

RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA POLITEKNIK TEDC BANDUNG

Deni Solihin

Program Studi Akuntansi, Politeknik TEDC Bandung

E-mail: muhammad_deni11@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian adalah merancang *Balanced Scorecard* (BSC) dengan menggunakan 4 (empat) perspektif yang dipandang sebagai alat ukur kinerja organisasi dan menyelaraskan organisasi terhadap strategi pada Politeknik TEDC Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan wawancara dan diskusi. Analisis dilakukan dengan membandingkan pelaksanaan manajemen pendidikan pada Politeknik TEDC Bandung dengan teori mengenai *Balanced Scorecard* untuk menentukan sasaran strategis dan indikator kinerja yang relevan dalam rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sasaran strategis dari perspektif pelanggan adalah tercapainya kepuasan mahasiswa yang optimal, tercapainya kesan dan reputasi dan tercapainya peningkatan jumlah mahasiswa. Sasaran strategis dari perspektif keuangan adalah tercapainya produktifitas institusi yang optimal dan tercapainya pertumbuhan jumlah mahasiswa. Sasaran strategis dari perspektif proses internal adalah kerjasama yang saling menguntungkan, jaminan mutu, dan penciptaan iklim akademik yang kondusif. Sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengembangan sumber daya manusia, pengembangan sarana dan prasarana serta pengembangan sistem informasi.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, institusi, Pengukuran Kinerja

Abstract

This research aims to design the Balance Scorecard (BSC) including four perspectives as the measurement of organizational performance according to the strategy of Politeknik TEDC Bandung. The research provided using descriptive analysis method with qualitative approach, and the data collected by using interview and questionnaire methods. The analysis done by comparing the education management practices in Politeknik TEDC and Balance Scorecard theory to determine the strategic goals and performance indicators which relevant with designing performance measurement using Balance Scorecard. The results of the research shows that the strategic goals of customer perspective are reaching the students satisfaction, institution image and reputations and increasing the student quantity. The strategic goals of financial perspective are the optimal institution productivity and the student body growth. The strategic goals of internal process are benefical partnership, quality assurance and the condusive academic condition. The strategic of learning and growth perspective scope are the development of human resource, the development of infrastructures and information system.

Keywords: *Balance Scorecard, Institution, performance measurement*

I. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi dan internasionalisasi pendidikan telah membawa suatu akibat kompetisi yang semakin ketat bagi dunia pendidikan. Peran pendidikan sebagai sarana pengembangan potensi manusia, (*human development*) atau sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia (*human resourch development*) menjadi semakin penting. Dalam hal ini, perguruan tinggi yang harus memenuhi kriteria antara lain memiliki SDM yang profesional dan bermutu, sanggup membangun kepercayaan masyarakat, memiliki sarana prasarana dan fasilitas pendidikan yang memadai, organisasi berjalan efektif dan dinamis, serta selalu memperhatikan dan meningkatkan kualitas kerjanya.

Semakin meningkatnya kesadaran masyarakat

terhadap pendidikan khususnya perguruan tinggi, memicu timbulnya suatu ketidakpuasan, sehingga prosentase lulusan sekolah menengah yang melanjutkan ke perguruan tinggi lebih rendah dari pada yang tidak melanjutkan. Pusat Data Statistik, (2012) menyatakan bahwa: "Yang melanjutkan keperguruan tinggi hanya 48,41%, sedangkan yang tidak melanjutkan keperguruan tinggi mencapai 51,59%, dan yang putus/ keluar dari perguruan tinggi mencapai 10,49%". Dengan kata lain, kinerja pendidikan khususnya perguruan tinggi kini banyak mendapat sorotan masyarakat, masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan dari perguruan tinggi tersebut.

Keadaan seperti ini memicu peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara pendidikan khususnya perguruan tinggi yang telah menerima amanat dari rakyat. Salah satu konsep yang dapat digunakan

untuk proses pengukuran kinerja di lingkungan pendidikan khususnya pendidikan tinggi adalah berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

Haryoshi Utami (2011) dalam tesisnya dengan judul Pengukuran Kinerja dan Rancangan *Balanced Scorecard* pada Universitas Negeri Padang, mengungkapkan bahwa "*Balanced Scorecard* yang merupakan model pengukuran kinerja paling efektif saat ini diyakini dapat menjadi solusi perguruan tinggi dalam melakukan pengukuran performanya".

Politeknik TEDC Bandung, merupakan perguruan tinggi swasta yang menyelenggarakan pendidikan vokasi, berdiri sejak tahun 2002 dengan surat keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor : 73/D/0/2002 tanggal 24 April 2002. Di bawah naungan Yayasan Daya Juang Bangsa (YDJB). Saat ini Politeknik TEDC Bandung menyelenggarakan 12 (dua belas) Program Studi yang terdiri atas 7 (tujuh) program studi D III dan 5 (lima) program studi D IV. (PDPT Politeknik TEDC Bandung, 2016).

Secara teknis Politeknik TEDC Bandung telah mampu menjalankan program pendidikannya dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh angka efisiensi edukasinya yang relatif tinggi, seperti: nilai IPK lulusan makin tinggi dan produktivitas institusi cukup baik. Hal tersebut dapat dikatakan tingkat Politeknik TEDC Bandung juga mempunyai potensi yang sangat besar disamping kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Salah satu potensi yang sangat mencolok adalah kemampuannya dalam menjalin kerjasama dengan industri dan instansi baik pemerintah maupun swasta. Jalinan kerjasama tidak terbatas di dalam negeri, dengan pihak luar negeri pun mulai dirambahnya.

Adapun kelemahan-kelemahannya antara lain yang terkait dengan masalah peningkatan mutu, relevansi dan akses belum populernya institusi ini pada masyarakat umum secara luas, tingkat ketergantungan pada mitra/ industri tinggi, dalam penyelenggaraan programnya dan daya saing institusi masih rendah.

Di samping potensi-potensi dan kelemahan-kelemahan itu, munculnya isu-isu strategis yang menjadi fokus perhatian Politeknik TEDC Bandung. Isu secara umum yakni dengan berubahnya kebijakan nasional tentang pengembangan pendidikan tinggi, sumber daya keuangan belum mendukung visi dan misi, masih rendahnya pendanaan baik dari pemerintah maupun masyarakat, masih terbatasnya teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen institusi, minat masyarakat di daerah sekitar terhadap Politeknik TEDC Bandung masih rendah. Sementara isu secara khusus seperti peningkatan pelayanan yang baik dari dosen dan karyawan, kualitas dan produktivitas sumber daya belum optimal, sarana prasarana pendidikan dan kemahasiswaan belum memadai, kualitas lulusan Politeknik TEDC Bandung masih belum memenuhi kebutuhan dan tuntutan pasar

kerja, iklim akademik masih kurang kondusif untuk proses pembelajaran.

Tantangan bisnis yang sedang dihadapi Politeknik TEDC Bandung saat ini, yaitu perguruan tinggi lain yang merupakan pesaing nyata dalam memperebutkan mahasiswa. Untuk memenangkan persaingan tersebut, Politeknik TEDC Bandung perlu untuk menentukan strategi yang tepat, sesuai dengan visi dan misi, kondisi pasar serta pesaing yang dimiliki. Namun terkadang strategi yang dipilih ternyata tidak tepat sehingga mengakibatkan kinerja Politeknik TEDC Bandung dapat menurunkan minat calon mahasiswa dan mengurangi kepuasan mahasiswa.

Isu mengenai wacana tersebut di atas, menjadi semacam tantangan yang mendorong setiap perguruan tinggi untuk dapat mengungkapkan secara transparan kinerja organisasinya kepada seluruh *stakeholder*. Dalam hal ini Politeknik TEDC Bandung selalu mengajukan akreditasi kepada BAN-PT dengan melampirkan hasil laporan evaluasi diri, portofolio institusi, borang akreditasi program studi.

Berkaitan dengan hal tersebut, Politeknik TEDC Bandung memerlukan suatu alat yang dapat mengidentifikasi bagaimana penerapan strategi yang telah dipilih. Alat yang dapat dipakai adalah *Balanced Scorecard*, yang merupakan alat untuk menterjemahkan strategi ataupun sebagai acuan bagi organisasi dalam mengukur kinerja.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada rancangan pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung yang mempertimbangkan empat aspek atau perpektif, yaitu perspektif pelanggan, keuangan internal proses serta proses belajar dan berkembang. Keempat proses tersebut merupakan penerjemahan visi dan strategi kedalam terminology operasional.

Formulasi Masalah

Formulasi masalah merupakan gambaran umum mengenai ruang lingkup penelitian dan penelaahan variabel penelitian. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dalam penelitian ini masalah yang akan dibahas dirumuskan dalam suatu formulasi masalah sebagai berikut: "Bagaimana rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung?"

II. Tinjauan Pustaka

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Pada tahun 1990-an, studi beberapa perusahaan dilakukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan mengenai sistem pengukuran kinerja perusahaan. David P. Northon mensponsori studi tentang pengukuran kinerja perusahaan yang lebih tepat untuk masa yang akan

datang, yang hasilnya bahwa mengukur kinerja di masa depan hanya diukur dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan:

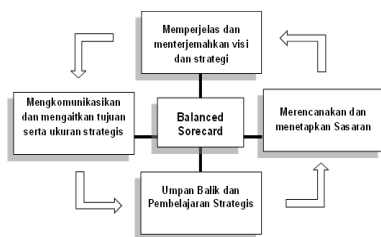
...a set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business... includes financial measure that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.

Sementara Anthony, Banker dkk (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: "measurement and management sistem that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth".

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: "komprehensif, kohern, seimbang dan terukur" (Mulyadi, 2001,h.18).

Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategik

Secara singkat sarana tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat hal, yang mana suatu organisasi harus menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, yaitu: a) menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi, b) mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategi dan ukuran, c) merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, dan d) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.



Sumber: Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*

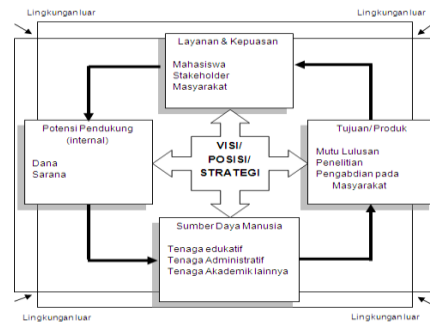
Gambar 1. *Balanced Scorecard* Sebagai kerangka Kerja Tindakan Strategik

Balanced Scorecard dalam Perspektif Pendidikan Tinggi

Strategi *Balanced Scorecard* menyampaikan suatu cara kerja melalui strategi yang digunakan di dalam menghasilkan nilai-nilai dan kinerja

pendidikan dari empat perspektif.

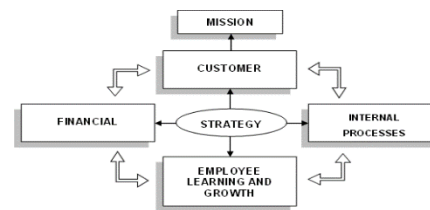
Dalam perspektif pendidikan tinggi penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:



Sumber Achmad Sanusi, (Rohanda Wiradinata, 2006)

Gambar 2. Model *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Pendidikan Tinggi

Untuk lebih jelasnya pembahasan strategi di atas diimplementasikan sejalan dengan konsep yang dikembangkan oleh Paul R. Niven, pada gambar 3 sebagai berikut :



Gambar 3. *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Nirlaba

III. METODE PENELITIAN

Keberhasilan suatu penelitian akan tergantung kepada metode penelitian yang digunakan. Kegiatan penelitian merupakan serangkaian kegiatan ilmiah yang tersusun secara sistematis dan harus dapat dibuktikan secara empiris dengan didukung data dan fakta yang *reliable*. Untuk itu metode yang digunakan harus sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan menggunakan analisis data primer dan sekunder.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan yang bersifat kualitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara dan diskusi dengan pihak pimpinan dan karyawan Politeknik TEDC Bandung. Pendekatan ini menghasilkan data primer yang berisi analisis kualitatif mengenai permasalahan yang sedang diteliti

Langkah Perancangan Metode

Menurut Rohm & Halbach (2005), langkah-langkah dalam membangun *Balanced Scorecard* diadopsi dari *Nine Steps to Success: Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard*.

Sembilan tahap tersebut terbagi menjadi dua tahap, yaitu tahap perancangan dan tahap implementasi. Pada penelitian ini ruang lingkupnya dibatasi hanya pada tahap perancangan. Tahap perancangan terdiri dari enam langkah, yaitu: *Assesment, Strategy, Objektives, Strategy Map (Cause-effects links), Performance Measures, Initives*.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dapat dibagi menjadi dua bagian berdasarkan jenis data, yaitu:

1. Data Primer
 - a. Observasi dan Wawancara
Peneliti melakukan pengamatan dan wawancara secara langsung kepada pimpinan dan tim kerja serta pegawai Politeknik TEDC Bandung yang dijadikan objek penelitian untuk mendapatkan informasi mengenai visi, misi, strategi serta ukuran kinerja.
 - b. Diskusi atau Rapat
melakukan diskusi atau rapat dengan pihak manajemen, pimpinan dan tim kerja dari pihak Politeknik TEDC Bandung dengan tujuan mendapatkan informasi mengenai sasaran, target dan inisiatif strategis yang akan dicapai Politeknik TEDC Bandung dalam Rencana Strategis Politeknik TEDC Bandung tahun 2017-2021.
2. Data Sekunder
Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun yang dipublikasikan. Pengumpulan data sekunder yang digunakan meliputi data laporan tahunan, biodata institusi, laporan evaluasi diri, RIP, Renstra, dan Statuta Politeknik TEDC Bandung yang diperlukan untuk menunjang, melengkapi dan menyempurnakan data primer.

Sedangkan variabel penelitian secara keseluruhan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Variabel Independen

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan keempat perspektif dari *Balanced Scorecard* sebagai variabel independen.

2. Variabel Dependen

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan visi, misi dan strategi Politeknik TEDC Bandung sebagai variabel dependen.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Politeknik TEDC Bandung.

Rancangan pengukuran kinerja pada Politeknik TEDC Bandung merupakan hasil analisis kebutuhan yang dijadikan sebagai bahan untuk membuat rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, penyusunannya disesuaikan dengan visi dan misi Politeknik TEDC Bandung.

Tahapan-tahapan rancangan pengukuran kinerja menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* pada politeknik TEDC Bandung adalah sebagai berikut:

Pemetaan Sasaran Strategis

Pemetaan sasaran strategis mengacu pada kebijakan manajemen, visi, misi dan rencana strategis Politeknik TEDC Bandung tahun 2017-2021. Pada tahap ini, sasaran strategis dikelompokkan kedalam kategori yang lebih *general*, dan hasil pengkategorian ini selanjutnya dipetakan kedalam perspektif *Balanced Scorecard* yaitu (1) *customer perspective* (perspektif pelanggan), (2) *financial perspective* (perspektif keuangan), (3) *internal process perspective* (proses internal), (4) *learning growth perspective* (pembelajaran dan pertumbuhan).

Rancangan pemetaan sasaran strategis Politeknik TEDC Bandung Tahun 2017-2021 ke dalam *Balanced Scorecard* adalah seperti pada table 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Pemetaan Sasaran Strategis ke dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis
<i>Customer</i>	Peningkatan penyelenggaraan administrasi dan manajemen yang berorientasi pada pelayanan prima	Tercapainya kesan dan reputasi
		Tercapainya kepuasan mahasiswa
		Tercapainya peningkatan jumlah mahasiswa
<i>Financial</i>	Meningkatkan capaian ketahanan keuangan institusi yang dapat memenuhi tuntutan minimal standar pendidikan	Tercapainya pertumbuhan pendapatan setiap tahun
		Tercapainya produktivitas institusi
<i>Internal Process</i>	Terselenggaranya pendidikan dengan sistem penjaminan mutu agar menghasilkan lulusan yang berkualitas dan profesional dibidangnya	<i>Quality Assurance</i>
		Tercapainya kesesuaian lulusan dengan dunia kerja
		Penciptaan iklim akademik yang kondusif
	Terselenggaranya kerjasama yang saling menguntungkan dengan industri/institusi mitra	Terselenggaranya program kemitraan dengan perguruan tinggi dalam dan luar negeri
		Terselenggaranya kerjasama dengan instansi pemerintah dan masyarakat
Peningkatan kerjasama dengan LSP		
<i>Learning & Growth</i>	Tersedianya sumber daya manusia yang berperilaku profesional, efektif dan produktif dengan memberikan kebebasan cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan di dalam sistem	Tersedianya tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kebutuhan
		Terselenggaranya diklat bagi tenaga pendidik dan kependidikan
	Pengembangan infrastruktur sesuai dengan tuntutan perkembangan	Tersedianya sarana dan prasarana penunjang akademik dan non akademik
		Terselenggaranya pemeliharaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan

	Pengembangan sistem informasi yang handal, terpadu dengan aksesabilitas yang tinggi	Tersedianya sistem jaringan LAN yang diperlukan
		Tersedianya teknologi informasi akademik, administrasi dan keuangan, kemahasiswaan serta perpustakaan
		Tersedianya sistem aplikasi untuk menunjang aktivitas akademik dan non akademik

Pengukuran Strategis

Pengukuran strategis bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Pengukuran strategis yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik Politeknik TEDC Bandung yaitu ukuran hasil (*outcome measure*) sebagai *lag indicators* dan ukuran pemicu kinerja (*performance driver measure*) sebagai *lead indicators*. Suatu *Balanced Scorecard* yang baik

harus memiliki kombinasi ukuran-ukuran hasil dan pengendali kinerja. Ukuran hasil saja tanpa pengendali kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil itu dicapai dan tidak memberikan indikasi awal tentang strategi yang sedang diterapkan itu akan berhasil. Pengukuran strategis *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung ditampilkan pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Pengukuran Strategis pada Politeknik TEDC Bandung

Sasaran Strategis	Pengukuran Strategis		Target
	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicators</i>)	Proses (<i>Lead Indicators</i>)	
Customer: C1: Kesan dan Reputasi C2: Kepuasan mahasiswa yang optimal C3: Peningkatan jumlah mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> • Identitas Brand • Jumlah keseluruhan pendaftar • Rasio jumlah diterima dan jumlah pendaftar • Survei kepuasan mahasiswa • Rasio kapasitas dengan jumlah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survai kepuasan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercapainya image kuat sebagai pendidikan tinggi vokasi yang profesional ▪ Mahasiswa merasa puas atas pelayanan pendidikan yang diberikan ▪ Tercapainya <i>student body</i> pada jumlah tertentu
Finansial: F1: Pertumbuhan pendapatan setiap tahun F2: Produktivitas Institusi yang optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase peningkatan pendapatan per tahun • Persentase jumlah mahasiswa baru per tahun • Rasio Ekonomis • Rasio Efektifitas • Rasio Efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombinasi sumber penerimaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercapainya penerimaan keuangan pada jumlah dan pertumbuhan pada persentase tertentu ▪ Tercapainya realisasi pendapatan, pengeluaran dan peningkatan anggaran pada jumlah tertentu
Internal Proses: IP1: <i>Quality Assurance</i> IP2: Tercapainya kesesuaian lulusan dengan dunia kerja IP3: Penciptaan iklim akademik yang kondusif IP4: Kerjasama dengan Perguruan Tinggi dalam dan luar negeri IP5: Kerjasama dengan Pemerintah, dan Masyarakat IP6: Kerjasama LSP	<ul style="list-style-type: none"> • Status akreditasi institusi dan program studi • Jumlah lulusan pertahun • Rata-rata lama penyelesaian studi • Persentase ketepatan jadwal pemeriksaan ujian dan pemasukan nilai • Rata-rata waktu penyelesaian tugas akhir • Jumlah mahasiswa <i>drop out</i> per tahun • Persentase mahasiswa dengan masa studi 36 bulan (D3), dan 48 bulan (D4) • Rasio dosen mahasiswa • Rata-rata IPK lulusan • Persentase ketepatan rencana dan pelaksanaan perkuliahan/praktikum • Rata-rata tunggu kerja lulusan • Komplain pengguna lulusan • Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan pertama dalam 3 bulan setelah lulus • Jumlah komplain mahasiswa pertahun • Transparansi penilaian • Frekuensi pertemuan forum komunikasi • Tingkat interaksi dosen mahasiswa • Frekuensi temu alumni • Jumlah <i>in-campus recruitment</i> (lulusan) • TUK di setiap prodi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekuensi forum pertemuan sebagai sarana komunikasi antara dosen mahasiswa dan karyawan ▪ Intensitas dan kedekatan kerjasama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercapainya kualitas proses pembelajaran pada tingkat tertentu dan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja ▪ Terselenggaranya kerjasama dengan berbagai pihak
Learning & Growth: LG1: Kualitas dan kuantitas SDM LG2: Diklat pendidik dan non kependidikan LG3: Sistem evaluasi SDM LG4: Sarana dan prasarana LG5: Pemeliharaan	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase dosen tetap berpendidikan S2 • Persentase dosen tetap berpendidikan S3 • Persentase karyawan berpendidikan S1 • Jumlah penelitian dosen per tahun • Jumlah seminar dosen per tahun • Jumlah terbitan karya ilmiah dosen pertahun • Rasio SDM dengan beban kerja • Jumlah diklat teknis dan fungsional per tahun • Jumlah diklat Asessor • Persentase Jumlah diklat tenaga non kependidikan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengembangan kualitas dan kuantitas SDM ▪ Pengembangan dan pemanfaatan sumberdaya fisik ▪ Pengembangan sistem informasi terpadu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercapainya kualifikasi dosen dan karyawan pada tingkat tertentu ▪ Tersedianya sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan yang handal (reliable) dan jumlah dan jenis mencukupi ▪ Tersediannya sistem perangkat computer beserta jaringan internet dengan aksesabilitas

sarana LG6: LAN dan <i>hardware</i> LG7: Teknologi Informasi LG8: Sistem aplikasi yang terintegrasi	pertahun <ul style="list-style-type: none"> • Persentase dosen dengan rata-rata hasil angket • Tingkat absensi dosen dalam mengajar • Tingkat absensi karyawan • tingkat kepuasan dosen dan karyawan • Rata-rata penghasilan dosen dan karyawan dibanding dengan PT lain • Jumlah buku referensi (<i>textbook</i>) < 5 tahun yang dimiliki • Rasio alat bantu belajar • Rasio kecukupan ruang kuliah • Rasio laboratorium/bengkel • Terbentuknya TUK perprodi • Jumlah ruang himpunan/unit kegiatan mahasiswa • Pelayanan bank di kampus • Kenaikan biaya pemeliharaan • Kenaikan frekuensi pemeliharaan • Kemampuan/aksesibilitas jaringan/internet • Rasio komputer/karyawan • Presentase inputan data • Peningkatan kapasitas <i>storage</i> data • Persentase penyelesaian modul aplikasi 		tinggi
--	---	--	--------

Penetapan Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis merupakan kegiatan atau tindakan yang dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai sasaran strategis. Inisiatif strategis dirumuskan dengan pernyataan kualitatif tentang

langkah strategis yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan sasaran strategis. Penetapan inisiatif strategis *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung ditampilkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Perspektif Konsumen *Balanced Scorecard* Politeknik TEDC Bandung

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Pelaksana	Inisiatif
Kesan dan reputasi	Identitas <i>Brand</i>	PD III dan Kasubbag Kemahasiswaan	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan prestasi kegiatan mahasiswa nasional maupun internasional • Penyelenggaraan program studi kelas internasional • Kompetisi penelitian skala regional/lokal • Peningkatan Peran humas dan promosi
	Presentasi jumlah keseluruhan pendaftar	PD III dan Kasubbag Kemahasiswaan	
	Rasio jumlah diterima dan jumlah pendaftar	PD III dan Kasubbag Kemahasiswaan	
Tercapainya Kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan	Survai kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan	PD III dan Ka. Subag Kemahasiswaan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kesejahteraan mahasiswa • Peningkatan layanan perpustakaan • Peningkatan kecepatan dan ketepatan layanan administrasi terpadu • Informasi bursa kerja
Tercapainya Jumlah mahasiswa	Rasio kapasitas dengan jumlah mahasiswa	PD III dan Ka. Subag Kemahasiswaan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggaraan program kemitraan antar perguruan tinggi • Penyelenggaraan program kemitraan dengan pemerintah/industri

Tabel 4. Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard* Politeknik TEDC Bandung

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Pelaksana	Inisiatif
Tercapainya pertumbuhan pendapatan setiap tahun	Persentase peningkatan pendapatan pertahun	PD II dan Kasubbag Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan sosialisasi dan promosi penerimaan mahasiswa baru • Peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak pemerintah dan swasta
	Persentase peningkatan jumlah mahasiswa baru pertahun	PD II dan Kasubbag Keuangan	
Tercapainya produktifitas institusi	Rasio ekonomis	PD II dan Kasubbag Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Penghematan realisasi pengeluaran • Peningkatan realisasi pendapatan • Peningkatan anggaran
	Rasio efisiensi	PD II dan Kasubbag Keuangan	
	Rasio efektivitas	PD II dan Kasubbag Keuangan	

Tabel 5. Perspektif Internal Proses *Balanced Scorecard* Politeknik TEDC Bandung

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Pelaksana	Inisiatif
Tercapainya jaminan mutu pendidikan	Status akreditasi	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan kurikulum • Menerapkan program pembelajaran yang berorientasi <i>learning to do</i> dan <i>learning to learn</i> • Menerapkan sistem penjaminan mutu secara konsisten baik akademik maupun non akademik • Menerapkan program pendidikan, pelatihan secara terpadu
	Jumlah lulusan pertahun	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Rata-rata lama penyelesaian studi	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Persentase ketepatan jadwal pemeriksaan ujian dan pemasukan nilai	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Rata-rata waktu penyelesaian tugas akhir	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Jumlah mahasiswa drop out pertahun	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Persentase mahasiswa dengan masa studi 48 bulan untuk PS D4	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Persentase mahasiswa dengan masa studi 36 bulan untuk PS D3	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Rasio dosen-mahasiswa	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Rata-rata IPK lulusan	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Persentase ketepatan rencana dan pelaksanaan perkuliahan/ praktikum	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
Tercapainya kesesuaian antara lulusan dengan kebutuhan dunia kerja	Rata-rata masa tunggu kerja lulusan	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan komunikasi intensif dengan dunia usaha • Menerapkan program pendidikan berorientasi kerja • Menerapkan program PKL (magang) secara terpadu dg dunia usaha/industri • Merespon (cepat tanggap) terhadap komplain mahasiswa
	Komplain pengguna lulusan	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan pertama dalam waktu 3 bulan setelah lulus	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
Terciptanya iklim akademik yang kondusif	Jumlah komplain mahasiswa pertahun	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan layanan konsultasi/komunikasi secara intensif • Menerapkan sistem komunikasi terbuka • Pembinaan karakter dan soft skill mahasiswa
	Transparansi nilai	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Frekuensi pertemuan forum komunikasi	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
	Tingkat interaksi dosen- mahasiswa	PD I, III, ketua SPMI Ka. Subbag Akademik	
Terselenggaranya kemitraan dengan PT dalam maupun luar negeri	Frekuensi temu alumni	PD III dan team	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelenggarakan kemitraan antar perguruan tinggi baik nasional maupun internasional • Menyelenggarakan kemitraan dengan industry • Menyelenggarakan kemitraan dengan asosiasi profesi
Terselenggaranya kerjasama dengan pemerintah, swasta maupun masyarakat	Jumlah in-kampus <i>recruitment</i> (orang)	PD III dan team	
Peningkatan kerjasama dengan LSP	TUK di setiap Prodi	Humas	

Tabel 6. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran *Balanced Scorecard*
Politeknik TEDC Bandung

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Pelaksana	Inisiatif
Tersedianya tenaga pendidik dan non kependidikan	Persentase dosen tetap berpendidikan S2	PD II Ketua Program Studi Kasubag Kepegawaian & Team	Melakukan rekrutmen pendidik dan non kependidikan sesuai dengan kebutuhan Studi lanjut dosen dan karyawan
	Persentase dosen tetap berpendidikan S3		
	Persentase karyawan berpendidikan S1		
	Jumlah penelitian dosen tetap per tahun		
	Jumlah terbitan karya ilmiah dosen tetap per tahun		
	Jumlah seminar/workshop/lokakarya dosen per tahun		
	Rasio SDM dengan beban kerja		
Terselenggaranya Diklat bagi tenaga pendidik dan non kependidikan	Jumlah diklat teknis dan fungsional pertahun	PD II Ketua Program Studi Kasubag. Kepegawaian	Diklat tenaga pendidik dan non kependidikan Pelatihan dosen dan karyawan Seminar/workshop/lokakarya dosen dan karyawan
	Jumlah diklat <i>Aseessor</i>		
	Jumlah diklat tenaga non kependidikan pertahun		
Terselenggaranya system pembinaan evaluasi tenaga pendidik dan non kependidikan	Persentase dosen dengan nilai hasil angket ≥ 3 (baik)	Kasubag Kepegawaian & Team	perencanaan system karir dosen/karyawan Penerapan sistem <i>reward dan punishment</i> yang adil dan baik
	Tingkat absensi dosen dalam mengajar		
	Tingkat absensi karyawan		
	Tingkat kepuasan dosen dan karyawan		
	Rata-rata penghasilan dosen dan karyawan disbanding dengan PT lain		
Tersedianya sarana dan prasarana penunjang akademik dan non akademik	Jumlah buku referensi (<i>textbook</i>) < 5 tahun yg dimiliki	Kasubag Umum & Team	Pengembangan peralatan lab. dan bengkel
	Rasio kecukupan alat bantu belajar		
	Rasio kecukupan ruang kuliah		
	Rasio kecukupan laboratorium/bengkel		
	Terbentuknya TUK perprogram studi		
	Jumlah ruang himpunan/unit kegiatan mahasiswa		
	Layanan bank di kampus		
Terselenggaranya pemeliharaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan	Kenaikan biaya pemeliharaan	Kasubag Umum & Team	
	Kenaikan frekuensi pemeliharaan		
Tersedianya system jaringan LAN beserta perangkat computer yang diperlukan	Kemampuan/aksesabilitas jaringan/ internet	Ka. Unit Sistem Informasi	Pelatihan penguasaan teknologi informasidalam rangka peningkatan kemampuan pengguna teknologi informasi bagi dosen dan karyawan Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi bagi dosen, mahaisiswa, dan karyawan
	Rasio jumlah komputer dengan user		
Tersedianya teknologi informasi akademik, administrasi dan keuangan, kemahasiswaan serta perpustakaan	Persentase inputan data	Ka. Unit Sistem Informasi	
	Peningkatan kapasitas <i>storage</i> data		
Tersedianya system aplikasi untuk menunjang aktivitas akademik dan non akademik	Persentase penyelesaian modul aplikasi		

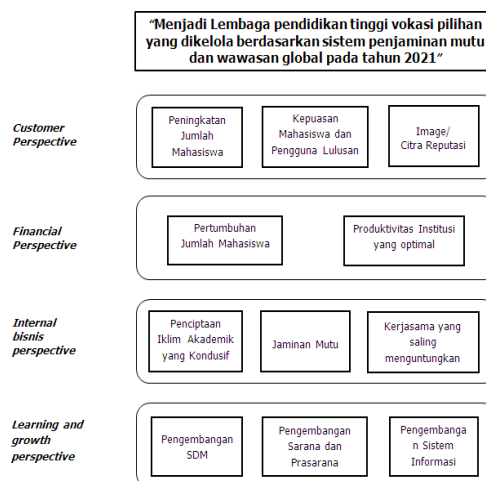
Peta Strategis (Strategy Map)

Setelah sasaran strategis dikelompokkan kedalam kategori yang lebih general, dan hasil pengkategorian dipetakan kedalam perspektif

Balanced Scorecard, maka tahap berikutnya adalah membuat diagram yang memberikan gambaran tentang operasional dan strategi dari suatu organisasi atau disebut dengan *strategy map*. Pada

tahap ini akan dilihat diagram yang menunjukkan hubungan perspektif *Balanced Scorecard* dan strategi untuk mencapai visi Politeknik TEDC Bandung. Politeknik TEDC Bandung yang terdiri dari unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan masing-masing. Untuk dijalankan secara efektif,

maka strategi harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama. Untuk lengkapnya, peta strategi *Balanced Scorecard* Politeknik TEDC Bandung adalah sebagai berikut:



Gambar 4. Peta Strategi Politeknik TEDC Bandung

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan tentang rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung dapat disimpulkan sebagai berikut:

Analisis kebutuhan rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung, diawali dengan menterjemahkan visi, misi dan tujuan serta menganalisis situasi dan posisi strategi sebagai cita-cita Politeknik TEDC Bandung dalam jangka panjang menjadi aktivitas-aktivitas dalam jangka pendek, yang kemudian dijadikan sebagai bahan untuk merancang kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung.

Dari analisis yang dilakukan, penelitian ini menghasilkan *strategy maps* merupakan diagram yang memberikan gambaran tentang operasional dan strategi dari Politeknik TEDC Bandung. Hasil wawancara, diskusi dan rapat yaitu Direktur, para Pembantu Direktur dan Ketua Sistem Penjaminan Mutu Internal Politeknik TEDC Bandung, berpendapat bahwa tujuan strategis berdasarkan visi dan misi Politeknik TEDC Bandung pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* diketahui, bahwa untuk meningkatkan kinerja institusi diprioritaskan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan prioritas kedua adalah proses internal, ketiga perspektif keuangan dan pelanggan menjadi prioritas terakhir. Dalam perspektif ini, pengembangan dimulai dengan meningkatnya kompetensi dan komitmen dari setiap individu yang dibarengi dengan pengembangan sarana dan

prasarana serta pemanfaatan sistem informasi yang lebih luas. Sebagai akibatnya akan meningkatkan kualitas pelayanan jasa pendidikan yang dihasilkan di perspektif proses internal yang akhirnya akan meningkatkan ketahanan keuangan institusi yang dapat memenuhi tuntutan minimal standar pendidikan. Sebab akibat 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 untuk mengoperasionalkan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Proses kerja yang efektif dan efisien memberikan peranan yang sangat penting bagi ketahanan keuangan institusi yaitu tercapainya produktivitas institusi yang optimal dan tercapainya pertumbuhan jumlah mahasiswa. Dengan meningkatnya jumlah mahasiswa, maka akan terciptanya kepuasan bagi pelanggan dan meningkatkan *brand image* di masyarakat.

Saran

Sesuai dengan kesimpulan yang telah dibuat dalam penelitian ini mengenai rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Politeknik TEDC Bandung, maka dirumuskan saran-saran sebagai berikut:

1. Strategi Politeknik TEDC Bandung sangat perlu untuk dikomunikasikan dengan karyawan baik tenaga pendidik maupun kependidikan, agar dapat berperan serta menjalankan strategi untuk mencapai tujuan Politeknik TEDC Bandung secara keseluruhan. Hal ini harus dilakukan secara serius dan terprogram,

mengingat bahwa masih sedikit karyawan yang memahami strategi Institusi. Politeknik TEDC Bandung mendidik karyawannya untuk memahami tentang ukuran-ukuran yang digunakan dalam *Scorecard* strategi.

2. Dibutuhkan kesiapan institusi secara strategik, dimana kebijakan dan kekuatan antara

pimpinan, manajemen puncak dan tim pelaksana untuk bersama-sama berkomitmen dalam merumuskan dan menerapkan rancangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di Politeknik TEDC Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Banker dkk. (1997). *Pengukuran kinerja manajemen dengan Balanced Scorecard*. [Online]. Tersedia: <https://erinhudaya.wordpress.com/2014/01/20/pengukuran-kinerja-manajemen-dengan-balance-score-card/>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Niven R. Paul (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit Agencies*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey
- Rohm & Halbach (2005) *A Balancing Act : Sustaining New Direction*. <http://www.balancedscorecardaustralia.com/bsa/data/uploads/35.pdf>
- Surakhmad, Winarno. (2004). *Pengantar Penelitian Ilmiah (Dasar, Metode dan teknik)*. Bandung: Tarsito.
- Utami, Haryoshi (2011) *Pengukuran Kinerja dan Rancangan Balanced Scorecard pada Universitas Negeri Padang*. <http://repository.unand.ac.id/11998/>
- Wiradinata, R. (2006). " *Balanced Scorecard Sebagai Sebuah Sistem Pengembangan Manajemen Strategik*". *Jurnal Pendidikan*. 27, (3) 15-24.