

# Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X di Surabaya

## *Balanced Scorecard Design as a Strategy Execution Tool at Private Higher Education X in Surabaya*

Mar'a Elthaf Ilahiyah<sup>a</sup>

Program Studi Akuntansi, STIESIA Surabaya

---

### ARTICLES INFORMATION

#### EBBANK

Vol. 8, No. 2, Desember 2017

Halaman : 75 – 89

© LP3M STIEBBANK

e-ISSN : 2442 - 4439

ISSN : 2087 - 1406

#### Keywords :

*Balanced Scorecard, Strategy Maps, Strategic Objectives, Performance Measurement and Strategic Initiatives*

#### JEL classifications :

M10

#### Contact Author :

eltha.echa@yahoo.com

### ABSTRACT

*Application of the Balanced Scorecard concept has been adopted by many companies and even government organizations as has been proposed by Butler, Letza and Neale (1997) in which some of the major organizations in the United States such as the United States Government, Intel, Apple, Miliken. Along with the development of the Balanced Scorecard method is not only used as a performance measurement tool for the business sphere but also serves as a tool for measuring the performance of government organizations and non-profit organizations, including educational organizations. This study uses on of the privat Colleges in Surabaya (PTS X) as the research object. The reason d PTS.X as the object of this study because PTS.X has experienced a drastic decrease the number of students and PTS. X has some major problems were the cause of the need for a review of strategy and planning strategies using the Balanced Scorecard. There are some major problems of PTS. X is as follows: (1) There accepted students. (3) It is not yet optimal work of faculty research and community service. (4) Lack of funding / budget development. Sources of funding, during which only rely on the SPP and DPP student may not dipetahankan again. A qualitative approach with eksploratorif case study method used in this study. Some of the steps in the design process research Balanced Scorecard at PTS. X, among others: (1) Perform translation PTS's vision and mission. X into a number of strategic objectives (2) To measure the performance of each strategic goal. (3) Establish strategic initiatives that should be do by PTS. X. PTS.X strategy has resulted in 13 strategic objectives in the four perspectives of the Balanced Scorecard and 79 of KPI to be used as a measure in the scorecard. Total size is given in the internal process perspective by 50% to satisfy customers and perspectives growth and learning as much as 30%*

## PENDAHULUAN

Kebijakan Kemenristekdikti yang menekankan pentingnya kualitas pendidikan dan pengajaran, wujudnya memberikan sanksi tegas terhadap PTS (Perguruan tinggi yang tidak berkualitas dapat dilihat dengan dinonaktifkan pada tahun 2015 sejumlah 243 Perguruan tinggi seluruh Indonesia. Penonaktifan tersebut dikarenakan, Pertama, Institusi perguruan tinggi tersebut tidak melaporkan data institusi perguruan tinggi selama empat semester berturut-turut; Kedua, Rasio/nisbah dosen tidak mencukupi; Ketiga, Institusi perguruan tinggi tersebut melaksanakan pendidikan diluar kampus utama tanpa izin; Keempat, institusi perguruan tinggi tersebut terjadi konflik, yayasan sudah tidak aktif; Kelima, Pindah kampus namun tanpa melaporkan. (Nasional.sindonews.com/read/1c/6 Oktober 2015). Institusi pendidikan tinggi termasuk bagian dari sektor jasa harus berkompetisi, tidak saja berhadapan sesama PTS dan PTN tetapi juga harus berkompetisi dengan institusi pendidikan tinggi dari negara anggota MEA. Konsekuensinya bagi institusi pendidikan tinggi yang tidak siap menghadapi *booming* MEA mulai 2015 akan terancam mengecil bahkan akan tersingkir dari panggung pendidikan tinggi nasional. (<http://Nasional.sindonews.com/read/955748/149/sdm-perguruan-tinggi-menghadapi-mea/26Januari2015>).

Berdasarkan pemaparan fenomena di atas maka penelitian ini dimaksudkan untuk meningkatkan strategi institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi tantangan di era global khususnya diberlakukannya MEA dengan melakukan perancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai institusi pendidikan tinggi diharapkan memberikan kepuasan terhadap pelayanan jasa kepada mahasiswa. Kepuasan ini menjadi ujung tombak keberhasilan manajemen. Maka hal ini harus diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan perspektif *Balanced Scorecard* selanjutnya berguna untuk menterjemahkan visi dan misi sebuah organisasi termasuk institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini menggunakan salah Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya (PTS X) sebagai objek penelitian. Alasan dijadikannya PTS.X sebagai obyek penelitian ini karena PTS.X pernah mengalami penurunan drastic jumlah mahasiswa serta PTS. X memiliki beberapa masalah utama yang menjadi sebab perlunya dilakukan review strategi dan perencanaan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Beberapa masalah utama dari PTS. X adalah sebagai berikut: (1) Belum Optimalnya Komitmen Dosen dan Tenaga Kependidikan terhadap Lembaga. Pada umumnya dosen dan tenaga kependidikan memposisikan diri sebagai pekerja. Hal ini terlihat dari perilaku yang berkembang yaitu perilaku menuntut hak yang lebih menonjol dibandingkan dengan tanggung jawab untuk melaksanakan kewajiban. Oleh karena itu, kondisi ini perlu sesegera mungkin diperbaiki secara komprehensif terutama perubahan paradigma bekerja yang lebih memiliki komitmen di lembaga pendidikan.(2) Rasio mahasiswa pendaftar dan yang diterima. Berdasarkan data pendaftaran mahasiswa empat tahun terakhir dapat dilihat bahwa jumlah pendaftar calon mahasiswa baru menunjukkan kecenderungan yang meningkat, namun demikian proporsi pendaftar dan yang diterima belum menunjukkan rasio yang baik. Hal ini bertolak belakang dengan tujuan lembaga untuk meningkatkan kualitas *raw input*, yaitu melaksanakan seleksi calon mahasiswa yang lebih ketat. Oleh karena itu, peningkatan *image* dengan seleksi mahasiswa untuk mendapatkan *raw input* yang mulai membaik sejak tahun 2010 sampai dengan sekarang ini masih perlu mendapatkan perhatian. (3) Masih belum optimalnya karya penelitian dan pengabdian masyarakat dosen. Hal ini terlihat dari *output* karya ilmiah dosen, semata-mata hanya untuk memenuhi *credit point* guna kenaikan jenjang jabatan akademik. Oleh karena itu, perlu strategi lain yaitu memposisikan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sama dengan kegiatan pendidikan dan pengajaran. Namun demikian, dalam beberapa bulan ini (2013) animo dosen untuk mengajukan dana kompetisi penelitian dan pengabdian masyarakat ada kecenderungan meningkat. (4) Keterbatasan dana / Anggaran pengembangan. Sumber dana yang selama ini hanya mengandalkan dari

SPP dan DPP mahasiswa tidak mungkin dipertahankan lagi. Oleh karena itu, harus dikembangkan usaha-usaha lain, terutama pelaksanaan kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak-pihak luar, diversifikasi usaha yang menghasilkan peluang pendapatan, dsb, dengan adanya permasalahan seperti yang dipaparkan di atas diharapkan dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* pada PTS. X dapat membantu PTS. X dalam mengeksekusi strategi. (Sumber: Data Wawancara PTS. X).

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Peneliti berusaha menelaah fenomena-fenomena yang terjadi dalam organisasi kemudian dieksplorasi secara logis menurut kaidah keilmuan, sehingga pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan pembahasan yang cukup luas dan mendalam atas suatu organisasi. Tempat penelitian dilaksanakan di suatu perguruan tinggi swasta yang terletak di Surabaya, alasan mengapa tempat penelitian tersebut dipilih karena permasalahan yang di dalam perguruan tinggi swasta tersebut sesuai dengan tema penelitian yang diambil yaitu *Balanced Scorecard* sebagai alat eksekusi strategi.

### **Analisis Data**

Mile dan Huberman seperti yang dikutip oleh Salim (2006:20-24), menyebutkan ada tiga langkah pengolahan data kualitatif, yakni reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing and verification*), dalam pelaksanaannya reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, merupakan sebuah langkah yang sangat luwes, dalam arti tidak terikat oleh batasan kronologis. Secara keseluruhan langkah-langkah tersebut saling berhubungan selama dan sesudah pengumpulan data, sehingga model dari Miles dan Huberman disebut juga sebagai Model Interaktif. Berdasarkan pada penjelasan yang telah dikembangkan oleh Salim (2006), dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*), dalam tahap ini peneliti melakukan pemilihan, dan pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh.
2. Penyajian data (*data display*). Peneliti mengembangkan sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Display data atau penyajian data yang lazim digunakan pada langkah ini adalah dalam bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Peneliti berusaha menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi dengan mencari makna setiap gejala yang diperolehnya dari lapangan, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dari fenomena, dan proposisi.

### **Hasil dan Pembahasan**

Wawancara mendalam dilakukan pada Ketua Yayasan, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan. Berdasarkan observasi pertama yang dilakukan wawancara terhadap Ketua Yayasan PTS. X menjelaskan bahwa PTS. X belum pernah menerapkan *Balanced Scorecard* dalam mengeksekusi strategi. Tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah dengan *indepth interview* atau melakukan wawancara secara mendalam terhadap komponen pihak-pihak penentu kebijakan di lingkungan PTS. X. Proses wawancara yang dilakukan adalah dimulai dengan apa yang menjadi visi dan misi PTS. X, apakah tujuan dari PTS. X, dan bagaimana penerapan strategi yang diterapkan oleh PTS.X. Sisi yang menarik dalam penelitian ini adalah PTS. X sebenarnya sudah memiliki strategi yang baik namun dalam melakukan PTS. X belum menerapkan alat untuk mengeksekusi strategi yang tepat.

Alasan *Balanced Scorecard* dipilih dalam penelitian ini sebagai alat eksekusi strategi karena *Balanced scorecard* menjanjikan kemampuan perusahaan khususnya PTS. X dalam melipat gandakan

kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Dengan *balanced scorecard*, kinerja keuangan diperoleh dari usaha-usaha nyata (*real efforts*) yang menjadi penyebab utama diwujudkannyanya kinerja keuangan. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik ke perspektif non keuangan yang mencakup perspektif *customer*, proses bisnis *intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut, merupakan penyebab sesungguhnya pencapaian dan sasaran keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan sesungguhnya (bukan artifisial atau semu), perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif *customer*), harus mengoperasikan proses untuk melayani *customer* secara *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan harus mempekerjakan personel yang produktif dan berkomitmen (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), dengan demikian, perluasan sasaran strategik ke perspektif non keuangan mengarahkan perhatian personel ke usaha-usaha yang menjadi pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) diwujudkannyanya sasaran keuangan.

Berikut adalah beberapa langkah dalam proses rancangan penelitian *Balanced Scorecard* pada penelitian ini antara lain:

1. Melakukan terjemahan visi dan misi PTS. X menjadi beberapa sasaran strategis
2. Melakukan pengukuran kinerja dari setiap sasaran strategis.
3. Menetapkan inisiatif strategis yang harus dillakukan oleh PTS. X.

Berdasarkan penjelasan wawancara diatas maka dapat kita ketahui bahwa PTS. X memiliki beberapa strategi yang digunakan dalam mencapai visi dan misinya antara lain:

4. Mengembangkan sistem layanan dan penjaminan mutu akademik;
5. Mengelola dan mengembangkan sumber daya secara efektif dan efisien;
6. Menata tatapamong dan tatakelola kelembagaan;
7. Meningkatkan akuntabilitas dan meningkatkan citra universitas;
8. Mendayagunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan sistem manajemen;
9. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah, masyarakat, dunia usaha dan industri baik di dalam maupun luar negeri;
10. Melakukan standardisasi mutu bertaraf nasional dan internasional.

## Tahap Pertama

**Gambar 1. Visi, Misi dan Tujuan PTS. X**

Visi	Misi	Tujuan
Terwujudnya universitas unggul berbasis nilai dan karakter bangsa.	1.Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan internasional	1. Menghasilkan lulusan yang kompetensinya diakui secara nasional maupun internasional, beridentitas nilai dan karakter bangsa Indonesia
	2.Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya,	2. Menghasilkan karya-karya ilmiah yang mutunya

Visi	Misi	Tujuan
	serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi	diakui secara nasional maupun internasional
	3. Memberdayakan ( <i>empowering</i> ) sumberdaya universitas serta menggalang jejaring ( <i>networking</i> ) dengan institusi dalam negeri dan luar negeri untuk mengoptimalkan terselenggaranya Tri Dharma Perguruan Tinggi.	3. Menghasilkan karya-karya inovatif produktif yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan manusia.

Berdasarkan penjelasan visi, misi dan tujuan PTS. X diatas maka dapat dirumuskan beberapa **sasaran strategis** berdasarkan ke-4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan penjelasan wawancara maka dapat disimpulkan ada beberapa sasaran strategis terkait perspektif keuangan dari PTS. X antara lain:

- a. Meningkatkan total penerimaan untuk kegiatan operasional dan pembangunan.

Sumber dana utama yang selama ini hanya mengandalkan dari SPP dan DPP dari banyaknya jumlah mahasiswa PTS. X yang tidak mungkin dipertahankan lagi. Oleh karena diharapkan sumber utama ditingkatkan dengan banyaknya jumlah mahasiswa yang terdaftar pada PTS. X.

- b. Menggali sumber dana di luar sumber dana utama.

Sumber dana utama pada PTS. X berfokus pada yang selama ini hanya mengandalkan dari SPP dan DPP mahasiswa. Oleh karena itu harus dikembangkan usaha-usaha lain, terutama pelaksanaan kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak-pihak luar, diversifikasi usaha yang menghasilkan peluang pendapatan, dsb.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Beberapa sasaran strategis terkait perspektif pelanggan dari PTS. X antara lain:

- a. Peningkatan layanan dan penjaminan mutu akademik baik secara internal maupun eksternal.

Tujuan peningkatan layanan penjaminan mutu adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan secara internal maupun eksternal untuk mewujudkan visi dan misi PTS. X serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

- b. Peningkatan Kualitas Mahasiswa.

Para mahasiswa sebagai calon ekonom yang sedang menuntut ilmu di perguruan tinggi sesungguhnya mengharapkan hasil dari laboratorium itu memiliki nilai ganda yaitu ilmu pengetahuan, gelar, ketrampilan, pengalaman, keyakinan dan perilaku luhur yang mampu bersaing dipasar global. Semuanya itu diperlukan sebagai persiapan memasuki dunia kerja dan atau persiapan membuka lapangan kerja dengan mengharapkan kehidupan yang lebih baik dan kesejahteraan lahir serta batin.

- c. Meningkatkan fungsi HUMAS agar dapat menarik kepercayaan masyarakat dan customer.

Dalam memenuhi kiprah tersebut, perguruan tinggi memerlukan dukungan perangkat kerja tertentu yang dikenal sebagai Hubungan Masyarakat (Humas) untuk mengenalkan atau menunjukkan kemampuannya sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi yang memiliki tradisi kuat dalam bidang ilmu, pengetahuan dan seni (Ipteks) tertentu, yaitu mengangkat isu-isu relevan yang dimunculkan, program unggulan dan dukungan yang dimilikinya.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Beberapa isu strategis dari prespetif bisnis internal PTS. X adalah:

a. Meningkatkan kualitas budaya akademik yang kondusif.

Salah satu misi PTS. X adalah Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai moral, akademik, dan budaya, serta karakter bangsa Indonesia dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Misi ini memerlukan iklim universitas yang memiliki budaya akademis dan menghargai nilai-nilai dan etika akademis.

b. Meningkatkan Tata Kelola Universitas.

Untuk menjamin konsistensi mutu dan relevansi pendidikan dibutuhkan sebuah tata kelola yang sehat.

c. Membangun sistem informasi yang komprehensif di PTS. X.

Teknologi informasi yang seharusnya dapat digunakan sebagai kontrol maupun upaya meningkatkan kinerja organisasi yang komprehensif (akademik, kemahasiswaan, keuangan, dan ketenagaan)

d. Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan.

Kerjasama antar perguruan tinggi atau lembaga lain baik dalam maupun luar negeri telah diatur dengan jelas dalam pasal 122 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990. Pasal tersebut memberikan legitimasi pentingnya jalinan kerjasama perguruan tinggi dalam rangka peningkatan dan pengembangan kualitas serta pengembangan institusional sebuah perguruan tinggi secara keseluruhan.

e. Meningkatkan aksesibilitas sumberdaya dan aktivitas akademik dalam satu sistem informasi manajemen yang terpadu dan modern, sehingga dapat melakukan evaluasi diri, pemantauan audit, audit akademik maupun finansial secara komprehensif.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan wawancara di atas beberapa sasaran strategis dari prespetif pertumbuhan dan pembelajaran PTS. X adalah:

a. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X

Untuk memcegah terjadinya tindakan dosen dan karyawan yang tidak diinginkan oleh PTS. X, maka tugas manajemen PTS. X yang harus memenuhi tuntutan dosen dan karyawan dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan perusahaan.

b. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X

Dosen harus mempunyai kualifikasi yang diperlukan bagi penyampain ilmunya kepada mahasiswa, dalam hal ini peningkatan kualitas dosen sangat mempengaruhi bagaimana proses belajar mengajar.

## c. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa

Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa ini terkait bagaimana PTS. X memberikan perhatian lebih kepada mahasiswa terkait dukungan terhadap aktivitas akademik maupun nonakademik yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mahasiswa.

## Tahap Kedua

Tahapan kedua adalah berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang didapatkan dari PTS. X maka setelah mengetahui bagaimana sasaran-sasaran strategis yang terdapat pada 4 perspektif PTS. X diukur dalam indikator pengukuran kinerja.

### 1. Ukuran Strategis Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
1. Meningkatkan total penerimaan untuk kegiatan operasional dan pembangunan.	Proporsi (%) dana mahasiswa dari total penerimaan
2. Menggali sumber dana di luar sumber dana utama.	Proporsi dana non-mahasiswa (pendapatan lain-lain) dari total penerimaan.

### 2. Ukuran Strategis Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
1. Peningkatan layanan dan penjaminan mutu akademik baik secara internal maupun eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah program studi terakreditasi BAN-PT paling sedikit 100%</li> <li>- Prodi memperoleh akreditasi dari asosiasi profesi internasional yang relevan</li> <li>- 50% unit dasar memperoleh ISO 9001</li> <li>- 75% Mahasiswa merasa puas atas layanan universitas.</li> </ul>
2. Peningkatan kualitas lulusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimal 95% lulusan merasa memperoleh manfaat dari perkuliahan yang dilakukan.</li> <li>- Minimal 95% masa tunggu kerja lulusan dibawah 1 tahun.</li> <li>- Minimal 85% lulusan memperoleh IPK di atas 3,3.</li> <li>- Minimal 90% lulusan S1 dan S2 melanjutkan studi atau bekerja.</li> <li>- Minimal 90% lulusan S1, S2 dan S3 merasa puas atas penghasilan pertama yang diperolehnya.</li> <li>- Minimal 85% rata-rata lama studi mahasiswa dibawah 9 semester untuk S1, dan 5 semester untuk S2 dan S3.</li> </ul>
3. Penguatan Fungsi Kehumasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya akses masyarakat terhadap informasi universitas</li> <li>- Terbangunnya kerjasama dengan media massa;</li> <li>- Meningkatnya peran dan fungsi media informasi universitas;</li> </ul>

### 3. Ukuran Strategis Perspektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
1. Meningkatkan kualitas budaya akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbentuk dan/atau berfungsinya kelompok-kelompok kajian dalam bidang keilmuan di setiap prodi.</li> <li>- Paling sedikit 90% dosen penyelenggaraan perkuliahan di atas standar.</li> <li>- Semua kegiatan perkuliahan terselenggara sesuai dengan silabus.</li> <li>- Paling sedikit 95% kinerja dosen/perkuliahan dinilai baik oleh mahasiswa.</li> <li>- Rata-rata artikel yang dihasilkan dosen per tahun minimal 2.5.</li> <li>- rata- rata kutipan dosen 2.5 per artikel</li> <li>- Termanfaatkannya hasil-hasil penelitian non kependidikan untuk memperkaya keilmuan kependidikan.</li> <li>- Minimal 90% kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik terpenuhi</li> <li>- Terselenggaranya aktivitas riset dengan mengacu kepada kebijakan riset universitas;</li> <li>- Dihasilkannya 20 buah inovasi pembelajaran yang dipublikasikan minimal pada jurnal nasional;</li> <li>- Terbangunnya 5 sarana laboratorium dan sumber belajar berorientasi riset</li> <li>- Dilaksanakannya 20 program pengabdian pada masyarakat yang berbasis inovasi dan hasil-hasil riset.</li> <li>- Tersediannya perangkat kurikulum pendidikan Bahasa Asing (Lab Bahasa)</li> <li>- Paling sedikit 75 % <i>Toefl</i> diatas 450 bagi mahasiswa</li> <li>- Paling sedikit 75% dosen pada tiap prodi <i>Toefl</i> diatas 500 Bagi Dosen</li> </ul>
2. Meningkatkan Tatakelola Universitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terwujudnya program tata pamong dan tata kelola Universitas yang mendukung visi dan misi dengan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku</li> <li>- Terpetakannya pola pengelolaan, hubungan antar unit kerja dan kinerja yang terbangun pada implementasi struktur organisasi</li> <li>- Tersusunnya struktur organisasi dan tata kelola (SOTK) Universitas</li> <li>- Terlaksananya prosedur dan tata kerja sesuai dngan SOTK Universitas</li> <li>- Tersosialisasinya hasil restrukturisasi organisasi dan STOK universitas</li> <li>- Terpahaminya tupoksi pada SOTK universitas oleh setiap unit kerja</li> <li>- Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola PTS. X</li> <li>- Tersertifikasinya tata kelola laboratorium</li> <li>- Bertambahnya 2 laboratorium di kampus PTS. X</li> <li>- Penguatan Tenaga Lab bersertifikasi 4 orang</li> <li>- Terkoordinasinya pengelolaan usaha universitas dalam bidang akademik , penunjang, dan komersial yang akuntabel</li> <li>- Tersusunnya 2 aturan pemberdayaan kepakaran akademik dosen dan pemanfaatan sarana penunjang akademik</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlaksananya revitalisasi pengelolaan <i>Islamic Tutorial Centre</i> dalam meningkatkan pengokohan kehidupan beragama sivitas akademika dan karyawan sesuai dengan visi PTS.X</li> <li>- Terlaksananya revitalisasi tata pamong dan tata kelola poliklinik sebagai unit layanan dan penunjang akademik</li> <li>- Terlaksananya praktik kegiatan akademik di poliklinik</li> </ul>
3. Membangun sistem informasi yang komprehensif di PTS. X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem manajemen terintegrasi berbasis TIK secara efektif diterapkan paling sedikit pada 80% kegiatan dalam setiap bidang manajemen (SDM, keuangan, dan fasilitas/sarana)</li> </ul>
4. Meningkatkan jejaring kerjasama yang saling menguntungkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan intensitas kemitraan dengan lembaga pengguna lulusan.</li> <li>- Terselenggaranya 10 (sepuluh) joint program seperti <i>international certificate, twin program/double degree, credit transfer, sandwich program, dan job training</i>;</li> <li>- Meningkatkan kerjasama dengan pihak dalam negeri dan luar negeri.</li> <li>- Melakukan Pertemuan Asosiasi Kantor Urusan Kerjasama.</li> </ul>
5. Meningkatkan aksesibilitas sumberdaya dan aktivitas akademik dalam satu sistem informasi manajemen yang terpadu dan modern, sehingga dapat melakukan evaluasi diri, pemantauan audit, audit akademik maupun finansial secara komprehensif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laporan keuangan mendapat penilaian wajar tanpa pengecualian</li> <li>- Terselenggaranya sistem penganggaran berbasis kinerja (RAB) setiap Unit Kerja</li> <li>- Perpustakaan dikelola dengan manajemen yang memenuhi standar sebagai <i>teaching library</i>.</li> <li>- Banyaknya Unit Kerja yang Diaudit (akademik dan non akademik)</li> </ul>

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
1. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlaksananya sistem kompensasi/temu nerasi terpadu yang layak dan adil.</li> <li>- Kesejahteraan pegawai (dosen, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga <i>administrative</i>) meningkat paling sedikit 20%.</li> <li>- Meningkatnya beasiswa pendidikan bagi tenaga pendidik, anak dosen, dan mahasiswa.</li> </ul>
2. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paling sedikit 80% unit mencapai rasio standar antara sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan layanan.</li> <li>- 90% sumber daya manusia memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan dengan bidang kerjanya.</li> <li>- Paling sedikit 60% dosen memiliki kualifikasi 83 <i>Doctor</i>.</li> <li>- Paling sedikit 15 orang dosen dengan jabatan guru besar.</li> <li>- Kapasitas sumber daya fasilitas/sarana meningkat 30%.</li> <li>- Kapasitas TIK meningkat 40%.</li> <li>- Kapasitas sumber daya keuangan meningkat 35%.</li> <li>- Program <i>Licensi</i>.</li> <li>- Paling sedikit 75% dosen menempuh pengembangan karir sesuai kebutuhan universitas dan profesi.</li> <li>- Seluruh calon dosen diterima memenuhi standar mutu yang ditetapkan.</li> <li>- Pelatihan pelayanan pada <i>customer</i>.</li> <li>- Pelatihan KPT dan KKNI untuk dosen.</li> <li>- Pelatihan pekertori bagi dosen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan <i>e-learning</i> bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan pembelajaran <i>e-learning</i> bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan insentif publikasi ilmiah (buku, jurnal, paten, dan seminar ke luar negeri) bagi mahasiswa dan dosen.</li> <li>- Meningkatkan jumlah peserta kompetisi di tingkat Regional, <i>National</i> dan Internasional bagi Dosen dan mahasiswa.</li> </ul>
3. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tertatanya organisasi dan terpenuhinya kebutuhan fasilitas organisasi kemahasiswaan.</li> <li>- Meningkatnya raihan program kreativitas mahasiswa sebesar 50% dan tumbuhnya 3 (tiga) unit usaha mahasiswa yang dikelola mahasiswa.</li> <li>- Terbentuknya 1 (satu) unit pengembangan karir pada tingkat universitas (<i>career development centre</i>).</li> <li>- Terbentuknya pusat konsultasi mahasiswa (PKM).</li> </ul>

### Tahap Inisiatif Strategi

Berdasarkan hasil wawancara terkait perumusan sasaran strategis dan pengukuran kinerja pada PTS. X maka didapat beberapa inisiatif strategi yaitu antara lain:

#### 1. Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
1. Meningkatkan total penerimaan untuk kegiatan operasional dan pembangunan.	Meningkatkan jumlah penerimaan mahasiswa sebagai pendapatan utama dari PTS. X.
2. Menggali sumber dana di luar sumber dana utama.	Peningkatan sumber dana diluar dana utama seperti (dana hibah, kerjasama dengan pihak tertentu,dll).

#### 3. Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
1. Peningkatan layanan dan penjaminan mutu akademik baik secara internal maupun eksternal;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan fungsi dan kinerja Badan Penjaminan Mutu (PBM) sesuai dengan prinsip <i>Good University Governance</i>.</li> <li>- Meningkatkan mutu pengelolaan unit pelayanan kepada customer.</li> </ul>
2. Peningkatan Kualitas Mahasiswa;	
3. Meningkatkan fungsi HUMAS agar dapat menarik kepercayaan masyarakat dan customer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kerjasama antara humas dan alumni demi membangun citra PTS. X.</li> <li>- Melakukan <i>survey</i> secara berkala terhadap kepuasan mahasiswa</li> <li>- Memberikan kemudahan informasi kepada calon mahasiswa baru</li> </ul>

#### 4. Inisiatif Strategis Perspektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
1. Meningkatkan kualitas budaya akademik yang kondusif;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan kultur akademik di PTS. X.</li> </ul>
2. Meningkatkan Tatakelola Universitas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan program studi pendidikan dan non kependidikan melalui penerapan konsep <i>cross-fertilization</i>.</li> </ul>
3. Membangun sistem informasi yang komprehensif di PTS. X;	
4. Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik.</li> </ul>

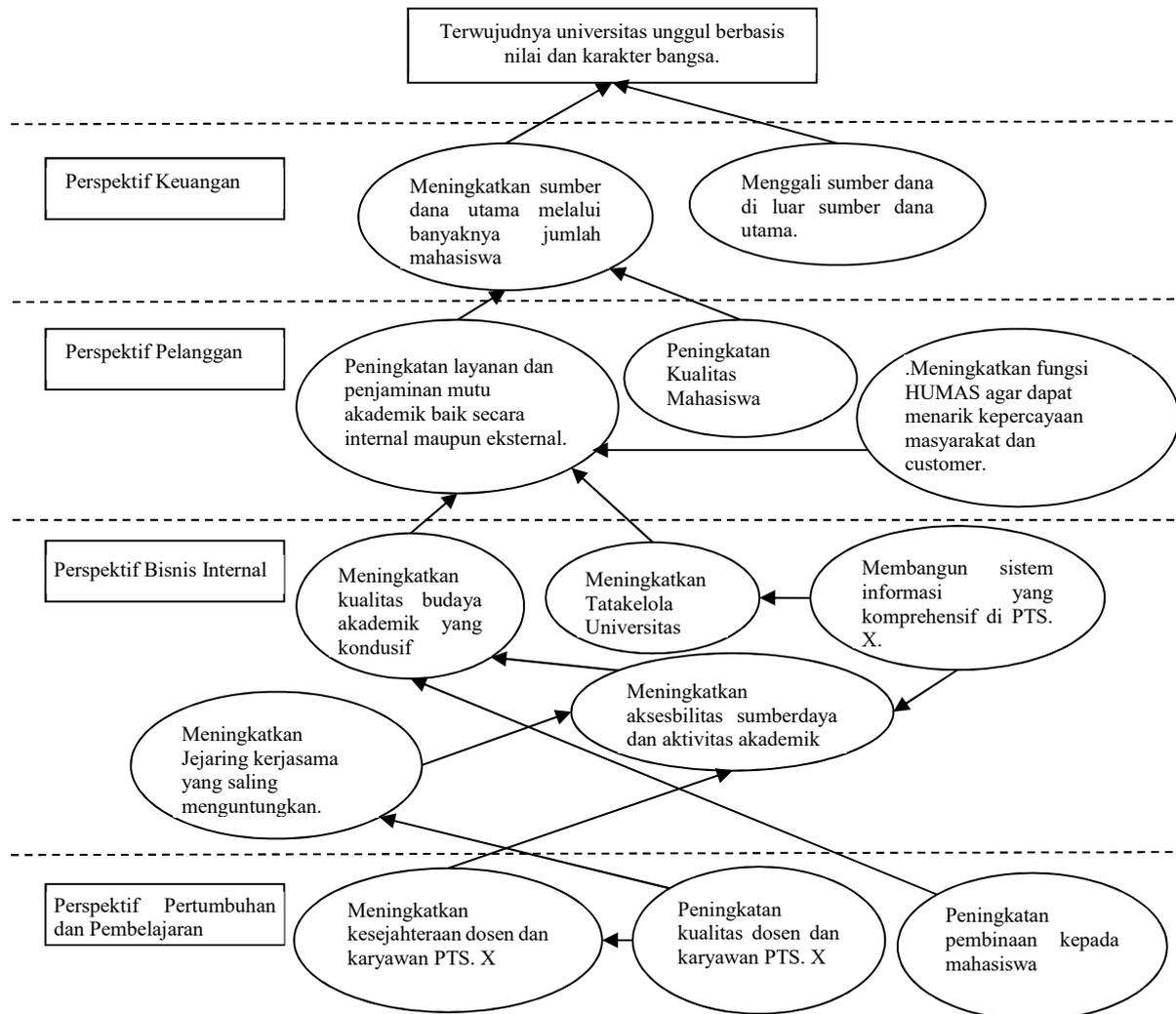
<p>5. Meningkatkan aksesibilitas sumberdaya dan aktivitas akademik dalam satu sistem informasi manajemen yang terpadu dan <i>modern</i>, sehingga dapat melakukan evaluasi diri, pemantauan audit, audit akademik maupun <i>financial</i> secara komprehensif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi.</li> <li>- Pengembangan kebijakan riset Universitas.</li> <li>- Pengembangan inovasi pembelajaran berbasis riset.</li> <li>- Peningkatan sarana dan sumber belajar berorientasi riset.</li> <li>- Pengembangan sistem pendidikan bahasa asing.</li> <li>- Penataan organisasi Universitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan.</li> <li>- Pengembangan perangkat aturan untuk memfungsikan keseluruhan komponen manajemen kelembagaan</li> <li>- Meningkatkan pemahaman sivitas akademika dan karyawan terhadap struktur organisasi.</li> <li>- Penguatan tatapamong, tatakelola dan kewenangan akademika kampus.</li> <li>- Pengembangan dan peningkatan kinerja laboratorium</li> <li>- Peningkatan tata pamong dan tatakelola usaha universitas.</li> <li>- Penguatan tata kelola <i>Islamic tutorial centre</i></li> <li>- Penguatan tata pamong dan tata kelola bidang kesehatan</li> <li>- Peningkatan mutu laporan keuangan.</li> <li>- Penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk anggaran yang disesuaikan dengan prestasi yang akan dicapai (RAB) setiap unit kerja.</li> <li>- Menguatkan fungsi dan peran perpustakaan sebagai <i>teaching library</i>.</li> </ul>
--	---

#### 5. Inisiatif Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Inisiatif Strategis</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X;</li> <li>2. Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X;</li> <li>3. Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan dan/atau penerapan sistem kompetensi/remunerasi terpadu yang layak dan adil.</li> <li>- Penerapan sistem kesejahteraan pegawai.</li> <li>- Peningkatan mutu dan/atau kapasitas SDM, keuangan, dan fasilitas/TIK yang berlicensi.</li> <li>- Pengembangan dan penerapan sistem pengembangan karir dosen sesuai dengan kebutuhan universitas dan profesi.</li> <li>- Penyusunan dan penerapan mekanisme rekrutmen dan/atau penugasan dosen secara konsisten.</li> <li>- Meningkatkan pengembangan kurikulum dengan memberikan pelatihan bagi dosen.</li> <li>- Meningkatkan perbaikan pelayanan dengan memberikan pelatihan <i>service excellent</i> kepada karyawan PTS. X.</li> </ul>

Strategy Maps PTS.X

Gambar 2. Strategy Maps PTS. X



PENUTUP

Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan, diantaranya:

1. Sistem penilaian kinerja PTS.X memiliki *strategic objectives* diantaranya :
  - a) 2 *strategic objectives* perspektif finansial yaitu kemampuan mendapatkan dana dan efisiensi biaya;

- b) 3 *strategic objectives* perspektif pelanggan yaitu Peningkatan layanan dan penjaminan mutu akademik baik secara internal maupun eksternal; Peningkatan Kualitas Mahasiswa; Meningkatkan fungsi HUMAS agar dapat menarik kepercayaan masyarakat dan customer.
  - c) 5 *strategic objectives* perspektif proses internal yaitu Meningkatkan kualitas budaya akademik yang kondusif; Meningkatkan Tatakelola Universitas; Membangun sistem informasi yang komprehensif di PTS. X; Meningkatkan Jejaring kerjasama yang saling menguntungkan; Meningkatkan aksesibilitas sumberdaya dan aktivitas akademik dalam satu sistem informasi manajemen yang terpadu dan modern, sehingga dapat melakukan evaluasi diri, pemantauan audit, audit akademik maupun finansial secara komprehensif.
  - d) 3 *strategic objectives learning & growth* yaitu Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan PTS. X; Peningkatan kualitas dosen dan karyawan PTS. X;Peningkatan pembinaan kepada mahasiswa.
2. Penerjemahan strategi PTS.X menghasilkan 13 sasaran strategis pada keempat perspektif Balanced Scorecard dan 79 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran didalam scorecard. Jumlah ukuran yang diberikan pada perspektif proses internal sebesar 50% untuk memuaskan pelanggan dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran sebesar 30%.
  3. Hasil perancangan dan pengukuran ini diperoleh berbagai rumusan balanced scorecard PTS.X yang mencakup tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif strategis yang tergambar pada Peta Strategi.

## Rekomendasi

1. Untuk dapat menerapkan *Balance Scorecard* di PTS.X diperlukan komitmen dan dukungan dari seluruh karyawan mulai dari manajer puncak sampai karyawan di level bawah.
2. Selain itu juga harus diikuti oleh perubahan paradigma seluruh karyawan tentang konsep *Balance Scorecard* yakni tentang kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan
3. Sosialisasi terhadap konsep *Balance Scorecard* harus dilakukan sebelum menerapkan konsep ini dalam pengukuran kinerja
4. PTS.X telah memiliki perencanaan dan pengembangan yang secara khusus bertugas merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis sehingga lebih memudahkan koordinasi dengan semua unit kerja hal ini tentu saja mempermudah dalam mengkoordinasikan program kerja tahunan semua unit kerja berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan. Tetapi untuk mendukung tercapainya rencana strategis perlu didukung oleh semua unit kerja sehingga fungsi-fungsi manajemen organisasi dapat berjalan dengan lancar
5. Untuk dapat mengetahui kemajuan dalam penerapan *Balance Scorecard* maka mekanisme review yang efektif dan efisien harus dibentuk sehingga organisasi senantiasa melihat pencapaian tolok

ukur yang ada dan menganalisisnya untuk menemukan sebab masalah dan melakukan perbaikan yang diperlukan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Salim 2006. *Teori & Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Alan Butler, Steve R. Letza and Bill Neale, 1997. Linking the Balanced Scorecard to Strategy *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2 pp. 242-253.
- Arfan Ikhsan. dan I.B. Teddy, Prianthara. 2009. *Akuntansi Untuk Manajer*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Atkinson, A.A., R.J. Banker, R.S. Kaplan dan S.M. Young (2000), *Management Accounting*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Farid, D., Nejadi, M., dan Mirfakhredini, 2008, Balance Scorecard Application In Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context, *Annals of University of Bucharest, Economics and Administrative Series*. Nr. 2 (2008), hal. 31-45.
- Gaspersz, Vincent, 2006, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma – Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen dan Mowen. 2006. *Buku I Management Accounting Edisi 7*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hermawan, Sigit, 2008. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi VENTURA*, Vol. 11, No. 2.
- Irsutami dan Chici Ramdhaniah. 2011. Pengembangan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Politeknik Negeri Batam). *Jurnal Penelitian*. Politeknik Negeri Batam.
- Kaplan, R. and D. Norton. 1992. The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Jan-Feb):71-79.
- 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: *Harvard Business Review*.
- 2004. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Machasin, dkk. 2011. Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard. *Walisongo*, Vol.19 (2), 483-510.
- Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. remaja Rosdakarya.
- 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen kontemporer untuk pelipat ganda kinerja perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Moh. Nazir. Ph.D, 2005, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito

- Nayeri, M. D., Mashhadi, M. M. & Mohajeri, K. (2008). Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 37, 316-321.
- Niven, R. Paul, 2006. *Balanced Scorecard Step-by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Prabowo, Harjanto. Implementasi IT Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2007*, 59-62.
- Prasetyo, Tri, Widdy, Vinsensius. 2009. Balanced Scorecard Sebagai Aplikasi Dalam Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi (Studi Teoritis pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun), *Jurnal Ilmiah Widya Warta*, Vol 33, No 1 (2009).
- Rohm, H. and L. Halbach. 2005. *White Paper: Developing and Using Balanced Scorecard Performance System*. Balanced Scorecard Institute.
- Soegoto, Eddy Soeryanto, 2011. Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom*, Vol. 6, No. 2, 131-142.
- Sutic, Ines. And Jurcevic. Marija. Strategic Management Process And Enhancement Of Quality In Higher Education. *Poslovna Izvrnost Zagreb, God. VI* (2012) BR. 1, 147-176
- <http://www.ban-pt-universitas.com/>. Diakses pada 1 Maret 2016.
- <http://www.Islamindonesia.co.id/>. Diakses pada 1 Maret 2016.
- <http://www.kompasiana.com/>. Diakses pada 20 Februari 2016.
- <http://www.Nasional.sindonews.co.id/>. Diakses pada 5 Maret 2016.
- <http://www.Republika.co.id/>. Diakses pada 28 Februari 2016.