

STUDI STRATEGI MELALUI PENDEKATAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Heni Puspita, ST., MT

Ketua Jurusan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Nurtanio Bandung

Jl. Pajajaran No 219 Bandung

e-mail : puspitaheni@yahoo.co.id

ABSTRAKSI

Setiap perguruan tinggi membutuhkan kapabilitas sebagai upaya perbaikan diri yang menjadi sumber keunggulan dirinya, agar bisa tampil lebih berbobot, berkualitas dan mampu bertahan di tengah persaingan yang semakin meningkat. Permasalahan yang timbul di PTS X ini adalah masih adanya hasil dibawah target yang disebabkan oleh kurang tajamnya analisis strategi. Hal ini dikarenakan belum adanya strategi yang komprehensif dan strategi tersebut baru bisa mendapatkan hasil yang optimal jika dalam pelaksanaannya dilakukan dengan benar.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis hasil pengukuran kinerja guna menghasilkan strategi yang komprehensif. Untuk menghasilkan strategi yang komprehensif digunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode BSC ini merupakan suatu metode pengukuran kerja yang berusaha menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam empat perspektif pengukuran, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari identifikasi tolok ukur dan factor pendorong kinerja dituangkan dalam suatu peta strategi. *Strategic Map* memberikan penjelasan mengenai kerangka kerja dan memperlihatkan hubungan sebab akibat, dimana perbaikan spesifik menciptakan hasil yang diinginkan. Diharapkan dari hasil tersebut PTS X bisa mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya.

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Dengan melihat perkembangan jaman dan persaingan yang semakin ketat, maka setiap perguruan tinggi dituntut untuk dapat meningkatkan dan menjaga mutu serta citra lembaga dihadapan masyarakat. Untuk itu setiap perguruan tinggi membutuhkan kapabilitas baru sebagai upaya perbaikan diri yang menjadi sumber keunggulan dirinya agar mampu bertahan dan dapat tampil lebih berbobot serta berkualitas ditengah persaingan

yang semakin meningkat. Untuk menghadapi persaingan dalam dunia pendidikan ini, perguruan tinggi harus berusaha untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka PTS dituntut untuk dapat meningkatkan mutu dan kinerjanya terutama dalam mengelola manajemen serta mampu memanfaatkan peluang bisnis yang baru agar dapat bersaing dengan sesama PTS lainnya dan juga perguruan tinggi negeri (PTN). Eksistensi perguruan tinggi, baik PTS maupun PTN

tergantung pada penilaian *stakeholders*. Untuk menjaga eksistensi perguruan tinggi terjamin, maka baik PTS maupun PTN harus menjalankan penjaminan mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Salah satu penjaminan mutu dapat dilakukan dengan mengukur kinerja perguruan tinggi tersebut.

RUMUSAN MASALAH

- a. Bagaimana menciptakan strategi perguruan tinggi yang komprehensif berdasarkan kinerja PTS X dalam suatu model pengukuran kerja?
- b. Bagaimana meningkatkan posisi organisasi didalam persaingan serta program kerja yang jelas untuk mencapai sasaran dan target sesuai dengan visi dan misi PTS X?

TUJUAN & MANFAAT PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sbb:

- a. Menganalisa permasalahan yang ada diPTS X baik dilingkungan internal maupun eksternal serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- b. Merancang strategi untuk mencapai sasaran sesuai visi dan misi PTS X dengan merancang model kerangka keterkaitan antara tolok ukur keempat perspektif tersebut.
- c. Mengidentifikasi dan menganalisis dari masing - masing perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah diharapkan dapat membantu manajemen PTS X dalam menyempurnakan strategi yang sudah ada sehingga bisa menghasilkan strategi yang lebih baik dimasa yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Tinjauan Umum Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang diselenggarakan dengan sistem terbuka untuk menyiapkan peserta didik yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan atau menciptakan dalam bidang ilmu pengetahuan teknologi, kemasyarakatan, keagamaan, kebudayaan atau seni.

Dalam pelaksanaannya, tujuan pendidikan tinggi dikenal dengan sebutan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat. Walaupun pada dasarnya tujuan PTN dan PTS adalah sama, akan tetapi karakteristik organisasinya secara keseluruhan mempunyai perbedaan terutama dalam pemberian warna atau ciri khas PTS. Akibatnya cukup banyak permasalahan khas PTS, artinya hanya terdapat di lingkungan PTS saja. Perbedaan karakteristik organisasi PTS dengan PTN ini cukup disadari pula oleh pemerintah terbukti dengan adanya perhatian khusus yang diberikan oleh pemerintah terhadap PTS, dengan adanya Kantor Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) ditiap-tiap wilayah

tertentu. Secara garis besar, tujuan, fungsi dan tugas pokok PTS adalah sebagai berikut :

a. Tujuan PTS

1. Turut Mencerdaskan bangsa Indonesia.
2. Membantu pemerintah menciptakan masyarakat belajar.
3. Pencapaian tujuan spesifik masing-masing PTS sesuai dengan tujuan pokok organisasi (misalnya mensukseskan misi tertentu).

b. Fungsi PTS

1. Membantu pemerintah melaksanakan program pendidikan tinggi serta mengatasi keterbatasan daya tampung PTN.
2. Melaksanakan dan menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi.
3. Menyampaikan dan mensukseskan misi-misi spesifik yang dibebankan padanya.

c. Tugas Pokok PTS

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran untuk menghasilkan tenaga ahli dibidangnya masing-masing.
2. Menyelenggarakan dan menyediakan sarana untuk penelitian dan pengembangan ilmu sesuai dengan bidang-bidang studi yang dilaksanakan di PTS yang bersangkutan.
3. Melaksanakan dan menyelenggarakan program pengabdian kepada masyarakat.
4. Mengadakan kerjasama dan atau afiliasi dengan lembaga-lembaga pemerintah dan swasta di tingkat regional, nasional maupun internasional.

5. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan program-program dalam rangka penyampaian misi-misi yang dibebankan.

2. Kelahiran Konsep *Balanced scorecard*

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drives Performances*”. Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. *Scorecard* terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya: kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan. Membuat suatu BSC harus dimulai dari penerjemahan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. BSC merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti produk, proses, pelanggan dan pengembangan produk. (Yuwono, et.al, 2004:3)

Penjelasan sekilas tentang proses kelahiran BSC tersebut dimaksudkan agar pandangan keliru

tentang BSC dapat diluruskan. Dalam suatu forum diskusi para akuntan mengemukakan pandangan bahwa *Balanced Scorecard* lebih sebagai teori yang pantas untuk didiskusikan di bangku akademik, suatu pernyataan kontradiktif dari proses kelahiran *Balanced Scorecard* itu sendiri (yang justru lahir dari praktik di lapangan). Hal ini sekaligus menggambarkan suatu kegamangan bahwa *Balanced Scorecard* hanyalah untaian konsep yang manis didengar tetapi sulit diterapkan. (Yuwono, et.al, 2004:4)

Balanced Scorecard mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang

***Balanced Scorecard* dalam Perguruan Tinggi**

Dalam perkembangannya, dengan keberhasilan penggunaan *Balanced Scorecard* oleh ribuan perusahaan bisnis, organisasi nirlaba seperti pemerintah, organisasi sosial termasuk juga perguruan tinggi menggunakannya pula. Agaknya memang konsep dasar dan sebagian besar dari prinsip-prinsip dan pendekatan yang dilakukan dalam *Balanced Scorecard* tidak hanya berlaku untuk perusahaan bisnis, tetapi berlaku pula untuk organisasi nirlaba, hanya

memang diperlukan sedikit penyesuaian di sana – sini. Salah satu bentuk penyesuaian yang penting ialah pada tekanan utama pencapaian tujuan organisasi. Suatu perusahaan bisnis bisaanya didirikan untuk memperoleh keuntungan yang layak dan berkesinambungan bagi para pendiri atau pemiliknya.

Dalam kasus perguruan tinggi, keadaannya adalah demikian juga. Umumnya perguruan tinggi didirikan, apakah oleh pemerintah atau swasta, bukan untuk mencari keuntungan, tetapi untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan tinggi demi mencerdaskan kehidupan bangsa. Motivasi utama ialah menyediakan pendidikan tinggi bagi para pelajar lulusan sekolah menengah atas (umum) yang menginginkan meneruskan pendidikannya pada tingkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu, banyak perguruan tinggi yang rela meneruskan usahanya walaupun dilanda defisit terus-menerus yang terpaksa mengatasinya dengan segala macam jalan yang tidak mudah. Tentu saja pengelolaan yang baik mengharapkan suatu keadaan keuangan yang memadai dalam arti masih ada sedikit surplus sehingga mampu melakukan investasi lanjut untuk mengembangkan fasilitas perguruan tinggi.

METODOLOGI PENELITIAN

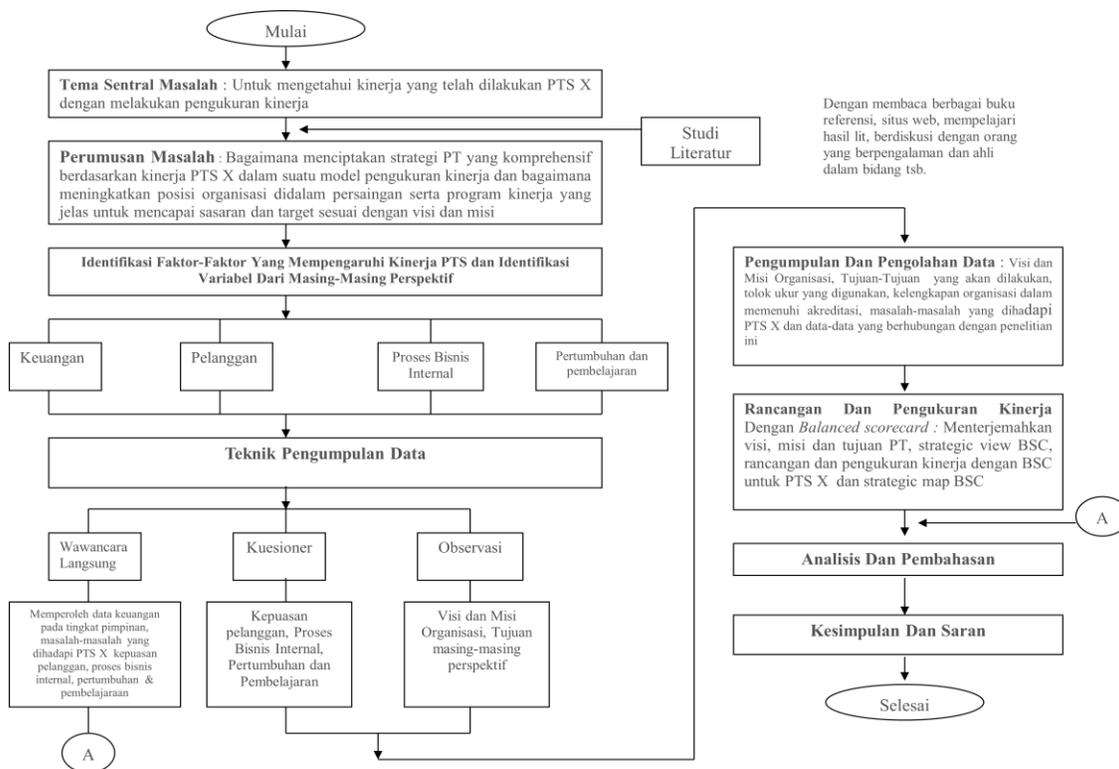
1. Metode Penelitian

Metode Penelitian ini menggunakan metode studi kasus /case study yang dilakukan penulis pada saat melaksanakan praktek kerja lapangan. Penelitian hanya dilakukan pada system organisasi yang ada serta rancangan pengukuran kinerja per guruan tinggi. Pembahasan yang dilakukan penelitian hanya sampai pada tahap penyusunan strategi baru berupa usulan bagi pihak universitas.

2. Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan dengan menggunakan metoda *Balanced Scorecard*. Digunakan metoda ini untuk mengetahui kinerja yang telah dilakukan oleh suatu organisasi nirlaba, yang dalam hal ini adalah PTS X untuk dilakukan pengukuran kinerja sehingga diketahui strategi manajemen yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur yang diperoleh universitas baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

MODEL PEMECAHAN MASALAH



3. Metode Pengumpulan Data

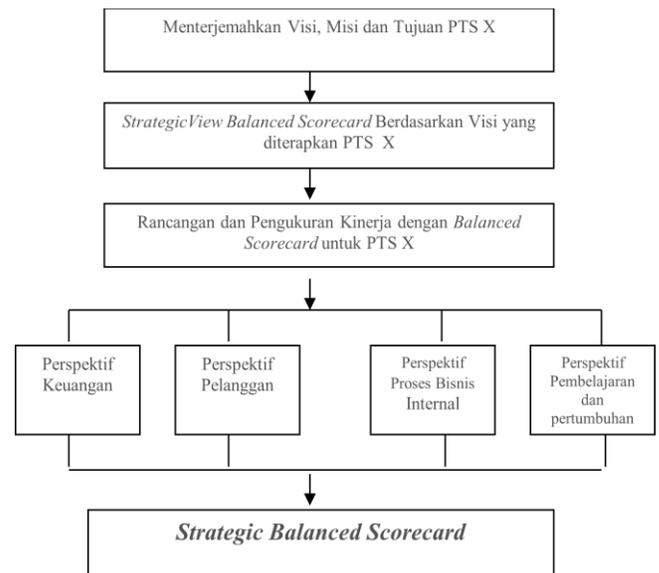
Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* dan cara penyusunannya dimulai dengan menyusun visi, misi yang kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang hendak dicapai serta strategi untuk mencapai tujuan tersebut, maka teknik pengumpulan data yang diperlukan adalah wawancara langsung, kuesioner dan observasi. Dari wawancara langsung akan diperoleh data informasi mengenai keuangan pada tingkat pimpinan, masalah – masalah yang dihadapi PTS X, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil wawancara langsung ini digunakan sebagai data pembandingan dalam analisis masalah dan pembahasannya. Sedangkan dari kuesioner akan diperoleh informasi tentang kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian dari hasil observasi akan diperoleh visi, misi dan tujuan dari masing-masing perspektif.

4. Teknik pengumpulan data dari hasil wawancara dan kuesioner digunakan untuk menggali informasi dari pengelola PTS, dosen, karyawan sebagai konsumen internal dan untuk menggali data dari mahasiswa sebagai konsumen eksternal.

PEMBAHASAN

Tahapan yang dilakukan untuk membangun kerangka *Balanced Scorecard* untuk merancang dan mengukur kinerja PTS seperti terlihat pada gambar dibawah ini :

RANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*



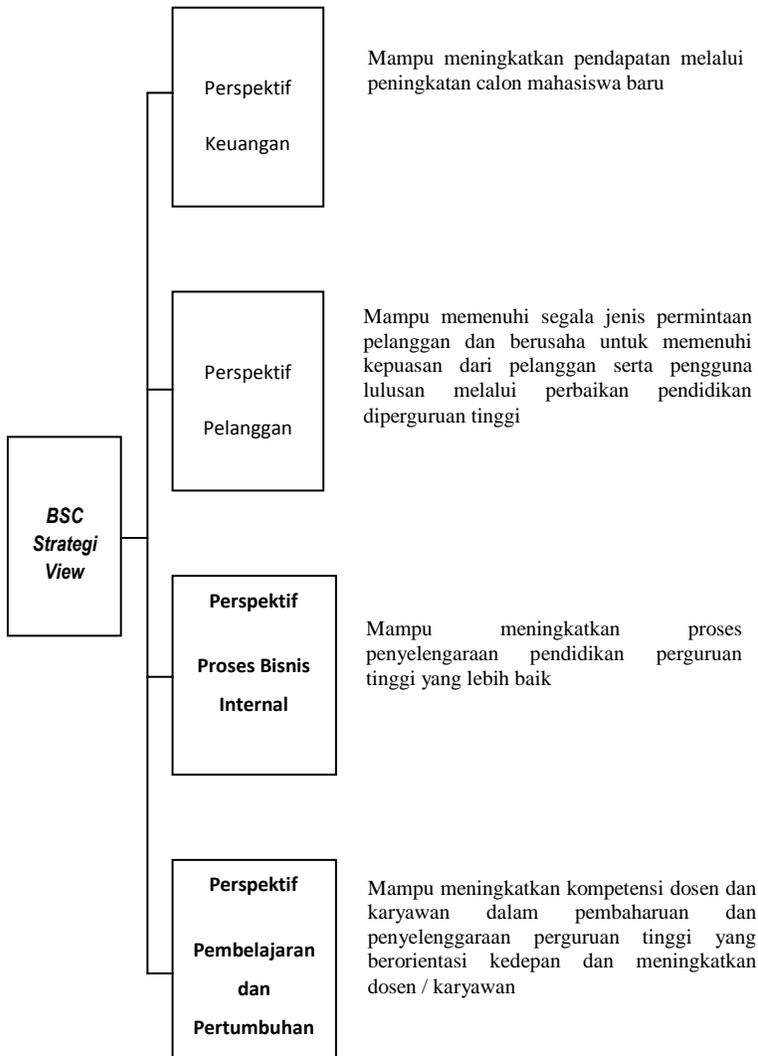
Tahap-Tahap Masalah *Balanced Scorecard*

TAHAP I MENTERJEMAHKAN VISI MISI DAN TUJUAN PTS

Langkah awal dalam pengukuran kinerja ini adalah mendapatkan visi, misi dan tujuan PTS yang kemudian diterjemahkan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

TAHAP II STRATEGIC VIEW *BALANCED SCORECARD*

Maksud dari *strategic view* disini adalah apakah visi yang telah ditetapkan PTS mencakup ke empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*.



TAHAP III RANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Hasil penelitian ini berupa rancangan pengukuran kinerja organisasi untuk memperbaiki kualitas pendidikan di PTS X dengan metode *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja organisasi didasarkan atas empat perspektif utama yang dijabarkan dalam

1. Tujuan-tujuan yang ditetapkan
2. Tolok ukur yang digunakan
3. Target yang ditetapkan
4. Inisiatif-inisiatif yang dilakukan
5. Cara pemberian nilai

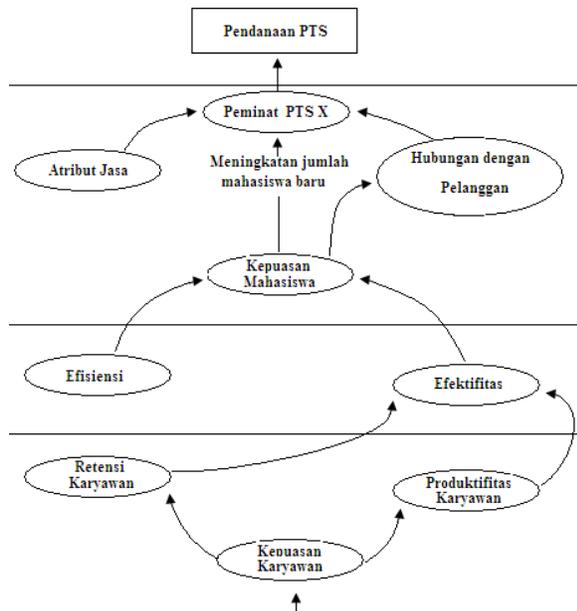
6. Kerangka keterkaitan yang menunjukkan hubungan sebab akibat antara tujuan dalam ke empat perspektif tersebut.

Berdasarkan langkah sebelumnya, dilakukan pengukuran kinerja dengan langkah sebagai berikut:

1. Menempatkan tujuan, tolok ukur, target dan inisiatif dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Menempatkan kinerja tahun 2009/2010 sebagai suatu tolok ukur perspektif pada matriks untuk mendapatkan nilai kinerja dengan acuan kinerja tahun sebelumnya.
3. Penilaian kinerja mempunyai range antara 0 – 10 dengan kriteria sebagai berikut :
 - a. < 3 : Kinerja tolok ukur perspektif sangat buruk
 - b. 3-5 : Kinerja tolok ukur perspektif tersebut buruk
 - c. 5-7 : Kinerja tolok ukur perspektif tersebut cukup
 - d. 7-9 : Kinerja tolok ukur perspektif tersebut baik
 - e. > 9 : Kinerja tolok ukur perspektif sangat baik

TAHAP IV STRATEGIC MAP *BALANCED SCORECARD*

Merupakan peta strategi yang menggambarkan hubungan sebab akibat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* dan berisikan tentang strategi yang komprehensif yang mewakili strategi pada masing-masing perspektif guna mencapai tujuan perguruan tinggi.



KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data mengenai strategi pengembangan PTS X dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat diperoleh kesimpulan sbb :

1. Strategi pengembangan perguruan tinggi PTS X disusun dengan memperhatikan kondisi yang ada saat ini serta peluang dan tantangan yang akan dihadapi. Sebagai PTS dituntut untuk mampu bersaing dengan PTS yang lain, bahkan dengan PTN. Oleh karena itu strategi yang diambil adalah tidak hanya meningkatkan mutu proses pendidikan, namun juga berusaha meningkatkan iklim kerja serta sarana dan prasarana pendidikan yang lebih baik. Salah satu strategi yang paling penting adalah pembinaan SDM yang memiliki kredibilitas yang tinggi sehingga dapat menghasilkan lulusan yang diharapkan oleh misi PTS X.
2. Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja PTS X dilakukan suatu penerjemahan visi, misi dan tujuan perguruan tinggi yang dilakukan dengan pendekatan keempat

perspektif *Balanced Scorecard* diantaranya yaitu perspektif keuangan. Dalam hal ini kemampuan PTS X untuk memperoleh penerimaan dari pendapatan melalui peningkatan calon mahasiswa baru yang sangat diperlukan untuk pendanaan penyelenggaraan pendidikan di PTS X. Untuk mewujudkan hal tersebut maka pada perspektif pelanggan, PTS X harus mampu memenuhi segala permintaan pelanggan dalam hal pelayanan dan mampu untuk memberikan kepuasan pelanggan maupun pengguna lulusan melalui perbaikan pendidikan di PTS X. Oleh karena itu pada perspektif proses bisnis internal PTS X juga harus mampu meningkatkan proses penyelenggaraan pendidikan perguruan tinggi yang lebih baik untuk keberhasilannya. Begitu juga dalam hal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PTS X harus mampu meningkatkan kompetensi dan kualitas dosen dan karyawan dalam pembaharuan dan penyelenggaraan perguruan tinggi yang berorientasi ke depan serta meningkatkan kepuasan dosen maupun karyawan sebelum mereka memberikan jasa pendidikannya pada pelanggan.