

***Balanced Scorecard :***  
**Suatu Alternatif Sistem Manajemen Yang Dapat**  
**Diterapkan Unpar**  
**Dalam Pencapaian Visi Dan Strategi Organisasi**

**Pendahuluan**

Dari era globalisasi yang dinamis ini, yang ditandai dengan tuntutan konsumen yang semakin meningkat, yaitu *faster, better, and cheaper*, dasar dari suatu "*Sustainable Competitiveness*" sudah bergeser dari *tangible assets* ke *intangible assets, intellectual capital*. Mereka menuntut kualitas produk atau jasa yang mereka inginkan, berdatangnya pesaing baru dengan sajian yang lebih baik dan menarik, selain itu pesaing lama yang sudah meramaikan persaingan yang ada tetap bertahan dan berkembang. Untuk menghadapi hal tersebut, maka diperlukan suatu sistem manajemen strategis dan kinerja yang dapat menghasilkan pencapaian visi, misi, dan strategi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Unpar sebagai perguruan tinggi swasta yang merupakan satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi, yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat Jawa Barat, senantiasa dituntut untuk memposisikan diri terhadap dinamika perkembangan yang terjadi dan tetap memiliki komitmen yang harus terus diperkuat untuk mewujudkan visi, misi, dan nilai dasar Universitas Katolik Parahyangan. Tuntutan *stakeholders* yang mengharapkan agar Universitas ini dapat mempertahankan bahkan meningkatkan keunggulannya merupakan sesuatu hal yang perlu diperhatikan dan diusahakan agar dapat tercapai.

Untuk mewujudkannya, perlu didukung dengan sistem manajemen strategi dan kinerja, sehingga perlu memiliki tolok ukur kinerja integratif, secara intern, dan konsisten dengan visi dan strategi organisasi yang disertai kemampuan mendapatkan umpan balik yang semakin cepat. Untuk menanggapi peluang dan ancaman dalam persaingan yang semakin tajam, hal ini tidak dapat lagi diperoleh dari akuntansi manajemen tradisional, namun dibutuhkan suatu sistem manajemen yang lebih baik dan dapat diandalkan yang dikenal dengan "*Balanced Scorecard*".

### Apa itu Balanced Scorecard ?

*Balanced Scorecard* merupakan *Strategic and Performance Management System* yang sudah banyak digunakan di banyak perusahaan, bukan hanya pada *profit organization*, tapi juga dapat diterapkan pada *nonprofit organization* dan *public agencies*.

Kaplan dan Norton (1996) dalam bukunya "*Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*" mengatakan bahwa:

"*Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi (*action*) dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat."

Ide tentang *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali muncul pada tahun 1992 dalam artikel "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*" yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah *Harvard Business Review* edisi bulan Januari-Februari 1992. Selanjutnya, teori *Balanced Scorecard* telah berkembang dengan pesat dan pada tahun 1996, Kaplan dan Norton merevisi *Balanced Scorecard* yang mereka bangun, sehingga muncul istilah *Strategy Map* (Peta Strategi). Peta Strategi dijelaskan secara terperinci di tahun 2004 dalam buku ketiga mereka yang berjudul "*Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*" yang diterbitkan oleh *Harvard Business School Press*. Dengan adanya konsep *Strategy Maps* ini timbullah *Balanced Scorecard* generasi kedua. Dari evolusi ini timbul tiga pembaharuan sebagai berikut :

Perbedaan	BSC Generasi pertama	BSC Generasi kedua
Fokus	Pengukuran kinerja	Manajemen
Tujuan	Mengendalikan pelaksanaan strategi	Komunikasi strategi
Bidang penerapan	Ditujukan untuk sektor swasta	Lebih luas, mencakup sektor publik dan <i>nonprofit organization</i>

Komunikasi strategi menjadi sangat penting, banyak kegagalan eksekusi dari strategi karena kurangnya komunikasi. Penerapan BSC Generasi kedua terbukti berhasil. Sejak saat itu, BSC tidak hanya digunakan sebagai pengukuran kinerja, namun berkembang lebih lanjut sebagai sistem manajemen strategis.

### **Mengapa menggunakan *Balanced Scorecard* ?**

Banyak organisasi memiliki strategi, tapi bagaimana implementasi strategi tersebut ke dalam suatu aksi, dalam kenyataannya tidak semudah yang dipikirkan, terbukti dari hasil survei yang dilakukan oleh penggagas *Balanced Scorecard* yang menemukan bahwa rata-rata organisasi yang memiliki strategi yang baik, hanya 10% yang bisa melakukan eksekusi strateginya dengan baik. Sebagian besar kegagalan eksekusi strategi disebabkan oleh sistem intern yang tidak mendukung pencapaian strategi.

Terdapat 4 faktor yang menyebabkan organisasi gagal mengeksekusi strateginya seperti yang dapat dilihat pada gambar 1, yaitu:

#### **1. Hambatan visi dan strategi (Vision Barrier)**

Hambatan ini berkaitan dengan pemahaman karyawan mengenai strategi organisasi. Dari hasil survei, ternyata hanya 5% karyawan yang benar-benar memahami strategi organisasinya. Jika karyawan tidak memahami strategi organisasi di tempat ia bekerja, bagaimana mungkin ia dapat melakukan implementasi strategi tersebut dengan baik.

#### **2. Hambatan sumber daya manusia (People Barrier)**

Hambatan ini berkaitan dengan insentif manajer yang tidak dikaitkan dengan strategi organisasi. Hanya 25% manajer dari organisasi yang disurvei mengkaitkan insentif yang diterima dengan keberhasilan pencapaian strategi organisasi.

#### **3. Hambatan Pembelajaran (Management Barrier)**

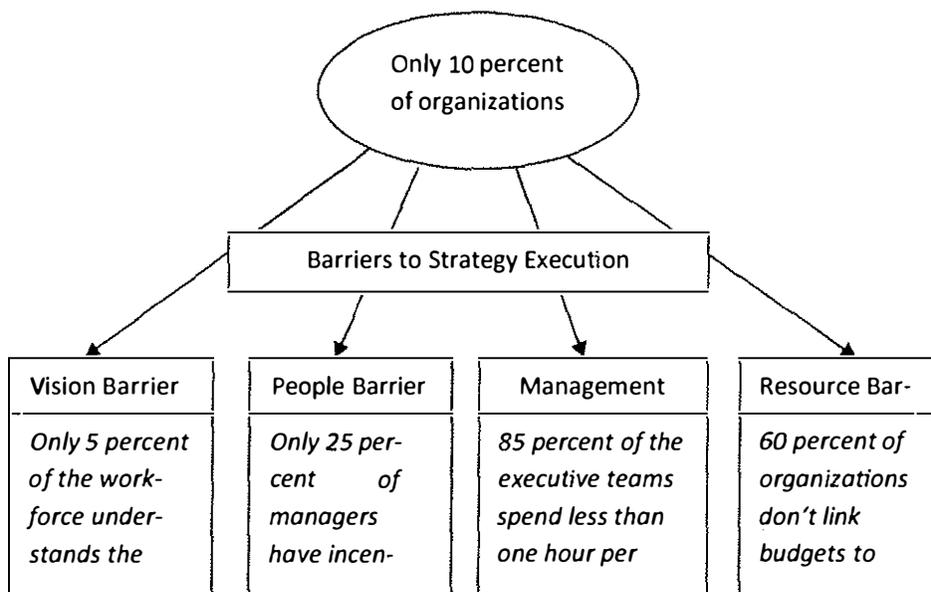
Hambatan ini berkaitan dengan tim eksekusi yang hanya meluangkan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk melakukan diskusi strategi. Hasil survei menunjukkan 85% dari tim eksekusi strategi melakukan diskusi strategi kurang dari satu jam setiap bulan.

#### **4. Hambatan Operasi (Resource Barrier).**

Seringkali organisasi tidak mengaitkan anggaran mereka dengan strategi sehingga aktivitas yang strategis seringkali tidak mendapat alokasi anggaran yang wajar. 60% dari organisasi yang disurvei tidak mengkaitkan anggaran dengan strategi mereka.

Untuk menanggulangi hal ini, Kaplan dan Norton memberikan jawaban untuk masalah tersebut, yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang merupakan suatu alat yang diharapkan dapat menanggulangi hambatan-hambatan ini dan dapat digunakan untuk mencapai eksekusi strategi yang dapat berjalan dengan lebih baik.

Gambar 1  
Faktor-Faktor Kegagalan Dalam Eksekusi Strategi



Sumber: Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 2003, Hal 11.

## **Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton dalam bukunya "*The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*", menyebutkan bahwa dalam *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
3. Perspektif Proses Bisnis Intern (*Internal Business Process Perspective*)
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Sedangkan Anthony, Banker, Kaplan, and Young (1997), membuat definisi *Balanced Scorecard* sebagai ; "*A measurement and management system that views a business unit's performance from four perspective: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*"

### **1. *Financial Perspective***

Laporan keuangan yang dihasilkan suatu perusahaan merupakan indikator historis-agregatif yang merupakan refleksi akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan atau memberi manfaat yang lebih besar bagi organisasi. Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang akan digunakan antara lain : *Revenue Growth, Net Profit, Return on Investment.*

### **2. *Customer Perspective***

Filosofi manajemen saat ini menunjukkan adanya peningkatan pengakuan atas pentingnya fokus kepada pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan. Apabila pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang dapat digunakan adalah:

- a. *Market share*, mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume/unit penjualan.
- b. *Customer retention*, mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. *Customer acquisition*, mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. *Customer satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria antara lain tentang kesesuaian produk, kualitas produk, ketepatan waktu penyelesaian order dan pengiriman, serta waktu menanggapi permasalahan.
- e. *Customer profitability*, mengukur laba bersih per pelanggan, setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

### 3. *Internal Business Process Perspective*

Kaplan dan Norton (1996) membagi Proses Bisnis Intern ke dalam: Proses Inovasi, Operasi, dan Layanan Purna Jual. Dalam Proses Inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. Pengukuran kinerjanya dikelompokkan berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya. Pada Proses Purna Jual merupakan jasa pelayanan setelah penjualan dilakukan, antara lain penanganan garansi dan perbaikan barang rusak, pengukurannya dilakukan berdasarkan keluhan pelanggan dan berapa lama keluhan tersebut diselesaikan.

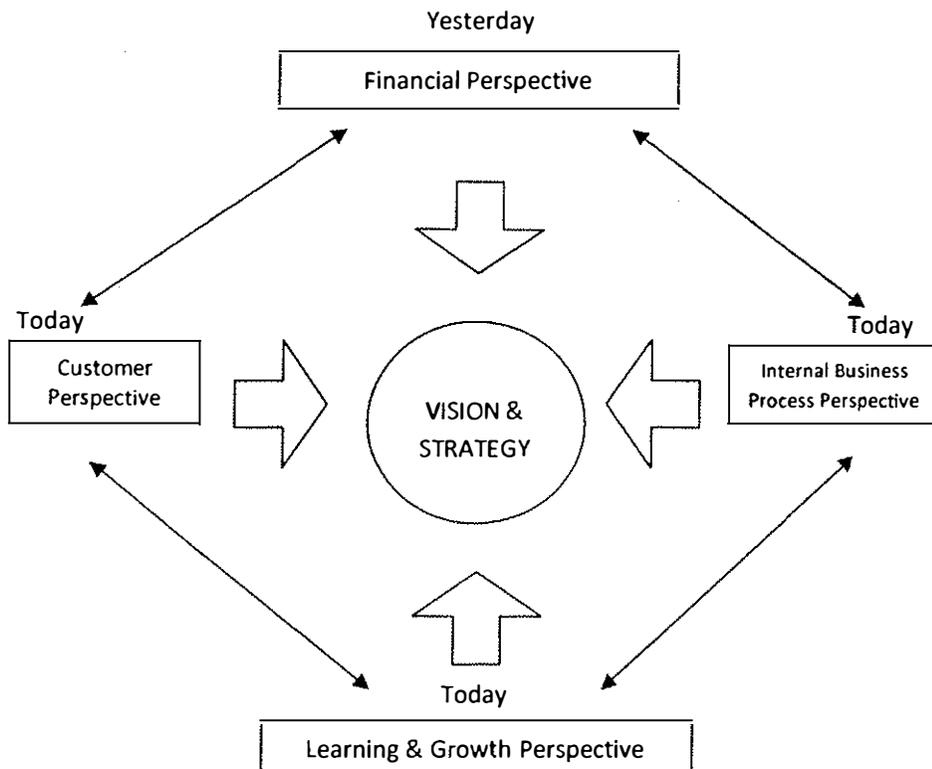
### 4. *Learning and Growth Perspective*

Proses ini bersumber dari faktor manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk di dalamnya pembelajaran, pertumbuhan, dan budaya organisasi yang berhubungan dengan kinerja individu dan organisasi. Pengukuran dalam perspektif ini adalah:

- a. *Employee capabilities*, yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat menjamin kecerdasan karyawan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. *Information system capabilities*, dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- c. *Motivation, empowerment, and alignment*, proses yang berkesinambungan dalam pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi karyawan, serta pemberdayaan pegawai berupa delegasi kewenangan yang memadai untuk mengambil keputusan.

Keempat perspektif tersebut memiliki hubungan sebab-akibat antara perspektif satu dengan perspektif yang lain, seperti yang tergambar dalam *Strategy Map* organisasi yang bersangkutan. Pada keempat perspektif tersebut akan ditentukan tujuan-tujuan strategi yang relevan di tiap-tiap perspektif dan strategi yang relevan tersebut dinamakan Sasaran Strategis (*Strategic Objectives*). Hubungan antara keempat perspektif dengan visi dan tujuan organisasi dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2  
Balanced Scorecard:  
Four Perspectives



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996, Hal 9.

### **Apa arti "Balanced" dan "Scorecard" ?**

*Balanced* berarti dalam keadaan seimbang (*in equilibrium*), yang menunjukkan hubungan sebab-akibat. *Scorecard* secara harafiah dapat diterjemahkan sebagai "kartu nilai" sehingga *Balanced Scorecard* dapat dianggap sebagai sebuah kartu di mana di dalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah diimplementasi.

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat beberapa keseimbangan, seperti yang dikemukakan oleh Paul R. Niven (2003) dalam bukunya "*Balanced Scorecard, Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*", yaitu adanya keseimbangan antara:

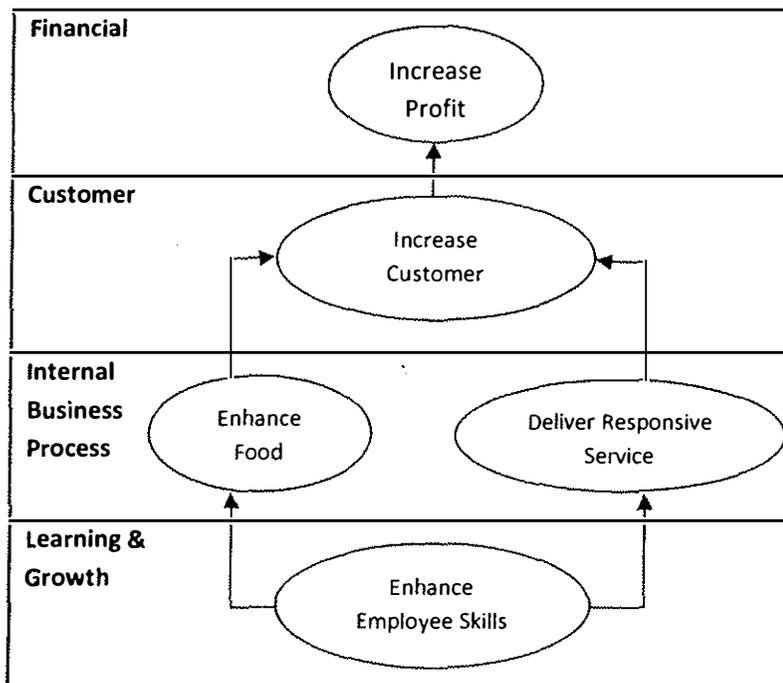
1. Indikator finansial dan nonfinansial  
Dari keempat perspektif yang telah dikemukakan di atas menunjukkan bahwa perspektif keuangan adalah indikator finansial, sedang ketiga perspektif yang lain merupakan indikator nonfinansial.
2. Indikator kinerja masa lampau, masa sekarang, dan masa yang akan datang.  
Kinerja keuangan merupakan kinerja yang sudah lampau, sedangkan ketiga perspektif yang lain berkaitan dengan masa sekarang dan masa yang akan datang.
3. Indikator intern dan ekstern.  
Keseimbangan dari faktor intern dan ekstern berkaitan dengan hubungan sebab-akibat. Disini, faktor intern merupakan penyebab (*input*) dan *output*-nya berdampak pada faktor ekstern, karena saling berkaitan, maka kedua faktor tersebut harus dijaga keseimbangannya.
4. Indikator yang bersifat *Leading (cause/driver)* dan *Lagging (effect/outcome)*

### Strategy Maps (Peta Strategi)

Keempat perpektif yang telah diuraikan di atas memiliki hubungan sebab-akibat dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan sebab-akibat ini mencerminkan peta strategi organisasi atau *Strategy Map*. Seperti yang dikatakan oleh Kaplan dan Norton dalam bukunya "*Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*" (2004), bahwa *a good strategy map should describe the "journey" of strategy*.

Berikut ini adalah contoh sederhana Peta Strategi pada suatu *Fast Food Restaurant*.

### Strategy map : A Fast Food Restaurant



Restoran ini memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan laba perusahaan, dalam mencapai laba yang diharapkan, maka diperlukan adanya kepuasan pelanggan. Apabila pelanggan puas, mereka akan mengajak teman-temannya untuk makan di restoran tersebut. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan usaha yang perlu dilakukan adalah menyajikan makanan yang berkualitas, yang sesuai dengan keinginan pelanggan, serta ketepatan dan kecepatan waktu penyajian dan pelayanan. Ini akan dihasilkan kalau restoran ini memiliki karyawan yang terampil untuk mencapai hal tersebut. Dari peta strategi tersebut dapat dilihat, bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor utama yang perlu dilakukan agar perspektif yang lain bisa dicapai, sehingga terlihat adanya aliran pencapaian dari bawah ke atas.

Hubungan sebab-akibat yang ada di atas menggambarkan apa yang terjadi dan apa yang menyebabkan hal itu terjadi. Setiap lingkaran yang ada dalam peta strategi disebut sebagai Sasaran Strategis (*Strategic Objective*) dan sasaran ini secara keseluruhan berkaitan satu dengan lainnya, sehingga terlihat adanya suatu hubungan sebab-akibat di antara sasaran-sasaran tersebut.

Peta strategi saja tidak cukup, karena peta strategi hanya mencerminkan arah ke depan organisasi, tetapi untuk memastikan bahwa organisasi sudah melakukan implementasi strategi tersebut, masih diperlukan suatu pengukuran untuk memastikan apakah strategi tersebut sudah dijalankan atau belum. Dalam *performance management* harus dipastikan bahwa sesuatu itu harus bisa diukur dan diamati sehingga bisa dilakukan manajemen kinerja yaitu proses evaluasi *coaching* dan *feedback* yang benar.

Dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran tersebut dilakukan dengan melihat setiap sasaran strategis yang ada dalam peta strategi, diurutkan dari atas ke bawah dalam suatu tabel, ditentukan ukuran-ukurannya (*measures*) yang mengukur keberhasilan dalam pencapaian strategi tersebut. Pada pengukuran tersebut ditentukan berapa target yang akan dicapai dan mengukur juga aktualisasi pencapaiannya di setiap *Key Performance Indicator (measures)*, dibobot nilainya, aktualisasi berbanding dengan target, kemudian dikalikan dengan bobot yang sudah ditentukan, maka akan diperoleh nilai realisasi setelah pembobotan. Nilai ini adalah *score* dari setiap *Key Performance Indicator*, kemudian dijumlahkan dan nilai akhir ini yang disebut dengan *scorecard*. Uraian di atas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Objectives	Measures	Actual	Target	Weight	Score
<b>Financial</b> -Increase Profit	-Net Profit	18%	15%	35%	42%
<b>Customer</b> -Increase Customer Satisfaction	-CSI Customer Satisfaction Index	83	90	20%	18.4%
<b>Internal Business Process</b> -Enhance Food Quality	-# of Product Returns	4	4	15%	15%
-Deliver Responsive Service	-Service Time	98%	95%	20%	20.6%
<b>Learning and Growth</b> -Enhance Employee Skills	-Training Days	3.4	4.0	10%	8.5%
<b>"SCORECARD"</b>					104.5%

Dalam implementasi strategi, selain menetapkan *Strategic Objectives*, perlu ditentukan *Strategy Initiative*, yaitu tindakan konkrit (program) yang harus dilakukan, menentukan *Person In Charge* yaitu siapa yang harus melaksanakan dan bertanggung jawab, kapan harus diselesaikan, dan menentukan berapa anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaannya. Dalam hal ini ada keterkaitan antara strategi dan penyusunan anggaran.

#### **Manfaat *Balanced Scorecard***

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki manfaat sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk menyelenggarakan komunikasi strategi di antara para *stakeholders* dari sebuah organisasi
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi, baik yang berupa *tangible asset* mau pun *intangible asset*.
3. *Balanced Scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi, dengan proses pelaksanaannya dan dari proses ini dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicator*.
4. *Balanced Scorecard* memiliki konsep sebab-akibat, dengan demikian pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa strategi yang berada di bawah tanggung jawabnya dapat tercapai dengan sukses, akan berdampak pada strategi lainnya.
5. *Balanced Scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat diketahui apa yang akan dilakukan untuk mencapai target-target yang diharapkan, sehingga dapat dihitung berapa dana yang akan diperlukan untuk pencapaiannya.

### **Balanced Scorecard yang Dapat Diterapkan di Unpar**

Dalam menerapkan suatu *Balanced Scorecard* dari suatu organisasi, menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat lima fase yang perlu ditempuh :

1. *Phase 1 : Corporate BSC Development*
2. *Phase 2 : SBU/SFU BSC Development*
3. *Phase 3 : Scorecard Automation*
4. *Phase 4 : End User Training*
5. *Phase 5 : Personnel Scorecard Manual Development*

Penerapan *Balanced Scorecard* di suatu organisasi dimulai dengan pengembangan *Balanced Scorecard* di *corporate level* atau perusahaan, kemudian diturunkan ke *level* departemen, divisi atau unit bisnis, melakukan otomatisasi *Scorecard* yaitu dengan menggunakan *software* untuk memudahkan dalam penerapan, melaksanakan pelatihan kepada pengguna akhir, baru mengembangkan BSC untuk individu.

Dalam menyusun *Balanced Scorecard*-nya, Unpar yang berada di bawah naungan Yayasan Unpar telah memiliki Tujuan dan Rencana Strategis Yayasan Unpar 2011 - 2016 berikut ini :

“Mewujudkan konsolidasi intern dengan melaksanakan revitalisasi nilai-nilai fundamental kemanusiaan dan akademik, melalui pelaksanaan penjaminan mutu yang berkelanjutan, sebagai upaya menuju terciptanya komunitas akademik humanum yang bersemangat kasih dalam kebenaran (*caritas pin veritate*), dalam sesanti Bakuning Hyang Mrih Guna Santyaya.Bhakti.”

Universitas pun telah memiliki visi dan strategi yang akan dicapai oleh Rektor Universitas Katolik Parahyangan untuk periode empat tahun mendatang, seperti yang tertuang dalam kontrak manajemen, yang ditandatangani pada saat pelantikan rektor.

Kontrak manajemen adalah suatu pedoman yang menjelaskan aspek-aspek yang bersifat strategis dan memiliki prioritas dalam penyelenggaraan universitas yang terkait dengan Rentra Yayasan Unpar untuk kurun waktu lima tahun yang akan datang.

Tujuan Universitas seperti tertuang dalam Rencana Induk Pengembangan Yayasan 2011-2026 adalah terwujudnya Universitas yang siap untuk melaksanakan suatu transformasi dari *University Based Research*, menuju *Entrepreneur University* yaitu universitas yang mampu menghasilkan manusia lulusan yang mandiri, memiliki jiwa kreatif dan humanistik, mampu menciptakan lapangan pekerjaan, mampu berkarya dan bertahan, serta berkarya dalam masyarakat demi meningkatkan kepedulian dan kontribusi pada peningkatan martabat manusia.

Untuk mencapai visi Unpar 2016 yaitu melakukan revitalisasi nilai-nilai fundamental kemanusiaan dan akademik pada periode 2011-2016, telah ditentukan Sasaran Strategisnya sehingga dapat dituangkan dalam Peta Strategi Universitas Katolik Parahyangan. Dari Peta Strategi tersebut seperti yang telah dijelaskan di atas, untuk memastikan keberhasilan dari eksekusi strategi perlu ditentukan ukuran-ukuran (*Key Performance Indicator*), kemudian ditentukan target yang ingin dicapai dan mengukur aktualisasinya untuk setiap *Key Performance Indicator*, dibobotkan dan akan diperoleh nilai akhir setelah pembobotan, sehingga akan diperoleh *Balanced Scorecard* Universitas Katolik Parahyangan. Selain itu perlu ditentukan *Strategy Initiative* yang berupa program nyata yang akan dilakukan, ditentukan siapa orang yang akan bertanggung jawab dalam pelaksanaan, kapan pelaksanaannya dan berapa anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan program tersebut.

Setelah Peta Strategi di tingkat korporasi (Universitas) disahkan oleh manajemen (Pimpinan Universitas), maka Peta Strategi itu perlu diturunkan pada tingkatan *Strategic Business Unit/Strategic Functional Unit* (fakultas dan jurusan masing-masing), bahkan ke tingkat individu, agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi. Proses penurunan ini dimaksudkan agar strategi dari universitas ini bisa dijabarkan lebih rinci di masing-masing fakultas, sesuai dengan visi dan strategi fakultas dan jurusannya masing-masing. Hal ini penting karena yang melaksanakan strategi tersebut pada akhirnya adalah fakultas dan jurusan.

Berikut ini akan disampaikan contoh *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan pada suatu Perguruan Tinggi di Bandung untuk Jurusan Bisnis yang dapat dilihat pada gambar 3. dan 4. Dalam gambar tersebut terlihat bahwa *Strategy Map* pada contoh *Fast Food Restaurant* berbeda dengan *Strategy Map* yang dibuat untuk perguruan tinggi. Ini disebabkan karena *Fast Food Restaurant* merupakan organisasi yang tujuan utamanya adalah mencari laba sehingga Perspektif Finansial merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai, sedangkan pada contoh kedua, yaitu perguruan tinggi yang merupakan *Nonprofit Organization*, sehingga tujuan akhir yang ingin dicapai berkaitan dengan *stakeholders*.

Visi Program Studi Bisnis

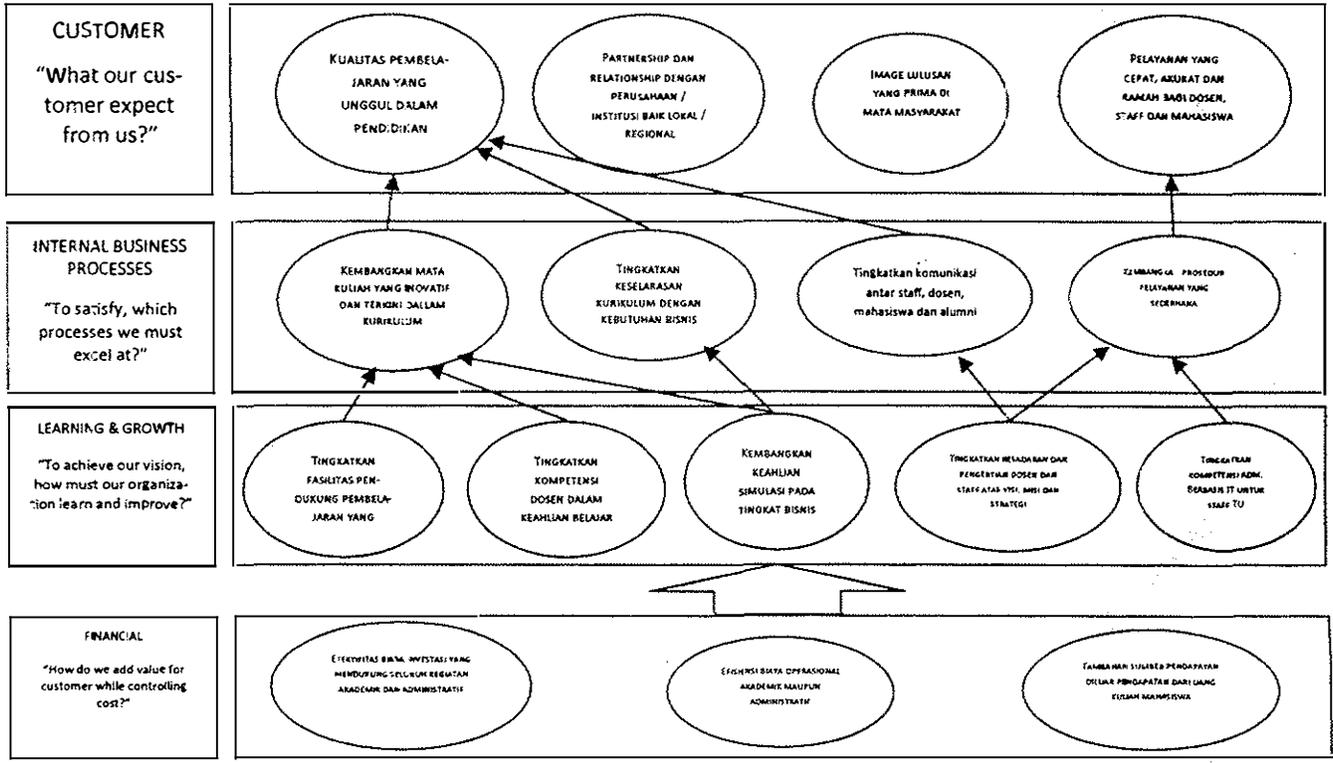
Menjadi salah satu pembelajaran pendidikan bisnis yang unggul di Indonesia agar dapat menghasilkan manajer dan pelaku bisnis yang kreatif serta memiliki kepekaan bisnis yang handal di tahun 2015

TEMA UTAMA STRATEGI:

EDUCATIONAL EXCELLENCE

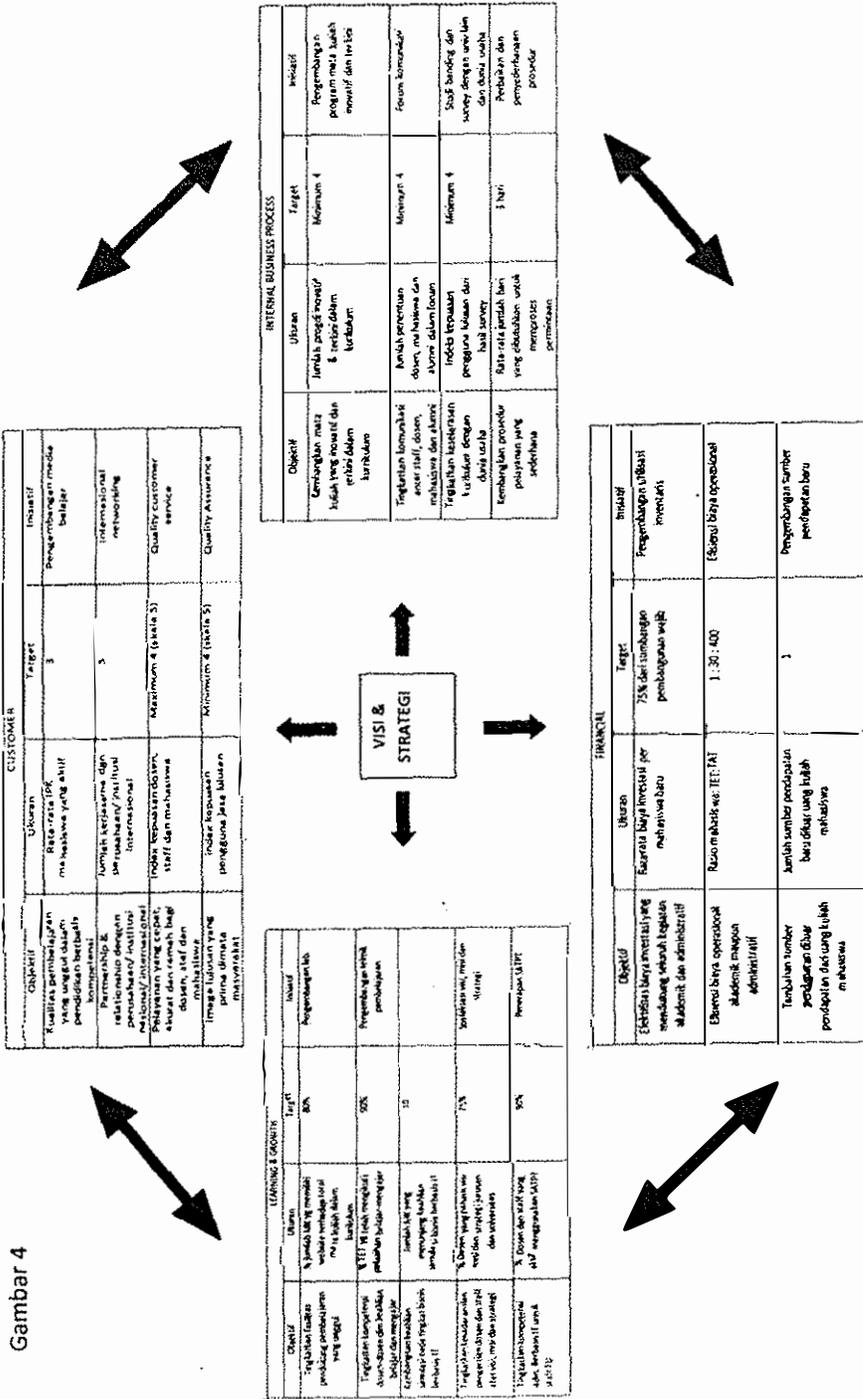
ADMIN, PROCESS EXCELLENCE

17



# BALANCED SCORECARD

Gambar 4



## Penutup

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat dibantu untuk menanggulangi hambatan-hambatan organisasi yang telah diuraikan di atas. Dengan *Balanced Scorecard*, presentasi strategi dapat dilakukan dalam bentuk Peta Strategi akan dapat juga digunakan untuk presentasi strategi kepada karyawan dan *stakeholder* lainnya, sehingga mereka dapat memahami strategi secara sederhana dan jelas.

Berkaitan dengan rintangan manusia, ketika setiap karyawan memiliki tujuan strategis dan sasaran yang jelas, yang sejajar dengan sasaran departemen dan sasaran organisasi secara keseluruhan, maka kinerja karyawan akan dapat menerjemahkan strategi ke dalam aksi. Dengan mengaitkan kinerja dengan insentif dan kompensasi, *Balanced Scorecard* dapat membantu manajemen memberikan imbalan untuk tindakan yang berkaitan langsung dengan pencapaian strategi perusahaan.

*Balanced Scorecard* hanya akan memberikan *benefit*, apabila diadopsi secara konsisten menjadi bagian hidup dari organisasi. Ini semua hanya mungkin terjadi bila dilandasi dengan komitmen yang kuat dari semua pihak yang ada dalam organisasi untuk mencapai apa yang dicita-citakan bersama.

Akhir kata, semoga paparan yang sederhana ini bisa membuka wawasan dan memberikan manfaat bagi kita semua, terutama bagi Universitas Katolik Parahyangan yang kita cintai ini, saya hanya menguraikan bagaimana *Balanced Scorecard* bisa diterapkan, namun saya tidak berani menguraikan secara mendalam bagaimana penyusunan dan pengukuran kinerja melalui *Balanced Scorecard* di Universitas Katolik Parahyangan, karena ketika tulisan ini dibuat Rentra Unpar masih sedang dibahas dan disempurnakan oleh Tim Rektorat. Ini hanyalah suatu wacana, gagasan atau gambaran dan merupakan salah satu alternatif bagaimana *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategi dan kinerja dapat diterapkan dalam pencapaian visi dan strategi Universitas Katolik Parahyangan.

Terima Kasih.

Bandung, Januari 2012

Elsje Kosasih

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan Mark Young. 1997. *Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hornngren, Chales T., Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. 2012. *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*. 14th edition. Pearson Education Limited.
- Huselid, Mark A., Brian E. Becker, dan Richard W Beatty. 2005. *The Workforce Scorecard, Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luis Suwardi, B.Psy.,MBA dan DR. IR. Prima A. Biromo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Luis Suwardi, B.Psy.,MBA., 2009, *Step-by-Step in Developing Vision, Mission & Value Statement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_. 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*. Boston: Harvard Business School Press.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step, Maximising Performance and Maintaining Result*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Olve, Nils-Goran. Jan Roy, dan Magnus Wetter. 1999. *Performance Driver, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Rampersad, Hubaert K. 2003, *Total Performance Scorecard, Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Verweire, Kurt and Lutgart Van Den Berghe. 2004. *Integrated Performance Management : A Guide to Strategy Implementatio*. London: Sage Publications.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, 2002, *Balanced Scorecard, menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yayasan Unpar. *Peraturan Pembina Yayasan Unpar Nomor 5 tahun 2010 tentang Rencana Strategis Yayasan Unpar 2011-2016*.
- Yayasan Unpar. *RIP Yayasan Unpar 2011-2026*.