

Analisis Rancangan Strategi Pengembangan STIE Nobel Indonesia Menggunakan *Balanced Scorecard*

Mutiarini Mubyl^{✉1} Muhammad Hidayat², Deddy Rahwandi³

^{1,2,3} STIE Nobel Indonesia, Makassar, South Sulawesi Province - Indonesia

Abstract

This study aims to determine the analysis of the STIE Nobel Indonesia's development strategy design using a *balanced scorecard* from the perspective of finance, customers, internal business processes, and learning and growth. The research design used was qualitative, involving 17 people of resource persons using a purposive sampling as a sampling technique and conducted at the STIE Nobel Indonesia Makassar campus, from December 2020 to March 2021. The data analysis method included triangulation from interviews, observations, and secondary / supporting data in the form of the STIE Nobel Indonesia Strategic Plan 2020-2024, and 9 Accreditation Criteria from BAN-PT. This study produced several development strategies designs from a financial perspective as many as 2 strategic targets with 2 strategic initiatives. From the customer's perspective there are 5 strategic objectives with 17 strategic initiatives. The internal business process perspective contains 11 strategic objectives with 42 strategic initiatives. Meanwhile, the learning and growth perspective has 5 strategic targets with 26 strategic initiatives.

Keywords : development strategy, *balanced scorecard*

Copyright (c) 2021 Mutiarini Mubyl

✉ Corresponding author :

Email Address : rini@nobel.ac.id

PENDAHULUAN

Kondisi pandemi dua tahun terakhir menuntut masyarakat untuk beradaptasi terhadap kebiasaan baru, baik yang menetap maupun yang sifatnya sementara, seperti pembelajaran dari rumah. Pemerintah telah membagikan kuota belajar gratis yang diterima baik dosen maupun mahasiswa (Kemendikbud, 2020) namun tetap saja masih terdapat kendala seperti sulitnya sinyal, pembagian kuota yang belum merata, masalah listrik, serta belum adanya ponsel pintar yang dimiliki oleh setiap mahasiswa di beberapa daerah (Rohmadi, 2020; Wicaksono, 2020). Pembahasan mengenai uang kuliah tunggal (UKT) yang dirasa tidak sebanding dengan pembelajaran yang mahasiswa terima selama belajar daring juga menjadi isu yang hangat diperbincangkan di masa pandemi (Dzulfaroh, 2020).

Kondisi lain yang dihadapi perguruan tinggi setahun terakhir adalah penurunan jumlah pendaftar calon mahasiswa di perguruan tinggi swasta akibat pandemi (Dzulfikar, 2020; Selamat, 2021; Trissanti, 2020; Wijana, 2020) dan pengajuan cuti bahkan putus kuliah (Riski, 2020). Kondisi ini merupakan dampak dari banyaknya kepala keluarga yang dirumahkan dan diputuskan hubungannya (PHK) akibat pandemi sehingga lulusan SMA/SMK menunda melanjutkan studinya ke perguruan tinggi (Kasih, 2021). Tercatat pada Kementerian Ketenagakerjaan, sebanyak 17.8% perusahaan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), 25.6% merumahkan pekerjanya dan 10% melakukan baik PHK maupun merumahkan karyawannya. Tercatat per-September 2020 data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) menyampaikan angka putus kuliah di masa pandemi

meningkat hampir mencapai 50%, terkhusus pada mahasiswa di perguruan tinggi swasta (Kasih, 2021).

Proses penyaringan calon mahasiswa yang mendaftar ke perguruan tinggi negeri pun sedikit banyak mengambil peran bagi kelangsungan perguruan tinggi swasta, seperti proses seleksi calon mahasiswa dilaksanakan dengan tiga jalur yaitu SNMPTN, SBMPTN, dan jalur Mandiri (Dewi, 2021). Bahkan beberapa perguruan tinggi negeri menerapkan jalur beasiswa bagi para calon mahasiswa yang tidak lolos SBMPTN dan jalur Mandiri (CekAja, 2020; Harususilo, 2019). Sehingga potensi mendapatkan mahasiswa baru di perguruan tinggi swasta menjadi lebih sedikit. Tentunya permasalahan jumlah mahasiswa di masa pandemi menjadi hal yang paling berdampak kepada pendapatan perguruan tinggi (Burhan, 2020). Pasalnya, selama pandemi minat mahasiswa masuk perguruan tinggi khususnya swasta tidak terkecuali pada PTS STIE Nobel Indonesia, menjadi berkurang, pembelajaran regular tidak optimal yang mengakibatkan biaya kuliah mahasiswa ikut berkurang, serta hilangnya pendapatan tambahan kampus seperti minimarket dan lainnya (Deddy dalam Burhan, 2020). Sehingga kondisi ini membuat perguruan tinggi swasta perlu memutar otak mencari strategi agar 1) jumlah mahasiswa tidak turun drastis dan jumlah rasio perbandingan dosen dan mahasiswa tetap stabil (Galih, 2015), apalagi jumlah rasio dosen mahasiswa tahun 2020 berdasarkan BAN-PT adalah sebanyak 1:60 untuk Strata 1 dan 1:20 untuk Strata 2 (BAN-PT, 2020), 2) pengembangan dan eksistensi perguruan tinggi swasta itu sendiri juga bisa tetap terjaga. Dari permasalahan tersebut, peneliti menganggap perguruan tinggi swasta perlu memiliki konsep kerja komprehensif dan strategi pengembangan, agar tetap bisa eksis dan bersaing dengan perguruan tinggi negeri.

Teknologi menjadi salah satu dimensi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja yang komprehensif, yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja institusi berupa indikator non-finansial namun pada akhirnya dapat menyokong peningkatan indikator finansial dalam pengukuran *Balanced Scorecard* (Del Sordo, dkk., 2012). *Balanced scorecard* (BSC) adalah sistem pengukuran kinerja yang diukur dari empat perspektif penting berupa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 2005, 1998). Permasalahan yang kompleks dialami oleh perguruan tinggi swasta khususnya dalam perekrutan mahasiswa yang berdampak pada finansial lembaga, membuat lembaga perlu mencari strategi yang dapat mempertahankan eksistensinya. Salah satu pengukuran kinerja yang dapat dilihat dari bagaimana perguruan tinggi tersebut merancang dan menerapkan strateginya adalah dengan menggunakan *balanced scorecard*. Untuk itu, perlu dikaji lebih lanjut mengenai analisis rancangan strategi pengembangan STIE Nobel Indonesia menggunakan *balanced scorecard*.

MODEL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, triangulasi, serta dokumen pendukung lainnya. Teknik sampling yang digunakan berupa *purposive* dan *snowball sampling* melibatkan 16 narasumber diantaranya Ketua Yayasan Pendidikan Nobel Makassar, Bendahara Yayasan, Ketua STIE Nobel Indonesia, Wakil Ketua (WK) I Bidang Akademik, WK II Bidang Adumka, WK III Bidang Kemahasiswaan, Kepala Lembaga Penelitian dan Publikasi (LP2NI), Kepala Lembaga Pengabdian pada Masyarakat (LP2M), Kepala Penjaminan Mutu Internal, Ketua Jurusan Manajemen, Ketua Jurusan Akuntansi, Kepala Adm. Umum, & Personalia, Kepala adm. Keuangan, Kepala IT & Data, Kahasiswa S1, Mahasiswa S2, dan Alumni S1 STIE Nobel Indonesia. Proses analisis data pada penelitian ini dimulai sejak sebelum masuk, selama, serta setelah masuk lapangan (Sugiyono, 2016). Untuk menguji keabsahan data pada penelitian ini, digunakan uji kredibilitas (*validitas internal*), uji *transferability* (*validitas eksternal*), uji *dependability* (*reliabilitas*), dan uji *confirmability* (*objektivitas*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian diketahui beberapa rancangan strategis *balanced scorecard* sebagai alat ukur dan mengeksekusi strategi STIE Nobel Indonesia dilihat dari empat perspektif yaitu:

1. Perspektif keuangan. Terdapat dua sasaran strategis yaitu peningkatan dana hibah dan peningkatan pendapatan SPP/BPP, dengan inisiatif strategis diantaranya 1) pembentukan tim penyusunan proposal, 2) pembuatan proposal hibah DIKTI dan sumber-sumber lain, 3) pembentukan tim marketing dan promosi, 4) peningkatan jumlah mahasiswa baru.
2. Perspektif pelanggan. Terdapat 5 sasaran strategis yaitu peningkatan kuantitas MoU, tindak lanjut implementasi MoU, peningkatan kuantitas calon mahasiswa, peningkatan kualitas calon mahasiswa, dan pengoptimalan pelayanan prima. Adapun inisiatif strategis untuk perspektif pelanggan diantaranya 1) inventarisir institusi calon mitra, 2) permohonan kerjasama nasional dan internasional, 3) MoU institusi dan Prodi, 4) implementasi MoU yang sudah ditandatangani, 5) peningkatan kualitas layanan menggunakan IT, 6) pendekatan kepada mahasiswa, 7) sosialisasi dan update informasi kampus, 8) publikasi media sosial dan elektronik, 9) sosialisasi SMA/SMK/MAN di Kabupaten se-Sulsel dan di luar Sulsel, 10) seminar kewirausahaan di SMA/SMK di Makassar, 11) pemasangan baliho, banner dan spanduk, 12) rekrutmen Maba ASN dan beasiswa dari Pemda/Pemkot, 13) menciptakan produk inovatif dan karya yang dipatenkan, 14) menciptakan produk inovatif dan karya yang dipatenkan, 15) beasiswa yayasan bagi siswa berprestasi dan tidak mampu, 16) pelibatan yayasan, pengelola, dan alumni serta kerjasama dengan kampus-kampus negeri dalam merekrut mahasiswa, 17) psikotes, seminar, dan peminat bagi siswa SMA kerjasama NII, melakukan kegiatan bersama alumni.
3. Perspektif proses bisnis internal. Terdapat 11 sasaran strategis diantaranya menyusun Renstra Prodi 2020-2024 dan penyusunan RIP, peningkatan kapasitas inkubator bisnis, peningkatan kualitas penjaminan mutu, peningkatan status institusi, peningkatan kualitas akreditasi, peningkatan literasi dan inklusi e-learning, peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan kompetensi lulusan, peningkatan produktivitas penelitian, peningkatan produktivitas jurnal ilmiah, buku dan paten dosen, serta peningkatan produktivitas PKM. Adapun inisiatif strategis pada perspektif ini diantaranya 1) pembentukan tim Renstra, 2) lokakarya penyusunan Renstra Prodi & RIP, 3) penyusunan Renstra Prodi & RIP, 4) reakreditasi institusi, 5) pembentukan tim dan penyusunan Borang, 6) visitasi akreditasi, 7) studi banding ke instansi lain, 8) perbaikan dokumen penjaminan mutu dan SOP, 9) pembentukan tim audit mutu internal, 10) penyempurnaan struktur organisasi dan pengelola, 11) penyediaan fasilitas *incubator*, 12) program kerja *incubator*, 13) pembukaan Prodi Sistem & Teknologi Informasi, 14) perubahan status institusi, 15) monitoring pelaksanaan e-learning dosen, 16) workshop peningkatan kompetensi penggunaan, 17) LMS dosen (pembuatan konten pembelajaran), 18) monitoring perkuliahan (RPS, kehadiran, dosen, dll), 19) revisi RPS, 20) implementasi kurikulum Kampus Merdeka & Merdeka Belajar, 21) kuliah umum, CEO, *lecturer*, kuliah praktisi, seminar, kegiatan akademik penunjang lainnya, 22) integrasi kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Inisiatif selanjutnya 23) bimbingan penyusunan skripsi dan workshop penulisan skripsi, 24) kerjasama dan pembentukan LSP, 25) sertifikasi kompetensi lulusan, 26) konseling dan pendampingan usaha, 27) pelatihan dan orientasi dunia kerja, 28) *job placement* & masa tunggu lulusan, 29) prestasi lomba mahasiswa, 30) pengembangan inovasi mahasiswa, 31) rekrutmen mahasiswa asing, 32) pembentukan kelompok dan coaching penyusunan proposal penelitian dan abdimas, 33) penyediaan dana stimulan penelitian, 34) penyusunan proposal dana hibah penelitian dan abdimas, 35) *workshop* dan *coaching* penulisan dan sitasi jurnal, 36) dana stimulan penulisan jurnal,

- 37) pembentukan kelompok dan pendampingan penulisan jurnal ilmiah terindeks, 38) kelompok penulis buku, 39) paten produk mahasiswa, 40) *workshop* pendampingan peningkatan akreditasi jurnal, 41) *workshop* dan *coaching* penyusunan proposal PKM, dan 42) pengiriman proposal PKM.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Terdapat lima sasaran diantaranya peningkatan persentase dosen lektor kepala dan guru besar, peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, peningkatan persentase dosen S3, pengembangan sistem informasi, dan peningkatan sarana dan prasarana. Adapun inisiatif strategis perspektif ini diantaranya 1) program studi lanjut dosen, 2) bantuan beasiswa yayasan atau sumber lain, 3) bimbingan TPA & TOEFL, 4) penugasan dosen-dosen untuk kegiatan seminar, *workshop*, konferensi, dll, 5) bantuan biaya pelatihan dan kegiatan lainnya, 6) sertifikasi kompetensi-kompetensi dosen, 7) pelatihan dan sertifikasi tenaga kependidikan, 8) identifikasi dosen Lektor dan Lektor Kepala, 9) help desk pengurusan pangkat (tim percepatan Jafung), 10) pendampingan jurnal internasional, 11) bimbingan teknis penyusunan jafung. Inisiatif lainnya 12) perbaikan laboratorium bahasa, 13) penambahan koleksi buku perpustakaan, 14) pengadaan lahan pengembangan kampus, 15) perawatan fasilitas kampus (lampu *brand* kampus), 16) perbaikan mushollah kampus, 17) penambahan ruang UKM, 18) peningkatan kualitas jaringan WIFI, 19) pelaporan PDPT (aktivitas mahasiswa), 20) sistem informasi penasehat akademik, 21) pembuatan front end LMS, 22) integrasi PMB S1 dan S2, 23) upgrade sarana laptop divisi IT, 24) aplikasi absensi karyawan, 25) update content WEB, dan 26) sistem informasi *placement centre*.

Hasil penelitian ini telah menjawab rumusan masalah mengenai gambaran analisis rancangan strategi pengembangan STIE Nobel Indonesia menggunakan *balanced scorecard* dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil rencana strategis sudah memenuhi kaidah SMART dari *Key Performance Indicator* yaitu *Spesific* (spesifik), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Reliable* (dapat dipercaya), *Time bound* (target waktu), sesuai dengan pemaparan Ilahiyah (2016). Selain itu rancangan strategi yang dibuat sudah berdasarkan tahapan pembuatan alat ukur menggunakan *balanced scorecard* pada proses yang pertama, yang juga menjadi fokus pada penelitian ini yaitu fase rancangan (*build*), dimana fase ini terdiri dari enam langkah diantaranya 1) *assessment (development plan, strategic elements, and change management)*, 2) *strategy (customer value, strategic themes and result)*, 3) *Objective (strategic action component)*, 4) *strategy map (cause-effects links)*, 5) *performance measures (performance measures and targets)*, dan 6) *initiatives (strategic project)*, sesuai yang dijabarkan *Balanced Scorecard Institute* (2020), sehingga penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian mengenai analisis rancangan strategi pengembangan perguruan tinggi menggunakan *balanced scorecard*. Rancangan strategi pengembangan yang telah dibuat menggunakan *balanced scorecard* dapat berjalan secara efektif dengan adanya tim Office Strategic Management (OSM) atau tim PDCA guna mengontrol dan mengawasi pengelola dalam menjalankan strategi-strateginya menggunakan empat perspektif, sesuai hasil penelitian Hidayat (2018).

Penelitian lain terkait penggunaan BSC di institut juga dilakukan oleh Philbin (2011) yang menerangkan bahwa penggunaan BSC tidak hanya bertindak sebagai suatu sumber data dan informasi yang berguna untuk kemajuan institut, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen untuk menunjukkan bahwa institut mencapai tujuannya dan akan membantu menyelesaikan kasus-kasus yang dapat terjadi dalam jangka panjang demi keberlanjutan institut, sehingga dirancang dan diimplementasikanlah BSC untuk mengukur kinerja institut dalam mencapai program penelitian dan pengajaran terintegrasi. Perihal permasalahan yang diangkat pada penelitian ini yaitu terjadinya penurunan jumlah mahasiswa baru dan banyaknya mahasiswa non-aktif per semesternya, maka telah dilakukan analisis untuk menemukan inisiatif strategis dalam menangani permasalahan tersebut. Empat perspektif dalam *balanced scorecard* saling menyokong satu sama lain dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi

landasan perspektif. Itu artinya, permasalahan yang terjadi terkait pelanggan, dapat diatasi apabila pembenahan pada perspektif paling dasar sudah dijalankan dengan baik. Dari rancangan strategi yang telah dipaparkan, terlihat bahwa inisiatif strategi yang paling banyak, terletak pada perspektif proses bisnis internal. Hal ini menyimpulkan bahwa STIE Nobel Indonesia perlu menguatkan strategi-strategi pada perspektif proses bisnis internal ini, sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal untuk para pelanggannya, yang dalam hal ini adalah mahasiswa dan masyarakat umum. STIE Nobel Indonesia dapat mempertimbangkan revisi Renstra 2020-2024 dengan rencana strategis yang baru yang diperoleh dari hasil penelitian ini.

SIMPULAN

Dari hasil dan pembahasan penelitian disimpulkan bahwa terdapat beberapa rancangan strategi pengembangan dari perspektif keuangan sebanyak 2 sasaran strategis dengan 2 inisiatif strategis. Pada perspektif pelanggan terdapat 5 sasaran strategis dengan 17 inisiatif strategis. Perspektif proses bisnis internal terdapat 11 sasaran strategis dengan 42 inisiatif strategis. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki 5 sasaran strategis dengan 26 inisiatif strategis.

Referensi :

- BAN-PT. 2017. Buku VI Matriks Penilaian Borang Dan Evaluasi Diri APTTJJ 20170701-15. https://www.banpt.or.id/wpcontent/uploads/2019/04/Buku_VI_Matriks_Penilaian_Borang_dan_Evaluasi-diri_APTTJJ_20170701-15.pdf
- Burhan, F. A. (2020, August 8). Kampus di Masa Pandemi: Pendapatan Turun, Uang Kuliah Minta Dipotong - Nasional. <https://katadata.co.id/desyetyowati/berita/5f2e58cfa0341/kampus-dimasa-pandemi-pendapatan-turun-uang-kuliah-m>
- CekAja. (2020). 3 Jenis Beasiswa Masuk Universitas Negeri, Lengkap dengan Persyaratannya. @CekAja. <https://www.cekaja.com/info/3-jenisbeasiswa-masuk-universitas-negeri-lengkap-dengan-persyaratannya>
- Dewi, R. K. (2021, February 25). Ini 3 Jalur Masuk Perguruan Tinggi Negeri pada Tahun 2021 Halaman all. KOMPAS.com. <https://www.kompas.com/tren/read/2021/02/25/200500265/ini-3-jalurmasuk-perguruan-tinggi-negeri-pada-tahun-2021>
- Del Sordo, Carlotta, Rebecca L. Orelli, Emanuele Padovani, and Silvia Gardini. 2012. "Assessing Global Performance in Universities: An Application of Balanced Scorecard." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46: 4793- 97. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.336>
- Dzulfaroh, A. N. (2020, June 3). Mahasiswa Keluhkan Biaya UKT Selama Pandemi, Pengamat: Bebaskan Saja Halaman all. KOMPAS.com. <https://www.kompas.com/tren/read/2020/06/03/080000765/mahasiswakeluhkan-biaya-ukt-selama-pandemi-pengamat--bebaskan-saja>
- Dzulfikar, Luthfi T. 2020. "Turunnya Jumlah Mahasiswa Baru Karena Pandemi Berdampak Pada Keuangan Perguruan Tinggi: Apa Yang Bisa Dilakukan." *The Conversation*. 2020. <http://theconversation.com/turunnya-jumlahmahasiswa-baru-karena-pandemi-berdampak-pada-keuangan-perguruantinggi-apa-yang-bisa-dilakukan-149441>
- Harususilo, Y. E. (2019, November 18). Ingin Raih Beasiswa SNMPTN dan SBMPTN 2020? Perhatikan 6 Hal Ini. KOMPAS.com. <https://edukasi.kompas.com/read/2019/11/18/08000011/ingin-raihbeasiswa-snmptn-dan-sbmptn-2020-perhatikan-6-hal-ini>
- Hidayat, Muhammad. 2018. "Developing the Office of Strategic Management as a Tool to Support the Implementation of Balanced Scorecard in Bosowa Corporation."

- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1998. "Putting the Balanced Scorecard to Work." In *The Economic Impact of Knowledge*, 315–24. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9>.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2005. "Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 2005.
- Kasih, A. P. (2021, May 3). Angka Putus Kuliah Meningkat Selama Pandemi, Universitas Pertamina Beri Beasiswa Halaman all. *KOMPAS.com*.
- Kemendikbud. (2020, September 25). Kemendikbud Resmikan Kebijakan Bantuan Kuota Data Internet 2020. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/09/kemdikbud-resmikankebijakan-bantuan-kuota-data-internet-2020>
- Philbin, Simon P. 2011. "Design and Implementation of the Balanced Scorecard at a University Institute." *Measuring Business Excellence* 15 (3): 34–45. <https://doi.org/10.1108/13683041111161148>.
- Selamat, F. (2021, May 3). Pandemi Belum Berakhir, Bagaimana Keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta? Halaman all. *KOMPAS.com*. <https://www.kompas.com/edu/read/2021/05/03/120517371/pandemibelum-berakhir-bagaimana-keberlanjutan-perguruan-tinggi-swa>
- Trissanti, Kartika. 2020. "Pandemi Corona Mengakibatkan PTS Mengalami Sedikit Peminat, APTISI Mulai Mengeluhkan Menurunnya Jumlah Pendaftar - Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia." *News. Aptisi.or.Id.* 2020. <https://aptisi.or.id/2020/04/16/pandemi-corona-mengakibatkan-ptsmengalami-sedikit-peminat-aptisi-mulai-mengeluhkan-menurunnyajumlah-pendaftar/>
- Wicaksono, W. (2020, October 16). Special Content: Pendidikan Indonesia Kala Pandemi, Persoalan yang Lebih Besar daripada Sekadar Kuota Internet. *liputan6.com*. <https://www.liputan6.com/news/read/4383685/specialcontent-pendidikan-indonesia-kala-pandemi-persoalan-yang-lebih-besardaripada-sekadar-kuota-internet>
- Wijana, Eleonora P.A. 2020. "Pandemi Covid-19, Minat Daftar ke PTS di Jogja Menurun." *Suara.com.* August 22, 2020. <https://jogja.suara.com/read/2020/08/22/192210/pandemi-covid-19-minatdaftar-ke-pts-di-jogja-menurun>.