

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI APLIKASI
DALAM PERENCANAAN STRATEGI PERGURUAN TINGGI
(Studi Teoritis pada Program Studi Teknik Industri
Universitas Widya Mandala Madiun)**

Vinsensius Widdy Tri Prasetyo

Fakultas Teknik Universitas Widya Mandala Madiun

ABSTRACT

Nowadays, science and technology develop so fast and everything is unpredictable. It is hoped that the Faculty of Engineering-University of Widya Mandala Madiun may produce skillful graduates, so that they may satisfy the user due to their field and skill. Skillful manpower is needed in accordance with the workplace. In order that the goals of education are fully gained, appropriate strategies need formulating. The Directorate General of Education realizes the importance of the formulation of strategies in university by including the format of management as an effort to increase the quality of education. The quality of education can run continuously if it is correlated to the strategy planning which refers to the decided goals. Then, the strategy planning is changed into operational planning which is implemented every year.

The Faculty of Engineering-University of Widya Mandala Madiun is one of the faculties which are located in Madiun among the faculties in other universities of different towns. Along with its effort to develop the mentality of the nation, the Faculty of Engineering-University of Widya Mandala Madiun is hoped to be capable of running its duties well and can fulfil the demands of the user. That is why, it needs to introduce a brief discussion about Balanced Scorecard as the implication of strategy planning for the Faculty of Engineering-University of Widya Mandala Madiun.

Keywords: *Balanced Scorecard, Strategy, Planning*

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Dalam perkembangan dunia yang sangat cepat dan penuh ketidakpastian sekarang ini, diharapkan sektor pendidikan benar-benar menghasilkan tenaga yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan, sehingga menjadi tenaga

kerja yang dapat diterima oleh *user*/pengguna sesuai dengan bidang ilmunya. Untuk dapat menghasilkan tenaga kerja yang handal diperlukan suatu proses, yaitu proses pendidikan. Agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik dibutuhkan suatu strategi agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) menyadari bahwa pentingnya perumusan strategi bagi perguruan tinggi dengan memasukkan pada format manajemen baru dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Agar kualitas pendidikan dapat berjalan secara berkelanjutan, perlu dikorelasikan dengan rencana strategi dengan merujuk pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Dari rencana strategi tersebut kemudian diturunkan menjadi rencana operasional yang diimplementasikan setiap tahunnya.

Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun merupakan salah satu program studi di antara program studi pada perguruan tinggi lain di Madiun. Dalam usaha turut mencerdaskan kehidupan bangsa, Program Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun dituntut untuk selalu menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan harapan *user*/pengguna maupun masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan pengenalan wacana tentang *Balanced Scorecard* sebagai aplikasi untuk perencanaan strategi Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun.

Berdasarkan uraian di atas, maka penyusun tertarik untuk menulis artikel dengan judul "*Balanced Scorecard* sebagai Aplikasi dalam Perencanaan

Strategi Perguruan Tinggi” dengan mengambil objek pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun.

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam artikel ini adalah “Bagaimana aplikasi *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategi pada Perguruan Tinggi pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun?

3. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengaplikasikan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategi pada Perguruan Tinggi dengan mengambil objek pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun. Dengan batasan masalah hanya sampai pada penyusunan program dan tidak membahas penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan.

B. Tinjauan Pustaka

1. Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi

Pimpinan organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati terhadap persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Proses analisis tersebut disebut sebagai perencanaan strategi. Tujuan utama

perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkuti, 2001:3). Dengan demikian, perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Secara definitif, perencanaan strategi menurut Umar (2001:17) adalah “Seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang”.

Dengan demikian, perencanaan strategi dapat disimpulkan sebagai suatu kegiatan yang lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

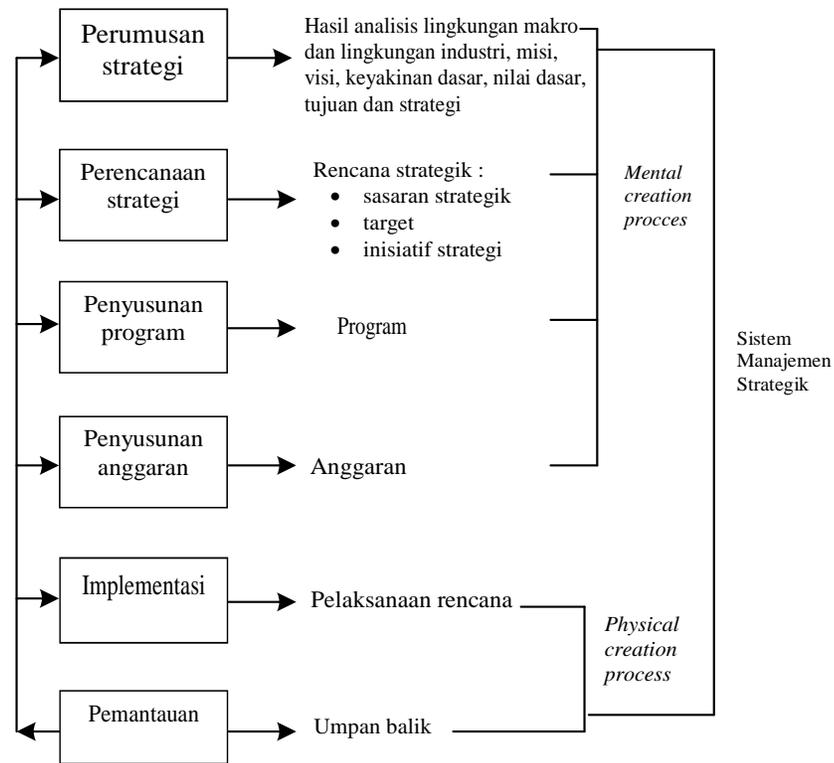
Balanced Scorecard adalah “kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2002:1)”. Sedangkan Mulyadi (2001:1) mendefinisikan “*Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mengdongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan”.

Balanced Scorecard dapat memberikan peta jalan yang menunjukkan bagaimana perusahaan meningkatkan *Return on Investments* (ROI). Namun, *Balanced Scorecard* tidak hanya mewujudkan kinerja keuangan (ROI) saja, tetapi didukung secara komprehensif oleh kinerja non-keuangan yang lain, yaitu melalui prespektif *customers*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan harus merupakan akibat dari diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost effective*, dan/atau pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen secara seimbang. Dengan keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

b. *Balanced Scorecard* sebagai Inti Sistem Manajemen Strategis

Organisasi perusahaan merupakan *wealth-creating institution*, tetapi dalam lingkungan kompetitif sekarang ini, suatu organisasi tidak hanya sebagai *wealth-creating institution*, namun diharapkan juga sebagai *wealth-multiplying institution*. Ketidakmampuan personal perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah untuk menjadi *wealth-multiplying institution* ditentukan oleh kompetisi manajerial para manajer dalam mengelola *human capital*, dan sistem manajemen (Mulyadi, 2001: 32).

Terdapat dua proses dalam sistem manajemen strategis, yaitu *pertama* proses *mental creation* yang meliputi empat tahap : 1) perumusan strategi, 2) perencanaan strategi, 3) penyusunan program, dan 4) penyusunan anggaran, dan *kedua* adalah proses *physical creation* yang meliputi dua tahap yaitu implementasi, dan pemantauan. Untuk mengetahui penggambaran secara jelas sistem manajemen strategis, dapat dilihat seperti pada Gambar 1 berikut,

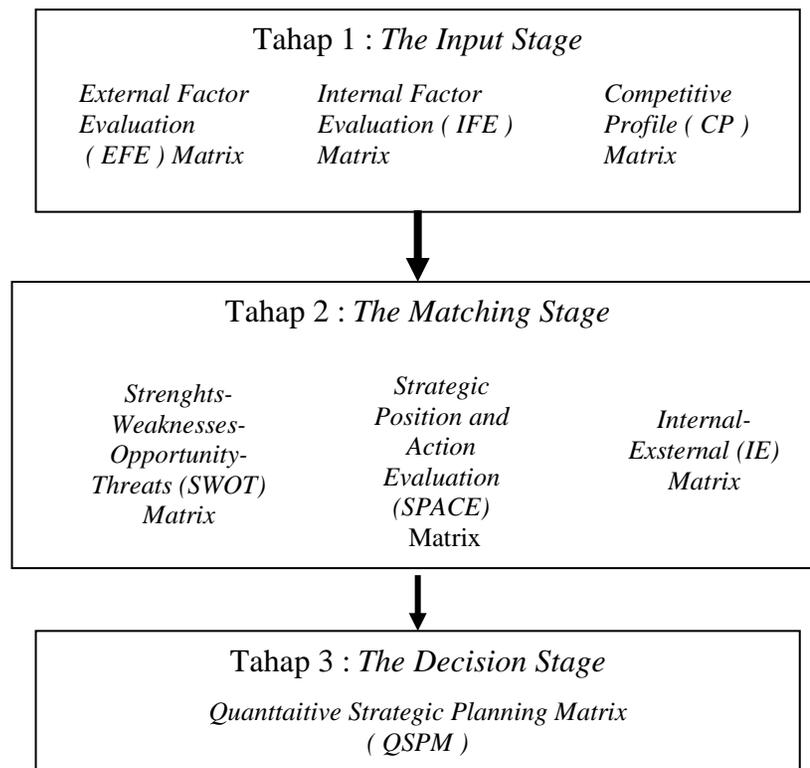


Gambar 1. Sistem Manajemen Strategis

(Sumber : Mulyadi, 2001:48)

c. Sistem Perumusan Strategi

Secara teknis, perumusan strategi dapat ditentukan melalui tiga tahap (*three-stage*) kerangka kerja. Model tersebut dapat digunakan untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Adapun tahapan kerangka kerja dalam perumusan strategi menurut konsep Fred R. David adalah seperti pada Gambar 2 berikut.

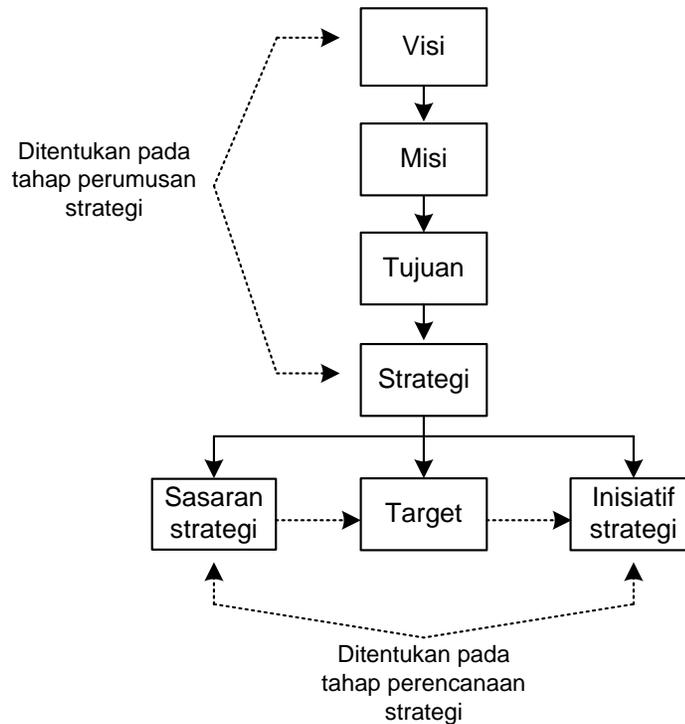


Gambar 2. Tiga Tahap Pelaksanaan untuk Menentukan Strategi Utama Menurut Konsep Fred R. David (Sumber : Umar, 2001:52)

d. Sistem Perencanaan Strategi

Tahap perencanaan strategik merupakan tahap yang menentukan kekomprehensivan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana laba jangka panjang untuk mewujudkan visi organisasi ke dalam sasaran-sasaran strategis dan penyusunan program.

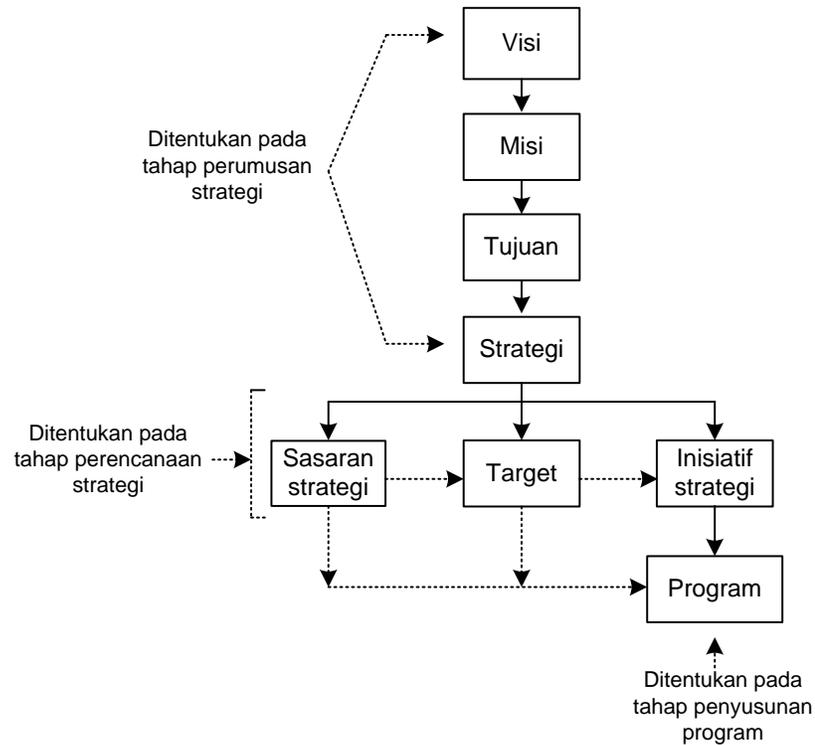
Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang terukur, komprehensif, dan koheren. Perencanaan strategis menghasilkan tiga keluaran, yaitu 1) sasaran strategis, 2) target, dan 3) inisiatif strategis, seperti yang dijelaskan pada Gambar 3 berikut.



Gambar 3. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi dengan Sasaran Strategi, Target, dan Inisiatif Strategi

e. Sistem Penyusunan Program

Penyusunan program digunakan untuk menerjemahkan inisiatif strategi ke dalam program-program kegiatan yang mengacu pada rencana laba jangka panjang. Adapun hubungan visi, misi, tujuan, strategi, sasaran strategi, target, dan inisiatif strategi dengan program dapat dilihat pada Gambar 4 berikut,



Gambar 4. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Sasaran Strategi, Target, dan Inisiatif Strategi dengan Program

C. Pembahasan

Karya ilmiah ini merupakan studi literatur yang bertujuan untuk mempelajari secara teori bagaimana *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan dalam perencanaan strategi pada perguruan tinggi dengan mengambil objek pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun.

Langkah awal perencanaan strategi perguruan tinggi dalam artikel ini adalah perumusan strategi, kemudian melakukan perencanaan strategi, selanjutnya disusun suatu program kerja.

1. Perumusan strategi

Teknik untuk merumuskan strategi Program Studi Teknik Industri, mengacu konsep dari Fred R David, dengan melalui beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan sebagai berikut :

a. Tahap pertama : *The input stage* dengan tahapan :

1) Menganalisis faktor eksternal (*External Factor Evaluation/EFE*)

Matriks EFE ini digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal Program Studi Teknik Industri yang meliputi persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan, dengan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

- a) Buat daftar *critical succes factors* yang mencakup peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dari program studi.
- b) Tentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi dan begitu sebaliknya dengan jumlah bobot adalah 1,0.
- c) Tentukan *rating* setiap *critical succes factors* antara 1 sampai dengan 4, dengan skala 1 = di bawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = di atas rata-rata, dan 4 = sangat bagus.
- d) Hitung skor dengan cara mengalikan bobot dengan *rating* dari semua *critical succes factors*.

Adapun bentuk matrik *External Faktor Evaluation (EFE)* adalah seperti pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Matrik *External Faktor Evaluation (EFE)*

<i>Critical Succes Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Peluang (<i>opportunity</i>)			
Ancaman (<i>threats</i>)			
Total			

2) Menganalisis faktor internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal Program Studi Teknik Industri yang berkaitan dengan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang meliputi aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan proses operasi, dengan langkah analisis sebagai berikut :

- a) Buat daftar *critical succes factors* yang mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari program studi.
- b) Tentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi dan begitu sebaliknya dengan jumlah bobot adalah 1,0.
- c) Tentukan *rating* setiap *critical succes factors* antara 1 sampai dengan 4, dengan skala 1 = sangat lemah, 2 = sedang, 3 = cukup kuat, dan 4 = sangat kuat.

- d) Hitung skor dengan cara mengkalikan bobot dengan *rating* dari semua *critical succes factors*.

Adapun bentuk matrik *Internal Faktor Evaluation (IFE)* adalah seperti pada Tabel 2 berikut,

Tabel 2. Matrik *Internal Faktor Evaluation (IFE)*

<i>Critical Succes Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Kekuatan (<i>strengths</i>)			
Kelemahan (<i>weaknesses</i>)			
Total			

- 3) Menganalisis *Competitive Profile* program studi

Matriks *Competitive Profile* digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing utama program studi lain mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis Program Studi Teknik Industri. Adapun bentuk matrik *Competitive Profile* seperti pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

<i>Critical Succes Factors</i>	Bobot	Program Studi Teknik Industri		Program studi pesaing		Program studi pesaing	
		<i>Rating</i>	Skor	<i>Rating</i>	Skor	<i>Rating</i>	Skor
Total							

b. Tahap kedua : *The Matching Stage*

Dari hasil perhitungan pada tahap pertama dilanjutkan analisis pada tahap kedua (*The Matching Stage*) untuk mendapatkan alternatif strategi yang dipilih dari matriks SWOT, SPACE, dan IE. Adapun tahapan kerja dari masing-masing matriks tersebut, adalah sebagai berikut :

1) Analisis SWOT (*Strenght-Weaknesses-Opportunity-Threats*)

Analisis SWOT digunakan untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu : Strategi SO (*Strenght-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strenght-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness- Threats*), dengan tahapan kerja sebagai berikut :

- a) Buat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan Program Studi yang dikutip dari matrik EFE dan IFE.
- b) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal kemudian dicatat dalam sel strategi SO.
- c) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal kemudian dicatat dalam sel strategi WO.
- d) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal kemudian dicatat dalam sel strategi ST.
- e) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal kemudian dicatat dalam sel strategi WT.

Adapun bentuk analisis dari matrik *SWOT* seperti pada Tabel 4 berikut,

Tabel 4. Matriks SWOT

IFE EFE	<i>Strenght (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
<i>Opportunity (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst

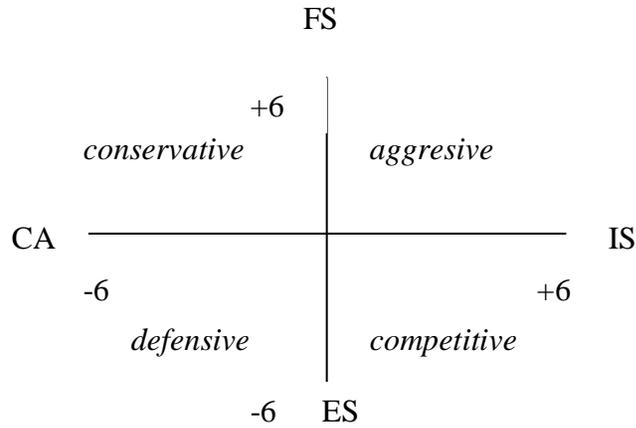
2) Analisis SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

SPACE matriks digunakan untuk memetakan kondisi Program Studi dengan menggunakan model diagram cartesius yang terdiri atas dua dimensi dan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Keempat kuadran tersebut dapat menunjukkan identifikasi pemakaian strategi bagi Program Studi Teknik Industri. Dimensi SPACE matrik, yaitu dimensi internal yang terdiri atas *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA) dan dimensi eksternal terdiri atas *environmental stability* (ES) dan *industrial strength* (IS).

Langkah kerja untuk mengembangkan suatu matrks SPACE adalah sebagai berikut :

- a) Pilih variabel untuk mengukur *financial strength* (FS) *competitive advantage* (CA), *environmental stability* (ES) dan *industrial strength* (IS).
- b) Beri tanda dengan angka berurutan dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling baik) untuk dimensi FS dan IS, dan memberi tanda -1 (paling baik) sampai -6 pada dimensi ES dan CA.
- c) Hitung nilai rata-rata variabel tiap dimensi (FS,CA, IS dan ES), kemudian petakan nilai rata-ratanya pada sumbu matriks SPACE.
- d) Jumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X, kemudian jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y, kemudian petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
- e) Gambar arah vektor dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru untuk mengetahui tipe strategi apa yang disarankan untuk program studi, apakah strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive*.

Adapun diagram cartesius untuk matriks SPACE diperlihatkan seperti pada Gambar 5 berikut.



Gambar 5. Diagram Cartesius Matriks SPACE

3) Analisis *Internal-External* (IE)

Matriks IE digunakan untuk memposisikan Program Studi Teknik Industri ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Adapun bentuk matriks IE seperti pada Tabel 5 berikut,

Tabel 5. Matriks IE

		Skor Total IFE					
		Kuat 3,0 – 4,0	3,0	Rata-rata 2,0 – 2,99	2,0	Lemah 1,0 – 1,99	1,0
Skor Total EFE	4,0						
	3,0	I	II	III			Tinggi 3,0-4,0
	2,0	IV	V	VI			Sedang 2,0-2,99
1,0	VII	VII	IX				

c. Tahap ketiga : *The Decision Stage*

Pada tahap ini dilakukan pemilihan alternatif strategi. Strategi yang dipilih ditetapkan berdasarkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih pada tahap kedua (*The Matching Stage*) dengan membuat matriks QSPM. Adapun tabel matriks QSPM seperti pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Bentuk Dasar Matriks QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Bobot	Alternatif Strategi I	Alternatif Strategi II	Alternatif Strategi III
Faktor eksternal:				
-				
-				
-				
Faktor internal				
-				
-				
-				

Penjelasan matriks :

- Kolom di sebelah kiri QSPM terdiri atas *key success factor* yang dihasilkan dari matriks IFE dan EFE.
- Barisan atas terdiri atas alternatif strategi yang direkomendasikan atas matriks SWOT, matriks SPACE, dan matriks IE.
- Bobot adalah menunjukkan kemenarikan yang diterima oleh masing-masing faktor dalam matriks IFE dan EFE.

2. Perencanaan strategi

Untuk merencanakan strategi menggunakan teknik *interview* dan kuesioner dengan orang yang berkompeten di Program Studi, memberikan angket pada *user*, serta mengambil data sekunder di Program Studi dari keempat

perspektif, yaitu finansial, konsumen, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dengan sasaran strategi masing-masing perspektif, sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2006:143).

- a. Perspektif Keuangan dengan sasaran strategi peningkatan profitabilitas.
- b. Perspektif Konsumen dengan sasaran strategi : kegunaan bagi pelanggan, peningkatan mutu, peningkatan efektivitas, kesan dan reputasi, *customers relationship*.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal dengan sasaran strategi : peningkatan proses inovasi, peningkatan proses operasi, peningkatan layanan purnajual.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Staf dengan sasaran strategi : peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan retensi karyawan, peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kompetensi karyawan, penggunaan teknologi informasi.

3. Penyusunan program

Penyusunan program dilakukan setelah perencanaan strategi telah dilakukan. Program disusun berdasarkan tiap-tiap sasaran strategi yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan strategi. Untuk menyusun program, digunakan teknik *interview* kepada Program Studi.

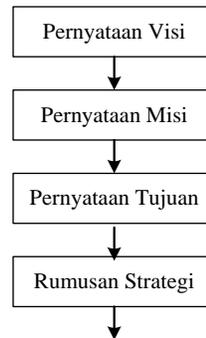
Untuk lebih jelasnya, ketiga analisis di atas dapat dibuat suatu matrik sistem perencanaan strategik Program Studi Teknik Industri, seperti pada lampiran.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Akreditasi Nasional. 2006. *Bahan Sosialisasi Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*. Jakarta.
- Indrajit, Eko., Djokopranoto. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Edisi pertama. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja keuangan Perusahaan*. Edisi pertama. Cetakan pertama. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis– Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Cetakan ke delapan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Penerbit: PT. Gramedia Jakarta: Pustaka Utama.

LAMPIRAN :

MATRIK SISTEM PERENCANAAN STRATEGI PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI



Perspektif & Sasaran Strategik	Ukuran Strategik			Inisiatif Strategik	Program
	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicator)	Target		
Perspektif Keuangan : • Peningkatan profitabilitas					
Perspektif Konsumen : • Kegunaan bagi pelanggan • Peningkatan mutu • Peningkatan efektifitas • Kesan dan reputasi • <i>Customers relationship</i>					
Perspektif Proses Bisnis Internal : • Peningkatan proses inovasi • Peningkatan proses operasi • Peningkatan layanan purna jual					
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Staf : • Peningkatan kepuasan karyawan • Peningkatan retensi karyawan • Peningkatan produktivitas karyawan • Peningkatan kompetensi karyawan • Penggunaan teknologi informasi • Iklim kerja					

