



## Usulan Rancangan *Strategy Map* Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Acuan Strategi Pada Sekolah Tinggi X

Tasya<sup>1</sup>, Dwi Hartanti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Indonesia

Received: 7 Januari 2023  
Revised: 9 Januari 2023  
Accepted: 11 Januari 2023

### Abstract

*This study aims to assist Sekolah Tinggi X in analyzing and understanding the alignment of new strategies applied with the vision and mission of the College, as well as proposing a design of a strategy map based on a balanced scorecard that can be useful and can be used as a consideration in determining strategies for College X. This research uses a balanced scorecard approach developed by Kaplan and Norton (1996). The research method used in this study is a descriptive qualitative method with two data sources, namely primary data using interview techniques and secondary data obtained through documentation and literature studies. The results of this case study at College X using a SWOT analysis show several strengths, weaknesses, opportunities and threats that the College has and faces, and produces 16 strategic goals classified into four BSC perspectives, including 2 strategic goals from a financial perspective, 3 strategic goals from a customer perspective, 5 strategic goals from a financial perspective. internal processes and 6 strategic goals on a learning and growth perspective. Then the strategic objectives are formed into the strategy map as the final result of this research.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard Approach, Strategy Map, SWOT Analysis, University*

(\*) Corresponding Author: [tasya@ui.ac.id](mailto:tasya@ui.ac.id)

**How to Cite:** Tasya, T., & Hartanti, D. (2023). Usulan Rancangan Strategy Map Berdasarkan Konsep Balance Scorecard Sebagai Acuan Strategi Pada Sekolah Tinggi X. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(3), 502-516. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633267>

## PENDAHULUAN

Dalam melakukan rencana strategi perusahaan, banyak manajer menggunakan pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masa lalu dan belum berorientasi kepada masa depan. Sistem yang menitikberatkan pada faktor keterukuran objek yang menimbulkan biaya tersebut, hal ini tampak terlihat dengan banyak pengambilan keputusan menggunakan data-data keuangan historis. Pengukuran kinerja dipandang dari sudut pandang finansial, sedangkan pengukuran kinerja dari sudut pandang yang lain dihilangkan begitu saja, yang mana sebenarnya tidak kalah penting. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial ini akan dapat membantu dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Maka dari itu, diperlukan penilaian kinerja secara komprehensif yang mencakup aspek finansial dan non-finansial bagi suatu organisasi termasuk pendidikan tinggi.

Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perguruan tinggi sudah dirasa perlu menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang *modern* dan berorientasi pada mutu untuk memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan pendidikan dan sekaligus sebagai antisipasi perkembangan lembaga yang semakin besar, antisipasi perkembangan globalisasi, dan menyiapkan diri ke gerbang persaingan internasional. Dengan demikian, keunggulan untuk mendapatkan sebuah pengakuan internasional terhadap mutu proses sebuah perguruan tinggi menjadi hal yang penting.

Pentingnya pendidikan bagi setiap individu membuat lembaga pendidikan baik pemerintah maupun swasta bersaing untuk mendapatkan pendaftar dengan cara menciptakan keunggulan melalui penyediaan kompetensi, sarana, dan prasarana yang lebih baik daripada pesaingnya. Di dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif dibandingkan para pesaingnya, Lembaga Pendidikan memerlukan suatu pengelolaan strategi melalui manajemen stratejik yang dapat memanfaatkan peluang dan memberikan keunggulan. Manajemen stratejik adalah tentang bagaimana menganalisa situasi yang dihadapi oleh perusahaan, dan berdasarkan analisa tersebut perusahaan memformulasikan strategi dan pada akhirnya mengimplementasikan strategi tersebut untuk mencapai keunggulan kompetitif .

Konsep *Balance Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut mengacu pada penjabaran dari misi dan visi dari suatu organisasi dalam jangka waktu yang panjang, yang digolongkan menjadi 4 (empat) perspektif yang berbeda, yaitu perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif konsumen (*customers perspective*), perspektif internal proses (*internal processes perspective*) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning & growth perspective*). Keempat perspektif tersebut menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan dan pemicu kerja dari hasil tersebut, tolak ukur yang bersifat internal dan eksternal.

Dalam studi kasus ini, objek yang digunakan ialah Sekolah Tinggi X. Sekolah Tinggi X merupakan institusi pendidikan yang berbentuk Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang berpusat di Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Sekolah Tinggi X mempunyai cabang yang terletak di Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Sekolah Tinggi X membantu pemerintah melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi dalam program studi S1 Manajemen, S1 Akuntansi dan S2 Magister Manajemen. Berdasarkan informasi dari manajemen Sekolah Tinggi X, Sekolah Tinggi X mengalami penurunan pendaftaran mahasiswa/i nya di bidang S1 Manajemen dan S1 Akuntansi selama pandemi berlangsung, yaitu tahun 2020-2022. Sekolah Tinggi X juga mengalami perubahan manajemen pada awal tahun 2022 sehingga terdapat juga perubahan pada strategi organisasinya.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan di atas, terbentuknya rumusan permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu: bagaimana keselarasan antara strategi baru yang dijalankan oleh Sekolah Tinggi X dengan visi dan misi yang ada pada Sekolah Tinggi X, dan juga bagaimana merancang *balance scorecard* dan *strategy map* yang sesuai dengan strategi baru yang dijalankan oleh Sekolah Tinggi X.

Dalam studi kasus ini bertujuan untuk menganalisa dan memahami keselarasan strategi baru yang diaplikasikan dengan visi dan misi Sekolah Tinggi dan juga mengusulkan rancangan *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* yang dapat digunakan dan memberikan kemudahan bagi Sekolah Tinggi X.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif deskriptif. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara. Sedangkan, data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini ialah berupa laporan

keuangan Sekolah Tinggi X yang menjadi bukti pendukung. Subjek penelitian ini terdiri dari orang-orang yang menjadi sumber informasi yang dapat memberikan data primer sesuai dengan masalah yang diteliti. Melalui penelitian ini, diharapkan mampu memberikan rekomendasi rancangan *Balanced Scorecard* dan *strategy map* yang dapat diimplementasikan Sekolah Tinggi X.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif deskriptif, yaitu dengan cara menentukan, mengumpulkan, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan data sehingga memberikan gambaran dari penelitian, serta akan disajikan guna menjawab rumusan masalah. Subjek penelitian terdiri dari orang-orang yang menjadi sumber informasi yang dapat memberikan data primer sesuai dengan masalah yang diteliti.

Sumber data yang dipakai pada penelitian merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara. Sedangkan, data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini ialah berupa laporan keuangan Sekolah Tinggi X yang menjadi bukti pendukung.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara dan sumber data lainnya dengan cara mengelompokkan data kedalam beberapa kriteria, menganalisa berdasarkan kriteria tersebut dan mengintegrasikan data untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat diimplementasikan oleh Sekolah Tinggi X. Tahapan penyusunan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Melakukan wawancara dan observasi awal untuk mengetahui secara mendalam mengenai proses bisnis, kondisi terkini dan permasalahan terkait manajemen Sekolah Tinggi X, (2) Melakukan studi literatur mengenai *balanced scorecard* dan *strategy map* untuk memperluas pengetahuan peneliti terkait rumusan masalah penelitian, (3) Melakukan wawancara dan observasi lanjutan mengenai evaluasi pada manajemen Sekolah Tinggi X untuk menentukan pemilihan kriteria dan data sekunder sebagai dokumen pendukung dalam penelitian, (4) Menghimpun data sekunder berupa dokumen-dokumen serta data-data lainnya yang dibutuhkan untuk penelitian, (5) Melakukan analisis berdasarkan hasil wawancara dan pemeriksaan dokumen pendukung lainnya untuk menentukan batasan-batasan yang perlu dievaluasi secara mendalam terkait permasalahan pada manajemen baru, (6) Mengusulkan rekomendasi jangka pendek dan jangka panjang untuk mengatasi permasalahan manajemen pada Sekolah Tinggi X.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Strategi**

#### ***Strength, Weakness, Opportunity dan Threat (SWOT)***

Analisis SWOT sangat diperlukan untuk memberikan pemahaman mengenai posisi perusahaan terhadap lingkungannya. Pemahaman terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal sangat diperlukan dalam menentukan strategi perusahaan. Penerapan strategi menggunakan kerangka *balanced scorecard* dilakukan dengan menjabarkan hasil analisis lingkungan ke dalam empat perspektif. Analisis SWOT ini diperoleh dari hasil observasi Sekolah Tinggi X dan hasil wawancara dengan pihak Sekolah Tinggi X. Hasil analisis SWOT nya adalah sebagai berikut :

1) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh Sekolah Tinggi X, antara lain:

1. Sekolah Tinggi X sudah memperoleh standar internasional ISO 9001:2008 yang menjadi bukti dan jaminan mengenai kualitas pelayanan dan kualitas lulusan Sekolah Tinggi X.
2. Sekolah Tinggi X merupakan perguruan tinggi yang memfokuskan mahasiswanya menjadi pengusaha (*entrepreneur*) yang profesional.
3. Sekolah Tinggi X merupakan lembaga yang bersertifikasi sebagai penyelenggara tempat uji kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Nasional (BNSP) khusus *entrepreneur* dan produktivitas.
4. Sekolah Tinggi X mempunyai hubungan dan kerja sama dengan perusahaan swasta nasional di Indonesia.
5. Sekolah Tinggi X memiliki lokasi kampus yang strategis, yaitu di Jakarta Timur dan Jakarta Barat, sehingga mudah untuk dijangkau dan memiliki akses jalan yang banyak.
6. Tenaga kerja pengajar atau dosen-dosen di Sekolah Tinggi X memiliki kompetensi, kualitas serta latar belakang pendidikan yang baik.
7. Sistem pengajaran pada Sekolah Tinggi X mendorong pengembangan kreativitas, inovasi dan keterampilan pada mahasiswa.
8. Kurikulum yang telah dibuat oleh Sekolah Tinggi X selaras dengan visi dan misi Sekolah Tinggi X, serta kurikulum yang dibuat telah berorientasi pada masa depan dan berkelanjutan.

2) Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh Sekolah Tinggi X, antara lain:

1. Jumlah pengajar atau dosen pada Sekolah Tinggi X masih belum tercukupkan, dengan rasio dosen dan mahasiswa pada 1:45.
2. Kurangnya aktivitas pengabdian kepada masyarakat oleh Sekolah Tinggi X, yang mana hal itu menjadi bagian dari Tridharma Perguruan Tinggi di Indonesia.
3. Masih terbatasnya penggunaan media *online* dalam proses pembelajaran dan pengajaran pada Sekolah Tinggi X, termasuk juga fasilitas yang mendukung media *online* tersebut.
4. Manajemen Sekolah Tinggi X yang masih belum terstruktur dengan jelas dan belum cukup efektif, yang mengakibatkan berdampak pada proses internal Sekolah Tinggi X.
5. Program studi yang saat ini terdaftar di Sekolah Tinggi X masih terbilang terbatas, karena saat ini hanya tiga pilihan program studi yang tersedia.

3) Peluang (*Opportunities*)

Peluang (*opportunity*) yang dimiliki oleh Sekolah Tinggi X, antara lain:

1. Sekolah Tinggi X memiliki kesempatan yang besar dalam menghasilkan lulusan-lulusan yang memiliki fokus di bidang kewirausahaan atau *entrepreneur*.

2. Sekolah Tinggi X dapat menambah dan mengembangkan jenis dan jumlah program studi yang saat ini masih terbilang sedikit.
  3. Sekolah Tinggi X memiliki peluang untuk mendapatkan akreditasi yang lebih tinggi dari BAN PT karena meningkatkan tenaga pengajar dan fasilitas pada Sekolah Tinggi X.
  4. Peluang kerja sama yang masih sangat terbuka dan menguntungkan dengan berbagai perusahaan, lembaga maupun institusi di berbagai bidang, pada dalam negeri maupun luar negeri.
- 4) Ancaman (*Threats*)

Ancaman-ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh Sekolah Tinggi X, antara lain:

1. Perubahan dan pengembangan yang sangat cepat dan lebih canggih pada fasilitas-fasilitas perguruan tinggi yang berbasis teknologi informasi.
2. Peraturan pemerintah mengenai kurikulum dapat berubah yang menyebabkan sulitnya menentukan strategi secara jangka panjang dalam pembaharuan kurikulum yang berkelanjutan.
3. Banyaknya sekolah bisnis yang baru bermunculan pada saat ini, yang akan menjadi competitor bagi Sekolah Tinggi X.

### **Matriks SWOT**

Strategi Sekolah Tinggi X akan dirancang dengan menggunakan perancangan *strategy map*. Setelah dilakukannya analisis SWOT, untuk menghasilkan usulan strategi bagi Sekolah Tinggi X maka langkah selanjutnya ialah membentuk matriks SWOT. Berdasarkan analisis SWOT yang sudah dirancang sebelumnya, penyusunan matriks SWOT ini dilakukan dengan mencocokkan analisis S-O, W-O, S-T dan S-T. Didapatkan hasil rancangan strategi bagi Sekolah Tinggi X, sebagai berikut :

- Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)
  1. Peningkatan kerja sama dengan berbagai pihak dari dalam maupun luar negeri.
  2. Menyediakan pendidikan yang berkualitas yang berfokus pada kewirausahaan,
  3. Menjaga hubungan dan relasi yang baik dengan para alumni.
  4. Pemanfaatan dan penggunaan teknologi informasi yang lebih efektif dan efisien dalam segala aspek.
  5. Memaksimalkan pendapatan dari penerimaan mahasiswa baru dan uji kompetensi.
  6. Pemanfaatan kerja sama dengan para institusi sebagai dana tetap bagi proses internal bisnis.
- Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)
  1. Menambah jumlah pengajar atau dosen yang berkompeten dan terdiversifikasi.
  2. Meningkatkan dan mengembangkan aktivitas pengabdian kepada masyarakat.
  3. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme dari para dosen.
  4. Meningkatkan kegiatan promosi untuk penerimaan mahasiswa baru.
  5. Memperbaharui fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi agar ter-*update*.

- Strategi S-T (*Strength-Threat*)
  1. Peningkatan investasi sarana dan prasarana yang berbasis teknologi dan informasi.
  2. Membangun persepsi dan citra Sekolah Tinggi X sebagai perguruan tinggi yang unggul di bidang entrepreneur.
  3. Merancang kurikulum yang menonjolkan keunikan dan muatan lokal untuk bisa bersaing dengan perguruan tinggi nasional.
- Strategi W-T (*Weakness-Threat*)
  1. Meningkatkan kekuatan pada manajemen internal agar terjaganya visi dan misi serta tujuan jangka panjang Sekolah Tinggi X.
  2. Peningkatan realisasi program kerja sama dengan institusi atau lembaga untuk meningkatkan kualifikasi akademik.

### **Analisis Visi dan Misi**

#### **Analisis Visi**

Sekolah Tinggi X memiliki visi sebagai berikut :

“Menjadi perguruan tinggi yang mencetak generasi imtek dan imtaq dengan mengedepankan teknologi, inovasi yang berwawasan kewirausahaan.”

Dalam menganalisa visi, menurut Niven (2003:117), terdapat beberapa elemen dalam pernyataan visi yang efektif , yaitu sebagai berikut:

1. Visi harus dinyatakan dengan menarik, sederhana, dan mudah diingat.

Pernyataan visi Sekolah Tinggi X cukup dinyatakan dengan menarik, sederhana dan cukup mudah diingat, karena visi Sekolah Tinggi X hanya berisikan enam belas kata, yang menjadikan visi Sekolah Tinggi X mudah diingat karena isinya yang cukup singkat, padat dan jelas. Visi Sekolah Tinggi X juga cukup menarik karena terdapat tujuan Sekolah Tinggi yang ingin menghasilkan generasi yang tidak hanya mengedepankan teknologi, tetapi juga berwawasan luas mengenai kewirausahaan. Sehingga, pernyataan visi Sekolah Tinggi X sudah sesuai dengan kriteria ini.
2. Pernyataan visi yang efektif memuat elemen eksternal dan internal.

Pernyataan visi Sekolah Tinggi X cukup menjelaskan mengenai elemen eksternal dan internal nya. Yang dimaksud elemen eksternal ialah bagaimana tujuan Sekolah Tinggi X dapat mengubah atau meningkatkan dunia, dijelaskan dalam pernyataan visi Sekolah Tinggi X bahwa Sekolah Tinggi X ingin mencetak generasi imtek dan imtaq yang mengedepankan teknologi, inovasi dan berwawasan kewirausahaan. Sedangkan, elemen internal menggambarkan bagaimana Sekolah Tinggi X mencapai visi eksternalnya yaitu generasi yang berwawasan kewirausahaan dengan sumber daya yang Sekolah Tinggi X sediakan.
3. Pernyataan visi yang efektif harus mencakup semua pihak yang berkepentingan terhadap kemajuan organisasi.

Dalam pernyataan visi Sekolah Tinggi X, dijelaskan bahwa Sekolah Tinggi X ingin menjadi perguruan tinggi yang mencetak generasi dengan harapan-harapannya. Dalam mencapai tujuannya, Sekolah Tinggi X artinya menyertakan seluruh pihak yang berkepentingan, seperti pegawai dosen, karyawan-karyawan

yang mengurus internal Sekolah Tinggi X, hingga para donatur yang membantu memajukan Sekolah Tinggi X menjadi perguruan tinggi yang sukses.

4. Visi yang efektif harus konsisten dengan misi dan nilai-nilai organisasinya.  
Berdasarkan dokumen pendukung yang disajikan oleh Sekolah Tinggi X, visi Sekolah Tinggi X sudah sejalan dengan misinya. Terdapat beberapa misi Sekolah Tinggi X yang kurang lebih berisikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh Sekolah Tinggi X dalam pernyataan visinya. Namun, Sekolah Tinggi X sampai saat ini belum mencantumkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasinya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa pernyataan visi Sekolah Tinggi X belum konsisten atau belum sejalan dengan nilai-nilainya.
5. Visi yang efektif harus dapat menentukan kapan organisasi mencapai tujuan yang diharapkan.  
Berdasarkan dokumen yang disajikan oleh Sekolah Tinggi X, belum dijelaskan kapan organisasi mencapai tujuan yang diharapkan, maupun secara waktu ataupun keterangan.
6. Pernyataan visi yang efektif harus dapat diimplementasikan dalam realita.  
Dalam pernyataan visi Sekolah Tinggi X dengan realita yang saat ini dilakukan, Sekolah Tinggi X sudah membuktikan mengenai pengimplementasian dalam apa yang dituangkan pada pernyataan visinya, yaitu dengan terus berfokus pada bidang kewirausahaan.
7. Pernyataan visi harus dapat memotivasi semua individu yang terlibat dalam organisasi.  
Dalam pernyataan visi Sekolah Tinggi X, yaitu menjadi perguruan tinggi yang mencetak generasi imtek dan imtaq dengan mengedepankan teknologi, inovasi yang berwawasan kewirausahaan, hal itu sudah memotivasi para tenaga pengajar dan juga pimpinan dalam menghasilkan lulusan-lulusan yang berwawasan entrepreneur profesional dan dapat berguna bagi banyak orang.

### **Analisis Misi**

Sekolah Tinggi X saat ini memiliki misi sebagai berikut

- 1) Menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang sistematis guna menghasilkan para sarjana yang berkualitas dan terampil di bidang ekonomi.
- 2) Meningkatkan beragam bentuk kegiatan penelitian khususnya di bidang Ekonomi dan mempublikasikan hasilnya kepada masyarakat.
- 3) Mengembangkan ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas di bidang Ekonomi serta mengamalkannya kepada masyarakat melalui kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- 4) Melakukan kolaborasi dengan lembaga baik dalam atau luar negeri, dalam bidang teknologi dan *entrepreneurship*.

Dalam mengevaluasi misi, menurut Niven (2003:103), terdapat karakteristik yang menjadi acuan pernyataan misi yang efektif, yaitu sebagai berikut:

1. Misi harus mencerminkan sasaran yang hendak dicapai dan dinyatakan secara jelas.

Pada pernyataan misi Sekolah Tinggi X, cukup dicerminkan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi, seperti pernyataan ingin menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang menghasilkan para sarjana yang

berkualitas dan terampil, pernyataan tersebut cukup jelas dinyatakan oleh Sekolah Tinggi X dalam pernyataan misinya.

2. Meskipun misi dinyatakan secara jelas dan sederhana, tetapi misi harus mampu memperluas pilihan organisasi.

Pernyataan misi Sekolah Tinggi X cukup memperluas lingkup dalam hal yang ingin dilakukan oleh organisasi, atau dengan kata lain tidak membatasi diri pada organisasi. Seperti pada pernyataan bahwa Sekolah Tinggi X ingin melakukan kolaborasi pada bidang teknologi dan *entrepreneurship* dengan lembaga pada dalam maupun luar negeri. Artinya, Sekolah Tinggi X tidak menyertakan lembaga yang spesifik, hanya berfokus pada bidangnya saja.

3. Misi harus menginspirasi perubahan pada organisasi, mendorong kemajuan organisasi, menstimulasi perubahan dan pertumbuhan ke arah yang positif.

Dengan pernyataan misi yang terdiri dari empat butir tersebut, Sekolah Tinggi X cukup membuat pernyataan misinya menginspirasi dan mendorong pada perubahan dan pertumbuhan yang positif. Seperti dijelaskan bahwa Sekolah Tinggi X ingin mengamalkan “Tri Dharma Perguruan Tinggi” yang mana hal tersebut dapat menginspirasi para anggota organisasi dalam melakukan perubahan dan pertumbuhan yang lebih baik lagi.

4. Misi harus dirancang untuk masa jangka panjang, dan menjadi landasan dalam pengambilan keputusan organisasi masa kini dan juga masa depan.

Pada pernyataan misi Sekolah Tinggi X yang berisikan empat butir tersebut memang tidak disertakan pada tahun berapa misi tersebut ingin dicapai. Namun, seperti yang diketahui, pernyataan misi memang dibentuk untuk jangka yang cukup panjang. Karena pernyataan misi mengandung tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai pada kemudian hari.

5. Misi harus dinyatakan dalam bahasa yang mudah dipahami oleh semua pembaca dan juga bersifat komunikatif dalam menyampaikan tujuan organisasi.

Pernyataan misi Sekolah Tinggi X dinyatakan dengan bahasa Indonesia, dan bahasanya juga dapat dipahami dengan jelas. Pernyataan misi Sekolah Tinggi X juga cukup komunikatif dengan para pembaca sehingga maksud dan tujuan yang ingin disampaikan cukup tersampaikan oleh para pembaca. Pernyataan misi Sekolah Tinggi X juga mengandung beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Menurut Niven (2003) untuk merumuskan sebuah misi diperlukan prinsip, sebagai berikut :

- Untuk apa kita hadir ?
- Untuk siapa ?
- Dalam tujuan apa?

Analisis mengenai tiga prinsip tersebut akan dituangkan melalui tabel berikut ini :

Prinsip	Misi Sekolah Tinggi X	Kriteria
Untuk apa kita hadir?	Menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang sistematis guna menghasilkan para sarjana yang berkualitas dan terampil di bidang Ekonomi.	Turut membantu pemerintah dalam kegiatan pendidikan dan menghasilkan sarjana yang berkualitas.

	Melakukan kolaborasi dengan lembaga baik dalam atau luar negeri, dalam bidang teknologi dan Entrepreneurship.	Memajukan bidang teknologi dan enterpreunership
Untuk siapa ?	-	Mahasiswa, orang tua mahasiswa dan para pemangku kepentingan lainnya.
Dalam tujuan apa?	Mengembangkan ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas di bidang Ekonomi serta mengamalkannya kepada masyarakat melalui kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Meningkatkan beragam bentuk kegiatan penelitian khususnya di bidang Ekonomi dan mempublikasikan hasilnya kepada masyarakat.	Mengamalkan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam keberlangsungan kegiatan bisnis internal. Kegiatan penelitian dan pengembangan yang berguna bagi masyarakat.

**Tabel 1.** Analisis Tiga Prinsip Menurut Niven

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada prinsip nomor satu, pernyataan misi Sekolah Tinggi X sudah memuat secara spesifik mengenai kehadiran organisasi.
2. Pada prinsip nomor dua, pernyataan dalam misi Sekolah Tinggi X belum ada pernyataan mengenai untuk siapa kehadiran organisasi.
3. Pada prinsip nomor tiga, pernyataan misi Sekolah Tinggi X sudah bersifat spesifik mengenai tujuan pendirian dari organisasi.

### Rancangan Peta Strategi

Peta strategi Sekolah Tinggi X menunjukkan bagaimana seluruh sasaran strategik yang terdapat pada keempat perspektif *balanced scorecard* Sekolah Tinggi X mengarah kepada tujuan utama perusahaan. Sasaran-sasaran strategi yang telah ditentukan dengan analisis matriks dari SWOT, diklasifikasikan dengan mengidentifikasi masing-masing sasaran strategi ke dalam empat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard*, kemudian dituangkan ke dalam *strategy map*. *Strategy map* adalah sebuah alur kerangka kerja untuk menggambarkan sebuah strategi yang akan diaplikasikan pada sebuah organisasi.

Berdasarkan analisis proses bisnis dan matriks SWOT yang telah disusun sebelumnya, terdapat 16 sasaran strategis (*strategic objectives*) yang terbagi menjadi empat perspektif. Pengklasifikasian sasaran strategis (*strategic objectives*) menjadi empat perspektif *balanced scorecard* dijabarkan sebagai berikut :

### Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan (*financial perspective*), tujuan utama yang ingin dicapai Sekolah Tinggi X adalah membangun basis keuangan yang berkelanjutan

(*build sustainable financial base*). Sebagai sebuah organisasi pendidikan, tujuan utama Sekolah Tinggi X bukan untuk mencari profit meskipun demikian Sekolah Tinggi X masih memerlukan dukungan basis keuangan untuk menunjang operasionalnya dan untuk mengembangkan berbagai fasilitas fisik berupa sarana dan prasarana serta pengembangan proses internal, yaitu kegiatan belajar mengajar.

Sesuai dengan visi dan misi Sekolah Tinggi X, yaitu untuk menjadi sekolah tinggi ilmu ekonomi terkemuka di Indonesia dengan berstandar internasional yang menghasilkan *entrepreneur* (pengusaha) profesional, maka sasaran strategis (*strategic objective*) dalam perspektif keuangan (*financial perspective*) berfokus pada pertumbuhan pendapatan usaha (*revenue growth strategy*). Strategi dalam melakukan pertumbuhan pendapatan usaha yang diterapkan sebagai sasaran strategis adalah dengan memaksimalkan pendapatan dari penerimaan mahasiswa baru dan uji kompetensi dan melakukan pemanfaatan kerja sama dengan para institusi sebagai dana tetap bagi proses internal bisnis.

- 1) F1. Pemanfaatan kerja sama dengan para institusi sebagai dana tetap bagi proses internal bisnis.  
Melalui pemanfaatan kerja sama dengan para institusi, Sekolah Tinggi X dapat menghasilkan dana tetap yang berguna untuk proses internal bisnisnya. Pengukuran yang dapat dilakukan yaitu dengan terus melakukan kerja sama dan menjaga hubungan dengan para institusi, perusahaan maupun lembaga-lembaga yang dapat menguntungkan bagi Sekolah Tinggi X.
- 2) F2. Memaksimalkan pendapatan dari penerimaan mahasiswa baru dan uji kompetensi.  
Dengan terus memaksimalkan pendapatan dari penerimaan mahasiswa baru dan juga uji kompetensi sebagai pendapatan utama dari Sekolah Tinggi X, maka Sekolah Tinggi X dapat mencapai tujuan untuk pertumbuhan pendapatan usahanya. Pengukuran yang dapat dilakukan yaitu dengan cara Sekolah Tinggi X dapat meningkatkan terus kegiatan promosi yang lebih insentif, bisa dengan melakukan iklan hingga melalui alumni-alumni Sekolah Tinggi X.

### **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan terkait dengan proposisi nilai pelanggan (*Customer Value Proposition*). CVP terdiri atas tiga unsur yakni atribut, (*attribute*), hubungan (*relationship*) dan persepsi (*image*). Atribut produk dan layanan (*product & service attribute*) Sekolah Tinggi X adalah tersedianya pendidikan yang berkualitas yang berfokus pada kewirausahaan. Sekolah Tinggi X juga memiliki persepsi (*image*) dan citra sebagai perguruan tinggi yang unggul dibidang *entrepreneur*. Sasaran strategis (*strategic objective*) yang dirancang untuk menciptakan, memberikan dan mempertahankan CVP Sekolah Tinggi X telah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, yakni mendukung strategi pertumbuhan.

- 1) C1. Menyediakan pendidikan yang berkualitas yang berfokus pada kewirausahaan.  
Dalam menyediakan pendidikan yang berkualitas dengan fokus pada kewirausahaan, Sekolah Tinggi X dapat mengupayakan [TT1] dengan mendesain kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa dan sudah mengadaptasi dengan perubahan zaman dan teknologi saat ini.

- 2) C2. Membangun persepsi dan citra Sekolah Tinggi X sebagai perguruan tinggi yang unggul di bidang entrepreneur.  
Untuk membangun persepsi dan citra sebagai perguruan tinggi yang unggul di bidang entrepreneur, Sekolah Tinggi X dapat terus meningkatkan kinerja dalam proses internal bisnis nya dan giat dalam menunjukkan keunggulan dari organisasinya, agar terus dapat meningkatkan akreditasi dan juga penilaian-penilaian sebagai bentuk perguruan tinggi yang unggul.
- 3) C3. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme dari para dosen.  
Dalam mencapai strategi pertumbuhan, meningkatkan kualitas dan profesionalisme dari para dosen juga merupakan hal yang penting. Sekolah Tinggi X dapat melakukan penyaringan terhadap proses perekrutan calon dosen dan melakukan pelatihan terkait kompetensi (*skill*) bagi para dosen.

### **Perspektif Internal Proses**

Perspektif proses internal STIE XYZ sangat terkait dengan berbagai aktivitas penentu keberhasilan (*key success factor*) dari proses bisnis yang ditunjukkan. Dari berbagai sasaran strategis (*strategic objective*) dalam perspektif ini sebagian besar merupakan bagian dari aktivitas inti Sekolah Tinggi X yakni aktivitas belajar mengajar. Sasaran strategis dalam perspektif ini dikelompokkan dalam lima kategori menurut aktivitas utama dalam proses bisnis yang meliputi pemasaran program, pendaftaran, seleksi dan penerimaan mahasiswa baru, kegiatan belajar mengajar, menyalurkan lulusan dan pengelolaan lulusan.

- 1) I1. Peningkatan kerja sama dengan berbagai pihak dari dalam maupun luar negeri.  
Dengan melakukan peningkatan kerja sama dengan berbagai pihak dari dalam maupun luar negeri, Sekolah Tinggi X dapat mencapai sasaran objektif nya. Sekolah Tinggi X dapat melibatkan pihak tersebut dalam kegiatan kampus seperti, belajar mengajar atau acara penting kampus. Sekolah Tinggi X juga dapat terus mempertahankan layanan kepada pihak-pihak terkait.
- 2) I2. Meningkatkan dan mengembangkan aktivitas pengabdian kepada masyarakat.  
Meningkatkan dan mengembangkan aktivitas pengabdian kepada masyarakat menjadi hal yang penting, namun seringkali dilupakan dan dianggap remeh oleh suatu organisasi. Sekolah Tinggi X dapat meningkatkan partisipasi organisasi, seperti mahasiswa maupun karyawan dalam kegiatan-kegiatan masyarakat
- 3) I3. Menjaga hubungan dan relasi yang baik dengan para alumni.  
Dalam menjaga hubungan dan relasi yang baik dengan para alumni, Sekolah Tinggi X dapat terus menjaga komunikasi antar alumni dengan organisasi. Serta, Sekolah tinggi X dapat meningkatkan partisipasi alumni dalam berbagai kegiatan kampus, baik itu acara penting kampus maupun kegiatan seminar.
- 4) I4. Meningkatkan kekuatan pada manajemen internal agar terjaganya visi dan misi serta tujuan jangka panjang Sekolah Tinggi X.  
Meningkatkan kekuatan pada manajemen internal, menjadi hal yang sangat penting demi terjaganya visi dan misi serta tujuan jangka panjang organisasi. Sekolah Tinggi X dapat melakukan evaluasi rutin terhadap manajemennya, mulai dari manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah.

- 5) 15. Peningkatan realisasi program kerja sama dengan institusi atau lembaga untuk meningkatkan kualifikasi akademik.  
Dalam meningkatkan kualifikasi akademik, Sekolah Tinggi X dapat melakukan peningkatan realisasi program kerja sama dengan institusi atau lembaga-lembaga yang sesuai dengan bidang Sekolah Tinggi X. Hal itu dapat diupayakan dengan menjaga hubungan dan relasi yang baik dengan institusi atau lembaga, serta melakukan inovasi dan pembaharuan terhadap kerja sama tersebut.
- 6) 16. Merancang kurikulum yang menonjolkan keunikan dan muatan lokal untuk bisa bersaing dengan perguruan tinggi nasional.  
Merancang kurikulum yang menonjolkan keunikan dan muatan lokal agar bisa bersaing dengan perguruan tinggi lainnya di tingkat nasional, merupakan hal yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran objektif. Sekolah Tinggi X dapat terus melakukan riset terhadap kurikulum dan proses pembelajaran yang *ter-update* dan mengikuti zaman dan teknologi terbaru.
- 7) 17. Meningkatkan kegiatan promosi untuk penerimaan mahasiswa baru.  
Dalam meningkatkan kegiatan promosi untuk penerimaan mahasiswa baru, Sekolah Tinggi X dapat meningkatkan program untuk promosi, seperti iklan, kegiatan *on-site* ke sekolah-sekolah yang menjadi sasaran, maupun melalui alumni-alumni.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Sasaran strategis (*strategic objective*) Sekolah Tinggi X yang dirancang pada perspektif ini hanya meliputi dua unsur saja yakni sumber daya manusia (*human capital*) dan sumber daya organisasi (*organizational capital*). Sasaran strategis yang terkait dengan sumber daya manusia (*human capital*) adalah menambah jumlah pengajar atau dosen yang berkompeten dan terdiversifikasi. Sedangkan hal yang terkait dengan sumber daya organisasi (*organizational capital*) adalah dalam hal pemanfaatan dan penggunaan teknologi informasi yang lebih efektif dan efisien dalam segala aspek, memperbaharui fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi agar *ter-update*, serta peningkatan investasi sarana dan prasarana yang berbasis teknologi dan informasi.

- 1) L1. *Human Capital*: Menambah jumlah pengajar atau dosen yang berkompeten dan terdiversifikasi.  
Dalam menambah jumlah pengajar atau dosen yang berkompeten dan terdiversifikasi, Sekolah Tinggi X dapat meningkatkan dan memperbaiki proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja pengajar yang sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan oleh Sekolah tinggi X.
- 2) L2. *Organizational Capital*: Pemanfaatan dan penggunaan teknologi informasi yang lebih efektif dan efisien dalam segala aspek.  
Dalam melakukan pemanfaatan dan penggunaan teknologi informasi yang lebih efektif dan efisien dalam berbagai aspek, Sekolah Tinggi X dapat terus melakukan riset dalam penggunaan teknologi informasi tersebut, serta Sekolah Tinggi X dapat melakukan perincian terhadap teknologi tersebut sesuai dengan penggunaannya, agar lebih efektif dan efisien.
- 3) L3. *Organizational Capital*: Memperbaharui fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi agar *ter-update*.

Dalam memperbaharui fasilitas-fasilitas yang terdapat di Sekolah Tinggi X yang berbasis teknologi, sangat penting untuk kelangsungan proses pembelajaran. Sekolah Tinggi X dapat melakukan pembaharuan terhadap fasilitas-fasilitas sesuai dengan kebutuhan mahasiswa selama proses pembelajaran dan melakukan perincian apa saja fasilitas yang harus perbaharui.

- 4) *L4. Organizational Capital*: Peningkatan investasi sarana dan prasarana yang berbasis teknologi dan informasi.

Peningkatan investasi sarana dan prasarana di Sekolah Tinggi X menjadi hal yang perlu dilakukan agar menjadi aset bagi Sekolah Tinggi X, dan juga akan menjadi *added value* dalam kualitas organisasi. Sekolah Tinggi X dapat melakukan pengembangan riset mengenai apa saja sarana dan prasarana berbasis teknologi yang diperlukan bagi organisasi.

PERANCANGAN PETA STRATEGI SEKOLAH TINGGI X			
Perspektif Keuangan	Memaksimalkan pendapatan dari penerimaan mahasiswa baru dan uji kompetensi	Pemanfaatan kerja sama dengan para institusi sebagai dana tetap bagi proses internal bisnis	
Perspektif Pelanggan	Menyediakan pendidikan yang berkualitas yang berfokus pada kewirausahaan	Membangun persepsi dan citra Sekolah Tinggi X sebagai perguruan tinggi yang unggul dibidang entrepreneur	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme dari para dosen
Perspektif Proses Bisnis Internal	Peningkatan kerja sama dengan berbagai pihak dari dalam maupun luar negeri	Peningkatan realisasi program kerja sama dengan insititusi atau lembaga untuk meningkatkan kualifikasi akademik	Menjaga hubungan dan relasi yang baik dengan para alumni
	meningkatkan kekuatan pada manajemen internal agar terjaganya visi dan misi serta tujuan jangka panjang	Meningkatkan dan mengembangkan aktivitas pengabdian kepada	Merancang kurikulum yang menonjolkan keunikan dan muatan lokal untuk bisa bersaing dengan perguruan tinggi nasional
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Menambah jumlah pengajar atau dosen yang berkompeten dan terdiversifikasi	Pemanfaatan dan penggunaan teknologi informasi yang lebih efektif dan efisien dalam segala aspek	
	HUMAN CAPITAL	Memperbaharui fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi agar ter-update	Peningkatan investasi sarana dan prasarana yang berbasis teknologi dan informasi
		ORGANIZATIONAL CAPITAL	

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis visi dan misi Sekolah Tinggi X sudah relevan dengan kriteria visi dan misi serta masih dapat diterapkan pada Sekolah Tinggi X karena visi dan misi nya masih sesuai dengan keadaan saat ini. Terkait analisis strategi,

Sekolah Tinggi X memang belum mempunyai strategi yang tertulis, maka dari itu, terdapat beberapa strategi yang diusulkan bagi Sekolah Tinggi X. Strategi-strategi tersebut diharapkan dapat menunjang pencapaian visi dan misi Sekolah Tinggi X saat ini.

Penggunaan *balanced scorecard* bermanfaat untuk menyelaraskan strategi jangka panjang organisasi dengan strategi jangka pendek dan menjaga keseimbangan perspektif keuangan dan non keuangan. Sistem kinerja ini dapat menggambarkan sebab akibat antara hasil kinerja dan pendorong terciptanya kinerja tersebut dengan mengaitkan strategi perusahaan. Dikarenakan Sekolah Tinggi X belum mempunyai strategi secara tertulis, maka dari itu diperlukan adanya strategi dan pengukuran agar dapat diaplikasikan oleh Sekolah Tinggi X. Strategi baru dan pengukuran dapat dibuat dengan menggunakan perancangan strategy map dan balanced scorecard. Hasil dari analisis SWOT pada Sekolah Tinggi X dihasilkan strategi-strategi baru yang kemudian dirancang ke dalam strategy map dan balanced scorecard. Dari hasil rancangan tersebut, kemudian didapat strategi-strategi serta pengukuran baru yang dapat diaplikasikan dan dapat digunakan oleh Sekolah Tinggi X. Dengan perancangan dan penerapan dari hasil strategy map dan juga balanced scorecard diharapkan dapat memberikan manfaat kepada manajemen Sekolah Tinggi X dalam keselarasan antara aspek finansial dan non finansial, agar tercapainya tujuan baik visi maupun misi dari Sekolah Tinggi X.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Horngren's Cost Accounting, Enhanced, Global Edition* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson International Content.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management Concept and Cases* (12th Editi). Pearson International.
- Henry, A. E. (2011). *Understanding Strategic Management* (2nd Editio). Oxford University Press Inc.
- John E. Gamble; Arthur A. Thomson, Jr . (c2009). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. (2008). *The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Markides, C. C. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review*, 40(3).

- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (1st ed.). John Wiley and Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Balanced+Scorecard+Step+by+Step+for+Government+and+Nonprofit+Agencies-p-9780471475446>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results*. In *John Wiley & Sons, Inc.* (2nd Editio).
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy? What Is Strategy?*, 61–78.
- Simons, R. (2013). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Cases: Pearson New International Edition*. Pearson International Content.