



Usulan Rancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan Kerangka *the Balanced Scorecard* (Studi Kasus STIE Satria Purwokerto)

Dermawan Wibisono, Agung Rahmanto, Syarif Hidayat Surakusumah

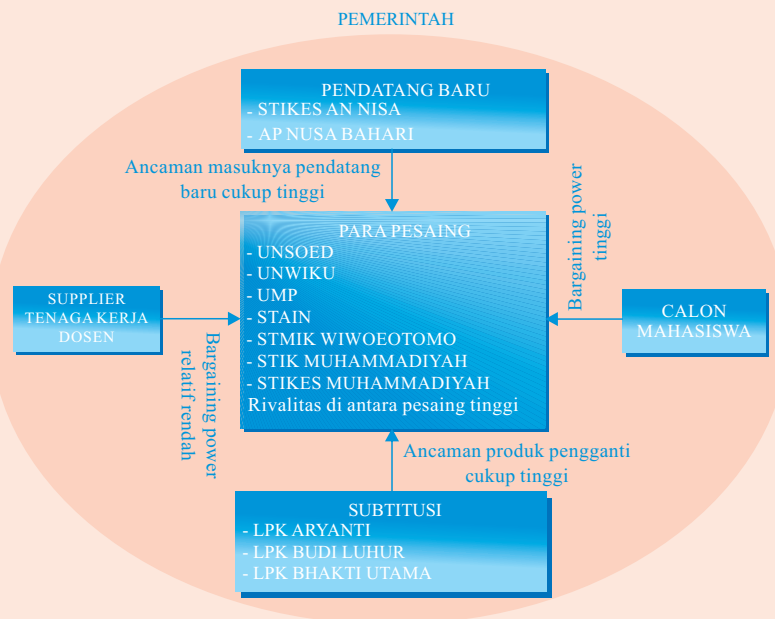
Abstrak

Pengukuran kinerja STIE Satria Purwokerto masih berfokus pada aspek keuangan melalui pencapaian tujuan keuangan seperti laba bersih, maksimalisasi keluaran, dan minimisasi biaya. Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan tidak akan mampu mengukur aktivitas penciptaan nilai dari aset-aset yang tidak berwujud tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun suatu kerangka kerja pengukuran kinerja yang seimbang, koheren, dan komprehensif di STIE Satria Purwokerto dengan menggunakan metode the Balanced Scorecard. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan studi pustaka. Hasil analisis dan interpretasi data dari Proyek Akhir menggambarkan bahwa pimpinan, manajemen, dan tim memiliki pendapat yang sama bahwa untuk meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan seharusnya dimulai dengan pengembangan di perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Di dalam perspektif ini, pengembangan dimulai dengan meningkatkan kapabilitas, jumlah dan komitmen setiap personel yang simultan dengan pengembangan sarana dan prasarana, serta pemanfaatan sistem informasi yang lebih luas.
Kata Kunci: the Balanced Scorecard, pengukuran kinerja.

1. Latar Belakang Permasalahan

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satria Purwokerto (STIE Satria Purwokerto) adalah sebuah perguruan tinggi swasta yang berdiri secara resmi pada hari Senin tanggal 10 Mei 1993 berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 70/D/0/1993. Perguruan tinggi ini dimiliki dan dikelola oleh Yayasan Pendidikan Jenderal Soedirman (YPJS). Saat ini secara total tercatat 1277 mahasiswa yang menempuh studi dan telah menghasilkan 1618 lulusan (Laporan Tahunan 2004 STIE Satria Purwokerto). Tantangan bisnis yang dihadapi STIE menggunakan Five forces Porter (1995) dapat diilustrasikan seperti tertera pada gambar berikut ini :



Sumber : Hasil Analisis Pesaingan Industri STIE Satria Purwokerto

Gambar 1. Analisis Pesaingan Industri STIE Satria Purwokerto

hainmachal.doc

Secara umum dapat dilihat persaingan STIE dalam menghadapi tantangan bisnis adalah saat ini di Purwokerto terdapat tujuh perguruan tinggi lain yang merupakan pesaing nyata dari STIE Satria Purwokerto dalam memperebutkan mahasiswa. Produk pengganti atau substitusi dari pendidikan tinggi formal yaitu lembaga pendidikan nonformal

seperti kursus dan pelatihan dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional. Saat ini ada tiga lembaga pendidikan non formal yang eksis di Purwokerto yaitu LPK Aryanti, LPK Budi Luhur, dan LPK Bhakti Utama; dan ada kemungkinan untuk terus bertambah. Ketiga lembaga pendidikan non formal ini meng-

hasilkan lulusan yang telah dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh pemerintah daerah Kabupaten Banyumas melalui Dinas Pendidikan Nasional. Dengan semakin banyaknya produk pengganti atau substitusi dari STIE Satria Purwokerto yang ditandai dengan munculnya

beberapa lembaga pendidikan non formal seperti telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa tekanan dari produk pengganti termasuk cukup tinggi, apalagi tidak menutup kemungkinan penyedia produk substitusi ini akan terus tumbuh di masa datang. Pendaftar baru pada suatu industri selalu membawa kapasitas baru dan keinginan untuk merebut bagian pasar, hal ini berlaku juga bagi industri pendidikan tinggi di Purwokerto. Dalam dua tahun terakhir hanya ada dua pendaftar baru (new entrants) perguruan tinggi di Purwokerto yaitu STIKES An Nisa dan Akademi Pelayaran Nusa Bahari. Dari segi kuantitas penambahan pendaftar baru yang bermain pada industri pendidikan tinggi di Purwokerto memang tergolong sedikit, yakni hanya ada dua pendaftar baru dalam dua tahun terakhir. Pembeli dalam industri pendidikan tinggi adalah para calon mahasiswa yang merupakan lulusan dari sekolah menengah umum atau yang sederajat. Dengan program studi, jurusan serta alternatif pendidikan lain yang semakin beragam dan adanya penambahan kapasitas perguruan tinggi di Purwokerto yang tidak sebanding dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa, maka posisi tawar calon mahasiswa pada industri pendidikan tinggi di Purwokerto tergolong tinggi. Oleh sebab itu, calon mahasiswa akan lebih leluasa memilih perguruan tinggi mana yang memiliki kualitas dan pelayanan yang baik serta dapat ditempuh dengan biaya yang proporsional atau murah. Pemasok dalam industri pendidikan tinggi adalah supplier peralatan dan teknologi, tenaga kerja dan tenaga pengajar. Secara umum posisi pemasok terhadap STIE Satria Purwokerto relatif rendah, karena di pasaran terdapat banyak alternatif pemasok dan jumlah calon tenaga kerja yang berlebihan dibandingkan dengan kebutuhan. Secara tidak langsung hal ini akan menurunkan biaya keseluruhan yang

dikeluarkan oleh STIE Satria Purwokerto, terutama dalam memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja dan peralatan. Karena pasokan tersedia banyak di pasaran, sehingga STIE Satria Purwokerto dapat memilih pemasok dengan kualitas paling baik dan juga dengan harga yang paling murah. Pemerintah sebagai faktor pengatur dalam industri pendidikan tinggi dapat mempengaruhi persaingan industri dengan berbagai peraturan dan kebijakan yang dihasilkan.

Pemerintah melakukan pengawasan, pengendalian dan penilaian mutu perguruan tinggi melalui beberapa perangkatnya yaitu Ditjen Dikti, Kopertis dan BAN-PT agar supaya masyarakat umum dapat menikmati pendidikan tinggi yang berkualitas dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Dalam KPPJPT, pemerintah menetapkan peningkatan mutu perguruan tinggi sebagai salah satu sasaran utama, sehingga masyarakat yang juga stakeholder dari perguruan tinggi berhak untuk memperoleh informasi yang handal dan sah mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi yang diak-tualisasikan melalui hasil penilaian kinerja perguruan tinggi, baik yang dilakukan oleh internal organisasi maupun oleh lembaga eksternal lainnya.

Isu strategis tahun 2005-2010 yang menjadi fokus perhatian STIE Satria Purwokerto adalah sebagai berikut:

1. Isu Umum

- Perubahan pendidikan tinggi di Indonesia semakin cepat berubah karena kemajuan teknologi dan metode pendidikan yang berdampak pada struktur organisasi dan paradigma konvensional dalam penyelenggarannya.
- Perubahan kebijakan nasional tentang pengembangan pendidikan tinggi sebagai konsekuensi dari UU Sisdiknas
- Sumber daya keuangan institusi belum memadai untuk mendukung visi dan misi

- Pendanaan pemerintah dan masyarakat untuk pembiayaan pendidikan masih rendah
 - Peraturan perundangan belum mendukung upaya peningkatan mutu akademik dan kemandirian pengelolaan
 - Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen institusi masih terbatas
 - Kesiapan STIE Satria Purwokerto dalam globalisasi pendidikan tinggi belum seperti yang diharapkan
 - Organisasi yang mantap dan sinergi antara berbagai unsur dan unit di lingkungan STIE Satria Purwokerto belum terwujud dan penerapan prinsip sentralisasi administrasi dan desentralisasi akademik belum terlaksana secara optimal dalam menciptakan efisiensi dan produktivitas aset institusi
 - Jaringan kerja sama dengan industri, masyarakat dan perguruan tinggi lain belum dikembangkan secara optimal
 - Minat masyarakat di daerah sekitar STIE Satria Purwokerto untuk melanjutkan studi pendidikan tinggi di daerah sendiri masih rendah
 - Belum terciptanya keunggulan kompetitif di dalam STIE Satria Purwokerto di tengah persaingan yang ketat di antara perguruan tinggi yang ada dalam memperebutkan pangsa pasar mahasiswa
- #### 2. Isu Spesifik
- Peningkatan pelayanan yang baik dari dosen dan karyawan
 - Kualitas dan produktivitas sumber daya manusia belum optimal
 - Sarana dan prasarana pendidikan dan kemahasiswaan belum memadai
 - Kualitas lulusan STIE Satria Purwokerto belum memenuhi kebutuhan dan tuntutan pasar kerja
 - Iklim akademik yang kurang kondusif untuk proses pembelajaran

- Kesejahteraan dan profesionalisme karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan
- Kemampuan dan keterampilan kerja karyawan yang harus terus di-kembangkan

2. Proses Bisnis

Sebagai sebuah institusi pendidikan tinggi yang menyelenggarakan proses pendidikan tinggi dan menghasilkan suatu output berupa pelayanan akademik bagi mahasiswa untuk menghasilkan sarjana, maka secara umum proses bisnis yang terjadi di STIE Satria Purwokerto dapat dibagi menjadi dua, yaitu proses pendidikan dan proses pendukung pendidikan

3. Perumusan Masalah

Sejak tahun 1990-an, wacana mengenai akuntabilitas dan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia mulai ramai di-bicarakan. Isu mengenai wacana tersebut kemudian menjadi semacam tantangan yang mendorong setiap perguruan tinggi untuk dapat mengungkapkan secara transparan kinerja organisasinya kepada seluruh masyarakat, alumni, calon mahasiswa, pemerintah dan stakeholder lainnya.

Sebagai tanggapan atas tuntutan masyarakat dan para pemerhati pendidikan khususnya pendidikan tinggi di Indonesia, maka pada tahun 1994 melalui KepMen Dikbud No. 187/U/1994 dibentuklah BAN-PT, yaitu suatu lembaga independen non-struktural di bawah Mendiknas yang bertugas untuk melakukan penilaian mutu kinerja perguruan tinggi di Indonesia. Sebagai salah satu anggota BAN-PT maka STIE Satria Purwokerto selalu mengajukan akreditasi kepada BAN-PT dengan melampirkan hasil laporan evaluasi diri, portofolio institusi, borang akreditasi program studi dan

menerima tim visitasi institusi.

Dengan hanya mengandalkan laporan keuangan sebagai pengukuran kinerja STIE Satria Purwokerto yang sangat ber-orientasi pada keluaran atau hasil, sementara hasil atau output sebuah organisasi semakin sulit untuk dikendalikan tingkat pen-capaiannya akibat sistem bisnis kini yang semakin kompleks dan kompetitif, maka timbul beberapa pertanyaan penelitian yang melandasi penulisan projek akhir ini, yaitu:

- o Agar sukses secara finansial, bagaimana STIE Satria Purwokerto harus ber-kontribusi bagi pemegang saham?
- o Supaya dapat mencapai visi, bagaimana STIE Satria Purwokerto harus memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen?
- o Bagi pemegang saham dan konsumen, proses bisnis apa yang harus STIE Satria Purwokerto laksanakan agar unggul?
- o Untuk mencapai visi, bagaimana STIE Satria Purwokerto mempertahankan kemampuan untuk terus berubah dan berkembang?

Penulis mengajukan suatu usulan rancangan sistem pengukuran kinerja internal STIE Satria Purwokerto dengan menggunakan metode The Balanced Scorecard dari Kaplan dan Norton (1996) yang menerjemahkan visi, misi dan strategi STIE Satria Purwokerto ke dalam terminologi operasional melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, konsumen, internal proses dan belajar dan ber-kembang.

Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan (knowledge based competition), memelihara serta memobilisasi aktiva tak berwujud (intangible assets)

yang dimiliki merupakan salah satu kunci dari keberhasilan organisasi. Akan tetapi pengukuran kinerja yang hanya mendasarkan pada aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (value creating activities) dari aktiva tidak berwujud. Sampai saat ini manajemen kinerja di STIE Satria Purwokerto masih menggunakan pengukuran kinerja yang financial centric dengan besaran akuntansi dan keuangan seperti laporan laba rugi, neraca dan arus kas. Sedangkan menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996: 7): *“Approach of existing performance measurement in company especially which pursuant to accountancy and finance become worn out because cannot measure intangible assets which in this time exactly become especial source excellence of company. Performance measurement system that required of company in this time is which pursuant to vision and mission company. Thereby, performance measurement system shall also can measure effectiveness of strategy company.”*

Mengatasi kekurangan ini, ditambah kenyataan betapa aktiva organisasi pada era modern ini lebih didominasi oleh intangible assets yang tidak terukur, maka diusulkan kepada STIE Satria Purwokerto suatu rancangan sistem manajemen strategis pengukuran kinerja STIE Satria Purwokerto dengan menggunakan Balanced Scorecard yang mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis serta proses belajar dan berkembang. Keempat proses tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi ke dalam terminologi operasional.

calon mahasiswa akan lebih leluasa memilih perguruan tinggi mana yang memiliki kualitas dan pelayanan yang baik serta dapat ditempuh dengan biaya yang proporsional atau murah.



Sebagai konsekuensi dari perbedaan praktek sistem manajemen tradisional dan sistem manajemen strategis *balanced scorecard*, maka pelaporan pada sistem manajemen tradisional semata-mata digunakan sebagai alat pengendalian (*control reporting*), sedangkan

pelaporan pada sistem manajemen strategis *balanced scorecard* digunakan sebagai alat strategis (*strategic reporting*). Perbedaan kedua bentuk pelaporan ini ditunjukkan dalam Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Perbedaan Pelaporan Pengendalian dan Pelaporan Strategis

Pelaporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan Strategis (Manajemen <i>Balanced Scorecard</i>)
<ul style="list-style-type: none"> Pengendalian melalui anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> Umpan balik dan pembelajaran
<ul style="list-style-type: none"> Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Berfokus pada tim fungsional silang (<i>cross-functional teams</i>)
<ul style="list-style-type: none"> Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah 	<ul style="list-style-type: none"> Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab akibat
<ul style="list-style-type: none"> Informasi fungsional tunggal (hanya untuk keperluan satu fungsi dalam organisasi) 	<ul style="list-style-type: none"> Informasi fungsional silang dan disebarluaskan ke seluruh fungsi dalam organisasi

3.1 Posisi Permasalahan

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen bukan hanya sebuah sistem pengukuran yang dapat membantu organisasi untuk menjelaskan visi dan strategi mereka dan menerapkannya dalam kegiatan operasional. *Balanced Scorecard* memberikan *feed back*, baik dari sisi proses kegiatan internal maupun hasil-hasil dari luar dalam rangka perbaikan kinerja dan hasil suatu organisasi secara terus-menerus.

Ketika diimplementasikan, *Balanced Scorecard* mentrans-

Sumber: Vincent Gasperz, 2003: 11.

formasikan perencanaan strategis dari hanya sekedar wacana akademis menjadi sesuatu yang membumi. Pengukuran kinerja yang diterjemahkan dalam bentuk sasaran, standar pengukuran, target dan inisiatif ini membuat pimpinan dan pegawai STIE Satria Purwokerto dapat mengetahui dan memahami tugas dan kewajibannya untuk menjalankan visi, misi dan strategi dalam rangka mencapai hasil strategis organisasi yaitu kepuasan shareholders dan konsumen, internal proses yang efisien dan efektif serta terciptanya kesatuan

pegawai yang termotivasi dan bersemangat dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Pemecahan Masalah

Kegiatan penelitian merupakan serangkaian kegiatan ilmiah yang tersusun secara sistematis dan harus dapat dibuktikan secara empiris dengan didukung data dan fakta yang *reliable*. Dalam penulisan projek akhir ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan menggunakan analisis data primer dan sekunder. Pendekatan yang digunakan

adalah kombinasi antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan untuk lebih memperkaya data dan lebih memahami fenomena yang terjadi. Pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara dan diskusi dengan pihak pimpinan dan karyawan STIE Satria Purwokerto. Pendekatan ini menghasilkan data primer yang berisi analisis kualitatif mengenai permasalahan yang sedang diteliti.

Pendekatan kuantitatif yang dilakukan dalam penulisan proyek akhir ini adalah pendekatan yang menekankan analisisnya pada data angka (*numerical*) yang diolah dengan menggunakan metode statistika. Data angka diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah sampel penelitian yaitu pimpinan dan karyawan STIE Satria Purwokerto dengan menggunakan teknik *sampling*. Data tersebut kemudian dianalisis dan diinterpretasi untuk selanjutnya dapat ditarik suatu kesimpulan. Lebih jauh mengenai pendekatan kuantitatif, Lexy J. Moleong (1991:2) menyatakan bahwa: “*Penelitian kuantitatif mencakup setiap jenis penelitian yang didasarkan atas perhitungan statistik. Dengan kata lain, penelitian kuantitatif melibatkan diri pada perhitungan atau angka atau kuantitas.*”

Objek penelitian adalah pengukuran kinerja yang terukur dan komprehensif dengan acuan Renstra STIE Satria Purwokerto Tahun 2005-2010. Tempat penelitian ini adalah di STIE Satria Purwokerto, dengan subyek penelitian adalah pimpinan dan kepala unit yang berkompeten dan memahami permasalahan kinerja serta dapat mewakili institusi. Metode pemecahan masalah secara berurutan dari proses perumusan masalah sampai dengan formulasi *balanced scorecard*.

4.1 Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Alat pengumpulan data dalam penulisan proyek akhir ini bukan hanya berasal dari kuesioner, karena metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dapat dibagi menjadi dua bagian berdasarkan jenis data, yaitu:

a. Data Primer

- Observasi

Penulis melakukan pengamatan dan pencatatan langsung di STIE Satria

Purwokerto yaitu pelaksanaan kegiatan operasional dan mekanisme kerja STIE Satria Purwokerto.

- Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan tatap muka bersama responden. Bentuk kedua adalah wawancara tidak terstruktur yang dilakukan oleh penulis pada saat melakukan studi pendahuluan di tempat obyek penelitian. Pertanyaan yang ditanyakan bersifat spontan berdasarkan pengamatan dan dilakukan secara aksidental kepada pimpinan dan pegawai STIE Satria Purwokerto. Wawancara terstruktur dilakukan dengan pihak yang berhubungan terhadap obyek penelitian yang dianggap dapat mewakili yaitu Ketua YPJS dan Ketua STIE Satria Purwokerto.

- Diskusi atau rapat dengar pendapat

Diskusi atau rapat dengar pendapat dengan pihak manajemen, pimpinan dan tim kerja dari pihak STIE Satria Purwokerto dengan tujuan mendapatkan informasi mengenai sasaran, target dan inisiatif strategis yang akan dicapai STIE Satria Purwokerto dalam Rencana Strategis STIE Satria Purwokerto Tahun 2005-2010.

- Kuesioner

Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian proyek akhir ini adalah kuesioner tertutup yang terdiri atas pernyataan mengenai tingkat kepentingan atau prioritas dari tujuan strategis yang ingin dicapai dalam setiap pengembangan bidang Renstra STIE Satria Purwokerto Tahun 2005-2010.

b. Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder meliputi data laporan tahunan, biodata institusi, laporan evaluasi diri, RIP, Renstra dan statuta STIE Satria Purwokerto yang diperlukan untuk menunjang, melengkapi, dan menyempurnakan data primer. Teknik pengukuran yang dipakai dalam penulisan proyek akhir ini adalah berupa kuesioner yang dibuat berdasarkan tujuan strategis di setiap bidang Renstra. Hasil dari pilihan responden kemudian akan menentukan tingkat prioritas atau kepentingan dari setiap tujuan strategis tersebut.

Populasi dalam penelitian proyek akhir ini adalah orang atau individu yaitu seluruh pimpinan dan pegawai STIE Satria Purwokerto yang berjumlah 111 orang, dimana mereka adalah para ahli



Dr. Ir. Dermawan Wibisono, M.Eng

S1 alumni Teknik Industri ITB, angkatan 84, dan S2 dari Master of Engineering di bidang Manufacturing Systems Management dari RMIT Australia lulus tahun 1998, PhD di bidang Performance Management dari University of Bradford Inggris. Menjadi dosen di ITB dari tahun 1991 sampai sekarang.

permasalahan kinerja yaitu para pimpinan dan kepala unit atau unsur institusi. Penentuan peringkat prioritas atau kepentingan dari setiap tujuan strategis di masing-masing bidang menggunakan teknik *Rank Order* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_i = p_i \times f_i$$

Keterangan:

r_i = peringkat pernyataan no. i

p_i = jumlah responden yang menjawab pada pernyataan no. i

f_i = frekuensi responden yang menjawab pada pernyataan no. i

(Zikmund, 2003: 482)

Hasil perhitungan dari setiap pernyataan mengenai tujuan strategis kemudian diinterpretasikan bahwa tujuan strategis dengan skor yang paling rendah menduduki peringkat prioritas atau kepentingan paling atas, kemudian tingkat prioritas tujuan strategis tersebut diurutkan ke bawah sampai dengan skor yang paling besar sesuai dengan jumlah pernyataan mengenai tujuan strategis yang ada di dalam instrumen penelitian.

4.2 Penetapan Variabel Penelitian

Penulis mengajukan suatu usulan rancangan sistem manajemen pengukuran kinerja STIE Satria Purwokerto dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Keunggulan dari *Balanced scorecard* dibandingkan sistem pengukuran kinerja tradisional yang lebih menekankan pada prestasi di bidang keuangan dapat dilihat pada tabel 2. Dalam penelitian proyek akhir ini, penulis menetapkan perspektif atau aspek dari *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, konsumen, internal proses dan pembelajaran dan berkembang sebagai salah satu variabel penelitian. Sedangkan variabel penelitian proyek akhir ini secara keseluruhan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

- Variabel independen

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan keempat perspektif atau aspek dari *Balanced scorecard* sebagai variabel independen.

- Variabel dependen

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan visi, misi dan strategi STIE Satria Purwokerto sebagai variabel independen.

Tabel 2. Paradigma Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional	Sistem Pengukuran Kinerja BSC
Fokus pada bidang keuangan	Fokus pada bidang keuangan dan non keuangan
Hanya mengukur aktivitas penciptaan nilai dari aset yang berwujud	Mengukur aktivitas penciptaan nilai dari aset berwujud dan tidak berwujud
Fokus pada rencana jangka pendek	Fokus pada rencana jangka pendek dan jangka panjang
Fokus pada hasil (lagging)	Fokus pada hasil dan proses (<i>leading</i>)

Sumber: Kaplan & Norton, 1996: 9.

Penetapan variabel penelitian di atas sesuai dengan *Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis* dari Kaplan dan Norton. Hipotesis tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Kaplan & Norton, 1996: 8.

Gambar 3. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis*

Dari *Balanced scorecard Cause-Effect Hypothesis* di atas dapat ditafsirkan bahwa tercapainya sasaran (*objectives*) dari perspektif sebelumnya (*preceding perspective*) akan memberikan efek positif bagi tercapainya sasaran perspektif berikutnya (*subsequent perspective*), sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian visi, misi dan strategi STIE Satria Purwokerto. Demikian juga berlaku sebaliknya, apabila sasaran dari perspektif

sebelumnya tidak dapat tercapai atau terpenuhi maka akan memberikan efek negatif bagi tercapainya sasaran pada perspektif berikutnya, sehingga pada akhirnya juga akan mempengaruhi pencapaian visi, misi dan strategi STIE Satria Purwokerto.

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Pemetaan Sasaran Strategis

Penetapan sasaran dalam setiap perspektif *Balanced scorecard* mengacu pada Rencana Strategis STIE

Satria Purwokerto Tahun 2005-2010 seperti yang terdapat di bagian Lampiran. Agar dapat memetakan secara tepat setiap sasaran yang ada di dalam Renstra ke dalam *frame work Balanced scorecard*, maka kita perlu memahami terlebih dahulu keterkaitan hubungan antara keduanya.

Desain pemetaan Renstra STIE Satria Purwokerto Tahun 2005-2010 ke dalam model *Balanced scorecard* secara lengkap adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Pemetaan Renstra ke Dalam *Balanced Scorecard*

PERSPEKTIF	TUJUAN STRATEGIS	SASARAN STRATEGIS
Keuangan	Tercapainya kemandirian dan ketahanan keuangan yang menjamin keberlangsungan dan perkembangan institusi	Tercapainya pertumbuhan jumlah mahasiswa yang berkelanjutan dan ketahanan keuangan
		Tercapainya produktivitas institusi yang optimal dan ketahanan keuangan yang menjamin keberlangsungan dan perkembangan institusi
Konsumen	Tercapainya jumlah dan kepuasan konsumen yang optimal	Tercapainya <i>service excellence</i> kepada konsumen
		Tercapainya kepuasan konsumen yang optimal
Internal Proses	Menghasilkan lulusan yang bermoral, tangguh, berjiwa pemimpin dan unggul berdasarkan jati diri bangsa	Tercapainya jaminan mutu program studi S1 dan D3
		Tercapainya kesesuaian antara lulusan dengan kebutuhan dunia kerja
	Terselenggaranya kerjasama yang solid dengan perguruan tinggi, pemerintah, swasta dan masyarakat	Terciptanya iklim akademik yang kondusif untuk proses pendidikan
		Terselenggaranya kerjasama dalam kesetaraan dengan perguruan tinggi lain
Belajar dan Berkembang	Tersedianya sumber daya manusia yang proporsional dan profesional sesuai dengan kebutuhan	Terselenggaranya kerjasama yang solid dengan pemerintah, swasta dan masyarakat
		Terselenggaranya fungsi alumni sebagai pendukung hubungan yang efektif antara almamater dengan dunia usaha
		Tersedianya kualitas dan kuantitas tenaga pengajar dan tenaga pelaksana sesuai kebutuhan
	Tercapainya pengembangan dan pemanfaatan sarana prasarana fisik yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan	Tersedianya pendidikan dan pelatihan teknis fungsional bagi tenaga pengajar dan tenaga pelaksana
		Tersedianya sistem evaluasi tenaga pengajar dan tenaga pelaksana berbasis kinerja
		Tercapainya tingkat utilisasi sumber daya fisik yang optimal
	Tercapainya keterpaduan penyelenggaraan akademik dan administrasi	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk proses pendidikan
		Terselenggaranya pemeliharaan dan rehabilitasi sarana dan prasarana sesuai kebutuhan
Tersedianya sistem jaringan LAN beserta perangkat komputer yang diperlukan		
		Tersedianya database mahasiswa, kepegawaian, akademik dan perpustakaan
		Tersedianya sistem aplikasi yang terintegrasi dan andal dalam rangka keterpaduan penyelenggaraan akademik dan administrasi

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2005

4.3.2 Pengukuran Strategis

Terdapat dua jenis pengukuran strategis yang digunakan dalam balanced scorecard STIE Satria Purwokerto yaitu pengukuran hasil kinerja (lagging measurements) dan pengukuran pengendali kinerja (leading measurements). Suatu balanced scorecard yang baik harus memiliki campuran atau kombinasi ukuran-ukuran outcome dan pengendali kinerja. Ukuran outcome saja tanpa pengendali kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana outcome itu dicapai atau diperoleh dan tidak memberikan indikasi awal tentang apakah strategi yang sedang diterapkan itu akan berhasil. Pengukuran strategis balanced scorecard STIE Satria Purwokerto ditampilkan pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. Pengukuran Strategis di STIE Satria Purwokerto

SASARAN STRATEGIS	PENGUKURAN STRATEGIS	
	UKURAN HASIL (LAG INDICATORS)	PROSES (LEAD INDICATORS)
Finansial: F.1 Pertumbuhan F.2 Produktifitas F.3 Sumber pendanaan atau keuangan baru	Persentase peningkatan pendapatan per tahun Persentase jumlah mahasiswa baru per tahun Rasio biaya dengan hasil <i>Cost activity</i> dibandingkan pesaing <i>Unit cost</i> dibandingkan pesaing Jumlah unit usaha Jumlah program pendidikan baru Jumlah kegiatan konsultasi Jumlah kegiatan pelatihan <i>Market share</i>	<i>Benchmarking</i> Kombinasi sumber penerimaan <i>(revenue mix)</i>
Customer: C.1 <i>Service excellence</i> C.2 Kepuasan pelanggan yang optimal C.3 Jumlah konsumen yang optimal	<i>Service index</i> <i>Service error rate</i> <i>Respond time</i> <i>Customer satisfaction</i> Rasio kapasitas dengan jumlah	Survei service pelanggan Survei kepuasan pelanggan
Internal Proses: I.1 Jaminan mutu pendidikan I.2 Kesesuaian lulusan dengan kebutuhan dunia kerja I.3 Iklim akademik yang kondusif I.4 Kerjasama dengan PT I.5 Kerjasama dengan Pemda, swasta dan masyarakat I.6 Kerjasama dengan alumni	Status akreditasi program studi Presentase lulusan yang memperoleh pekerjaan pertama dalam waktu 3 bulan setelah lulus Jumlah kerjasama Rasio kecukupan alat bantu pembelajaran Jumlah lulusan per tahun Rata-rata lama penyelesaian studi Jumlah mahasiswa <i>drop out</i> per tahun	Perencanaan, pengendalian dan perbaikan mutu pendidikan Studi penelusuran kualitas dan perubahan pasar kerja lulusan
Internal Proses: I.1 Jaminan mutu pendidikan I.2 Kesesuaian lulusan dengan kebutuhan dunia kerja I.3 Iklim akademik yang kondusif I.4 Kerjasama dengan PT I.5 Kerjasama dengan Pemda, swasta dan masyarakat I.6 Kerjasama dengan alumni	Persentase mahasiswa dengan masa studi 48 bulan (khusus S1) Persentase mahasiswa dengan masa studi 36 bulan (khusus D3) Jumlah lulusan per tahun Presentase lulusan dengan IPK = 3 Rata-rata IPK lulusan Komplain pengguna lulusan Rata-rata waktu penyelesaian tugas akhir Presentase ketepatan rencana dan pelaksanaan perkuliahan / praktikum Presentase ketepatan jadwal pemeriksaan ujian dan pemasukan nilai Frekuensi forum komunikasi Jumlah kegiatan <i>in-campus recruitment</i> Jumlah <i>in-campus recruitment</i> (orang) Jumlah komplain mahasiswa per tahun	Intensitas dan kedekatan kerjasama Frekuensi forum pertemuan sebagai sarana komunikasi antara dosen, mahasiswa dan karyawan
Learning & Growth: L.1 Kualitas & kuantitas SDM L.2 Diklat teknis & fungsional L.3 Sistem evaluasi SDM L.4 Utilitas aset L.5 Saran & prasarana L.6 Pemeliharaan dan rehabilitasi sarana L.5 LAN & hardware L.6 Database L.7 Sistem aplikasi	Rasio tingkat pendidikan dosen S2 Rasio tingkat pendidikan tenaga pengajar S3 Rasio tingkat pendidikan karyawan S1 Jumlah diklat teknis dan fungsional per tahun Jumlah penelitian tiap dosen per tahun Jumlah seminar tiap dosen per tahun Jumlah karya ilmiah dosen per tahun Presentase dosen dengan rataan hasil angket > 3 Tingkat kehadiran dosen Tingkat kehadiran karyawan Rasio SDM dengan beban kerja Rasio dosen-mahasiswa Biaya pemeliharaan dan rehabilitasi Pendapatan per karyawan Presentase dosen dan karyawan peserta diklat Kepuasan karyawan Presentase penyelesaian modul aplikasi Presentase penyelesaian jaringan komputer	Pengembangan kualitas dan kuantitas SDM Pengembangan dan pemanfaatan sumber daya fisik
Learning & Growth: L.1 Kualitas & kuantitas SDM L.2 Diklat teknis & fungsional L.3 Sistem evaluasi SDM L.4 Utilitas aset L.5 Saran & prasarana L.6 Pemeliharaan dan rehabilitasi sarana L.5 LAN & hardware L.6 Database L.7 Sistem aplikasi	Tingkat utilisasi Rasio kecukupan ruang kuliah dan laboratorium Jumlah buku teks < 5 tahun di perpustakaan Rasio jumlah komputer dengan <i>users</i>	Pengembangan sistem informasi terpadu

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005.

4.3.3 Penetapan Target dan Inisiatif Strategis

Untuk dapat mewujudkan sasaran strategis diperlukan target yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu ke depan. Sedangkan inisiatif strategis merupakan *action program*

yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis. Inisiatif strategis dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berisi langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategis.

Tabel. 5. Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard* STIE Satria Purwokerto

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Target	Formula	Pelaksana	Inisiatif
Tercapainya pertumbuhan jumlah mahasiswa yang berkelanjutan	Persentase peningkatan pendapatan per tahun	15 %	$\frac{\text{Pendapatan tahun sebelumnya} \times 100\%}{\text{Pendapatan tahun sekarang}}$	Pembantu Ketua II Kasubag Keuangan Team	Peningkatan porsi promosi yang efektif untuk menambah jumlah mahasiswa
	Persentase peningkatan jumlah mahasiswa baru per tahun	15 %	$\frac{\text{Jumlah mhs thn sebelumnya} \times 100\%}{\text{Jumlah mhs thn sekarang}}$	Pembantu Ketua II Pembantu Ketua III Kasubag Keuangan Team	Menjal in kerjasama yang erat dengan pemerintah dan swasta
	Peningkatan <i>market share</i> per tahun	10 %	$\frac{\text{Market share thn sebelumnya} \times 100\%}{\text{Market share thn sekarang}}$		Peningkatan efisiensi pelaksanaan operasional
Tercapainya produktifitas institusi yang optimal	Rasio biaya dengan pendapatan	75 %	$\frac{\text{Biaya total}}{\text{Pendapatan total}} \times 100\%$	Pembantu Ketua II Team	
	<i>Cost activity</i> dibandingkan rata-rata pesaing	10 % lebih rendah	$\frac{\text{Rata-rata cost activity pesaing} \times 100\%}{\text{Cost activity STIE Satria}}$	Pembantu Ketua II Team	Peningkatan jumlah unit usaha dan program pendidikan baru yang menguntungkan bagi perkembangan STIE Satria Purwokerto
Terbentuknya sumber pendanaan atau keuangan baru	Jumlah unit usaha	2	Total jumlah unit usaha		
	Penambahan program pendidikan baru	1	Total jumlah penambahan program pendidikan baru	Pembantu Ketua I Pembantu Ketua II Kabag Adm Umum & Keuangan Team	
	Jumlah kegiatan pelatihan	20 per tahun	Total jumlah pelatihan per tahun		
	Jumlah kegiatan konsultasi	30 per tahun	Total jumlah konsultasi per tahun		

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005.

Tabel 6. Perspektif Konsumen *Balanced scorecard* STIE Satria Purwokerto

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Target	Formula	Pelaksana	Inisiatif
Tercapainya <i>service excellence</i> kepada konsumen	<i>Service index</i>	1	Pencapaian tingkat/index pelayanan dari survei terakhir	Pembantu Ketua III Kasubag Kemahasiswaan Team	Peningkatan kualitas data untuk layanan <i>customers</i>
	<i>Service error rate</i>	1 %	$\frac{\text{Service error rate} \times 100\%}{\text{Total service}}$		
	Rata-rata <i>respond time</i>	10 menit	Rata-rata lama waktu dari mulai proses sampai selesai		
Tercapainya kepuasan konsumen yang optimal	Rating survei kepuasan konsumen	1	Pencapaian rating/tingkat kepuasan konsumen dari survei terakhir	Pembantu Ketua III Kasubag Kemahasiswaan Team	Pembangunan kemitraan dengan <i>customers</i>
Tercapainya jumlah konsumen yang optimal	Rasio kapasitas dengan jumlah	100 %	$\frac{\text{Kapasitas maksimal}}{\text{Jumlah mahasiswa}}$	Pembantu Ketua III Kasubag Kemahasiswaan Team	Peningkatan kecepatan dan ketepatan layanan

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005.

Tabel 7. Perspektif Internal Proses *Balanced Scorecard* STIE Satria Purwokerto

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Target	Formula	Pelaksana	Inisiatif
Jaminan mutu pendidikan	Status akreditasi program studi	A	Merujuk pada standar BAN-PT	Pembantu Ketua I Pembantu Ketua III Team	Melakukan program pembelajaran yang memotivasi mahasiswa dan berorientasi pada <i>learning to learn</i> Pengembangan sistem jaminan mutu pendidikan Menyelenggarakan program pendidikan, pelatihan dan konsultasi secara profesional
	Jumlah lulusan per tahun	500	Jumlah total lulusan dalam satu tahun ajaran	Pembantu Ketua I Pembantu Ketua III Kasubag Akademik & Kerjasama Team	
	Rata-rata lama penyelesaian studi	48 bln (S1) dan 36 bln (D3)	$\frac{\text{Jumlah total waktu penyelesaian studi mahasiswa S1/D3}}{\text{Jumlah mahasiswa S1/D3}}$		
	Persentase ketepatan jadwal pemeriksaan ujian dan pemasukan nilai	100 %	$\frac{\text{Jumlah pemeriksaan \& pemasukan nilai tepat waktu}}{\text{Jumlah total pemeriksaan \& pemasukan nilai}}$		
	Rata-rata waktu penyelesaian tugas akhir	3 bulan	$\frac{\text{Jumlah total waktu penyelesaian tugas akhir}}{\text{Jumlah mahasiswa}}$		
	Jumlah mahasiswa drop out per tahun	1 %	$\frac{\text{Jumlah mahasiswa drop out} \times 100\%}{\text{Jumlah mahasiswa total}}$		
	Persentase mahasiswa dengan masa studi 48 bulan (khusus S1)	50 %	$\frac{\text{Jumlah mahasiswa S1 dengan masa studi 48 bln} \times 100\%}{\text{Jumlah mahasiswa S1}}$		
	Persentase mahasiswa dengan masa studi 36 bulan (khusus D3)	50 %	$\frac{\text{Jumlah mahasiswa D3 dengan masa studi 36 bln} \times 100\%}{\text{Jumlah mahasiswa S1}}$		
	Rasio dosen-mahasiswa	1:15	$\frac{\text{Jumlah dosen pengajar}}{\text{Jumlah mahasiswa}}$		
Rata-rata IPK lulusan	3,00	$\frac{\text{Jumlah total nilai IPK lulusan}}{\text{Jumlah lulusan}}$			
Jaminan mutu pendidikan	Persentase ketepatan rencana dan pelaksanaan perkuliahan / praktikum	100 %	$\frac{\text{Jumlah ketepatan pelaksanaan} \times 100\%}{\text{Jumlah ketidaktepatan pelaksanaan}}$	Pembantu Ketua I Pembantu Ketua III Team	Melakukan berbagai kegiatan kemitraan dengan pemerintah, perguruan tinggi lain, swasta dan masyarakat Melakukan koordinasi secara efektif dengan alumni Memfasilitasi temu alumni Melakukan pendataan seluruh alumni Membangun jaringan komunikasi dan informasi tenaga kerja
Kesesuaian lulusan dengan kebutuhan dunia kerja	Rata-rata tunggu kerja lulusan	1 bulan	$\frac{\text{Jumlah waktu total lulusan}}{\text{Jumlah lulusan}}$	Pembantu Ketua I Pembantu Ketua III Team	
	Komplain pengguna lulusan	5 per tahun	Jumlah total komplain pengguna lulusan per tahun		
Iklim akademik yang kondusif	Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan pertama dalam waktu 3 bulan setelah lulus	70 %	$\frac{\text{Jumlah lulusan kerja dalam 3 bulan} \times 100\%}{\text{Jumlah total lulusan}}$	Pembantu Ketua I Pembantu Ketua III Team	
	Jumlah komplain mahasiswa per tahun	20	Jumlah total komplain mahasiswa per tahun		
	Transparansi penilaian	100%	Hasil survei terakhir transparansi penilaian		
	Frekuensi pertemuan forum komunikasi	2 kali per bulan	Jumlah pertemuan forum komunikasi per bulan		
Kerjasama dengan PT lain	Tingkat interaksi dosen-mahasiswa	100 %	Hasil survei terakhir interaksi dosen-mahasiswa	Pembantu Ketua IV Team	
	Frekuensi temu alumni	2 kali per tahun	Jumlah total temu alumni per tahun		
	Jumlah <i>in-campus recruitment</i> (orang)	200 orang per tahun	Jumlah total lulusan/mahasiswa yang direkrut per tahun		
	Jumlah kegiatan <i>in-campus recruitment</i>	4 kali per tahun	Jumlah total kegiatan <i>in-campus recruitment</i> per tahun		
Kerjasama dengan Pemda, swasta dan masyarakat	Jumlah kerja sama	10 per tahun	Jumlah total kerja sama per tahun		

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005

Tabel 8. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Target	Formula	Pelaksana	Inisiatif
Kualitas & kuantitas SDM	Persentase dosen tetap berpendidikan S2	50 %	$\frac{\text{Jumlah dosen tetap S2}}{\text{Jumlah total dosen tetap}} \times 100\%$	Pembantu Ketua II	Melakukan rekrutmen dosen dan karyawan baru secara selektif sesuai persyaratan
	Persentase dosen tetap berpendidikan S3	5 %	$\frac{\text{Jumlah dosen tetap S3}}{\text{Jumlah total dosen tetap}} \times 100\%$		
	Persentase tingkat pendidikan karyawan S1	50 %	$\frac{\text{Jumlah dosen tetap S1}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$	Ketua Jurusan	
	Jumlah penelitian tiap dosen per tahun	2	Jumlah total penelitian tiap dosen per tahun	Kasubag Kepegawaian & Hukum	
	Jumlah seminar tiap dosen per tahun	5	Jumlah total seminar tiap dosen per tahun	Team	
	Jumlah karya ilmiah dosen per tahun	2	Jumlah total karya ilmiah tiap dosen per tahun		
	Rasio SDM dengan beban kerja	100 %	$\frac{\text{Jumlah tenaga kerja}}{\text{Bobot beban kerja}}$		
Diklat teknis & fungsional	Jumlah Diklat teknis dan fungsional per tahun	10	Jumlah total Diklat teknis dan fungsional per tahun	Pembantu Ketua IV Ketua Jurusan Team	Pengiriman dosen untuk studi lanjut
	Persentase dosen dan karyawan peserta diklat	50 %	$\frac{\text{Jumlah dosen \& karyawan peserta diklat}}{\text{Jumlah total dosen \& karyawan}} \times 100\%$		Pengiriman dosen dan karyawan untuk mengikuti diklat
Sistem evaluasi SDM	Persentase dosen dengan rata-rata hasil angket > 3	75 %	$\frac{\text{Jumlah dosen dengan rata-rata hasil angket} \geq 3}{\text{Jumlah total dosen yang ikut dalam angket}} \times 100\%$	Kasubag Kepegawaian & Hukum Team	Dukungan <i>career planning</i>
	Tingkat kehadiran dosen	90 %	$\frac{\text{Jumlah total tingkat kehadiran dosen}}{\text{Jumlah total tingkat ketidakhadiran dosen}} \times 100\%$		
	Tingkat kehadiran karyawan	100 %	$\frac{\text{Jumlah total tingkat kehadiran karyawan}}{\text{Jumlah total tingkat ketidakhadiran karyawan}} \times 100\%$		
Sistem evaluasi SDM	Indeks kepuasan dosen dan karyawan	90 %	Pencapaian rating/tingkat kepuasan dosen & karyawan dari survei terakhir	Kasubag Kepegawaian & Hukum Team	Pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem <i>reward and punishment</i> dalam lingkungan institusi
	Kenaikan pendapatan dosen dan karyawan	4 % per tahun	$\frac{\text{Pendapatan sekarang}}{\text{Pendapatan sebelumnya}} \times 100\%$		
	Rata-rata kesejahteraan dosen dan karyawan	30% di atas rata-rata pesaing	$\frac{\text{Rata-rata kesejahteraan dosen STIE Satria}}{\text{Rata-rata kesejahteraan dosen pesaing}} \times 100\%$		
Utilitas aset	Tingkat utilisasi aset	100%	$\frac{\text{Tingkat utilitas aset terpasang}}{\text{Tingkat utilitas aset terpakai}} \times 100\%$	Kasubag Umum & Perlengkapan Team	
Saran & prasarana	Jumlah buku teks < 5 tahun di perpustakaan	1500	Jumlah total buku teks berumur di bawah 5 tahun	Kasubag Umum & Perlengkapan Team	Perbaikan sarana, prasarana serta fasilitas pendukung perkuliahan
	Rasio kecukupan alat bantu pembelajaran	1:5	$\frac{\text{Jumlah alat bantu pembelajaran}}{\text{Jumlah pemakai alat bantu pembelajaran}}$		
	Rasio kecukupan ruang kuliah dan laboratorium	110%	$\frac{\text{Jumlah ruang kuliah \& laboratorium}}{\text{Jumlah pemakai ruang kuliah \& laboratorium}}$		
	Pelayanan bank di kampus	1	Jumlah kantor cabang bank yang memberikan pelayanan langsung di kampus		
	Radio kampus	1	Jumlah radio kampus		
	Inkubator bisnis	2	Jumlah inkubator bisnis di kampus		
Pemeliharaan dan rehabilitasi sarana	Biaya pemeliharaan dan rehabilitasi	5 % naik per tahun	$\frac{\text{Biaya pemeliharaan tahun ini}}{\text{Biaya pemeliharaan tahun sebelum}} \times 100\%$	Kasubag Umum & Perlengkapan Team	Pembangunan sistem jaringan dan penambahan jumlah <i>hardware</i>
	Frekuensi pemeliharaan dan rehabilitasi	5 % naik per tahun	$\frac{\text{Jumlah kegiatan rehabilitasi tahun ini}}{\text{Jumlah kegiatan rehabilitasi tahun sebelum}} \times 100\%$		
Sumber: Hasil LAN & hardware	Persentase penyelesaian jaringan komputer	100 %	$\frac{\text{Jaringan yg sudah selesai}}{\text{Jaringan yg belum selesai}} \times 100\%$	Kasubag Perencanaan & Sistem Informasi	Melakukan pembangunan sistem informasi yang <i>user friendly</i> dan dapat diakses dengan baik oleh dosen, karyawan dan mahasiswa
	Rasio jumlah komputer dengan users	1:5	$\frac{\text{Jumlah total komputer}}{\text{Jumlah total users}}$		
Database	Jumlah inputan data	100 %	$\frac{\text{Data yang sudah diinput}}{\text{Data yang belum diinput}} \times 100\%$	Kepala Unit Komputer Team	Melakukan pelatihan penguasaan teknologi komputer kepada dosen dan karyawan
	Peningkatan kapasitas <i>storage</i> data	10 %	$\frac{\text{Kapasitas storage data tahun sekarang}}{\text{Kapasitas storage data tahun sebelum}} \times 100\%$		
Sistem aplikasi yang terintegrasi	Persentase penyelesaian modul aplikasi	100 %	$\frac{\text{Modul aplikasi yang sudah selesai}}{\text{Modul aplikasi yang belum selesai}} \times 100\%$	Team	
	Jumlah pengguna aplikasi	100%	$\frac{\text{Jumlah pengguna aplikasi}}{\text{Jumlah yang belum pengguna aplikasi}} \times 100\%$		

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005.

4.3.4 Penentuan Prioritas Tujuan Strategis

Teknik pengukuran yang digunakan adalah Rank Order yaitu teknik pemeringkatan beberapa alternatif pilihan berdasarkan preferensi responden. Cara pemeringkatan pilihan adalah dengan mengkalikan frekuensi pilihan responden pada alternatif tertentu dengan jumlah alternatif pilihan. Dari data hasil preferensi peringkat tujuan pada Lampiran 1.F, kemudian dapat dihitung frekuensi peringkat pilihan responden terhadap salah satu tujuan strategis. Hasil perhitungan frekuensi peringkat tiap-tiap tujuan strategis STIE Satria Purwokerto ditampilkan pada Tabel 9 di bawah ini.

Tabel 9. Frekuensi Pilihan Tujuan Strategis STIE Satria Purwokerto

Tujuan Strategis	Frekuensi Peringkat						
	1	2	3	4	5	6	7
Bidang Pendidikan	0	1	1	1	3	7	2
Bidang Kemahasiswaan	4	5	3	2	1	0	0
Bidang SDM	7	4	1	2	1	0	0
Bidang Keuangan	3	1	3	4	1	1	2
Bidang Infrastruktur	0	3	5	2	1	2	2
Bidang Organisasi	1	0	1	1	6	3	3
Bidang Sistem Informasi	0	1	1	2	3	2	6

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005

Frekuensi peringkat ini kemudian dikalikan dengan jumlah urutan peringkat alternatif pilihan yang ada. Tujuan strategis dengan skor yang paling rendah atau paling sedikit berarti mempunyai tingkat prioritas yang paling tinggi, sedangkan tujuan strategis dengan skor terbesar menempati urutan prioritas paling bawah. Selanjutnya perhitungan mengenai hal ini selengkapnya ditampilkan pada Tabel 10 berikut ini:

Tabel 10. Perhitungan Peringkat Tujuan Strategis STIE Satria Purwokerto

Tujuan Strategis	Perhitungan	Skor	Peringkat
Bidang Pendidikan	$(0 \times 1) + (1 \times 2) + (1 \times 3) + (2 \times 4) + (3 \times 5) + (2 \times 6) + (6 \times 7)$	82	7
Bidang Kemahasiswaan	$(4 \times 1) + (5 \times 2) + (3 \times 3) + (2 \times 4) + (1 \times 5) + (0 \times 6) + (0 \times 7)$	36	2
Bidang SDM	$(7 \times 1) + (4 \times 2) + (1 \times 3) + (2 \times 4) + (1 \times 5) + (0 \times 6) + (0 \times 7)$	31	1
Bidang Keuangan	$(3 \times 1) + (1 \times 2) + (3 \times 3) + (4 \times 4) + (1 \times 5) + (1 \times 6) + (2 \times 7)$	55	3
Bidang Infrastruktur	$(0 \times 1) + (3 \times 2) + (5 \times 3) + (2 \times 4) + (1 \times 5) + (2 \times 6) + (2 \times 7)$	60	4
Bidang Organisasi	$(0 \times 1) + (1 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 4) + (3 \times 5) + (7 \times 6) + (2 \times 7)$	80	6
Bidang Sistem Informasi	$(1 \times 1) + (0 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 4) + (6 \times 5) + (3 \times 6) + (3 \times 7)$	77	5

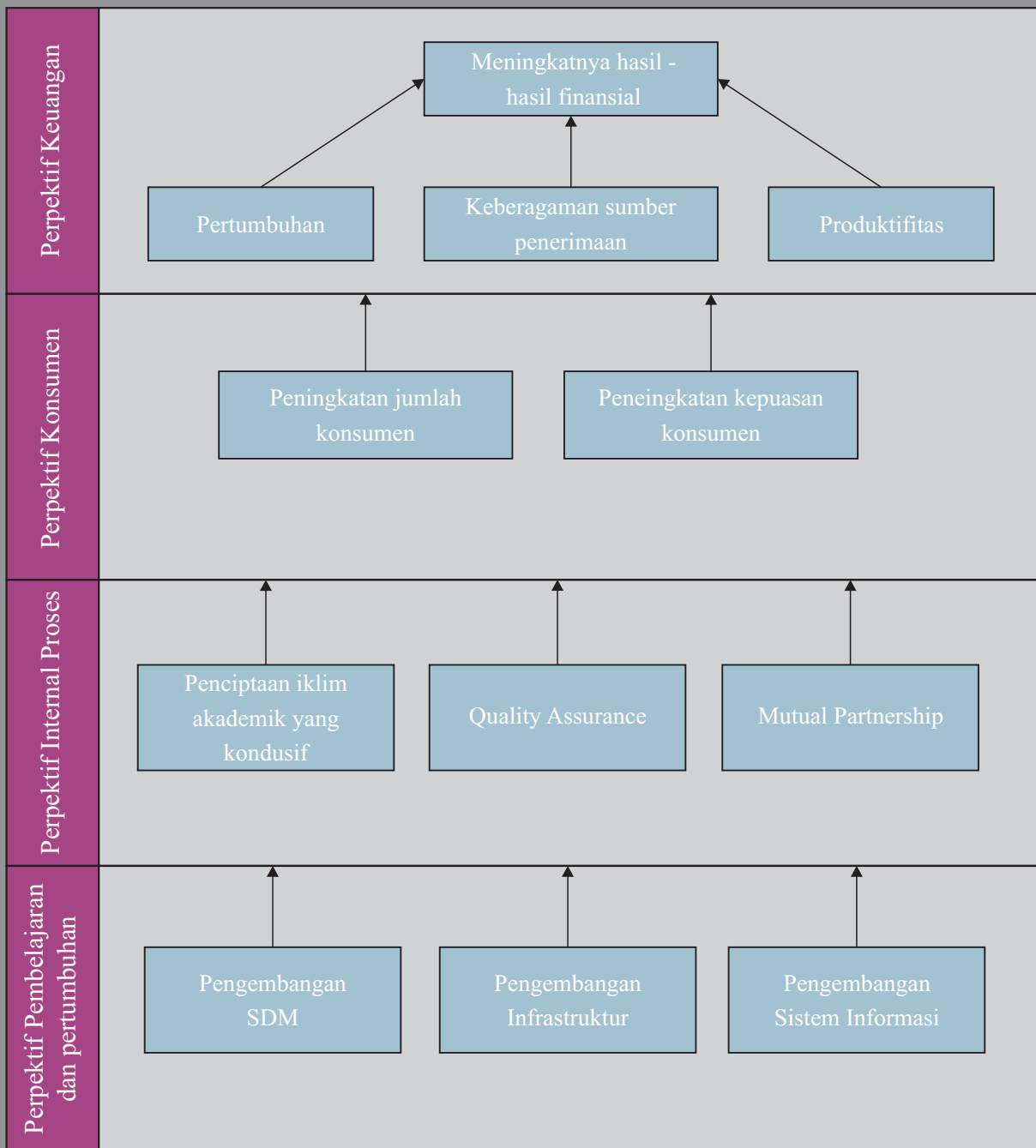
Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005.

Hasil yang diperoleh yaitu berdasarkan pilihan responden mengenai tingkat prioritas atau kepentingan dari tujuan strategis ternyata tujuan strategis di bidang SDM menempati prioritas pertama. Selanjutnya tingkat prioritas tujuan strategis secara berurutan adalah di bidang kemahasiswaan, keuangan, infrastruktur, sistem informasi, organisasi dan pendidikan.

4.3.5 Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi adalah suatu diagram yang

memberikan gambaran dua dimensi tentang operasional dan strategi dari suatu organisasi. Peta ini menunjukkan sasaran hasil keuangan sebagai tujuan akhir, dengan sasaran hasil yang strategis dari masing-masing empat perspektif yang dihubungkan satu sama lain oleh panah yang menandakan suatu mata rantai keterkaitan sebab akibat. Untuk lengkapnya, peta strategi *balanced scorecard* STIE Satria Purwokerto adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005.

Gambar 4. Peta Strategi STIE Satria Purwokerto

4.4 Analisis dan Interpretasi Data

4.4.1 Perspektif Keuangan

Secara umum tujuan utama institusi STIE Satria Purwokerto adalah menciptakan pendapatan finansial. Ada tiga tema keuangan yang dapat dipergunakan sebagai *strategic objectives* yaitu pertumbuhan, produktifitas dan bauran sumber pendanaan yang mengacu pada pertumbuhan pendapatan melalui berbagai program pendidikan berkualitas yang ditawarkan kepada mahasiswa, instansi pemerintah dan perusahaan swasta.

Sedangkan produktifitas menunjukkan pada usaha untuk menghasilkan output maksimal yang menekankan pada *cost effectiveness* melalui pengurangan biaya tidak langsung, membagi sumber daya secara proporsional dan mengoptimalkan efisiensi biaya *overhead* yang ditanamkan kepada tenaga pengajar dan tenaga pelaksana. Pengukuran biaya diarahkan pada rangkaian aktivitas yang mengarah pada aktivitas yang bernilai tambah (*value added*), sehingga aktivitas yang bersifat *non-value added* terus diminimalisasi dengan melakukan perbaikan terus-menerus yang pada akhirnya *cost of production* hanyalah biaya yang memberikan nilai tambah saja.

Diversifikasi sumber pendanaan difokuskan pada terbentuknya unit usaha dan program pendidikan seperti koperasi, pusat pelatihan dan pusat konsultasi yang mampu menopang kondisi keuangan institusi dan sekaligus meningkatkan citra dan kepercayaan masyarakat kepada institusi melalui penyelenggaraan program pelatihan dan konsultasi secara profesional.

Proses penciptaan bagi terciptanya *sustainable outstanding financial return* STIE Satria Purwokerto di perspektif keuangan memerlukan beberapa langkah tindakan yang direkomendasikan sebagai berikut:

- Pengembangan jasa pendidikan, pelatihan dan konsultasi yang bersifat *tailor made* dengan instansi lain secara profesional dan visioner
- Pengembangan jasa pendidikan, pelatihan dan konsultasi yang

berorientasi pasar sesuai dengan visi keilmuan STIE Satria Purwokerto

- Pengembangan penelitian yang profesional dengan instansi baik pemerintah maupun swasta. Pusat penelitian mempunyai agenda penelitian dan tema penelitian disesuaikan dengan *contemporary issues*
- Penyelenggaraan sistem pengendalian biaya yang didesentralisasikan pada setiap unit dan jurusan, sehingga plafon anggaran setiap jurusan dan unit dapat digunakan secara optimal dan efisien
- Penyelenggaraan sistem audit pada level jurusan dan unit, sehingga dalam lima tahun ke depan sistem audit sudah dapat dijalankan terintegrasi dengan sistem akuntansi institusi
- Menugaskan dosen yang memiliki kompetensi di bidang pajak sebagai *tax planner* bagi fakultas, sehingga dalam lima tahun ke depan STIE Satria Purwokerto dapat membayar pajak dengan lebih efisien

4.4.2 Perspektif Konsumen

Perspektif pelanggan atau konsumen *strategic objectives* STIE Satria Purwokerto adalah pada peningkatan jumlah dan kepuasan pelanggan melalui pelayanan dan pendidikan yang berkualitas. Hal ini dapat diukur melalui beberapa indikator seperti rasio jumlah mahasiswa dengan kapasitas, *service index*, *service error rate*, *respond time* dan rating survai kepuasan pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju dan mundurnya kinerja institusi sangat ditentukan oleh perilaku pelanggan.

Oleh sebab itu fokus strategi institusi STIE Satria Purwokerto harus lebih diarahkan kepada pelanggan (*customer drive strategy*). Kinerja jasa pendidikan dan pelayanan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh konsumen. Kualitas pendidikan dan pelayanan yang kurang akan menyebabkan minat masyarakat terhadap jasa pendidikan dan pelatihan

yang ditawarkan STIE Satria Purwokerto ikut berkurang yang berarti kehilangan potensi laba yang tinggi.

4.4.3 Perspektif Internal Proses

Dalam perspektif proses bisnis internal maka pengukuran kinerja STIE Satria Purwokerto dapat dilihat pada tiga proses utama yaitu proses penciptaan iklim akademik yang kondusif, *quality assurance* dan *mutual partnership*. Dalam mengukur kinerja proses internal bisnis dapat dilakukan dengan melihat pada proses peningkatan mutu pendidikan terkait dengan upaya peningkatan efektifitas proses operasional organisasi dan pengembangan jaringan kerja sama. *Strategic objectives* yang ingin dicapai oleh STIE Satria Purwokerto dalam perspektif internal proses ini adalah sebagai berikut:

Penciptaan Iklim Akademik (*Academic Atmosphere*) yang Kondusif

Suasana akademik yang kondusif merupakan persyaratan mutlak untuk terjadinya suatu interaksi yang sehat antara dosen dan mahasiswa, antar sesama dosen dan antar sesama mahasiswa. Suasana akademik yang kondusif di STIE Satria Purwokerto ditandai antara lain oleh terjadinya interaksi yang optimal antara dosen dan mahasiswa baik di dalam maupun di luar ruang kuliah dan laboratorium, para dosen seyogyanya merupakan model panutan untuk penegakan nilai-nilai dan norma akademik, kebebasan mimbar dan sistem pengambilan keputusan yang didasarkan atas asas pemilihan yang terbaik (*merit system*), adil dan transparan.

Proses penciptaan lingkungan dan budaya akademik yang kondusif dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- Menciptakan suasana perkuliahan atau pelatihan yang berorientasi kepada mahasiswa atau *user*
- Mendesain ruangan yang nyaman dan ergonomis untuk perkuliahan dan pelatihan
- Menyelenggarakan forum komunikasi antara dosen, karyawan dan mahasiswa demi peningkatan

rasa kebersamaan dan saling memahami

- Pelatihan *service excellence* bagi dosen dan pegawai yang bertujuan memperkuat budaya organisasi terutama dalam kaitannya dengan pelayanan unggul terhadap pelanggan
- Mendidik para sivitas akademika dalam mengikuti prosedur baku untuk operasi (*standard operation procedure*) yang telah ditetapkan seperti penggunaan peralatan yang terkait dengan kesehatan dan keselamatan di laboratorium

Quality Assurance

Jaminan mutu pendidikan STIE Satria Purwokerto adalah keseluruhan aktivitas dalam berbagai bagian dari sistem untuk memastikan bahwa mutu jasa atau layanan yang dihasilkan selalu konsisten sesuai dengan yang direncanakan. Dalam jaminan mutu terkandung proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga seluruh *stakeholders* memperoleh kepuasan.

Sistem penjaminan mutu di STIE Satria Purwokerto dilakukan dengan mempersiapkan dan mengimplementasikan kebijakan mutu sebagai acuan program, aturan perilaku (*rules of conduct*) sivitas akademika, penataan kurikulum secara berkelanjutan, pengembangan metode penerapan kurikulum, manajemen pengajaran dan integrasi tanggung jawab serta peran manajemen ke dalam sistem jaminan mutu pendidikan tinggi.

Pengembangan Kerjasama Organisasi

Pengembangan kerjasama organisasi STIE Satria Purwokerto dilakukan dalam empat tataran berbeda yang satu sama lain saling mendukung kemandirian dan eksistensi pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Ke-empat tataran pengembangan kerja sama organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi lain

Kerjasama tersebut dapat dilakukan

melalui pertukaran informasi dan pembinaan tenaga pengajar pengelola perguruan tinggi dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan kemahasiswaan.

2. Mengembangkan kerjasama dengan pemerintah

Kerjasama dengan pemerintah dapat dilakukan dengan membuka kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah untuk melanjutkan studi di STIE Satria Purwokerto dengan fasilitas khusus dari dinas atau instansi terkait. Selain itu kerjasama dengan pemerintah ini juga untuk meningkatkan pendanaan pendidikan dari pemerintah melalui hibah (*block grant*) dan kesempatan beasiswa bagi tenaga pengajar untuk peningkatan studi lanjut.

3. Mengembangkan kerjasama dengan swasta dan masyarakat.

Partisipasi aktif pihak swasta dan masyarakat dapat dilakukan dengan terbentuknya inkubator bisnis di kampus, beasiswa kepada mahasiswa berprestasi dan program magang (*internship*).

4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ada 3 *strategic objectives* yang ingin dicapai oleh STIE Satria Purwokerto dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pengembangan SDM, infrastruktur dan sistem informasi. Peningkatan kompetensi SDM dapat diukur melalui rasio tingkat pendidikan dosen dan karyawan, jumlah penelitian, seminar, karya ilmiah dan lain-lain. Pengembangan studi lanjut bagi dosen dan karyawan dapat dilakukan dengan mengirimi dosen dan karyawan ke berbagai pendidikan dan pelatihan yang relevan. STIE Satria Purwokerto menghadapi kendala berupa kemampuan sumber daya manusia yang relatif terbatas terhadap kecepatan proses *learning* dan penguasaan teknologi komputer yang akan

mendukung pengembangan sistem informasi tersebut. Sehingga perlu segera ditindaklanjuti dengan menyelenggarakan kegiatan pelatihan kepada seluruh calon pengguna sistem aplikasi yang sedang dikembangkan tersebut.

Untuk dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan dosen dan karyawan perlu segera dikembangkan sistem jenjang karir, kompensasi, *reward and punishment* yang transparan. Kegiatan yang direkomendasikan dalam lima tahun ke depan untuk mendukung *human, infrastructure dan information capital* adalah:

- Penyusunan sistem kompensasi yang berorientasi pada produktivitas dan lebih memberikan kesejahteraan kepada dosen dan karyawan. Sistem kompensasi tersebut perlu untuk disosialisasikan kepada dosen dan karyawan dalam rangka peningkatan kesejahteraan sekaligus produktivitas kerja
- Pengembangan sistem jenjang karir yang mendukung proses pembelajaran di kampus. Oleh karena itu STIE Satria Perlu menyusun *career plan management* bagi dosen dan karyawan dan memberikan orientasi mengenai hal tersebut pada saat penerimaan dosen dan karyawan baru
- Mewajibkan dosen minimal berpendidikan S2 dan mendorong dosen untuk menempuh pendidikan S3
- Menyelenggarakan pojok bahasa Inggris bagi dosen, karyawan dan mahasiswa dalam melatih kemampuan berbahasa internasional
- Pembentukan bidang konsentrasi mata kuliah dosen secara konsisten serta pembentukan kelompok diskusi setiap bidang konsentrasi dengan program diskusi rutin
- Pembentukan tim penyusun bahan ajar sesuai bidang konsentrasi masing-masing kelompok dan setiap tahun ajar harus selalu ada evaluasi terhadap buku ajar
- Mendorong budaya penelitian dan penulisan karya ilmiah di kalangan dosen dengan mengadakan program seminar dan penelitian secara

- bergantian di antara para dosen
- Memberikan fasilitas dan dorongan dosen untuk peningkatan jabatan akademik berupa layanan informasi dan penanganan prosedural dari jurusan mengenai informasi kesiapan dosen yang bersangkutan untuk kenaikan jabatan akademik dan prosedur kepengurusan
- Memperbaiki dan menambah sarana dan prasarana perkuliahan sehingga mahasiswa merasa nyaman termasuk didalamnya pengaturan jadwal kuliah
- Menambah fasilitas komputer, internet dan sistem aplikasi sehingga jumlahnya memadai dengan mahasiswa pengguna

4.5 Prioritas Tujuan Strategis

Dari hasil pengolahan data diperoleh gambaran bahwa ternyata tujuan strategis di bidang sumber daya manusia menempati urutan prioritas pertama. Hasil ini membuktikan bahwa pihak STIE Satria Purwokerto menganggap bahwa prioritas pengembangan yang harus pertama kali dilakukan adalah di bidang SDM dengan melakukan peningkatan kompetensi, kuantitas dan komitmen sumber daya manusia. Pendapat ini menempatkan pola kebijakan pengelolaan pendidikan tinggi di STIE Satria Purwokerto pada jalur yang benar, karena sesuai dengan hipotesis hubungan sebab akibat di antara empat perspektif *balanced scorecard* yang berpendapat bahwa peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan sebaiknya dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berkaitan dengan upaya menghasilkan jasa dan pelayanan pendidikan yang memiliki *value* tinggi bagi *customer*, maka institusi STIE Satria Purwokerto memerlukan SDM yang produktif, *capable* dan punya komitmen tinggi untuk memajukan institusi. Produktivitas SDM sangat ditentukan oleh kompetensi dan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk menjalankan proses bisnis.

Sebagai suatu organisasi pembelajaran, maka di STIE Satria Purwokerto sumber daya manusia merupakan satu-satunya pemilik

pengetahuan dan sekaligus sebagai sumber daya yang sangat penting bagi organisasi. Dalam kondisi ini, maka menjadi sebuah keharusan bagi STIE Satria Purwokerto untuk selalu terus-menerus membiasakan sumber daya manusia yang dimiliki pada kondisi belajar.

5. Langkah Penerapan

Paradigma baru manajemen perguruan tinggi menekankan pentingnya pengukuran kinerja institusi yang berlandaskan pada akuntabilitas, evaluasi dan akreditasi yang bermuara pada tujuan akhir yaitu meningkatnya hasil-hasil finansial melalui peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Kondisi tersebut menuntut adanya pendekatan sistem dalam manajemen strategik perguruan tinggi di tengah kondisi lingkungan bisnis yang melingkupi institusi STIE Satria Purwokerto yang semakin kompleks dan turbulen. Sistem pengukuran yang diterapkan organisasi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku individu di dalam organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan yang ketat, STIE Satria Purwokerto harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas organisasi.

Pendekatan sistem manajemen strategik STIE Satria Purwokerto ini menggunakan konsep *balanced scorecard* yang menekankan pada keseimbangan aspek keuangan dan non keuangan. Sistem manajemen strategik *balanced scorecard* memerlukan partisipasi penuh dari pihak manajemen tingkat atas sampai dengan level paling bawah untuk merumuskan dan mengimplementasikannya. Jangan sampai penerapan *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto mengalami kegagalan, karena penerapan tersebut tidak ditempatkan pada level sistem manajemen strategik melainkan sebagai alat dalam organisasi yang bersifat administratif. Oleh karena itu, proses penerapan *balanced scorecard* merupakan hal yang kritis di STIE Satria Purwokerto, sehingga membutuhkan kesiapan organisasi secara strategik.

Untuk menerapkan *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto dibutuhkan proses sistematis dalam menciptakan konsensus dan kejelasan tentang bagaimana misi dan strategi dijelaskan ke dalam tujuan dan ukuran operasional. Dalam implementasinya dibutuhkan "arsitek" yang dapat memberikan kerangka, memfasilitasi proses dan mengumpulkan informasi yang relevan untuk membangun *scorecard* agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Karena itu dibutuhkan suatu kebijakan dan kekuatan kolektif antara pimpinan, manajemen puncak dan tim pelaksana untuk bersama-sama berkomitmen merumuskan dan mengimplementasikan *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto. Sebagai langkah pertama dalam penerapan *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto, maka dibentuklah suatu mekanisme kerja di dalam STIE Satria Purwokerto dalam rangka menjamin perumusan dan pelaksanaan *balanced scorecard* tidak mengalami distorsi informasi dan dapat memberikan manfaat bagi kemashlatan organisasi. Mekanisme kerja ini meliputi pihak yang terlibat dan yang bertanggung jawab serta tugas masing-masing bagian dalam menjamin sistem manajemen strategik *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto. Susunan dan rincian tugas yang terlibat dalam perumusan dan pelaksanaan *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto disajikan pada Gambar 5.

Tugas:

- Mengkoordinasikan dan mengarahkan pengembangan sistem manajemen strategik *balanced scorecard* di lingkungan institusi
- Menetapkan kebijakan manajemen strategik *balanced scorecard* institusi
- Mengarahkan dan memonitor pelaksanaan *balanced scorecard*
- Melaksanakan audit pelaksanaan *balanced scorecard*

Tugas:

- Menetapkan kebijakan manajemen strategik *balanced scorecard* di lingkungan jurusan dan unit pendukung
- Mengembangkan kebijakan manajemen strategik *balanced*

scorecard di lingkungan jurusan dan unit pendukung

- Melakukan *review* kinerja tim dalam pelaksanaan *balanced scorecard*

Tugas:

- Menetapkan sasaran, ukuran dan inisiatif strategis
- Mengendalikan proses pelaksanaan *balanced scorecard*
- Merumuskan dan melaksanakan aktivitas untuk perbaikan pelaksanaan *balanced scorecard*

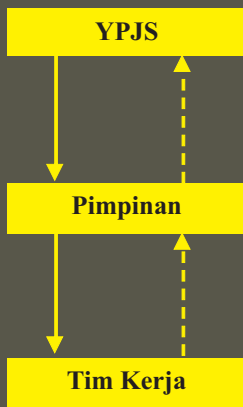
Penekanan fungsi setiap level bagian yang terlibat dalam perumusan dan pelaksanaan sistem manajemen stratejik *balanced scorecard* di atas berbeda, yaitu:

1. Level YPJS: fungsi manajemen stratejik *balanced scorecard*
2. Level Pimpinan: fungsi jaminan (*quality assurance*) pelaksanaan *balanced scorecard*
3. Level Tim Kerja: fungsi pengendalian pelaksanaan *balanced scorecard*

yang dihadapi oleh STIE Satria Purwokerto. Dengan istilah dan bahasa sederhana, pihak pimpinan, manajemen dan tim kerja STIE Satria Purwokerto harus menjelaskan visi dan strategi sehingga dapat dimengerti oleh anggota organisasi.

2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives* dan *measures*

Langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives* dan pengukuran keseluruhan bagian organisasi. Setiap individu yang ada di dalam lingkungan STIE Satria Purwokerto sudah seharusnya memahami tujuan jangka panjang STIE Satria Purwokerto dan cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Ada kesamaan *values* yang tertanam dalam lingkungan kampus sehingga menjadi *shared values*. Pihak pimpinan, manajemen dan tim kerja STIE Satria Purwokerto harus menyusun rencana sosialisasi yang akan dilakukan dalam rangka penerapan *balanced scorecard*. Salah satunya melalui forum rapat dan diskusi bulanan dengan dosen dan karyawan serta unit-unit yang ada di STIE Satria Purwokerto. Selain itu media sosialisasi kinerja juga menggunakan papan informasi kinerja untuk mensosialisasikan konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* ke seluruh sivitas akademik STIE Satria Purwokerto.



→ Garis pengarahan (*guidelines*)
→ Garis Pelaporan

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian 2005.

Gambar 5. Mekanisme Kerja Sistem Manajemen Strategis *Balanced Scorecard* di STIE Satria Purwokerto

Langkah selanjutnya dalam penerapan *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto dapat dilihat pada Gambar 5 yang menjelaskan hubungan empat proses penting sebagai managing strategy dengan mengkombinasikan visi, tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek dan proses. Hubungan proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Langkah awal dalam penerapan *balanced scorecard* adalah menjelaskan visi dan strategi STIE Satria Purwokerto kepada seluruh dosen, karyawan dan mahasiswa. Melalui visi yang telah ditetapkan, pimpinan STIE Satria Purwokerto menetapkan strategi yang merupakan serangkaian proses dan tahapan sasaran pokok untuk mewujudkan visi STIE Satria Purwokerto di masa yang akan datang, dengan mempertimbangkan faktor kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan tantangan



Sumber: Kaplan & Norton, 1996: 24.

Gambar 6. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategik

3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan *strategic initiatives*

Dalam menetapkan rencana dan target yang akan dicapai, STIE Satria Purwokerto harus melakukan pendekatan terpadu seperti semangat yang ada di *balanced scorecard*. Sehingga untuk mencapai tujuan keuangan yang *sustainable*, para pimpinan, manajemen dan tim kerja STIE Satria Purwokerto harus pula menetapkan target yang ketat untuk perspektif keuangan, konsumen, internal proses serta pembelajaran dan pertumbuhan secara terpadu.

4. Umpan balik dan pembelajaran strategis

Untuk dapat mengetahui kemajuan dalam penerapan *balanced scorecard* pada STIE Satria Purwokerto maka dibutuhkan suatu langkah evaluasi. Evaluasi terhadap pelaksanaan penerapan *balanced scorecard* dapat dilakukan oleh pimpinan, manajemen dan tim kerja STIE Satria Purwokerto melalui berbagai media seperti evaluasi pada rapat pleno fakultas, forum diskusi dengan mahasiswa maupun dengan kotak saran. Pada akhirnya sebagai serangkaian kegiatan dalam manajemen strategik, keberhasilan penerapan *balanced scorecard* akan sangat tergantung pada pembentukan komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi STIE Satria Purwokerto. Pembentukan komitmen ini akan berhasil apabila nilai-nilai yang terkandung dalam budaya kerja STIE Satria Purwokerto secara efektif berfungsi mempengaruhi pola kehidupan kerja dosen dan karyawan STIE Satria Purwokerto yang menekankan pada rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggung jawab, semangat belajar dan beribadah dalam melaksanakan tugas.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data dapat disimpulkan bahwa tolok ukur atau *scorecard* dari setiap perspektif mempunyai hubungan kausal dengan perspektif lain. Pengukuran dari setiap *scorecard* tidak hanya untuk menilai eksekusi-eksekusi program kegiatan yang menjadi tanggung jawab pimpinan pada bidang tertentu, tetapi juga terkait dengan bidang-bidang lain

yang mendukung tujuan strategis STIE Satria Purwokerto.

Hasil analisis dan interpretasi data menggambarkan bahwa pihak pimpinan, manajemen dan tim perencana strategis sama-sama berpendapat bahwa peningkatan kerja institusi secara keseluruhan sebaiknya dimulai dengan adanya prioritas pengembangan di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif ini pengembangan dimulai dengan meningkatnya kapabilitas, kuantitas dan komitmen setiap personel yang dibarengi dengan pengembangan sarana dan prasarana serta pemanfaatan sistem informasi yang lebih luas. Sebagai akibatnya akan meningkatkan kualitas pelayanan atau jasa pendidikan yang dihasilkan di perspektif internal proses yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil-hasil finansial institusi di perspektif keuangan dalam rangka tercapainya kemantapan dan ketahanan keuangan yang menjamin keberlangsungan dan perkembangan institusi.

Pendapat pihak pimpinan, manajemen dan tim perencana strategis STIE Satria Purwokerto ini telah sesuai dengan hipotesis sebab akibat dari *balanced scorecard* yang menyatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia merupakan dasar bagi terjadinya proses inovasi dan perbaikan. Sumber daya manusia yang terampil dan diberikan keleluasaan untuk meningkatkan kemampuan kerja akan meningkatkan cara bagaimana mereka mengoperasionalkan pekerjaan secara lebih efisien dan efektif. Proses kerja yang efektif dan efisien memberikan peranan yang sangat penting bagi terciptanya kepuasan pelanggan dan pada akhirnya dengan adanya kepuasan pelanggan tersebut maka akan memberikan pengaruh dan akibat bagi tercapainya hasil-hasil finansial yang lebih baik untuk STIE Satria Purwokerto.

5.3 Saran

Berkaitan dengan usulan rancangan *balanced scorecard* di STIE Satria Purwokerto ini, maka dirumuskan saran-saran sebagai berikut:

1. Keterlibatan kepemimpinan senior atau manajemen puncak dalam perumusan, implementasi dan pengelolaan *balanced scorecard* merupakan *critical element* bagi kesuksesan implementasi *balanced scorecard*. Oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari pihak manajemen dan pimpinan STIE Satria Purwokerto untuk melaksanakan sistem manajemen strategis *balanced scorecard* sebagai suatu sistem yang diciptakan untuk melakukan mendasar tentang bagaimana STIE Satria Purwokerto mengelola bisnisnya.
2. Optimalisasi kegunaan *balanced scorecard* dengan menyebarkan secara luas penerapan sistem manajemen strategik ini ke seluruh level organisasi STIE Satria Purwokerto. Penyebaran dan penerapan *balanced scorecard* secara penuh pada seluruh lintas level organisasi membantu membentuk kesadaran strategik di antara karyawan, sehingga setiap karyawan mengetahui apa yang harus dikerjakan untuk melaksanakan strategi. Hal ini penting, karena kesuksesan implementasi strategi memerlukan kontribusi aktif dari setiap individu yang terlibat di dalamnya.
3. Selain menerapkan *balanced scorecard*

Sebagai sistem manajemen strategik STIE Satria Purwokerto, maka pihak manajemen dan pimpinan STIE Satria Purwokerto seyogyanya memahami pula perkembangan manajemen dan kebutuhan sistem industri modern. Sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan dan meningkatkan kinerja sistem pendidikan tinggi yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern. Hal ini dimaksudkan agar setiap lulusan dari STIE Satria Purwokerto mampu dan cepat beradaptasi dengan kebutuhan sistem industri modern. Oleh karena itu perlu segera dikembangkan pula model manajemen operasional organisasi STIE Satria Purwokerto seperti pada Gambar 7 berikut ini:



Sumber: Gasperz, 2003: 6.

Gambar 7. Roda Deming dalam Manajemen Pendidikan Tinggi STIE Satria Purwokerto

Gambar di atas menunjukkan bahwa penerapan roda Deming dalam manajemen pendidikan tinggi di STIE Satria Purwokerto akan terdiri dari empat komponen utama yaitu: riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi dan penyerahan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja. Dalam hal ini diperlukan suatu interaksi tetap antara ke empat komponen utama tersebut, agar STIE Satria Purwokerto mampu berkompetisi dalam persaingan global tahun 2005 dan seterusnya. Berkaitan

dengan hal ini, sudah saatnya STIE Satria Purwokerto melakukan reorientasi dan redefinisi tujuan dari pendidikan tinggi yang diselenggarakannya, yaitu bukan sekedar menghasilkan lulusan sebanyak-banyaknya tanpa peduli akan kepuasan pengguna lulusan tersebut, melainkan STIE Satria Purwokerto juga harus bertanggung jawab untuk menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas agar memuaskan kebutuhan pengguna tenaga kerja terampil berpendidikan tinggi.

Perlu segera disusun *balanced*

scorecard untuk unit penunjang STIE Satria Purwokerto seperti perpustakaan, laboratorium dan unit lainnya, sehingga keterkaitan hubungan dan tujuan finansial bagi unit, tema korporasi dan juga hubungan unit dengan unit lainnya menjadi jelas serta tidak terjadi *overlapping*. Sebagai konsekuensinya, semua rencana unit pendukung yang belum sesuai dengan rencana institusi akan diselaraskan dalam rangka sinergi mencapai tujuan institusi yang telah ditetapkan.