

DAFTAR ISI

- Pemanfaatan *Balanced Score Card* untuk mengukur Keuntungan Keuangan dan Non-Keuangan Perguruan Tinggi
Retno Anisa Larasati, Inal Kahfi dan Aep Tata Suryana 1-13
- Model Fikir – Cakap – Tulis Dalam Pembelajaran Menulis Cerita Pendek
Suryanti 14-24
- The *Students' Ability to Identifying Dependent and Independent clauses in Sentences*
Sariakin 25-38
- Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Pekerja Perusahaan
Juliana, Jerry Ong, Nathaniel, Aldo Marcolino dan Jessalyn Tanubrata 39-51
- Pembentukan Komisi Pemberantasan Korupsi Di Daerah Dalam Menjaga Peralihan Kewenangan Pemungutan Pajak Kepada Pemerintah Daerah
Albert Lodewyk Sentosa Siahaan 52-62



Pemanfaatan *Balanced Score Card* untuk mengukur Keuntungan Keuangan dan Non-Keuangan Perguruan Tinggi

Retno Anisa Larasati¹, Inal Kahfi², Aep Tata Suryana³

¹ **Retno Anisa Larasati** adalah Staf Pengajar STAI Yamisa Soreang, Bandung, Indonesia

Email: retnoanisa@stai-yamisa.ac.id

² **Inal Kahfi** adalah staf Pengajar STAI Yamisa Soreang, Bandung, Indonesia

Email: inalkahfi@stai-yamisa.ac.id

³ **Aep Tata Suryana** adalah staf penagajar UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: aeptatasurya@uinsgd.ac.id

Abstract

Purpose: To find an overview of the application of balanced score cards in tertiary institutions, **Design/methodology/approach:** The research method used is a descriptive research method with literature study data collection techniques from various literatures. **Findings:** The Balanced Scorecard not only provides a framework for performance measurement, but also helps planners identify what needs to be done and measured. Thus, the leadership of the education unit can definitely carry out their strategy. In the balanced scorecard concept, four perspectives that can be adopted by tertiary institutions are (1) Financial perspective: financial performance will be based on efforts to provide maximum profit impact for shareholders. This will be related to measures of profitability such as operating income, return on capital employed (ROCE), or economic value added (EVA) (2) Internal business perspective: to achieve customer satisfaction and contribute to earnings to shareholders, business processes must be truly carried out efficiently and effectively, for example based on value chain analysis, product innovation levels, operational processes, or delivery. (3) Learning and growth: identifying infrastructure that must be built to create growth and increase long-term performance. The main sources of learning and growth are human, institutional systems and procedures. (4) Customer perspective: customer identification and the market segment where a business is competing. The size usually consists of: customer satisfaction, customer retention, customer acquisition, customer profitability, and target segment market share. **Originality/value/limitations of the study:** This study only focuses on the concept of BSC, implementation of BSC, constraints and solutions for implementing BSC in Higher Education

Keywords: BSC concept; BSC implementation; College

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi

Balanced Score Card di Perguruan Tinggi

Jurnal
Sosiohumaniora
Kodepena

pp.1-13



manusia. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Menurut *Survei Political And Economic Risk Consultan (PERC)* dalam Dinda Prasatya (2019) dijelaskan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi Indonesia berada di bawah Vietnam. Data yang *dilaporkan The World Economic Forum Swedia (2000)* dalam Dinda Prasatya (2019) dijelaskan bahwa Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia.

Seiring perkembangan zaman dan teknologi yang sangat cepat dan modern membuat dunia pendidikan semakin penuh dengan dinamika. Di Indonesia sendiri dinamika itu tampak dari tidak hentinya sejumlah masalah yang melingkupi dunia pendidikan. Masalah yang sering terjadi di dunia pendidikan yaitu mengenai merosotnya mutu pendidikan di Indonesia.

Menurut Dinda Prasatya (2019) menjelaskan bahwa penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia antara lain adalah masalah efektivitas, efisiensi, dan standarisasi pengajaran, selain kurang kreatifnya para pendidik dalam membimbing siswa, kurikulum yang membuat pendidikan semakin mundur karena kurikulum hanya didasarkan pada pengetahuan pemerintah tanpa memperhatikan kebutuhan masyarakat.

Menurut Eddy Soeryanto (2015) menjelaskan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, dituntut untuk dengan cepat merespon proses yang kompleks dan berkelanjutan dalam menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan dapat bekerja sesuai dengan bidang ilmunya dan diterima di masyarakat secara baik benar. Dengan kata lain Perguruan Tinggi (PT) harus menghasilkan lulusan tenaga kerja yang kompeten berstandar nasional maupun internasional di bidangnya.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Zamroni dan Siti Nasiah (2018) dengan judul "Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Melalui Penyusunan Manajemen Strategis Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*: Studi Kasus di STAI Sangatta Kutai Timur".

Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa; peningkatan mutu pendidikan di STAI Sangatta Kutai Timur dilakukan melalui; 1) kepemimpinan yang visioner, 2) analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan SWOT analysis, 3) menjadikan mutu sebagai "Ruh" dalam setiap aktivitas organisasi dengan cara mengimplementasikan manajemen berbasis mutu, yang berorientasi pada ; a) *Costumer Satisfaction*, b) perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*), c) keterlibatan penuh civitas akademika (*involvement of people*), d) *continous improvement*. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, STAI Sangatta Kutai Timur berfokus pada empat perspektif, yaitu; perspektif finansial, perspektif costumer, perspektif internal dan perspektif pengembangan pengembangan dan pertumbuhan yang sangat efektif dalam peningkatan mutu pendidikan. Dari beberapa perspektif *Balanced Scorecard* yang diaplikasikan di STAI Sangatta Kutai Timur,

perspektif internal yang paling dominan terhadap efektivitas peningkatan mutu pendidikan, dilanjutkan dengan perspektif *learning and growth*, *customer* dan *financial*.

Dari hasil penelitian diatas, dapat dijelaskan bahwa pengukuran kinerja di perguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan *Balanced Scorecard*. Namun, perguruan tinggi tersebut hanya memfokuskan pada perspektif internal sehingga penerapannya kurang optimal.

Sejalan dengan Fredly Rangkuti (2011) yang dikutip dalam Zamroni (2018) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaannya, *balanced scorecard* terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini, *balanced scorecard* sudah berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja, kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun pembelajaran organisasi. Selanjutnya terus dikembangkan, sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan, terakhir *balanced scorecard* semakin populer, karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Hal ini sejalan dengan Elfina Yenti (2015) yang menjelaskan bahwa pada awalnya *Balanced Scorecard* dikembangkan dan digunakan oleh organisasi laba atau perusahaan, tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi laba tetapi juga digunakan pada organisasi nirlaba. Hal ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir, sedang pada organisasi nirlaba kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir. Maka *balanced scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut.

Dari pernyataan diatas, dapat terlihat bahwa penerapan *balanced scorecard* awalnya diterapkan oleh organisasi laba, namun perkembangannya sudah mulai diikuti organisasi nirlaba yaitu Perguruan Tinggi. Namun penerapan di Perguruan Tinggi harus disesuaikan dengan karakteristik perguruan tingginya.

Sejauh ini berbagai pengukuran kinerja telah dilakukan oleh beberapa perguruan tinggi misalnya melalui Laporan Kerja Tahunan, yang menggambarkan pencapaian target-target yang telah direncanakan. Tapi hal itu hanya mencerminkan pencapaian kegiatan dengan realisasi biaya yang telah dianggarkan.

Melihat kondisi saat ini dan sejalan dengan UU No.9 Tahun 2009 yang dikutip dalam Elfina Yenti (2015) tentang Badan Hukum Pendidikan bahwa ukuran kinerja tidak hanya diukur melalui pencapaian target-target yang telah ditetapkan dan kesesuaiannya dengan anggaran yang telah disahkan, tetapi pengukuran kinerja juga harus dilihat dari semua sisi, yaitu keuangan dan non keuangan. Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas, penulis tertarik memilih judul tentang "***Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi.**"

2. METODE PENELITIAN

Sesuai dengan sifat penelitian, penelitian kepustakaan memiliki beberapa ciri khusus, antara lain; *pertama* peneliti berhadapan langsung dengan teks atau data angka, bukan dengan lapangan atau saksi mata (*eyewitness*), berupa kejadian, orang atau benda-benda lain. *Kedua*, peneliti menggunakan data bersifat siap pakai (*readymade*), artinya peneliti tidak pergi kemana-mana, kecuali hanya berhadapan langsung dengan sumber yang sudah ada di perpustakaan, mencari dan menganalisis data yang terkait dengan penelitian penulis. *Ketiga*, data di perpustakaan umumnya adalah sumber data sekunder, dalam arti bahwa peneliti memperoleh data dari tangan kedua bukan asli dari tangan pertama dilapangan. *Keempat*, kondisi data di perpustakaan tidak dibagi oleh ruang dan waktu sehingga dengan mudah peneliti memperolehnya dari berbagai sumber baik yang berasal dari media cetak dan online.

Tulisan ini adalah kajian literatur tentang *Balanced Scorecard* pada institusi perguruan tinggi. Sumber kajian adalah berupa buku-buku yang berkenaan dengan dengan tema tersebut dan Jurnal-jurnal ilmiah yang relevan sebagaimana yang telah disebutkan dalam kepustakaan naskah ini.

Pembahasan dilakukan berdasarkan metode analisis tematik (*thematic Analysis*). Analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola-pola atau tema dalam suatu data. Oleh karena itu metode ini dapat mengatur dan menggambarkan data secara mendetail agar dapat menafsirkan berbagai aspek tentang topik penelitian.

Prosedur pemrosesan data, data dan informasi yang diperoleh dengan alat yang dipilih dan sumber data atau contoh spesifik masih bersifat perkiraan atau indikatif. Informasi dan data harus diproses sedemikian rupa sehingga dapat digunakan sebagai bahan untuk menjawab pertanyaan penelitian, berdasarkan hasil pengolahan data di atas, peneliti menyimpulkan hasil penelitian deskriptif dengan menjawab pertanyaan penelitian dan merangkum semua jawaban dalam kesimpulan yang merangkum masalah penelitian umum.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Konsep *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Menurut Elfina Yenti (2015) menjelaskan bahwa Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil proyek-proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan pada suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *balanced scorecard*.

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan

perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. (Kaplan dan Norton, 1996:7) yang dikutip dalam Elfina Yenti (2015).

Menurut Sri Adelia (2015) menjelaskan bahwa pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola bottom line untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Gaspersz, 2005: 3). Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996:9) :

- a. Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan,
- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis,
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Menurut Kaplan dan Norton yang dikutip dalam Anggi Putri Dewi (2015) menjelaskan bahwa, *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Pendekatan *balanced scorecard* melakukan pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek finansial maupun non-finansial. Aspek nonfinansial mendapatkan perhatian karena dasarnya peningkatan kinerja keuangan berasal dari aspek non-finansial yaitu peningkatan efektivitas proses bisnis, komitmen organisasi dan kepercayaan pelanggan terhadap produk, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian haruslah ditujukan kepada peningkatan kinerja di bidang non-finansial, karena dari situlah kinerja keuangan berasal. Dalam *balanced scorecard*, terdapat empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan/institusi yang dapat dievaluasi, yaitu:

- a. Perspektif Finansial,
- b. Perspektif Pelanggan,
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal,
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

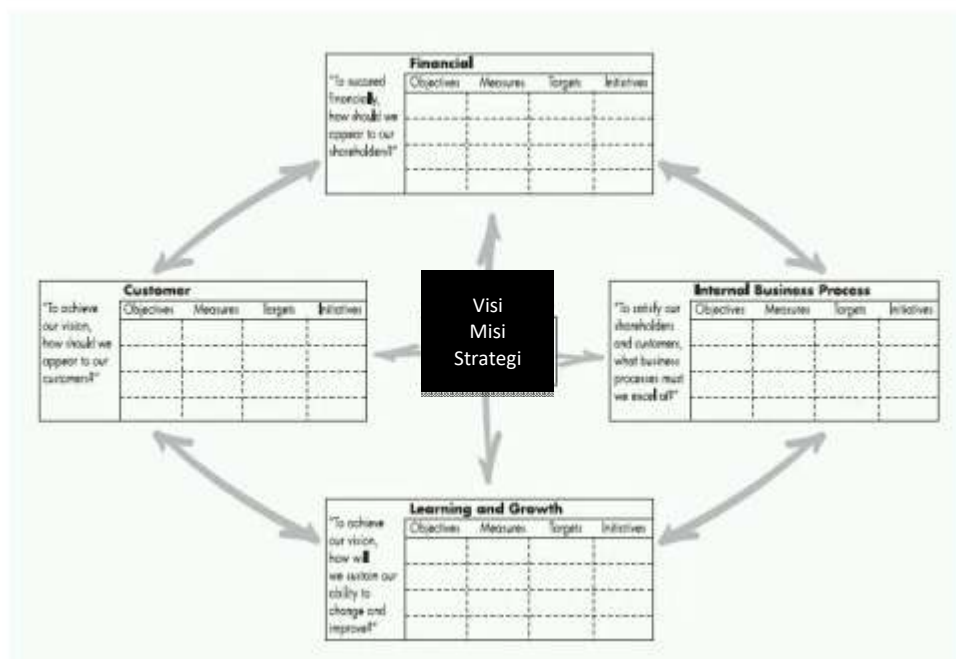
Menurut Helmy Adam (2015), Berikut ini penjelasan singkat dari 4 perspektif yang dapat diadopsi oleh perguruan tinggi:

- a. Perspektif finansial: kinerja keuangan akan berbasis pada upaya memberikan dampak laba maksimal bagi *shareholders*. Ini akan terkait dengan ukuran profitabilitas semisal laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, atau *economic value added (EVA)*
- b. Perspektif bisnis internal: untuk mencapai kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi laba pada *shareholders*, proses bisnis harus benar-benar dilakukan dengan efisien dan efektif, misalnya berbasis analisis rantai nilai, tingkat inovasi produk, proses operasi, ataupun *delivery*-nya.
- c. Pembelajaran dan pertumbuhan: mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem, dan prosedur institusi.

- d. Prespektif pelanggan: indentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat suatu bisnis itu bersaing. Ukurannya biasanya terdiri dari: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas penggan, dan pangsa pasar segmen sasaran.

Setiap prespektif dibuat menjadi empat kolom yang terdiri dari *objectives*, *measures*, *targets*, dan *iniatives*. Lebih jelasnya terlihat pada gambar dibawah ini

Gambar 1 Balanced Scorecard



Evolusi Perkembangan balanced scorecard menurut Mulyadi (2007: 312) yang dikutip dalam Elfina Yenti (2015), diantaranya adalah:

- Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif. *Balanced scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.
- Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategis. Pemanfaatan *Balanced scorecard* pada sistem perencanaan strategis sebagai alat untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis dengan empat atribut, yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.
- Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu dalam pengelolaan kinerja personal. *Balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personal (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan kerangka jelas dan masuk akal bagi seluruh personal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja keuangan.

Menurut Yoyo Sudaryo (2015), BSC berkembang dari hanya kerangka berfikir tentang pengukuran kinerja pada awalnya menjadi sebuah sistem perencanaan dan manajemen strategis. Dengan konsep BSC baru ini maka akan mampu mengubah perencanaan organisasi yang menarik. BSC tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran kinerja, namun juga membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Dengan demikian, pimpinan satuan pendidikan dapat dengan pasti menjalankan strategi mereka.

Menurut Anggi Putri (2015), Dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja, ada kerangka kerja yang terdiri dari 4 (empat) tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah *scorecard* sebagai alat ukur kinerja yaitu: *strategic alignment*, *strategic areas*, *strategic grids*, dan *company scorecard*

B. Implementasi *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

1. *Strategic Alignment*

Strategic alignment merupakan strategi yang didapat dari penjabaran visi, misi, dan strategi secara umum. Contohnya : Perguruan Tinggi Telkom University Bandung.

Visi Telkom University adalah “Menjadi perguruan tinggi berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi”

Sedangkan misi Telkom University adalah sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berstandar internasional
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni yang diakui secara internasional;
- c. Memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, dan seni untuk kesejahteraan dan peradaban bangsa

Tujuan

- a. Tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan
- b. Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas, kompetensi, dan daya saing nasional dan internasional
- c. Menciptakan budaya riset, atmosfer akademik lintas budaya, dan jiwa kewirausahaan di kalangan civitas akademik

Kemudian kebijakan dan strategi yang diterapkan oleh Telkom University yang berorientasi pada bidang Informasi Komunikasi dan berstandar internasional antara lain:

- a. Selalu mengutamakan mutu pelayanan dalam setiap kegiatan akademik.
- b. Meningkatkan daya saing institusi untuk melayani industri dan infokom.
- c. Menghasilkan lulusan yang kompeten, mampu bekerja, mengembangkan diri dan berwirausaha di bidang infokom.
- d. Menghasilkan karya dan cipta yang sesuai dengan tuntunan dan kebutuhan masyarakat serta tantangan perubahan yang cepat di bidang infokom baik secara nasional maupun internasional.

- e. Menetapkan dan mengendalikan proses-proses bisnisnya sehingga tetap efektif dan efisien.
- f. Memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan yang terkait dari para pemangku kepentingan untuk mencapai kepuasan pihak *stakeholder*.
- g. Mengembangkan dan meningkatkan efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu secara terus menerus di seluruh bagian terkait.

Pada Telkom University didapatkan 45 strategi yang didapatkan dari visi, 3 misi, serta 7 kebijakan dan strategi umum Telkom University. Tabel 1 adalah salah satu contoh *strategic alignment* yang didapat dari penjabaran strategi Telkom University yang ketiga “Menghasilkan lulusan yang kompeten, mampu bekerja, mengembangkan diri dan berwirausaha di bidang infokom.”

2. *Strategic Areas*

Pada tahap ini, strategi dan target yang sudah dirumuskan pada tahap *strategic alignment* dikelompokkan kedalam kategori yang lebih general. Hasil pengkategorian ini selanjutnya akan dipetakan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* sehingga didapatkan area yang dicakup oleh strategi ini.

Pada Telkom University, didapatkan 15 *strategic areas* yang merupakan generalisasi dari beberapa strategi yang didapat pada tahap *strategy alignment*. Kemudian beberapa *strategic areas* akan dipetakan ke perspektif *balanced scorecard* yang sesuai.

3. *Strategic Grids*

Setelah didapatkan *strategic areas*, langkah selanjutnya adalah melakukan *strategic grid*, yaitu mengidentifikasi indikator *leading* dan *lagging* antara *strategic areas* yang sudah ada sehingga didapat hubungan sebab-akibat yang mengacu pada terwujudnya visi dan misi perusahaan/institusi. Hasil dari *strategic grid* ini berupa berupa *strategy map* yaitu diagram yang menunjukkan hubungan perspektif *balanced scorecard* dan strategi untuk mencapai visi dan misi institusi.

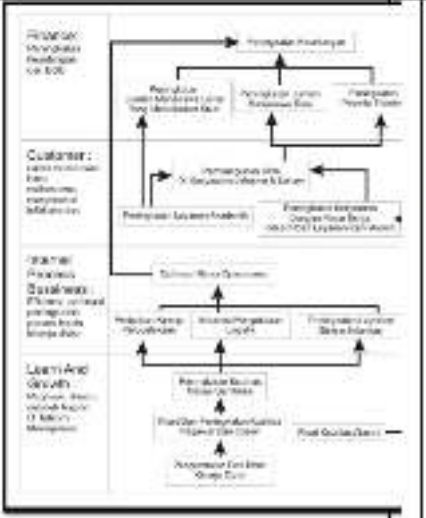
4. *Company Scorecard*

Pada tahap akhir pengukuran kinerja, harus dibangun sebuah *company scorecard* yang didapat dengan memetakan hubungan perspektif *balanced scorecard*, *strategic areas*, *strategy grid*, dengan visi, misi dan strategi institusi.

Agar lebih jelas dibawah ini juga dijelaskan bobot prespektif, sasaran strategi, *Key Performance Indicator* (KPI), target, realisasi dan skor BSC di Telkom University

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat disimpulkan kinerja Perguruan Tinggi Telkom University cukup baik karena dari total bobot prespektik sebesar 100% sudah tercapai 93%. Beberapa faktor mempengaruhi hasil skor tersebut (1) Masih kurang optimalnya kesesuaian mata kuliah, (2) Kurang optimalnya pengelolaan logistik, dan (3) Kurang optimalnya riset kualitas alumni.

Tabel 1 Bobot Prespektif, Sasaran Strategi, Key Performance Indicator (KPI), Target, Realisasi dan Skor BSC di Telkom University

Prespektif	Peta Strategi	Bobot Prespektif	Sasaran Strategi	KPI	Rencana Tindak	Target	Realisasi	skor
		5	Meningkatkan ROI	Tingkat keuntungan mencapai 50%	Memonitoring dan evaluasi	50%	50%	15
		0	Meningkatkan Jumlah Mahasiswa Baru	Tingkat jumlah mahasiswa baru mencapai 80%	Sosialisasi dan evaluasi	80 %	80%	5
		0	Meningkatkan kesesuaian materi kuliah	Tingkat kesesuaian materi kuliah 80 %	Sosialisasi dan evaluasi	80%	70%	8
		0	Meningkatkan sarana & prasarana logistik	Perbaikan sarana & prasarana 80%	Pengadaan sarana dan prasarana	80%	70%	5
		0	Meningkatkan kualitas alumni	Kegiatan tracer study 80%	Pemberdayaan lembaga dan alumni	80%	60%	7
Total		100						93,00

C. Kendala Dalam Implementasi *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Kendala dalam implementasi *balanced scorecard* di Perguruan Tinggi adalah :

1) Kurangnya Komitmen Pemimpin dalam Mensosialisasi Visi dan Misi

Komitmen pimpinan puncak tetap saja menjadi kata kunci, karena hanya dengan adanya komitmen itulah organisasi dapat bergerak. Satu hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah mengakomodasi hal-hal yang umum dalam satu Perguruan Tinggi, akan tetapi bagaimanapun satu perguruan tinggi harus dapat mengakomodasi hal yang menurut mereka spesifik bagi Perguruan Tinggi dimana mereka berada.

2) Kurangnya Pemahaman Mengenai Empat Prespektif *Balanced Scorecard*

Dalam kaitan ini tidak semua Perguruan Tinggi memahami empat perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan, perspektif tersebut tidak serta merta dapat memposisikan perguruan tinggi dapat mengadopsinya.

3) Kurangnya Pemahaman Mengenai Penentuan Sasaran dan Target

Beberapa Perguruan Tinggi masih belum paham mengenai penentuan sasaran dan target. Penentuan sasaran dan target bukanlah pekerjaan yang mudah karena hal ini harus termuat dalam satu perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Artinya penetapan demikian haruslah disertai oleh *Allignment*.

Menurut Johannes (2015), *Allignment* adalah adanya pengalokasian sumberdaya yang jelas terhadap upaya pencapaian tujuan. Tanpa adanya pengalokasian sumberdaya maka tidak akan ada jaminan bahwa organisasi akan mencapai manfaat dari BSC yang telah disusun.

4) Kesulitan Dalam Menentukan *Scorecard*

Beberapa Perguruan Tinggi kesulitan dalam menentukan *scorecard*. Tidak mudah untuk menyepakati ukuran apa yang dijadikan keberhasilan satu perguruan tinggi, karena didalamnya selalu ada unsur konflik antar bagian.

D. Solusi Dalam Meminimalisir Kendala Implementasi *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Menurut dalam Johannes (2015) menjelaskan bahwa solusi dalam meminimalisir kendala implementasi *balanced scorecard* di Perguruan Tinggi adalah :

- 1) Keterlibatan kepemimpinan senior
- 2) Mensosialisasi visi dan misi perguruan tinggi dari pimpinan puncak (Rektor) sampai *Office boy* harus paham dengan visi dan misi institusinya
- 3) Mengidentifikasi kategori kinerja yang menghubungkan visi dan strategi terhadap hasil
- 4) Menerjemahkan papan nilai kepada tim, divisi, dan tingkatan fungsi
- 5) Mengembangkan pengukuran yang efektif dan standar yang berarti tepat
- 6) Melaksanakan penganggaran yang tepat, Teknologi Informasi, dan Komunikasi yang jelas
- 7) Melihat BSC sebagai proses kontinuis, membutuhkan perbaikan, penilaian ulang, dan pemutakhiran
- 8) Membangun kepercayaan kepada bawahan bahwa BSC sebagai fasilitator perubahan kultur dan organisasi.
- 9) Setiap bawahan diberikan pemahaman mendalam mengenai BSC saat perencanaan strategis dimulai; Pemahaman ini harus dimulai dari identifikasi yang sesuai sehingga dapat ditentukan apa yang menjadi tujuan dan kegiatan serta ukuran yang akan diterapkan.

4. KESIMPULAN

a. Konsep *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Balanced Scorecard tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran kinerja, namun juga membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Dengan demikian, pimpinan satuan pendidikan dapat dengan pasti menjalankan strategi mereka.

Dalam konsep *balanced scorecard*, empat perspektif yang dapat diadopsi oleh Perguruan Tinggi yaitu:

- 1) Prespektif finansial: kinerja keuangan akan berbasis pada upaya memberikan dampak laba maksimal bagi *shareholders*. Ini akan terkait dengan ukuran profitabilitas semisal laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, atau *economic value added (EVA)*
- 2) Prespektif bisnis internal: untuk mencapai kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi laba pada *shareholders*, proses bisnis harus benar-benar dilakukan dengan efisien dan efektif, misalnya berbasis analisis rantai nilai, tingkat inovasi produk, proses operasi, ataupun *delivery*-nya.
- 3) Pembelajaran dan pertumbuhan: mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem, dan prosedur institusi.
- 4) Prespektif pelanggan: indentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat suatu bisnis itu bersaing. Ukurannya biasanya terdiri dari: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar segmen sasaran.

b. Implementasi *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja, ada kerangka kerja yang terdiri dari 4 (empat) tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah scorecard sebagai alat ukur kinerja.

1) *Strategic Alignment*

Strategic alignment merupakan strategi yang didapat dari penjabaran visi, misi, dan strategi secara umum. Contohnya : Perguruan Tinggi Telkom University Bandung.

Pada Telkom University didapatkan 45 strategi yang didapatkan dari visi, 3 misi, serta 7 kebijakan dan strategi umum Telkom University. Salah satu contoh *strategic alignment* yang didapat dari penjabaran strategi Telkom University yang ketiga yaitu “Menghasilkan lulusan yang kompeten, mampu bekerja, mengembangkan diri dan berwirausaha di bidang infokom.” Maka salah satu strateginya yaitu mahasiswa lulus tepat waktu dengan target $\geq 80\%$ dan Divisi yang bertanggung jawab setiap Fakultas.

2) *Strategic Areas*

Pada tahap ini, strategi dan target yang sudah dirumuskan pada tahap *strategic alignment* dikelompokkan kedalam kategori yang lebih general. Hasil pengkategorian ini selanjutnya akan dipetakan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* sehingga didapatkan area yang dicakup oleh strategi ini.

Strategic areas yang didapat pada contoh ini kemudian dipetakan ke dalam perspektif pelanggan. *Strategic areas* yaitu : pembangunan citra di masyarakat infokom dan umum, maka salah satunya strateginya lulusan yang bekerja dalam waktu 6 bulan.

3) *Strategic Grids*

Strategic grid yaitu mengidentifikasi indikator *leading* dan *lagging* antara *strategic areas* yang sudah ada sehingga didapat hubungan sebab-akibat yang mengacu pada terwujudnya visi dan misi perusahaan/institusi. Hasil dari *strategic grid* ini berupa berupa *strategy map* yaitu diagram yang menunjukan

hubungan perspektif *balanced scorecard* dan strategi untuk mencapai visi dan misi institusi.

4) *Company Scorecard*

Pada tahap akhir pengukuran kinerja, harus dibangun sebuah *company scorecard* yang didapat dengan memetakan hubungan perspektif *balanced scorecard*, *strategic areas*, *strategy grid*, dengan visi, misi dan strategi institusi.

c. Kendala Dalam Implementasi *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Kendala dalam implementasi *balanced scorecard* di Perguruan Tinggi adalah:

- 1) Kurangnya Komitmen Pemimpin dalam mensosialisasikan visi dan misi
- 2) Kurangnya Pemahaman Mengenai Empat Prespektif *Balanced Scorecard*
- 3) Kurangnya Pemahaman Mengenai Penentuan Sasaran dan Target
- 4) Kesulitan Dalam Menentukan *Scorecard*

d. Solusi Dalam Meminimalisir Kendala Implementasi *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Solusi dalam meminimalisir kendala implementasi *balanced scorecard* di Perguruan Tinggi adalah :

- 1) Keterlibatan kepemimpinan senior
- 2) Mensosialisasikan visi dan misi perguruan tinggi
- 3) Mengidentifikasi kategori kinerja yang menghubungkan visi dan strategi terhadap hasil
- 4) Menerjemahkan papan nilai kepada tim, divisi, dan tingkatan fungsi
- 5) Mengembangkan pengukuran yang efektif dan standar yang berarti tepat
- 6) Melaksanakan penganggaran yang tepat, Teknologi Informasi, dan Komunikasi yang jelas
- 7) Melihat BSC sebagai proses kontinuis, membutuhkan perbaikan, penilaian ulang, dan pemutakhiran
- 8) Membangun kepercayaan kepada bawahan bahwa BSC sebagai fasilitator perubahan kultur dan organisasi.
- 9) Setiap bawahan diberikan pemahaman mendalam mengenai BSC saat perencanaan strategis dimulai

5. DAFTAR PUSTAKA

Adam, Helmy. (2015). Internalisasi Akuntansi Manajemen Perspektif Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Universitas Brawijaya Malang*

Dokumen Renstra Telkom University Bandung Tahun 2019-2024. <https://telkomuniversity.ac.id/strategic-plans-3/> diakses pada tanggal 1 Oktober 2019 Pukul 11.00 WIB.

- Fajriah, Nurul. (2019), Gambaran Sistem Pendidikan Islam Pada Masa Sahabat, *Jurnal Serambi Ilmu*, Volume 20, Nomor 1, Edisi Maret 2019, pp. 120-136, diakses tanggal 10 Mei 2020
- Johannes. (2015). *Balanced Scorecard Konsep dan Implementasi: Sebagai Strategi Perusahaan*. <https://1425w010.blogspot.com/2015/02/balance-scorecard-konsedan.html> diakses pada tanggal 1 Oktober 2019 Pukul 13.20 WIB
- Prasatya, Dinda. (2019). Kualitas Pendidikan di Indonesia. <https://www.kompasiana.com/dinda24/5c812ffb43322f264762c3c5/kualitas-pendidikan-di-indonesia> diakses pada tanggal 11 Mei 2020 Pukul 23.30 WIB
- Pertiwi, Anggi Putri, Walesa Danto, dan Kusuma Ayu Laksitowening. (2015). Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Telkom University Bandung*.
- Soegoto, Eddy Soeryanto. (2015). Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.6, No. 2*.
- Sudaryo, Yoyo. (2015). Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Strategic Map Balanced Scorecard (Studi pada 6 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Bandung). *Jurnal Sosiohumaniora, Volume 17 No. 1 Maret 2015: 1 – 12*
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 yang mengatur pendidikan tinggi di Indonesia tentang macam-macam jenis perguruan tinggi di Indonesia.
- Yenti, Elfina dan Sri Adella Fitri. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar. *JURIS Volume 13, Nomor 2 (Desember 2015)*.
- Zamroni dan Siti Nasiah. (2018). Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Melalui Penyusunan Manajemen Strategis Dengan Pendekatan Balanced Scorecard: Studi Kasus di STAI Sangatta Kutai Timur. *FENOMENA: Jurnal Penelitian Volume 10, No. 1, 2018 e-issn 2615 – 4900; p-issn 2460 – 3902 DOI: http://doi.org/ 10.21093/fj.v10i1.1213*.

Submit/Diserahkan:

22.03.2020

Revisi:

Diterima & Publikasi Online

