

PENETAPAN UKURAN KINERJA PERGURUAN TINGGI DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* Studi Kasus: STIE-XX

M. Derajat A

Jurusan Teknik Industri Universitas Esa Unggul, Jakarta

Jln. Arjuna Utara Tol Tomang-Kebon Jeruk Jakarta

derajat.amperajaya@esaunggul.ac.id

Abstrak

Untuk memenangkan persaingan di dunia pendidikan tinggi, maka STIE-XX harus meningkatkan daya saingnya melalui perencanaan dan penerapan strategi manajemen pendidikan tinggi yang tepat dan efektif, yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah ditetapkannya. Strategi manajemen yang tepat dapat diraih jika STIE-XX dapat mengukur kinerja manajemennya secara utuh dan menyeluruh. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan melalui wawancara, diskusi dan *brainstorming* dengan para pimpinan STIE-XX dan pimpinan Unit PMBnya maka dapat dihasilkan peta strategik *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 3 (tiga) sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, 3 (tiga) sasaran strategik pada perspektif proses bisnis internal, 4 (empat) sasaran strategik pada perspektif pelanggan, dan 2 (dua) sasaran strategik pada perspektif keuangan. Untuk mewujudkan 2 sasaran strategik pada perspektif keuangan diperlukan masing-masing 1 (satu) ukuran *lag indicator* dan 1 (satu) ukuran *lead indicator*. Untuk sasaran strategik 1, 2, 3, dan 4 pada perspektif pelanggan dibutuhkan masing-masing 1 (satu) ukuran. Untuk sasaran strategik 1 pada perspektif proses bisnis internal dibutuhkan 5 (lima) ukuran, sasaran strategik 2 pada perspektif proses bisnis internal dibutuhkan 3 (tiga), sasaran strategik 3 pada perspektif proses bisnis internal dibutuhkan 3 (tiga). Untuk sasaran strategik 1 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperlukan 1 (satu), sasaran strategik 2 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperlukan 3 (tiga), sedangkan sasaran strategik 3 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperlukan 1 (satu) ukuran *lag indicator* dan *lead indicator*.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard (BSC), Peta Strategik, Sasaran Strategik, Lag Indicator (ukuran hasil), Lead Indicator (ukuran pemacu pencapaian hasil).*

Pendahuluan

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi XX (STIE-XX) yang berlokasi di Jakarta Barat merupakan salah satu Perguruan Tinggi yang merasakan ketatnya tingkat persaingan antar perguruan tinggi di wilayah ini, sehingga kemampuan untuk berkreasi dan berinovasi agar dapat memenangkan persaingan melalui peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan tingginya, merupakan hal yang tidak dapat di tawar lagi. STIE-XX menyadari bahwa untuk memenangkan persaingan di dunia pendidikan tinggi, maka harus meningkatkan daya saingnya melalui perencanaan dan penerapan strategi manajemen pendidikan tinggi yang tepat dan efektif, yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah ditetapkannya. Strategi manajemen yang tepat dapat diraih jika STIE-XX dapat mengukur kinerja manajemennya secara utuh dan menyeluruh. Ukuran kinerja manajemen

tersebut tidak hanya aspek finansial tetapi juga aspek non finansial.

Pengukuran Kinerja

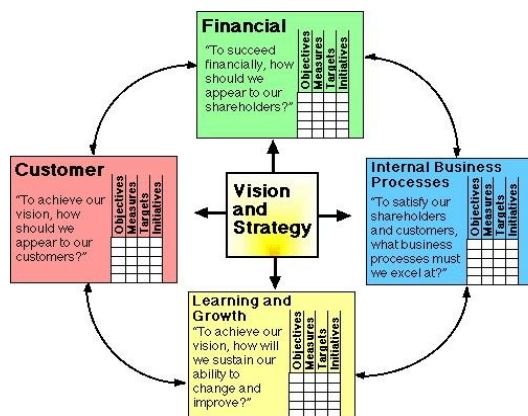
Produktifitas sangat erat kaitannya dengan kinerja. Produktifitas tinggi dapat dihasilkan dari kinerja yang tinggi. Produktifitas tinggi juga dapat dihasilkan dari kinerja yang rendah, hanya saja hal tersebut dapat terjadi karena faktor kebetulan, dan faktor kebetulan tidak dapat menjamin konsistensi dan keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (terj. 2000) aspek keuangan menjadi dominan dalam setiap pengukuran kinerja karena aspek ini dapat terlihat langsung dampaknya bagi perusahaan dan merupakan hal yang sangat penting dalam mengukur kemajuan sebuah perusahaan. Akan tetapi mengukur kinerja perusahaan hanya didasarkan pada aspek

keuangan saja banyak memiliki kelemahan; karena aspek keuangan hanya menggunakan data-data masa lalu, maka sangat sulit untuk dapat digunakan memprediksi masa datang, sehingga hanya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan jangka pendek.

Konsep Dasar dan Perencanaan Strategik Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard adalah sebuah sistem manajemen strategik yang memungkinkan organisasi untuk memperjelas visi dan strategi mereka serta menerjemahkannya ke dalam aksi. Struktur BSC memiliki 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses internal bisnis (*business internal process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*). Dengan demikian penetapan ukuran kinerja harus disusun dan dianalisa didasarkan pada 4 (empat) perspektif BSC di atas.



Gambar 1

Menggunakan BSC Sebagai Sistem Manajemen Strategik (Kaplan dan Norton, terj. 2000)

Tabel 1

Ukuran Generik 4 Perspektif BSC

Perspektif	Ukuran Generik
Finansial	Tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis
Pelanggan	Kepuasan, retensi, dan pangsa pasar
Internal	Mutu, waktu tanggap, biaya, dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan pekerja dan ketersediaan sistem informasi

Sumber: Kaplan dan Norton (terj. 2000)

Menurut Kaplan dan Norton (2000), bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan di antara keempat perspektif BSC.

Para manajer unit bisnis selain harus memuaskan pelanggan, mereka juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

Keselarasan Ukuran Balance Scorecard dengan Strategi Perusahaan

Balance Scorecard memiliki keterkaitan dengan strategi perusahaan jika mengandung tiga prinsip yaitu:

- Hubungan sebab akibat.
- Faktor pendorong kinerja
- Keterkaitan dengan masalah finansial

Hubungan sebab-akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*). Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) diantara berbagai tujuan (dan ukuran) di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Tujuan peningkatan kinerja unit bisnis tidak akan tercapai bila tujuan mutu, kepuasan pelanggan, inovasi, dan pemberdayaan pekerja ditetapkan sebagai tujuan akhir unit bisnis itu sendiri. Sebuah *Balance Scorecard* harus tetap menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return-on-capital-employed* (ROCE) atau nilai tambah ekonomis. Hubungan sebab-akibat semua ukuran dalam sebuah *scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

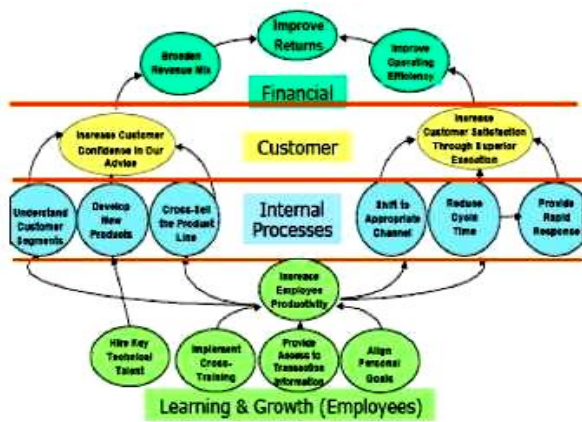
Membangun dan Merancang Sebuah Balanced Scorecard

Untuk merancang *Balanced Scorecard* diperlukan adanya 5 elemen, yaitu:

1. Pernyataan visi.
2. Model hubungan strategik (peta strategik).
3. Penjelasan sasaran strategik.
4. Ukuran kinerja dan target.
5. Rencana Implementasi.

Pemetaan Strategik

Salah satu elemen penting yang diperlukan dalam perancangan *Balance Scorecard* adalah elemen model hubungan strategi. Seperti kita ketahui *Balanced Scorecard* muncul untuk mengatasi keterbatasan dari sistem pengukuran keuangan dengan cara menciptakan suatu proses menghasilkan nilai dari aset-aset yang bersifat *intangibile*. Peta strategi ini digambarkan untuk menunjukkan bahwa terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2
Strategy Map

(Rohm Howard, *A Balancing Act*, Perform vol 2 issue 2)

Penentuan *Lag Indicator* (*outcome measure*) dan *Lead Indicator* (*performance driver measure*)

Sasaran strategis yang dijabarkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu diterapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian strategik (Mulyadi:2007), yaitu:

1. *Lag Indicator* (*outcome measure*/ ukuran hasil), yaitu ukuran hasil yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategik.
2. *Lead Indicator* (*performance driver measure*/ ukuran pemacu kinerja), yaitu ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian hasil. Ukuran pemacu kinerja ini menunjukkan

seberapa efektif inisiatif strategik pilihan mampu mewujudkan sasaran strategik.

Perbedaan antara ukuran hasil atau *lag indicator* dengan ukuran pemacu kinerja atau *lead indicator*, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2
Beda *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*

	Ukuran Hasil (<i>Outcome Measure</i> atau <i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Performance Driver measure</i> atau <i>Lead Indicator</i>)
Definisi	Ukuran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategic	Ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran hasil
Contoh	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa Pasar • Penjualan • Kepuasan karyawan • <i>Value added per employee</i> • Kesetiaan customer 	<ul style="list-style-type: none"> • Jam yang dikonsumsi dengan customer • <i>Project proposal</i> yang ditulis • Tingkat <i>employee turnover</i> • <i>Strategic job coverage ratio</i> • Persentase customer yang menjadi <i>non customer</i>
Sifat	Bersifat historis, diukur pada akhir periode waktu tertentu, umumnya mudah diidentifikasi dan dikumpulkan datanya	Umumnya berupa ukuran proses dan aktifitas antara; bersifat prediktif

Sumber: Mulyadi (2007)

Metode Penelitian

Lokasi & Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi XX (STIE-XX) kampus pusat di Jalan Kebayoran Lama no 46 Jakarta Barat. Penelitian dimulai dengan tahap pengamatan, identifikasi masalah, dan studi literatur pada bulan April 2013. Tahap pengumpulan dan pengolahan data dilakukan pada bulan Mei sampai dengan Juni 2013, sedangkan tahap pembahasan dan analisa dilakukan pada Juli 2013.

Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan informasi dan data awal berupa gambaran umum dan profil, visi, misi, nilai-nilai dasar, struktur organisasi, jenis-jenis usaha, sumber-sumber pendanaan, sumber daya manusia yang tersedia, serta sarana prasarana di level/ tingkat STIE-XX, maka para responden adalah Ketua, Wakil Ketua I (bidang akademik), Wakil Ketua II (bidang keuangan dan personalia), Wakil Ketua III (bidang kemahasiswaan dan penerimaan mahasiswa baru), Wakil Ketua IV (bidang kerjasama). Sedangkan saat pengumpulan informasi dan data berupa gambaran umum dan profil, visi, misi, nilai-nilai dasar tingkat unit bisnis dalam hal ini adalah Unit Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) sebagai *pilot project*, maka responden yang terlibat adalah Wakil Ketua III (penanggung jawab unit bisnis), Direktur Program, Ketua/ Sekretaris Program Studi, dan Kepala Bagian terkait. Informasi dan data lainnya yaitu jumlah penerimaan mahasiswa baru, jumlah mahasiswa aktif, jumlah pendapatan, survey kepuasan pelanggan, publikasi dan promosi, serta berbagai bentuk kerjasama, maka responden yang terlibat adalah para pihak terkait dan kompeten.

Teknik Pembahasan dan Analisis

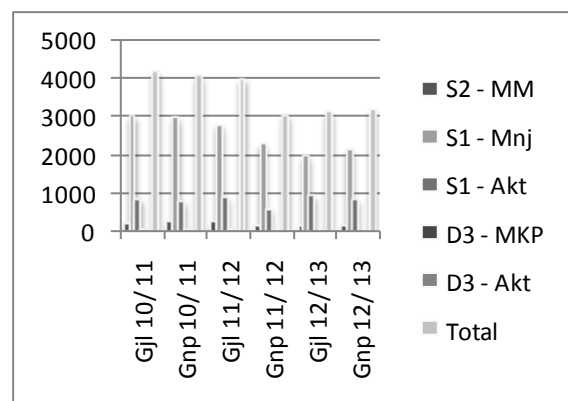
Informasi dan data tentang gambaran umum/ profil serta hal-hal yang terkait dengan visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai dasar STIE-XX (dapat disebut sebagai rencana strategik) termasuk rencana strategik Unit PMBnya diolah untuk dipetakan ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*. Kemudian dianalisis dan dicari hubungan keterkaitan/ sebab-akibatnya (*if-then*) diantara rencana strategik tadi di semua perspektif. Hasil kajian dan analisis itu digunakan untuk menyusun peta strategik. Peta strategik disusun dimulai dengan meletakkan rencana strategik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada level dasar, kemudian rencana strategik perspektif proses bisnis internal di level lebih tinggi, berikutnya adalah rencana strategik perspektif pelanggan, dan level tertinggi adalah letak rencana strategik perspektif keuangan. Rencana strategik yang saling terhubung satu dengan lainnya kemudian didiskusikan dan dibahas dengan para pihak pimpinan STIE-XX dan

Unit PMBnya untuk dilihat relevansinya dan didapatkan sasaran-sasaran strategik komprehensif (menyeluruh) dan koheren (mendalam) yang diinginkan. Dengan demikian sasaran strategik yang baru adalah kombinasi dari rencana strategik yang lalu dengan hasil olahan/ analisis yang dilakukan.

Sasaran strategik STIE-XX yang sudah tersusun tidak akan memiliki arti penting jika tidak ditetapkan ukuran-ukuran pencapaiannya. Ukuran-ukuran ini berupa Ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu hasil (*lead indicator*)

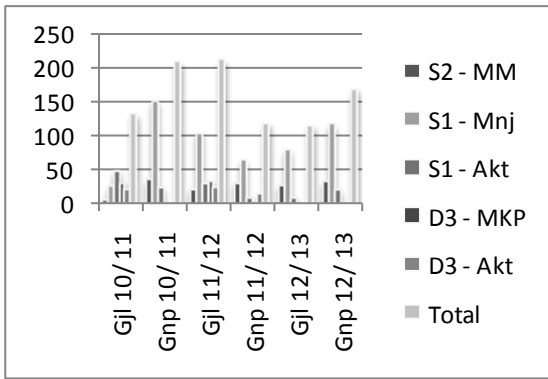
Pengumpulan dan Pengolahan Data Gambaran Umum Perusahaan

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat untuk mengikuti pendidikan tinggi, STIE-XX selain di kampus pusat Kebayoran Lama juga membuka kampus di beberapa lokasi, yaitu: Kelapa Gading, Cibubur, Cengkareng, Pondok Indah, Duren Tiga, Cempaka Putih, Mampang Perapatan, Pertukangan, dan Karang Tengah. Grafik mahasiswa aktif dan lulusan di bawah ini merupakan jumlah di seluruh kampus STIE-XX.



Gambar 3
Grafik Jumlah Mahasiswa Aktif TA 2010/ 2011 s/d 2012/ 2013

Dari gambar 3 di atas terlihat bahwa dalam 3 (tiga) semester awal pada periode 2010/ 2011 hingga 2012/ 2013 total jumlah mahasiswa aktif kecenderungannya menurun, akan tetapi 3 (tiga) semester berikutnya cenderung naik walaupun belum menyamai jumlah semula.



Gambar 4

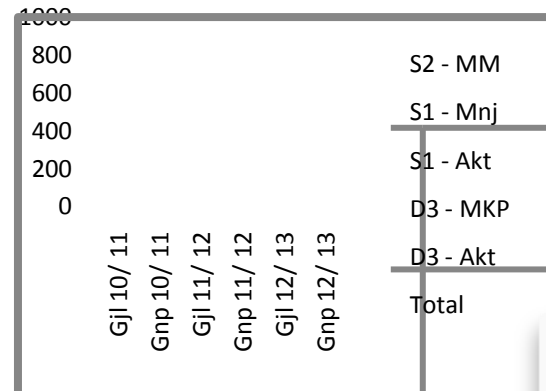
Jumlah Lulusan Tiap Semester TA 2010/ 2011 s/d 2012/ 2013

Pada gambar 4 di atas tampak bahwa total jumlah lulusan selama 6 (enam) semester periode 2010/ 2011 hingga 2012/ 2013 cenderung fluktuatif, walaupun 2 (dua) semester terakhir cenderung naik tetapi belum sebanyak semester Genap 2010/ 2011 maupun semester Ganjil 2011/ 2012. Akan tetapi hal ini dapat dipahami mengingat dalam 2 (dua) semester terakhir ini D3 tidak memiliki lulusan.

Gambaran Umum Unit Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB)

Unit Penerimaan Mahasiswa Baru bertanggung jawab penuh terhadap jumlah mahasiswa baru yang diterima di STIE-XX, sehingga memiliki beberapa tugas pokok, yaitu

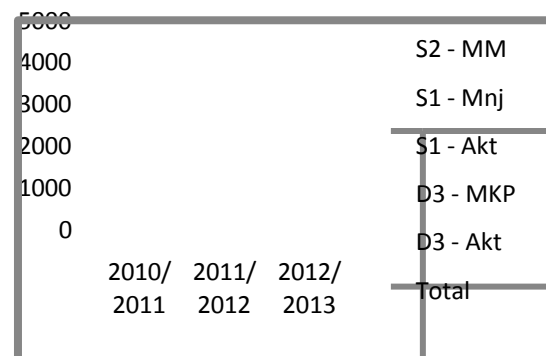
- Merancang dan melakukan kegiatan promosi, berupa: kunjungan ke sekolah-sekolah, mengikuti even pameran pendidikan, penyebaran *leaflet*, pemasangan spanduk, dan lain-lain.
- Menyiapkan mekanisme proses dan perangkat pendaftaran, pemeriksaan kelengkapan administrasi bagi calon mahasiswa baru, serta melakukan seleksi dan tes.
- Memastikan mahasiswa baru memperoleh nomor induk mahasiswa, serta kelengkapan atribut institusi berupa jaket almamater.
- Menyelenggarakan kegiatan “welcome student”, serta memberikan pembekalan materi bagi mahasiswa baru.



Gambar 5

Jumlah Mahasiswa Baru, Pindahan, dan Melanjutkan TA 2010/ 2011 s/d 2012/ 2013

Pada gambar 5 di atas terlihat bahwa dalam 6 (enam) semester periode TA 2010/ 2011 sampai dengan 2012/ 2013, total jumlah mahasiswa baru, pindahan, dan melanjutkan, cenderung fluktuatif kecuali Program Studi Magister Manajemen yang cenderung stabil.



Gambar 6

Jumlah Pendapatan dari PMB (Rp Juta)

Dari grafik pada gambar 6 di atas terlihat bahwa total penerimaan pada 3 (tiga) tahun akademik terakhir cenderung menurun. Kondisi tersebut sudah terbantu dengan penerimaan dari Program Studi S1 Akuntansi yang cenderung naik.

Pembahasan dan Analisa

Perancangan *Balanced Scorecard* (BSC)

Perancangan *Balanced Scorecard* Unit Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) STIE-XX melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Pemetaan Visi, Misi, dan Nilai Dasar.
2. Penyusunan Peta Strategik.
3. Penjabaran Sasaran-sasaran Strategik di setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

4. Penetapan *Lag Indicator* (ukuran hasil) dan *Lead Indicator* (pemacu pencapaian ukuran hasil).

Visi STIE-XX, yaitu “Menjadi Sekolah Tinggi Bisnis bertaraf Nasional dan Internasional dalam lingkup Asia Tenggara (ASEAN)”, dipetakan ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* seperti tampak pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3

Pemetaan Visi Perusahaan ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif BSC	Visi
Kuangan	-
Pelanggan	Bertaraf Nasional dan Internasional dalam lingkup Asia Tenggara (ASEAN)
Proses Bisnis Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan	Sekolah Tinggi Bisnis Sekolah Tinggi

Misi STIE-XX, yaitu “Menyelenggarakan pendidikan tinggi dibidang bisnis secara ilmiah dan professional untuk memenuhi kebutuhan dunia bisnis dalam lingkup nasional maupun internasional”. Misi ini dipetakan ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* seperti terlihat pada tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4

Pemetaan Misi Perusahaan ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif BSC	Misi
Kuangan	-
Pelanggan	Dunia bisnis lingkup nasional maupun internasional
Proses Bisnis Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pendidikan tinggi dibidang bisnis secara ilmiah dan profesional Ilmiah dan professional

Tujuan pendirian STIE-XX adalah “Membantu pemerintah dalam bidang pendidikan dan pengajaran nasional, khususnya pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi dalam rangka pembinaan

kepribadian dan watak bangsa Indonesia yang mempunyai jiwa kewirausahaan (*Entrepreneurship*)”. Pernyataan ini dipetakan ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* seperti terlihat pada tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5 Pemetaan Tujuan ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif BSC	Tujuan
Kuangan	-
Pelanggan	Pembinaan kepribadian dan watak bangsa Indonesia yang mempunyai jiwa kewirausahaan (<i>Entrepreneurship</i>)
Proses Bisnis Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi Membantu pemerintah dalam bidang pendidikan dan pengajaran nasional

Unit PMB masih mengadopsi secara penuh Visi dan Misi STIE-XX, belum memiliki Visi dan Misi yang lebih spesifik. Sedangkan nilai-nilai dasar atau *motto* yang dimiliki Unit PMB adalah memberikan pelayanan informasi system pendidikan tinggi STIE-XX melalui *tim work*, kreatif, dan mandiri. Nilai-nilai dasar ini dapat dipetakan ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* seperti yang tercantum pada tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6

Pemetaan Nilai-nilai Dasar Unit PMB ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

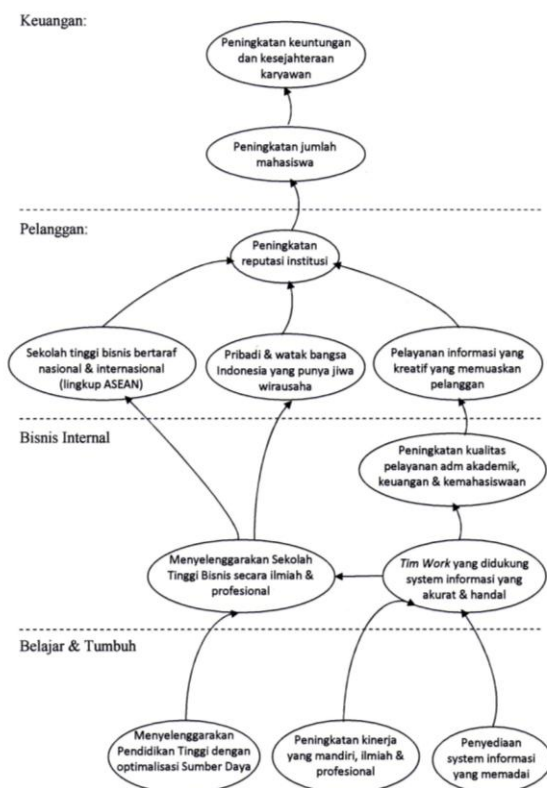
Perspektif BSC	Nilai-Nilai Dasar
Kuangan	-
Pelanggan	Pelayanan informasi yang Kreatif
Proses Bisnis Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan	Tim Work Mandiri

Peta Strategik *Balanced Scorecard* (BSC) Unit PMB

Peta strategik disusun dengan cara mencari hubungan sebab-akibat (*if-then*) komponen-komponen matriks dari masing-masing perspektif serta komponen-komponen matriks pada perspektif yang ada di atasnya. Dengan menggunakan prinsip *if-then*,

sekaligus juga dapat digunakan untuk mengoreksi ketepatan penempatan komponen matriks pada perspektifnya. Jika pada penyusunan komponen matriks terdapat kesamaan makna maka dapat ditampilkan hanya 1 (satu) saja komponen matriksnya. Dan bilamana saat menghubungkan komponen matriks yang satu dengan yang lain masih membutuhkan tambahan komponen matriks lain selain yang tersebut di atas sebagai penghubung, maka hal itu dapat diterima selama disepakati oleh para pihak terkait.

Peta strategik yang telah tersusun tampak pada gambar 7 di bawah ini.



Gbr 7Peta Strategik BSC STIE-XX

Penjabaran Sasaran Strategik Unit PMB

Dari peta strategik yang telah dibuat, diperoleh sasaran-sasaran strategik pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

- Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdapat 3 (tiga) sasaran strategik, yaitu:
 1. Pendidikan Tinggi dengan optimalisasi sumber daya.

2. Kinerja karyawan yang mandiri, ilmiah, dan professional.
 3. Penyediaan Sistem Informasi.
- Pada perspektif Proses Bisnis Internal terdapat 3 (tiga) sasaran strategik, yaitu:
 1. Sekolah tinggi bisnis yang ilmiah dan professional.
 2. Peningkatan kualitas pelayanan administrasi akademik, keuangan, dan kemahasiswaan
 3. Tim *Work* yang didukung sistem informasi yang akurat dan handal.
 - Pada perspektif Pelanggan, terdapat 4 (empat) sasaran strategik, yaitu:
 1. Peningkatan reputasi institusi.
 2. Bertaraf nasional dan internasional dalam lingkup Asia Tenggara (ASEAN).
 3. Pribadi dan watak bangsa Indonesia yang punya jiwa wirausaha (*entrepreneurship*).
 4. Pelayanan Informasi yang kreatif yang memuaskan pelanggan.
 - Pada perspektif keuangan, terdapat 2 (dua) sasaran strategik, yaitu:
 1. Peningkatan keuntungan dan kesejahteraan karyawan.
 2. Peningkatan jumlah mahasiswa.

Penentuan Lag Indicator (Outcome Measures/ Ukuran Hasil) dan Lead Indicator (Performance Driver Measures/ Ukuran Pemacu Pencapaian Hasil)

Lag Indicator (ukuran hasil) merupakan hasil akhir dari setiap sasaran strategik pada masing-masing perspektif yang ingin dicapai. Sedangkan *lead indicator* atau (pemacu pencapaian ukuran hasil) merupakan hasil antara pada sasaran strategik yang ingin dicapai. Hasil antara ini berguna untuk memantau keberlangsungan program dalam rangka implementasi kegiatan untuk mencapai sasaran yang dicanangkan, sekaligus mengukur progress.

Ukuran kinerja Perspektif Keuangan:

- Sasaran strategik pertama: Peningkatan Keuntungan dan Kesejahteraan Karyawan. *Lag indicator*nya: Kompensasi (gaji dan remunerasi) yang meningkat. *Lead*

indicatornya: Pendapatan Kampus STIE-XX yang meningkat.

- Untuk sasaran strategik kedua: Peningkatan Jumlah Mahasiswa, maka *lag indicatornya* prosentase pertumbuhan jumlah mahasiswa. Dan *lead indicatornya* adalah pertumbuhan jumlah mahasiswa.

Ukuran kinerja Perspektif Pelanggan:

- Sasaran strategik pertama: Peningkatan Reputasi Institusi. *Lag indicatornya*: jumlah prestasi akademik nasional/internasional yang diraih terkait Tridarma PT. *Lead indicatornya*: Jumlah keikutsertaan pada berbagai lomba, pameran, dan kontes yang terkait Tridarma PT.
- Sasaran strategik kedua: Sekolah Tinggi Bisnis Bertaraf Nasional dan Internasional (lingkup ASEAN). *Lag indicatornya* yaitu nilai nominal yang diperoleh hasil kerjasama/ MOU dengan pihak Domestik (lokal/ nasional) dan pihak Asing (Internasional). *Lead indicatornya* yaitu jumlah MOU/ kerjasama dengan pihak domestik (lokal/ nasional) dan pihak asing (Internasional).
- Sasaran strategik ketiga: Bangsa Indonesia yang memiliki pribadi, watak dan jiwa wirausaha (*entrepreneurship*). *Lag indicatornya*: Peningkatan prosentase lulusan STIE-XX yang berwirausaha. *Lead indicatornya*: Prosentase lulusan STIE-XX yang berwirausaha.
- Sasaran strategik keempat: Pelayanan Informasi yang kreatif yang memuaskan pelanggan. *Lag indicatornya*: Pertumbuhan nilai indeks kepuasan pelanggan terhadap pelayanan STIE-XX. *Lead indicatornya*: Nilai indeks kepuasan pelanggan terhadap pelayanan STIE-XX.

Ukuran kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal:

- Sasaran strategik pertama: Sekolah Tinggi Bisnis yang Ilmiah dan Professional. *Lag indicatornya* yaitu: Pertumbuhan IPK rata-rata lulusan, peningkatan % lulus tepat waktu, makin singkatnya lama waktu tunggu untuk mulai bekerja, peningkatan jumlah artikel penelitian yang *publish* di jurnal Nasional dan Internasional,

peningkatan nilai indeks kepuasan pengguna lulusan. *Lead indicatornya* yaitu: nilai IPK rata-rata lulusan, % lulus tepat waktu, lama waktu tunggu untuk mulai bekerja, jumlah artikel penelitian yang *publish* di jurnal Nasional dan Internasional, nilai indeks kepuasan pengguna lulusan.

- Sasaran strategik kedua: Peningkatan kualitas pelayanan administrasi akademik, keuangan, dan kemahasiswaan. *Lag indicator* berupa peningkatan nilai indeks kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan administrasi akademik, keuangan, dan kemahasiswaan. *Lead indicatornya* yaitu nilai indeks kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan administrasi akademik, keuangan, dan kemahasiswaan.
- Sasaran strategik ketiga yaitu: Tim *Work* yang didukung sistem informasi yang akurat dan handal. *Lag indicatornya* berupa: peningkatan waktu penyelesaian pelayanan, peningkatan nilai indeks kepuasan rekan kerja terhadap pelayanan, dan % masalah/ komplain yang terselesaikan dengan tuntas. *Lead indicator* yaitu: waktu penyelesaian waktu pelayanan, nilai indeks kepuasan rekan kerja terhadap pelayanan, dan jumlah masalah/ komplain yang terselesaikan.

Ukuran kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

- Sasaran strategik pertama adalah: Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi dengan optimalisasi sumber daya yang tersedia. *Lag indicatornya* adalah: Peningkatan nilai Akreditasi di setiap Program Studi (dievaluasi pertahun). *Lead indicatornya* adalah pemerolehan nilai akreditasi di setiap program Studi (dievaluasi pertahun).
- Sasaran strategik kedua yaitu: Kinerja karyawan Unit PMB yang mandiri, ilmiah, dan professional. *Lag indicatornya* berupa: Peningkatan prosentase kehadiran karyawan PMB, peningkatan nilai indeks kepuasan pelanggan terhadap pelayanan unit PMB, peningkatan jumlah mahasiswa baru. *Lead indicatornya* yaitu Prosentase kehadiran karyawan PMB, nilai indeks

kepuasan pelanggan terhadap pelayanan unit PMB, dan jumlah mahasiswa baru.

- Sasaran strategik ketiga yaitu: Tersedianya sistem informasi yang memadai. *Lag indicator*nya yaitu: Prosentase pertumbuhan jumlah komputer dan perlengkapannya dengan spesifikasi yang memadai dan terkoneksi jaringan area lokal ataupun jaringan area luas (*internet*). Sedangkan *lead indicator*nya berupa: Tersedianya komputer dan perlengkapannya dengan jumlah yang memadai dan terkoneksi jaringan area lokal ataupun jaringan area luas (*internet*).

Kesimpulan

Melalui penyusunan peta strategik STIE-XX diperoleh hasil: 2 (dua) sasaran strategik pada perspektif keuangan, 4 (empat) sasaran strategik pada perspektif pelanggan, 3 (tiga) sasaran strategik pada perspektif proses bisnis internal, 3 (tiga) sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategik 1 dan 2 pada perspektif keuangan masing-masing memerlukan 1 ukuran *lag indicator* dan *lead indicator*. Sasaran strategik 1, 2, 3, dan 4 pada perspektif pelanggan masing-masing memerlukan 1 ukuran. Sasaran strategik 1 pada perspektif proses bisnis internal memerlukan 5. Sasaran strategik 2 pada perspektif proses bisnis internal memerlukan 3. Sasaran strategik 3 pada perspektif proses bisnis internal memerlukan 3. Sasaran strategik 1 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memerlukan 1. Sasaran strategik 2 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memerlukan 3. Sasaran strategik 3 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memerlukan 1 ukuran *lag indicator* dan *lead indicator*.

Daftar Pustaka

Abduh, Muhammad. 2007. Perancangan *Balanced Scorecard* pada Instalasi Manajemen Informasi Kesehatan RS Persahabatan. Tesis, Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Teknik, Universitas Indonesia. Depok

Kaplan, Robert, S. and Norton, David, P. 2004. "Strategy Maps-*Converting*

Intangible Assets Into Tangible Outcomes". Harvard Business School Publishing. Boston Massachusetts.

Kaplan, Robert, S. dan Norton, David, P. 2000. "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: *Balanced Scorecard*". terj. Peter Yosi Pasla. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Karathanos, Demetrius, and Patricia. 2005. *Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Business*. Heldref Publisher. Vol 80. p 222-229.

Mulyadi. 2007. "Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis *Balanced Scorecard*". Unit Penerbit & Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Jogjakarta.

Neely A., et al. 1995. *Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. International Journal of Operation & Production Management*. Vol 15 No 4. p 80

Rohm, Howard. *A Balancing Act Perform*. vol 2 issue 2.

Sekaran, Uma. 2005. " *Research Methode For Business – A Skill Building Approach*". 4th ed John Wiley & Sons, Inc.

Suprpto, Budi., Abdul Wahab, Hasnida., and Jatmiko Wibowo, Alexander. 2009. *The Implementation of Balanced Scorecard for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services. The Asian Journal of Technology Management*. Vol 2 No 2. p 37-49

Trihastuti, Kristianingsih. 2012. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal*. Vol 1 no 3. p 1-9

Yuwono, S. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan BSC: Menuju Organisasi

yang Berfokus pada Strategi. PT.
Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

[http://www.mylearnit.com/contentBSC.htm#
BSC/21 Juli](http://www.mylearnit.com/contentBSC.htm#BSC/21Juli)