa memenuhi ukuran-ukuran *operational excellence*, yaitu *IT* bisa memenuhi ketercapaian rencana kerja, ketercapaian realisasi anggaran, dan memenuhi jumlah *digital content* yang berhasil dikembangkan dan diimplementasikan. *IT* sangat membantu operasionalisasi pengajaran, dimana *website* yang dimiliki PT X memungkinkan informasi *dishare* bukan hanya oleh seorang dosen untuk mahasiswanya saja, tetapi juga untuk dosen dan mahasiswa lain untuk mata kuliah yang sama. Disamping itu, PT X berani untuk mengambil model pembelajaran yang berbeda, yaitu adanya proses belajar mengajar tanpa harus ada tatap muka di dalam kelas. Dalam hal ini mahasiswa dituntut untuk mandiri, namun tetap bisa berkonsultasi dengan dosennya melalui *website* PT X. Lebih lanjut *IT* yang dimiliki PT X juga sangat memudahkan penelitian yang dilakukan oleh dosen-dosennya. Dari mulai penyediaan jurnal-jurnalnya sampai penyampaian proposal maupun hasil penelitian juga bisa melalui internet. Interpretasi para informan mengindikasikan bahwa para informan cukup memahami peran *IT* dan bagaimana mengukur kinerjanya untuk mendukung *operational excellence*.

Kontribusi *IT* terhadap *Future Orientation*. Perspektif keempat sebagai tolok ukur kinerja *IT* adalah *future orientation*. Adapun ukuran yang ditetapkan adalah 1) kompetensi *Gap index* dan 2) tingkat *IT* staf *retaintion*. Untuk bisa menggali interpretasi pengelola PT X terkait kemampuan *IT* yang telah diterapkan dalam memenuhi *future orientation*, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan. Berdasarkan interpretasi P1 dan P2 terlihat bahwa kemampuan (SDM) yang ada di PT X, mulai dari dosen, staf administrasi, sampai staf bagian *IT* selalu diupayakan untuk dikembangkan dan dilakukan pembinaan. Pengembangan juga dilakukan terhadap *IT*nya itu sendiri. Pelatihan-pelatihan juga terus dilakukan oleh PT X agar kemampuan *IT* yang bagus diikuti oleh kemampuan orang-orang yang menggunakannya, seperti dosen dan staf-staf yang ada. Sehingga diharapkan dengan *IT* yang ada, pelayanan menjadi semakin baik, semakin cepat dan didukung dengan peningkatan kemampuan dosennya melalui studi lanjut, maka misi menjadi *world class university* di tahun 2020 bisa terwujud.

Berdasarkan pernyataan para informan, maka dapat diketahui bahwa budaya yang berkembang di PT X sangat bagus. Semua civitas akademika menjadi lebih disiplin karena semua aktifitas terpantau oleh *IT*. Dan ini berlaku sama untuk semua orang, tidak ada sistem *like and dislike*. Kemudian berdasarkan pernyataan informan P1 dapat diketahui bahwa perubahan budaya menjadi disiplin karena ada pengawasan oleh *IT*. Jadi dosen, staf, mahasiswa, dan bahkan pimpinan merasakan bahwa disiplin yang dilakukan karena merupakan kewajiban, yaitu karena terpantau oleh *IT*. Hal ini yang semestinya diubah yaitu kesadaran untuk disiplin didasarkan karena niat baik pelaku, bukan karena keterpaksaan. Jadi perlu diaplikasikan teori deontologi yang diharapkan dapat meminimalkan perilaku oportunistik para pelaku.

PENUTUP

Berdasarkan hasil observasi peneliti, pengamatan berpartisipasi, dan hasil wawancara mendalam dengan informan dapat disimpulkan bahwa kinerja *IT* yang diterapkan pada PT

X bisa memenuhi keempat perspektif *balanced scorecard*, yaitu 1). *Corporate contribution*. Kontribusi TIK dalam organisasi perguruan tinggi mempercepat pengolahan data, sehingga keputusan diambil dengan data yang akurat dan tepat. Dampaknya efisiensi dan efektifitas pencapaian program mudah dilakukan. Realisasi penggunaan anggaran biaya tidak pernah lebih 70%, 2). *User orientation*. Menerapkan *service level agreement* dengan memberikan kemudahan, kenyamanan, dan layanan yang memuaskan tidak hanya kepada pelanggan tetapi *stakeholders*, seperti: dosen dan karyawan, orang tua mahasiswa, pengguna lulusan, alumni. Setiap jurusan setiap periodenya memiliki ukuran indeks layanan kepuasan kepada *stakeholders*. Disamping itu PT X juga membangun kerja sama dengan berbagai pihak tidak hanya pengguna lulusan tetapi juga SMA/SMK. Penggunaan *IT* mempermudah untuk melakukan penilaian kinerja maupun kerjasama. Kepuasan para *stakeholder* berdampak pada kenaikan jumlah mahasiswa, hingga saat ini tercatat jumlah mahasiswanya tidak kurang dari 25.000 mahasiswa, 3). *Operational excellence*. Membangun pengelolaan mulai dari memperoleh *input*, proses transformasi, *output* sampai dengan *outcome* dengan menggunakan teknologi tinggi yang berbasis IT, 4). *Future orientation*. Membangun sumber daya manusia baik dosen maupun staf. Untuk dosen diupayakan pemenuhan dosen dengan mutu terbaik, dimana akan dikembangkan untuk dapat memenuhi ketentuan BAN dan kompetensi menuju *world class university* di tahun 2020. Upaya yang dilakukan studi lanjut untuk program S3 baik di dalam maupun di luar negeri serta memiliki sertifikasi profesi untuk mengurangi kesenjangan antara akademik dengan industri. Kemampuan dosen dan staf juga terus dikembangkan terkait *IT* yang terus dikembangkan sehingga *IT* yang bagus bisa dioperasikan oleh semua pihak yang ada di PT X. Adapun makna *IT balance scorecard* bagi pengelola PT X merupakan alat ukur kinerja *IT* untuk mempermudah mencapai kinerja dalam perspektif sumber daya manusia, operasi, *user* maupun *corporate contribution* atau keuangan. Karena dengan menggunakan *IT BSC*, data *uptodate*, sehingga keputusan yang cepat dan tepat dapat dilakukan, kepuasan *stakeholders* dapat terus ditingkatkan, efisiensi dan efektivitas pengelolaan dapat dicapai.

Studi ini memiliki implikasi teoritis, praktis dan kebijakan. Secara teoritis, perkembangan pengetahuan tidak bisa mengesampingkan perkembangan IT, karena IT berpengaruh besar terhadap berbagai ilmu lain termasuk manajemen, akuntansi, ekonomi dan lainnya. Secara praktis, IT tidak hanya sekedar sebagai alat untuk mempermudah administrasi, tetapi bisa menjadi suatu sistem yang mampu mengubah budaya organisasi seperti disiplin, jujur, hemat, dan produktif. Secara kebijakan untuk *update* terhadap berbagai data maupun informasi menjadi kebutuhan primer yang dapat menentukan jalannya keberlangsungan organisasi. Objek penelitian ini hanya dilakukan pada PT X. Apa yang terdeskripsikan dalam penelitian ini hanyalah fenomena yang terjadi di PT X. Kemudian penelitian yang dilakukan juga hanya penelitian fenomenologi dengan paradigma interpretif. Untuk melengkapi hasil penelitian ini, maka penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan paradigma yang lain sehingga hasilnya dapat memberi manfaat yang lebih besar lagi bagi pengelola perguruan tinggi.

DAFTAR RUJUKAN

- Applebee, A., P. Clayton, C. Pacoe, dan H. Bruce, (2000). Australian Academic Use of The Internet: Implications for University Administrator, Campus Wide Information Systems, 10 (2).

- Arikunto, Suharsimi, (2002). *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi V, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Basrowi dan Suwandi, (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Brookes, M., (2003). Higher Education: Marketing in A Quasi-Commercial Service Industry, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (2)
- Burell, G, and Gareth Morgan, (1979). *Sociological Paradigm and Organisational Analysis*, London, Arena.
- Denzin, Norman K., (1989). *Interpretive Interactionism*, London: Sage Publication.
- Etzioni, Amitai, (1992). *Dimensi Moral, Menuju Ilmu Ekonomi Baru*, Edisi Terjemahan, Penerbit Remaja Rosdakarya Bandung.
- Gaspersz, Vincent, (2003). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gold, C., (1992). *Total Quality Management In Information Services-IS Measures: A Balancing Act*, Research Note, Ernest & Young Center for Information Technology and Strategy, Boston.
- Hammer, M., dan J. Champy, (1993). *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, New York: HarperBusiness.
- Horngren, Charles T, Srikant M. Datar, George Foster, Madhav Rajan, Christopher Ittner, (2009). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, 12th Edition, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Lovelock, C., (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing Management*, 47.
- Maharani, Satia Nur, (2010). *Mereduksi Agency Problem pada Kontrak Mudharabah Melalui Bingkai Metafora Amanah*, *Tesis Universitas Brawijaya*, Malang.
- McClintok, M., (1998). *Information System Management Issues in Small Colleges and Universitys*, *Campus Wide Information Systems*, 15.
- Moleong, J. Lexy, (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- , (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhajir, N., (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Keempat, Yogyakarta: Penerbit Rake.
- Mulyadi, (2001). *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- , (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Prabowo, Harjanto, (2007). *Implementasi IT Balanced Scorecard Di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta, *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, h. 59-62
- Rasyid, Eddy R., (1997). *Mengekarkan Akuntansi Pada Bumi Sosial-Kultural Indonesia: Perlunya Perspektif Alternatif*, *Media Akuntansi*, No. 23/Th. IV November-Desember, pp. 13-21.
- Samiawan, T., dan M. Maddington, (1999). *Strategic Information Planning and Campus Information Systems Development in Indonesia*, *Campus Wide Information Systems*, 16 (2).

- Sanders, Patricia, (1982). Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research, *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 353-360
- Strauss, Anselm, and Juliet Corbin, (2007). Dasar-dasar Penelitian Kualitatif, Tata Langkah dan Teknik-Teknik Teorisasi Data, Pustaka Pelajar.
- Umar, Husein, (2001). Strategic Management in Action, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama