

PENERAPAN PENDEKATAN SISTEM MANAJEMEN STRATEGI MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* DI POLITEKNIK TEDC BANDUNG

Deni Solihin
Akuntansi, Politeknik TEDC Bandung
Email: denisolihin08@gmail.com

Abstrak

Ekonomis, efisinsi dan efektifitas, masih merupakan fokus dalam pengukuran kinerja Poltek TEDC Bandung, dalam arti masih fokus pada aspek keuangan. Sementara aset aset yang tidak berwujud belum dapat diukur. Untuk mengukur kinerja yang seimbang, koheren dan komprehensif, Poltek TEDC Bandung dituntut untuk memanaj strategi dengan menerapkan *scorecard* dalam proses manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan pendekatan sistem manajemen strategi menggunakan konsep *Balanced Scorecard* di Poltek TEDC Bandung. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Adapun teknik pengolahan data yang dilakukan yaitu melalui reduksi, dan penyajian data serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Langkah pertama penerapan *balanced scorecard* yaitu dibentuknya suatu mekanisme kerja dalam rangka menjamin perumusan dan pelaksanaan *balanced scorecard*. Mekanisme kerja ini meliputi berbagai pihak yang bertanggung jawab yaitu Yayasan, Lembaga, dan Tim Kerja. Langkah kedua yaitu menjelaskan hubungan empat proses penting sebagai managing strategi.

Kata kunci: *balanced scorecard*, *managing strategy*, mekanisme kerja

I. PENDAHULUAN

Politeknik TEDC Bandung merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi, dinaungi oleh Yayasan Daya Juang Bangsa yang memang lebih bersifat swasta. Dalam menghadapi masa depan yang lebih kompleks, kompetitif, dengan tuntutan kualitas yang lebih baik dari pihak industri, masyarakat dan pihak-pihak terkait lainnya, harus memiliki karakteristik, yaitu memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dan berkualitas, mampu membangun suatu kepercayaan masyarakat, fasilitas pendidikan dan sarana prasarana yang memadai, serta organisasi yang selalu memperhatikan dan meningkatkan kualitas kinerjanya.

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.

Mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas

menjadi tujuan semua civitas akademika, dalam hal ini diperlukan kemampuan perguruan tinggi untuk mengelola dan mengembangkannya. Brodjonegoro (2008) mengungkapkan bahwa: untuk meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan tinggi perlu adanya suatu keterlibatan seluruh civitas akademika, dan perguruan tinggi harus memperbaharui kinerjanya, melalui organisasi perguruan yang mampu bersaing, program perolehan dana, dan jaminan serta peningkatan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Sejalan dengan itu, dalam memperbaiki kinerja perguruan tinggi, harus melakukan suatu pengukuran kinerja dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keberhasilan perguruan tinggi tersebut dalam perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Melalui pengukuran kinerja perguruan tinggi dapat dilihat juga sejauh mana strategi bisnis yang dijalankan dapat mempengaruhi realisasi di lapangan.

Salah satu konsep yang digunakan untuk proses pengukuran kinerja di lingkungan pendidikan khususnya pendidikan tinggi adalah berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*.

Dalam penelitian sebelumnya, telah dilakukan Rancangan Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* yaitu strategy Map di Politeknik TEDC Bandung, dalam pelaksanaannya

telah merancang empat persektif BSC dalam sasaran strategis.

Simanjuntak, 2011 dalam penelitiannya mengenai Manajemen *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi mengungkapkan bahwa:

Perguruan Tinggi dalam mengelola strategi, dapat memfokuskan *scorecard* untuk menciptakan proses manajemen dalam pengembangannya, yakni penting untuk: [1] Menerjemahkan dan merealisasikan visi dan strategi PT, [2] Mengkomunikasikan tujuan serta ukuran strategis, [3] Merencanakan, mengarahkan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan strategis dan [4] Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini dengan diterapkannya penerapan pendekatan system manajemen strategi menggunakan konsep *balanced scorecard*, dapat memberikan dampak yang positif baik individu maupun organisasi.

II. LANDASAN TEORI

Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategik

Thomas Wheelen dkk. (2010), mendefinisikan manajemen strategi adalah "serangkaian keputusan manajerial dan berbagai kegiatan/ aktivitas yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut di dalamnya termasuk perumusan/ perencanaan strategi, pelaksanaan/ implementasi strategi, dan evaluasi."

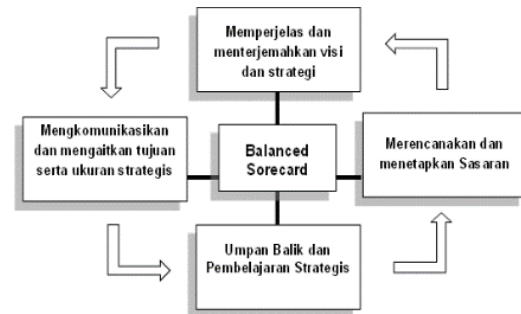
Agar dapat melakukan pengelolaan secara baik, diperlukan suatu manajemen strategis secara baik. Charles T. Horngren, (2012) mengutarakan "The *balanced scorecard translates an organization's mission and strategy into a set of performance measures that provides the framework for implementing its strategy.*" Sementara Mahmudi (2013) mendefinisikan "*Balanced Scorecard* sebagai alat sistem manajemen strategik yang digunakan untuk mendukung system perumusan strategi, perencanaan strategik, dan pengukuran kinerja."

Perkembangan *Balanced Scorecard* bukan hanya sekedar sistem pengukuran operasional, tetapi juga digunakan sebagai sarana yang menyangkut suatu sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi dalam menentukan keberhasilan perusahaan jangka panjang.

Secara singkat sarana tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat hal, yang mana suatu organisasi untuk menghasilkan berbagai proses manajemen harus menggunakan metode pengukuran *Scorecard*, yaitu: a) *Translating the*

vision, b) *Communicating and linking*, c) *Business Planning* d) *Feedback and learning* (Kaplan & Norton, 1996).

Skema *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik adalah sebagai berikut:



Gambar 1. *Balanced Scorecard* Sebagai kerangka Kerja Tindakan Strategi
(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996)

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini merupakan suatu cara yang dapat digunakan oleh peneliti guna mendapatkan hasil atau kesimpulan dari suatu objek yang diteliti. Penggunaan metode yang tepat dalam suatu penelitian akan mengarah atau membawa penelitian pada suatu kesimpulan yang tepat dan benar.

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.

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

1. Data Primer

a. Observasi

Penulis melakukan pengamatan dan pencatatan langsung di Politeknik TEDC Bandung yaitu pelaksanaan kegiatan operasional dan mekanisme kerja Politeknik TEDC Bandung.

b. 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 objek penelitian. Pertanyaan yang ditanyakan bersifat spontan berdasarkan pengamatan dan dilakukan secara aksidental kepada pimpinan dan pegawai Politeknik TEDC Bandung. Wawancara terstruktur dilakukan dengan pihak yang berhubungan terhadap objek penelitian yang dianggap dapat mewakili yaitu Direktur Politeknik TEDC Bandung.

c. Diskusi atau Rapat

Diskusi atau rapat dengan pihak manajemen, pimpinan dan tim kerja dari pihak Politeknik TEDC Bandung dengan tujuan mendapatkan informasi mengenai pendekatan sistem manajemen strategi Politeknik TEDC Bandung

2. Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder meliputi data laporan tahunan, biodata institusi, laporan evaluasi diri, RIP, Renstra, Pedoman SPMI, dan Statuta Politeknik TEDC Bandung untuk melengkapi data.

Teknik Pengolahan Data

Teknik Pengolahan data yang digunakan, seperti yang disampaikan oleh Miles dan Huberman (Sugiono, 2012) yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

IV. PEMBAHASAN

Penerapan konsep dasar paradigma baru dalam manajemen perguruan tinggi sangat menekankan pada otonomi, akuntabilitas, dan akreditasi serta evaluasi dengan tujuan yaitu meningkatnya kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Perguruan tinggi diharapkan mampu mengelola dirinya sesuai dengan tingkat kesiapan dan kemampuannya. Salah satu bentuk penyesuaian adalah berlakunya kerangka pengembangan pendidikan jangka panjang yaitu dengan peningkatan daya saing bangsa, otonomi industri pendidikan tinggi dan kesehatan organisasi. Dalam hal ini, diharapkan dalam penataan sistem akan lebih dinamis dan efektif.

Oleh karena itu, Politeknik TEDC Bandung dalam meningkatkan proses penyelenggaraan dan hasil pendidikan, perlu adanya suatu pendekatan sistem dalam manajemen strategik yang mampu menghasilkan suatu karakteristik yang komprehensif, koheren, dan berimbang, serta terukur. Adapun Pendekatan sistem manajemen yang digunakan adalah *balanced scorecard*, dimana

sebelumnya hanya menekankan pada aspek keuangan, menjadi meluas ke aspek non keuangan. Berikutnya *balanced scorecard* mengharuskan pihak manajemen untuk membangaun *causal relationship* dalam perencanaan strategik.

Proses penerapan manajemen strategik dengan konsep *balanced scorecard* di Politeknik TEDC Bandung, sangat dipengaruhi oleh situasi konsepsi/pemikiran serta pertimbangan aspek praktis dalam penerapannya. Dalam hal ini, pimpinan sebagai penanggung jawab harus memberikan bukti pelibatan pada pengembangan dan penerapannya serta menetapkan dan mensyahkan kebijakan terkait dengan komitmen atau ikrar pelibatan anggota organisasi dalam menerapkan sistem manajemen dengan metode *balanced scorecard*.

Untuk menerapkannya diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah pertama penerapan *balanced scorecard* yaitu dibentuknya suatu mekanisme kerja dalam rangka menjamin perumusan dan pelaksanaan *balanced scorecard*. Mekanisme kerja ini meliputi berbagai pihak yaitu yayasan, lembaga dan tim kerja yang terlibat dan bertanggung jawab terhadap tugas serta tanggung jawab masing-masing dalam fungsi manajemen strategik, fungsi *quality assurance* dan fungsi pengendalian. Adapun rincian tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Yayasan bertugas
 - a. Memberikan pertimbangan dan persetujuan terhadap rencana kegiatan manajemen strategik *balanced scorecard* institusi.
 - b. Membina, mengembangkan, mengontrol dan mengevaluasi proses manajemen strategik *balanced scorecard* institusi.
2. Lembaga bertugas
 - a. Menetapkan proses untuk sistem manajemen strategik *balanced scorecard* di lingkungan program studi dan unit pendukung
 - b. Mensosialisasikan sistem manajemen strategik *balanced scorecard* di lingkungan program studi dan unit pendukung
 - c. Mengembangkan sistem manajemen strategik *balanced scorecard* di lingkungan program studi dan unit pendukung
 - d. Melakukan perbaikan melalui tindakan korektif dan pencegahan dalam pelaksanaan *balanced scorecard*
3. Tim Kerja bertugas
 - a. Menetapkan sasaran, ukuran dan inisiatif strategis
 - b. Mengendalikan proses pelaksanaan *balanced scorecard*

c. Membuat laporan kegiatan pelaksanaan *balanced scorecard*

Langkah berikutnya yaitu dengan menjelaskan hubungan empat proses manajemen penting untuk mengelola strategy yaitu visi, tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek dan proses.

1. Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi

Langkah pertama dalam menerapkan proses *scorecard* adalah menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi kedalam tujuan dan sasaran, yang mana merupakan acuan di dalam menentukan ukuran kinerja, dan merupakan pedoman bagi program studi dan semua unit kegiatan pendukung yang ada di Politeknik TEDC Bandung. Dalam hal ini pelaksanaan dan pengembangan semua kegiatan disusun dan dibentuk oleh tim manajemen secara bersama dalam dokumen rencana strategi, untuk mendukung kegiatan operasional seluruh aktivitas Politeknik TEDC Bandung. Terkadang visi dan misi suatu lembaga atau institusi dibuat kurang dipahami, sehingga sulit untuk dimengerti oleh level operasional. Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, Politeknik TEDC Bandung menetapkan pula proses dari sasaran pokok dengan mempertimbangkan hasil analisis baik internal maupun eksternal.

Visi dan misi Politeknik TEDC Bandung adalah sebagai berikut:

Visi Politeknik TEDC Bandung

Menjadi lembaga pendidikan vokasi pilihan yang dikelola berdasarkan penjaminan mutu dan berwawasan global.

Misi Politeknik TEDC Bandung

1. Mengembangkan program pendidikan vokasi yang adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan kebutuhan dunia kerja
2. Menyelenggarakan pendidikan vokasi secara profesional sesuai dengan standar nasional pendidikan, dan dengan dukungan kerjasama dari berbagai pihak.
3. Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian masyarakat dalam rangka aplikasi keilmuan dan pengembangan pendidikan vokasi.

Tujuan Politeknik TEDC Bandung

1. Tercapainya peningkatan penyelenggaraan administrasi dan manajemen yang berorientasi pada pelayanan prima

2. Meningkatkan sumber-sumber dan capaian ketahanan keuangan institusi yang dapat memenuhi tuntutan minimal standar pendidikan
3. Terselenggaranya kerjasama yang saling menguntungkan dengan industri/ institusi mitra dan masyarakat.
4. Terselenggaranya pendidikan dengan sistem penjaminan mutu, agar menghasilkan lulusan yang berkualitas dan profesional dibidangnya.
5. Tersedianya sumber daya manusia yang profesional, efektif dan produktif dengan memberikan kebebasan cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan di dalam sistem
6. Tercapainya pengembangan infrastruktur sesuai dengan tuntutan perkembangan
7. Tercapainya sistem informasi yang handal, terpadu dengan aksesabilitas yang tinggi.

Dalam mencapai harapan visi dan strategi tersebut, Politeknik TEDC Bandung mengupayakan efektivitas dan efisiensi seluruh aspek operasional pelayanan untuk terpenuhinya kualitas sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh pelanggan/ *stakeholder*.

2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives dan measures*

Langkah berikutnya dalam penerapan *balanced scorecard* yaitu mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives* dan pengukuran keseluruhan civitas akademik, Proses ini merupakan pembentukan *balanced scorecard* yang melibatkan tingkat operasional. Kegiatan mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives* dan *measures* merupakan pilar pada seluruh unit yang menjadi tujuan dan sasaran dari Politeknik TEDC Bandung, pencapaiannya tersebar pada seluruh unit yang ada, dan dijabarkan dalam bentuk tata pamong. Dimana setiap unit memiliki kewajibannya masing-masing dan kewenangannya tidak saling tumpang tindih, melainkan saling mendukung serta bekerjasama antara unit yang satu dengan yang lainnya. Selain itu, pimpinan dan manajemen serta tim kerja Politeknik TEDC Bandung menyusun rencana sosialisasi yang akan dilakukan. Salah satunya melalui rapat mingguan yang dilakukan setiap hari Selasa dengan dosen dan karyawan serta unit/ bagian yang ada di Politeknik TEDC Bandung. Dengan hal tersebut, diharapkan seluruh civitas

akademik memahami tujuan yang akan dicapainya.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan *strategic initiatives*

Langkah berikutnya merencanakan, menetapkan sasaran dan *strategic initiatives*. Dalam hal ini Politeknik TEDC Bandung dan tim manajemen harus menyatukan suatu rencana baik bisnis maupun keuangan dan menetapkan target dan sasaran melalui ukuran *scorecard* ke dalam empat perspektif yaitu perspektif konsumen, perspektif keuangan, perspektif internal proses, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Diharapkan proses ini akan sangat memberikan suatu dampak yang positif dalam perubahan di Politeknik TEDC Bandung.

4. Umpan balik dan pembelajaran strategis

Langkah terakhir yaitu memberikan pembelajaran strategis kepada Politeknik TEDC Bandung. Untuk menjaga dan mengetahui kemajuan dalam penerapan *balanced scorecard* yang dipandang sebagai pusat sistem manajemen, maka Politeknik TEDC Bandung melalui tim manajemen melakukan monitoring dan evaluasi terhadap hasil yang telah dilakukan Politeknik TEDC Bandung dalam jangka pendek. Dalam monitoring dan evaluasi, selain mengukur pencapaian kinerja, juga dicari akar permasalahan yang menyebabkan sulitnya pencapaian. Selain itu, hasil monitoring dan evaluasi dapat terlihat jelas indeks masing-masing, sehingga pimpinan dapat membuat langkah-langkah riil untuk memecahkan kendala yang ada.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Langkah pertama penerapan *balanced scorecard* yaitu dibentuknya suatu mekanisme kerja dalam rangka menjamin perumusan dan pelaksanaan *balanced scorecard*. Mekanisme kerja ini meliputi berbagai pihak yang bertanggung jawab yaitu Yayasan fungsi manajemen strategik, Lembaga fungsi jaminan mutu dan Tim Kerja fungsi pengendalian
2. Langkah kedua yaitu menjelaskan hubungan empat proses penting sebagai managing strategi yaitu : Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi; Mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives* dan *measures*; Merencanakan, menetapkan sasaran dan

strategic initiatives; Umpan balik dan pembelajaran strategis.

1.

Saran

Sesuai dengan kesimpulan yang telah dibuat dalam penelitian ini mengenai penerapan pendekatan sistem manajemen strategi menggunakan konsep *Balanced Scorecard* di Politeknik TEDC Bandung, maka dirumuskan saran-saran sebagai berikut:

1. Keterlibatan manajemen puncak dalam merumuskan, mengimplementasikan dan pengelolaan *balanced scorecard*.
2. Diperlukan komitmen yang tinggi dari pihak manajemen dan pimpinan untuk melaksanakan sistem manajemen strategis *balanced scorecard*
3. Mengoptimalkan penyebaran secara luas penerapan sistem manajemen strategis ini ke seluruh level organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Brodjonegoro, S. S., (2008). "Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi", Makalah. Malang: Universitas Brawidjaja.
- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar Madhav V Rajan. 2012. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 14e*. Pearson Education.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston:Harvard Business School Press.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Simanjuntak, Mariana.(2011). *Manajemen Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi*. https://www.google.com/search?q=Mariana+Simanjuntak%2C+Manajemen+Balanced+Scorecard+di+Perguruan+Tinggi&client=firefox-b-d&ei=iZGTYIG2NcjQrQHJ8pjIBA&oeq=Mariana+Simanjuntak%2C+Manajemen+Balanced+Scorecard+di+Perguruan+Tinggi&gs_lcp=Cgdnd1G1V9Jm2u7rmsCe65wKzPTw5jtS38n2tVEGieGV9Jm2u7rmsCe65wKzPTw5jtS38n2tVEGiBB2d3cy13aXqwaQDAAQE&scilient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjBnvi7u7TwAhVIaCsKHUK5BkkQ4dUDCA0&uact=5
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.