

PENERAPAN SISTEM *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENDUKUNG DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERUSAHAAN JASA

Immanuel Wirawan
Dosen Fakultas Ekonomi UKRIM
Mail: Imanuelwn@gmail.com

ABSTRACT

This paper is trying to analyze the application of job assessment based on balanced scorecard and to introduce the proper technical way of managing a particular company based on the balanced scorecard. This paper is a library study from various resources and research regarding to the balanced scorecard. In this paper, the writer found various advantages of using the balanced scorecard that is highly influential to the implementation of the corporate strategies in long term as well as short term decision makings. This study also tries to show the usefulness of job assessment based on balanced scorecard for service companies

Keywords: *balanced scorecard, performance evaluation.*

PENDAHULUAN

Dalam situasi persaingan global saat ini berbagai industri harus melakukan berbagai langkah strategis yang mana dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keunggulan perusahaan terhadap para pesaingnya atau setidaknya perusahaan tersebut harus mampu mengejar ketertinggalannya agar dapat mengikuti perkembangan yang ada pada industri bidang sejenisnya.

Perubahan dalam globalisasi ekonomi berdampak terhadap Pelanggan, Persaingan, dan Perubahan. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu tumbuh, bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Salah satu langkah strategis yang harus ditempuh adalah tentang cara bagaimana suatu perusahaan menilai kinerjanya dan perspektif apa saja yang hendaknya dinilai oleh perusahaan.

Dalam Studi ini sistematika pembahasan mencakup: Apa yang dimaksud *balanced scorecard*?, Apa tujuan dari *balanced scorecard*?, Bagaimana penerapan *balanced scorecard* dalam perusahaan jasa? (studi ini menggunakan contoh pada perusahaan jasa rumah sakit, dan lembaga pendidikan).

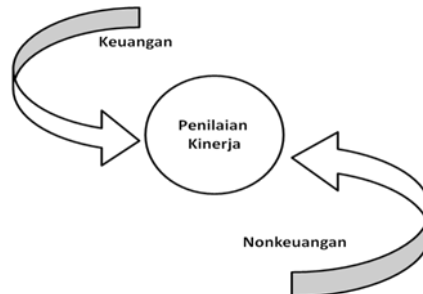
Untuk menjawab pertanyaan di atas maka berikut ini dengan segala keterbatasan penulis, disajikan studi pustaka yang sekiranya dapat berguna bagi pembaca.

DEFINISI *BALANCED SCORECARD*

Sebelum kita mempelajari bagaimana sistem *balance scorecard* mempengaruhi dalam pengambilan keputusan maka kita perlu memahami apa yang dimaksud sistem *balance score card*.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Namun jika hanya berdasarkan ukuran keuangan saja maka tidak akan

memberikan gambaran mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Hal tersebut terjadi karena kinerja perusahaan yang sebenarnya bukan hanya terlihat pada sisi keuangannya saja namun juga pada sisi nonkeuangannya. Karena hal tersebut maka muncul suatu metode penilaian kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang.



Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan? (Perspektif keuangan).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (Perspektif pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses bisnis internal).
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif Inovasi dan Pembelajaran).

TUJUAN *BALANCED SCORECARD*

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif adalah (Barbara Gunawan, 2000):

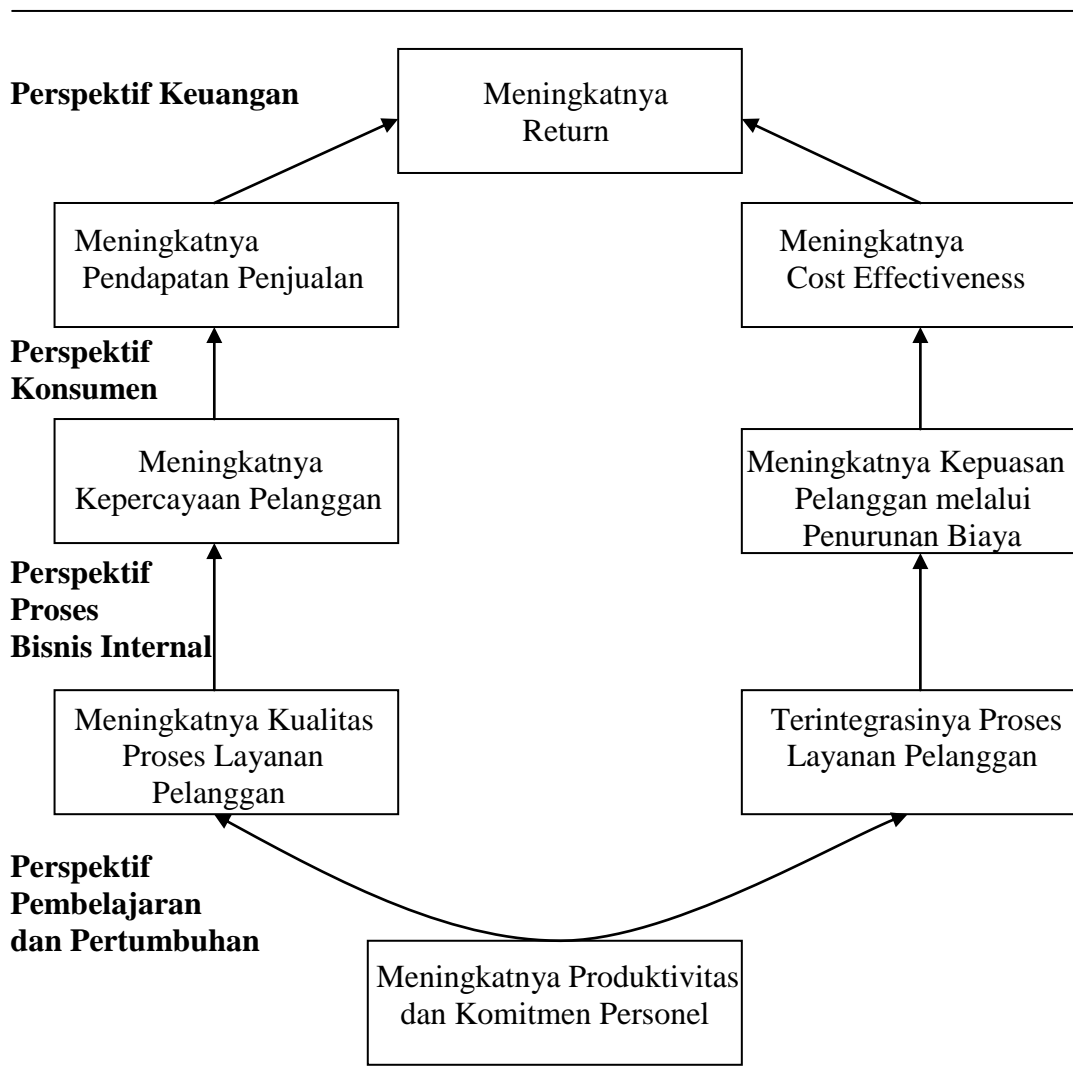
- Perspektif Keuangan.
Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.
- Perspektif Customer.
Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.
- Perspektif Proses Bisnis Internal.
Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Hubungan Antar Empat Perspektif

Di dalam *Balanced Scorecard* dikenal empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari empat perspektif tersebut mempunyai hubungan yang berimbang antara variabel keuangan dengan variabel non keuangan. Antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya merupakan penjabaran suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Sehingga pengaruh yang ditimbulkan dari masing-masing perspektif akan selalu mendukung penilaian kinerja dalam penerapan metode *Balanced Scorecard*.

Hubungan dari masing-masing perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:

VALUE BASED STRATEGY



Sumber: Mulyadi dan Johnny Setyawan (2001)

Dari empat perspektif di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* menekankan pada penilaian kinerja berdasarkan perspektif keuangan dan non keuangan. Perspektif pelanggan menggunakan ukuran berupa “nilai” yang diberikan kepada pelanggan dilihat dari segi waktu, kualitas, performansi dan layanan, dan biaya. Contohnya ukuran kecepatan waktu mulai dari permintaan sampai dengan pengiriman sampai ditangan

pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk kita, tingkat penjualan terhadap produk baru, dan atau banyaknya *service call* yang dilayani.

Pada perspektif internal dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Disini juga kita dapat mengukur tingkat keahlian dan produktifitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi.

Dari sisi perspektif inovasi dan pembelajaran dari suatu organisasi kita dapat mengukurnya melalui, peningkatan dan inovasi yang berkelanjutan terhadap produk-produk yang dimiliki. Kita harus garis bawahi bahwa produk disini tidak selamanya berupa barang, pelayanan dan hal-hal lain yang bersifat jasa pun adalah produk. Ukuran yang diberikan antara lain banyaknya produk-produk baru yang dihasilkan dan persentase keberhasilan penjualannya, tingkat penetrasi terhadap market baru, atau implementasi SCM (supply Chain Management), dll. Apabila target-target diatas dapat terpenuhi maka efeknya akan mengimbas pada perspektif finansial juga. Finansial disini termasuk mengukur pendapatan dan pengeluaran, ROI (return on investment), tingkat penjualan, pertumbuhan market share, dan analisis rasio keuangan.

Balanced Scorecard merupakan pengukuran jangka pendek dan jangka panjang dan di evaluasi setiap bagian yang ada dalam suatu organisasi yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan setiap tujuan. *Balanced Scorecard* dapat diterapkan oleh semua jenis organisasi dan semua jenis industri baik profit maupun non-profit. *Balanced Scorecard* memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek.



Menurut Kaplan dan Norton, 1996

APLIKASI *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN JASA RUMAH SAKIT

Untuk melihat lebih dalam lagi tentang bagaimana suatu perusahaan mengaplikasikan sistem penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, maka kita akan melihat suatu penelitian tentang analisis penerapan *balanced score card* sebagai alat pengukuran kinerja pada industri rumah sakit, khususnya di rumah sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta yang dilakukan oleh Ita Aderia Gusnita, 2009.

Ita Aderia Gustina dalam penelitiannya tersebut menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Sifat Penelitian
Penelitian ini merupakan studi kasus pada RSI Hidayatullah Yogyakarta.
2. Obyek Penelitian
Penelitian ini dilaksanakan di RSI Hidayatullah Yogyakarta yang akan meneliti tentang kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan pengukuran kinerja strategis.
3. Sumber Data

- a. Data Primer
Yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian atau dari sumbernya, dapat berupa interview dan pembagian kuesioner pada karyawan.
 - b. Data Sekunder
Yaitu berbagai data yang diperlukan untuk menunjang data primer, yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi perusahaan, sumber-sumber pustaka, serta literatur-literatur yang berhubungan dengan pokok permasalahan.
4. Populasi dan Sampel
- Dalam penelitian ini, populasi yang diambil yaitu dari berbagai macam tingkatan karyawan yang menangani bagian poliklinik di RSI Hidayatullah Yogyakarta. Adapun sampel yang digunakan yaitu dengan metode *Quota Sampling* yaitu teknik sampel yang besarnya populasi dan kriteria dalam pengambilan sampel telah ditentukan terlebih dahulu, dimana sampel yang digunakan mempunyai populasi sebanyak 30 sampel atau responden, yang merupakan jumlah dari karyawan yang menangani bagian poliklinik. Riset ini menggunakan Skala Likert yaitu skala yang berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu atau digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial, seperti mengukur tingkat kepuasan karyawan (Umar, 1997). Skala Likert diukur dengan menghitung bobot setiap penilaian yaitu dengan skor dari masing-masing tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1
Pengukuran Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat puas	5
Puas	4
Ragu-ragu	3
Tidak puas	2
Sangat tidak puas	1

5. Metode Pengumpulan Data
- a. Studi Pustaka
Metode ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku ilmiah, artikel-artikel, serta media lain yang berhubungan dengan pokok permasalahan.
 - b. Studi Lapangan
 - 1) Interview
Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya langsung dengan pihak perusahaan berkaitan dengan topik penelitian.
 - 2) Observasi
Merupakan cara pengumpulan data dengan melaksanakan pencatatan secara cermat dan sistematis. Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti, seperti pengamatan yang dilakukan untuk mengetahui *response time* atau waktu pelayanan di rumah sakit.
 - 3) Dokumentasi
Merupakan cara pengumpulan data dari perusahaan yang berhubungan dengan

masalah yang diteliti yang digunakan untuk mendapatkan data khusus.

4) Kuesioner

Merupakan cara pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan.

Berikut ini disajikan beberapa analisis data dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Analisa *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja rumah sakit dilanjutkan dengan tahap selanjutnya, yaitu melakukan pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*. Kemudian dilakukan penghubungan pada keseluruhan pengukuran antar perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

RSI Hidayatullah Yogyakarta termasuk ke dalam tahap pertumbuhan yang cukup baik. Hal ini terlihat dari pertumbuhan penjualan yang meningkat pada tahun 2007-2008. Pengukuran kinerja keuangan yang digunakan adalah dengan menghitung tingkat pertumbuhan penjualan (*Sales Growth*), *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), *Current Ratio*, rasio operasi, dan perputaran aktiva (*Total Assets Turn Over*). Pengukuran kinerja perspektif keuangan RSI Hidayatullah Yogyakarta pada tahun 2007-2008 dapat dilihat pada table 2 berikut ini:

Tabel 2
Rata-Rata Kinerja Perspektif Keuangan 2007-2008

Pengukuran	2007	2008	Rata-rata
<i>Sales Growth</i>	25,7%	29,4%	27,55%
<i>Net Profit Margin</i>	12%	14%	13%
<i>Return On Investment</i>	14%	15,5%	14,75%
<i>Current Ratio</i>	389%	421%	405%
Rasio Operasi	575%	585%	580%
<i>Total Assets Turn Over</i>	141%	160%	150,5%

Sumber: Data primer RSI Hidayatullah Yogyakarta

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan, ada beberapa hal yang harus diukur, yaitu: pangsa pasar (*Market Share*), tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*), tingkat perolehan para pelanggan baru (akuisisi pelanggan), dan kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (retensi pelanggan). Adapun pengukuran kinerja perspektif pelanggan RSI Hidayatullah Yogyakarta pada tahun 2007-2008 dapat dilihat pada table 3 berikut ini:

Tabel 3
RATA-RATA KINERJA PERSPEKTIF PELANGGAN
2007-2008

Pengukuran	2007	2008	Rata-rata
<i>Market Share*</i>			10%
<i>Customer Profitability</i>	152%	167%	159,5%
Akuisisi Pelanggan	40,22%	40,82%	40,52%
Retensi Pelanggan	59,77%	59,17%	59,47%

Sumber: Data sekunder yang diolah

*Data sekunder Dinkes Propinsi yang diolah

3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran kinerja ini, beberapa hal yang harus diukur yaitu: *response time*, BTO (*Bed Turn Over*), BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), dan TOI (*Turn Over Interval*).

Tabel 4
RATA-RATA KINERJA PERSPEKTIF
PROSES BISNIS INTERNAL
2007-2008

Pengukuran	2007	2008	Rata-rata
<i>Response Time</i> *			0,069%
BTO	66	71	68,5
BOR	52%	59%	55,5%
ALOS	3	4	3,5
TOI	4	2	3

Sumber: Data sekunder yang diolah

*Data hasil pengamatan penulis yang diolah

Adapun *response time* yang diperoleh berdasarkan pengamatan langsung penulis di RSI Hidayatullah Yogyakarta pada tahun 2007-2008 dapat diketahui berdasarkan tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Response Time
RSI Hidayatullah Yogyakarta

WAKTU TUNGGU	LAMA WAKTU
Waktu pendaftaran	5 menit
Waktu <i>service</i>	20 menit
Waktu pembayaran	5 menit
<i>Response time</i>	0,069% *

Keterangan: *

$$\frac{0,5}{30 \text{ hari} \times 24 \text{ jam}} \times 100\% = 0,069\%$$

4. Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat tiga kategori yang harus diukur, yaitu kemampuan karyawan (meliputi tingkat kesetiaan karyawan, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan) dan kemampuan sistem informasi yaitu pengukuran untuk mengetahui prosentase jumlah pegawai yang memiliki kemampuan informasi medis dalam melayani pelanggan, motivasi, kekuasaan, dan keselarasan yaitu pengukuran yang berkaitan dengan absensi karyawan untuk mengetahui jumlah ketidakhadiran karyawan serta mengetahui *total lost time* dalam kinerja rumah sakit.

Tabel 6
RATA-RATA KINERJA
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN
2007-2008

Pengukuran	2007	2008	Rata-rata
Kesetiaan Karyawan	9,5%	9,2%	9,35%
Produktivitas Karyawan	7,1%	9,2%	8,15%
Kepuasan Karyawan*			77,2%
Sistem Informasi	9,5%	9,8%	9,65%
<i>Absenteism</i>	0,79%	0,78%	0,785%

Sumber: Data sekunder yang diolah

*Data kuesioner yang diolah

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada table-tabel di atas atau sebelumnya mengenai analisa penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta periode tahun 2007-2008, dapat disimpulkan hasilnya sebagai berikut:

1. Dalam penelitian di RSI Hidayatullah Yogyakarta dapat diketahui bahwa RSI Hidayatullah Yogyakarta menerapkan perspektif keuangan dan non keuangan sebagai alat pengukur kinerja rumah sakit. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan laporan hasil usaha per bulan. Sedangkan perspektif non keuangan yang dilakukan belum menunjukkan pengukuran secara menyeluruh karena hanya mengukur jumlah pasien setiap bulan.
2. Berdasarkan analisa menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan, terdapat peningkatan dan penurunan yang dicapai RSI Hidayatullah Yogyakarta pada tahun 2007-2008, adapun hasil yang dapat dilihat dari table-tabel di atas sebagai berikut:

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam meningkatkan kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, kekuasaan, keselarasan sangat mempengaruhi operasional rumah sakit dalam proses bisnis internal. Peningkatan kualitas dan *performance* rumah sakit dari kemampuan karyawan dapat terlihat pada penurunan kesetiaan karyawan sebesar 0,3%, hal ini berarti tingkat perputaran karyawan baik, dan menunjukkan semakin sedikit karyawan yang keluar, peningkatan produktivitas karyawan sebesar 2,1% yang menunjukkan peningkatan laba operasi yang dicapai karyawan, sedangkan prosentase kepuasan karyawan sebesar 77,2%. Adanya peningkatan karyawan dengan kemampuan sistem informasi sebesar 0,3% menunjukkan kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik. Absensi karyawan yang menurun sebesar 0,01% menunjukkan kinerja rumah sakit meningkat.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat mempengaruhi operasional rumah sakit dalam proses bisnis internal. Adapun perspektif proses bisnis internal yang diperoleh adalah *response time* sebesar 0,069%. Kualitas dan *performance* rumah sakit meningkat karena adanya peningkatan BTO sebesar 5% yang menunjukkan peningkatan pada frekuensi pemakaian tempat tidur, peningkatan BOR sebesar 7% yang menunjukkan semakin banyak tingkat

pemanfaatan tempat tidur, penurunan TOI sebesar 50% yang menunjukkan semakin sedikitnya jumlah hari tempat tidur dalam keadaan kosong, dan pelayanan rumah sakit menjadi kurang efisien karena adanya peningkatan ALOS sebesar 25% yang menunjukkan meningkatnya jumlah hari yang dihuni pasien.

c. Perspektif Pelanggan

Dari kedua perspektif tersebut, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif proses bisnis internal akan mempengaruhi perspektif pelanggan. Adapun perspektif pelanggan yang diperoleh adalah *Market Share* sebesar 10%. Kinerja rumah sakit meningkat karena adanya peningkatan *Customer Profitability* sebesar 15% yang menunjukkan peningkatan pendapatan yang diperoleh dari penjualan produk kepada pelanggan, peningkatan akuisisi pelanggan sebesar 0,6% yang menunjukkan kenaikan jumlah pelanggan atau pasien baru, dan kualitas yang menurun karena adanya penurunan retensi pelanggan sebesar 0,6% yang menunjukkan kekurangan kemampuan RSI Hidayatullah Yogyakarta dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.

d. Perspektif Keuangan

Dari ketiga perspektif tersebut, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan akan mempengaruhi perspektif keuangan.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa adanya peningkatan pada semua sasaran strategi dalam perspektif keuangan. Hal ini akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan RSI Hidayatullah Yogyakarta. Adapun perspektif keuangan yang diperoleh menunjukkan peningkatan kinerja rumah sakit karena adanya peningkatan *Sales Growth* sebesar 3,7% yang menunjukkan kenaikan jumlah pasien yang datang sehingga menambah jumlah pendapatan pada tahun tersebut, peningkatan *Net Profit Margin* sebesar 2% yang menunjukkan laba yang dihasilkan rumah sakit semakin meningkat pada tingkat penjualan tertentu, peningkatan *Return On Investment* sebesar 1,5% yang menunjukkan meningkatnya laba yang ditimbulkan oleh investasi dalam aktivasinya, peningkatan *Current Ratio* sebesar 32% yang menunjukkan meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban keuangan perusahaan, peningkatan rasio operasi sebesar 10% yang menunjukkan semakin efektif penggunaan aktiva lancar dalam mendukung tingkat penjualan bersih, peningkatan *Total Assets Turn Over* sebesar 19% yang menunjukkan semakin efektif pemanfaatan keseluruhan aktiva dalam menghasilkan penjualan.

APLIKASI *BALANCED SCORECARD* DALAM BISNIS JASA PENDIDIKAN

Akademi dan universitas di berbagai tempat menggunakan berbagai metode untuk menilai kemajuan mereka ke arah pendek dan tujuan kelembagaan jangka panjang. Ada banyak metode perencanaan strategis dan penilaian bagi berbagai lembaga. Sebagai contoh, banyak model bisnis perencanaan keuangan membuat perspektif lensa tunggal melalui proses yang dipandang. Pendidikan tinggi, sebaliknya, secara tradisional fokus pada masalah akademik sebagai alat untuk mengukur kualitas (Doerfel dan Ruben 2002). Selain itu, metode ini sering gagal untuk mengenali interaksi antara tujuan strategis. Hasilnya adalah pandangan rabun lembaga yang menghalangi pengawas, ketua, dan para pemimpin lainnya dalam membuat keputusan manajemen terbaik.

Bisnis dan institusi pendidikan mengalami tantangan seperti meningkatnya persaingan, globalisasi, muncul teknologi, keterbatasan sumber daya, dan konsekuensi dari

perilaku yang tidak etis. Pemimpin dalam bisnis dan pendidikan lebih sering mengakui pentingnya fokus pada nasabah dengan mengidentifikasi dan memisahkan aktivitas nilai-tambah dan tambah nonvalue oleh dan dalam mengumpulkan informasi untuk evaluasi kinerja dan perbaikan terus-menerus. Pimpinan lembaga pendidikan harus menjawab pertanyaan-pertanyaan penting: Apakah sekolah pertemuan misi mereka? Apakah sekolah menawarkan nilai pendidikan bagi para siswa mereka? Sekolah dapat meningkatkan proses mereka dan menciptakan nilai tambahan saat mengandung atau mengurangi biaya? Apakah sekolah secara efektif dan efisien menggunakan sumber daya yang langka seperti modal intelektual, alokasi negara, sumber pendapatan lain, orang, dan waktu?, Apakah ada peralatan yang digunakan dalam manajemen bisnis yang mungkin berguna dalam pendidikan tinggi? Jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, dan balanced scorecard (BSC) merupakan salah satu alat tersebut. Meskipun menerbitkan laporan keberhasilan aplikasi BSC di pendidikan tinggi masih terbatas, potensi untuk aplikasi sukses ada. Saya melaporkan keberhasilan penerapan BSC di dua lembaga pendidikan yang telah menerima Malcolm Baldrige National Quality Award (2003).

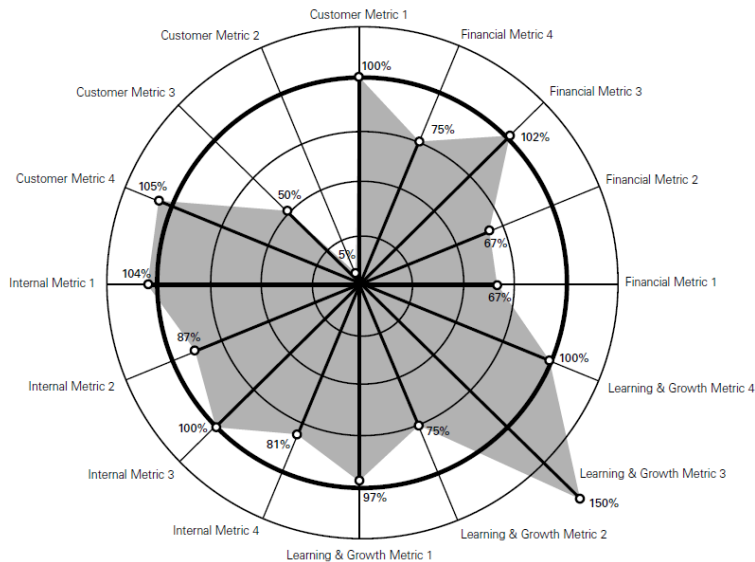
Balanced Scorecard, pertama kali diperkenalkan di Harvard Business Review oleh Robert Kaplan dan David Norton (1992), upaya untuk mengatasi tantangan-tantangan persaingan. Walaupun model ini banyak digunakan dalam bisnis, itu belum banyak dianut di pendidikan tinggi (Karathanos dan Karathanos 2005). Balanced Scorecard dapat diadaptasi untuk memberikan pandangan yang komprehensif dari sebuah lembaga pendidikan tinggi dan mengukur kemajuan ke arah tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang (Chang dan Chow 1999).

Jefferson dan Rhodes adalah institusi yang menarik untuk dipertimbangkan dalam mengevaluasi penerapan Balanced Scorecard untuk pendidikan tinggi. Jefferson College of Health Sciences, di Roanoke, Virginia, perguruan tinggi swasta yang mengkhususkan diri dalam bersekutu pendidikan kesehatan. perguruan tinggi yang setiap tahun mendaftar 1.000 siswa dalam 15 disiplin ilmu. Gelar yang ditawarkan dari tingkat asosiasi untuk tingkat master di bidang termasuk perawat, asisten dokter, dan terapi okupasi. Sebagian besar mahasiswa perguruan tinggi adalah perempuan (80 persen), paling mendaftarkan diri dengan beberapa bentuk transfer kredit (80 persen), dan banyak terus bekerja sementara terdaftar. Sekolah ini merupakan afiliasi dari lonceng Klinik, sistem kesehatan dan majikan terbesar di Virginia barat daya. Jefferson diakreditasi oleh Asosiasi Selatan Sekolah Tinggi dan Sekolah, dan disiplin sebagian besar telah diakreditasi oleh organisasi profesi masing-masing. Saat ini, proses perencanaan di perguruan tinggi adalah diawasi oleh dekan untuk manajemen pendaftaran dan perencanaan, dengan bantuan dari manajer penelitian institusional. Selain itu, perguruan tinggi menggunakan berbagai komite untuk memberikan masukan dalam proses perencanaan dan membuat rekomendasi untuk meninjau materi. Jefferson pertama menerapkan Balanced Scorecard pada tahun 2003 setelah melihat keberhasilan model di Klinik lonceng.

Rhodes College, di Memphis, Tennessee, adalah, perguruan tinggi swasta seni liberal dengan mendaftar hampir 1.700 siswa, hampir semua mahasiswa penuh-waktu. Kurang dari 15 siswa mengejar gelar lulusan perguruan tinggi, master sains di bidang akuntansi. perguruan tinggi tidak memiliki akreditasi disiplin berbasis di luar daerah akreditasi dari Asosiasi Selatan Sekolah Tinggi dan Sekolah. Sekitar 57 persen siswa Rhodes adalah perempuan, sekitar 82 persen berwarna putih non Hispa nie, 6 persen nonHispanic hitam, 5 persen Asia atau Kepulauan Pasifik, dan 1,5 persen adalah Hispanik. Sedikit lebih dari separuh siswa perguruan datang dari Amerika Serikat tenggara. Rhodes berafiliasi dengan Gereja Presbiterian (AS), meskipun diatur oleh sebuah dewan pengawas independen. Secara

khusus, data dan penelitian institusional disediakan oleh direktur pelayanan informasi dan wakil ketua layanan informasi. Rhodes pertama yang mengalihkan menggunakan Balanced Scorecard pada akhir tahun 2005 sebagai cara untuk berkomunikasi antara tujuan strategis bersaing dan trade-offs - khususnya, dampak nonfinansial pada saat mencoba memaksimalkan mengejar semua tujuannya.

Figure 2 Representation of Jefferson Spider Chart with Fictional Data

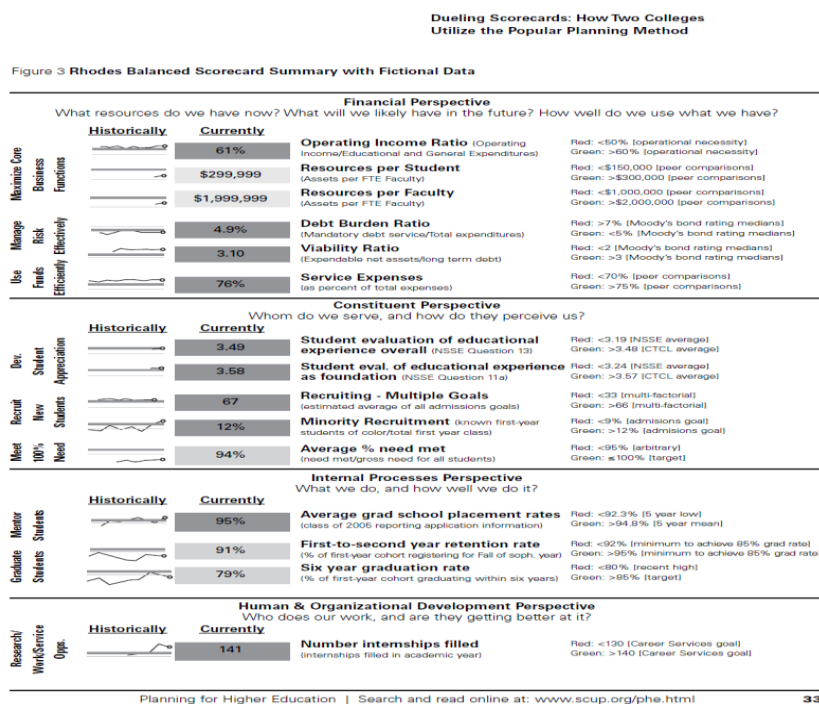


Jefferson menggunakan pendekatan berjenjang dalam presentasi dari Balanced Scorecard. Sebuah gambaran disajikan dalam bentuk grafik laba-laba yang menunjukkan kemajuan saat ini perguruan tinggi terhadap setiap metrik sekilas (figure 2). Grafik laba-laba adalah serangkaian lingkaran konsentris yang ditetapkan pada interval yang telah ditentukan (25 persen, 50 persen, 75 persen, dll). Lingkaran berwarna berani mewakili pencapaian 100 persen dari setiap tujuan atau objektif. Setiap garis proyeksi dari pusat menunjukkan salah satu metrik yang digunakan untuk menilai keberhasilan tujuan strategis lembaga. Lancar tingkat pencapaian oleh individu metrik diplot sepanjang garis-garis ini dan teduh untuk memberikan konstituen snapshot kesuksesan yang metrik. Grafik, yang juga dapat diselenggarakan oleh kuadran untuk menunjukkan keberhasilan secara keseluruhan dengan perspektif, adalah representasi paling mudah dipahami pencapaian kelembagaan. bagan tersebut disajikan kepada dewan penyantun dan diumumkan dalam fakultas / *newsletter staf* untuk memastikan bahwa masyarakat kampus sangat menyadari kemajuan institusi.

Jefferson juga menggunakan spreadsheet yang lebih rinci yang mendokumentasikan metrik khusus digunakan untuk mengevaluasi setiap sasaran startegis. Spreadsheet ini dikelola oleh tim administrasi dan disajikan kepada Dewan Perencanaan College selama retreat tahunan di perguruan tinggi berencana. Melalui umpan balik dan diskusi, peserta retreat menentukan metode terbaik untuk mencapai keberhasilan pada setiap item yang mungkin menjadi perhatian. Lembar kerja ini juga berfungsi sebagai tempat untuk mendokumentasikan perubahan apapun diimplementasikan sebagai akibat dari data yang dikumpulkan. Pada akhir tahun, spreadsheet diperbarui dengan analisis akhir dari setiap metrik, rencana untuk bagaimana kuliah akan maju, dan catatan perubahan yang akan dilakukan untuk memastikan bahwa perguruan tinggi terus kemajuan di daerah tertentu.

Selain itu, Jefferson menggunakan database yang memungkinkan departemen untuk mengikat tujuan-tujuan mereka sendiri strategis kepada perguruan Balanced Scorecard. Administrator dapat dengan cepat melihat yang melakukan inisiatif departemen terkait langsung ke perguruan tinggi tujuan strategis dan dapat menjamin bahwa departemen yang sesuai bekerja untuk memastikan kemajuan di tingkat institusional. Setiap departemen mengidentifikasi tujuan strategis kelembagaan tingkat departemen terkait dengan tujuan perusahaan, bagaimana aktivitas departemen akan mendukung bahwa tujuan strategis, dan semua implikasi anggaran. Selama tahun ini, pembaruan departemen tujuan dan catatan penyesuaian diperlukan berdasarkan kemajuan sampai saat ini.

Pada Rhodes, presentasi visual dari Balanced Scorecard (dalam bentuk buku kerja Excel Microsoft) telah berevolusi untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Pertama dan terpenting adalah kebutuhan untuk scorecard untuk memberikan ringkasan visual satu halaman pernyataan dari lembaga. Pandangan sekilas, dewan pengawas harus memiliki gambaran umum tentang bagaimana kuliah yang sedang dilakukan dari masing-masing empat perspektif. Kedua, scorecard perlu menempatkan pernyataan saat ini tentang lembaga dalam konteks kinerja historisnya. Ketiga, scorecard perlu secara mudah mengidentifikasi bagaimana masing-masing tujuan telah diukur dan apa yang merupakan terbaik, memuaskan, atau kinerja tidak memuaskan. Akhirnya, scorecard perlu menyediakan metrik rinci dan informasi kontekstual yang relevan bagi para pemimpin yang ingin menggali lebih dalam setiap perspektif



Tiga kebutuhan pertama (ringkasan visual satu halaman, kinerja saat ini dalam konteks kinerja historis, dan cara pengukuran dengan nilai-nilai batas interpretatif) yang ditujukan pada lembar kerja pertama dari buku kerja (representasi dari lembaran ini dengan data fiktif disajikan pada figure 3). Setiap perspektif terdaftar dari atas ke bawah pada halaman. Di bawah judul setiap perspektif adalah pertanyaan yang perspektif diklaim untuk menjawab. Di bawah pertanyaan yang lima kolom. Kolom pertama mengidentifikasi tujuan, misalnya, satu tujuan di bawah perspektif keuangan adalah "mengelola risiko secara efektif." Kolom lainnya

adalah didedikasikan untuk informasi mengenai pengukuran secara spesifik untuk masing-masing tujuan. Misalnya, ada dua pengukuran bagi risiko "dikelola secara efektif" Tujuan: rasio beban utang dan rasio viabilitas.

Kolom kedua menyajikan “*sparkline*” menunjukkan nilai-nilai untuk setiap pengukuran tertentu selama beberapa tahun terakhir. *sparkline* adalah bermanfaat karena menyediakan dalam ruang yang sangat kecil pemahaman yang cepat dari tren pengukuran relatif terhadap tujuan yang pengukuran's (tuf te 2006). Kolom ketiga menampilkan nilai arus periode untuk pengukuran, nilai yang ditekankan pada background hijau, kuning, atau merah menunjukkan apakah nilai itu jatuh ke kisaran yang ditetapkan untuk kinerja yang sangat baik, memuaskan, atau tidak memuaskan. Latar belakang berwarna memungkinkan untuk langsung melihat keseluruhan kesehatan lembaga.

Kolom keempat mengidentifikasi pengukuran, baik oleh nama operasional seperti "rasio utang beban" dan definisi singkat (dalam hal rasio beban utang, "pembayaran hutang wajib / total pengeluaran"). Kolom kelima dan terakhir menggambarkan nilai-nilai batas interpretatif untuk pengukuran dan pada apa yang batas-batas itu didasarkan. Sebagai contoh, berdasarkan median Moody's obligasi, Rhodes mempertimbangkan rasio beban utang yang lebih besar dari tujuh persen tidak memuaskan dan apapun yang kurang dari lima persen akan sangat baik (dengan persen 6:55 rentang implisit diklasifikasikan sebagai memuaskan).

Ada empat lembar kerja lain di Rhodes 'workbook *Balanced Scorecard*, yang didedikasikan untuk perspektif masing-masing. Pada setiap lembar pertanyaan perspektif perspektif itu, meja memberikan nilai setiap tahun untuk setiap pengukuran untuk setiap tujuan (akan kembali sampai 10 tahun), dan meja informasi kontekstual. Informasi kontekstual terdiri dari item yang tidak langsung pengukuran setiap tujuan tertentu, tetapi yang berguna dalam menafsirkan pengukuran itu. Misalnya, dalam kasus perspektif keuangan, informasi kontekstual termasuk pendapatan kerusakan (dalam dolar) ke dalam lima kategori dan pengeluaran kerusakan (dengan persentase) ke dalam sembilan kategori. Ada juga ruang pada lembar kerja untuk setiap narasi yang diperlukan untuk menjelaskan data yang tidak biasa atau hasil.

KESIMPULAN

Balanced scorecard merupakan sebuah sistem penilaian kinerja yang berusaha menyeimbangkan antara penilaian terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan kinerja nonkeuangan perusahaan. Sistem ini sangat berpengaruh terhadap pembuatan keputusan strategis bagi semua jenis industri barang maupun jasa, yang mana cara penilaian dengan menyeimbangkan sisi keuangan dan sisi nonkeuangan tersebut akan sangat membantu dalam mengevaluasi, perbaikan, dan inovasi kinerja dalam dunia persaingan modern saat ini sekalipun mungkin terdapat kendala tertentu dalam penerapannya yang dikarenakan cara pandang, lingkungan, strategi, dan budaya dalam setiap perusahaan berbeda-beda.

Sebagai sebuah sistem manajemen berbasis strategi, *Balanced scorecard* tidak hanya bermanfaat bagi organisasi bisnis manufaktur tetapi juga untuk bisnis jasa dan lembaga pendidikan untuk menjelaskan visi mereka dan menerjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional, tindakan, dan tindakan sejalan dengan misi dan nilai-nilai inti. Selain itu, proses pembentukan *balanced scorecard* memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi apa yang benar-benar penting bagi pelanggan dan stakeholder: mengapa perusahaan atau institusi tersebut ada, apa yang penting bagi perusahaan atau institusi, dan apa yang diinginkan oleh perusahaan atau institusi tersebut.

REFERENSI

- Hansen and Mowen, 2000, *Management Accounting*, International Thompson Publishing, Ohio.
- Julianto, Heppy, 2000, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Manajemen, No 138, Februari, Halaman 34-35.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. R Norton. 1992. The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.
- Stewart, A. C, and J. Carpenter-Hubin. 2001. The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings. Planning for Higher Education
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi, 1997, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 2, STIE YKPN Yogyakarta.
- Mulyadi, 1999, *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan), Usahawan, No 02, Tahun XXVIII, Februari, Halaman 39-46.
- Sabarguna, Boys, 2008, *Manajemen Pelayanan Rumah Sakit Berbasis Sistem Informasi*, Konsorsium Rumah Sakit Islam Jeteng, DIY.
- Soetjipto, Budi W, 1997, *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*, Usahawan, No 06, Tahun XXVI, Juni, Halaman 21-25.
- Howard Ballentine, Jay Eckles*, 2009, Dueling Scorecards: How Two Colleges Utilize the Popular Planning Metod, *Howard BallentineJay Eckles*, Planning for Higher Education.
- Deborah F Beard*, 2009, Journal of Education for Business : Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. Washington.
- Gumbus, A. 2005. Journal of Management Education: Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance.
- Aderia Gusnita, Ita, 2009, Skripsi: Analisa Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta), Universitas Mercu Buana Yogyakarta.