



+62 813 8765 4578

+62 813 8765 4578

<https://dinastirev.org/JMPIS>

dinasti-info@gmail.com

TRANSFORMASI *BUSINESS MODEL CANVAS* KE DALAM *BALANCED SCORECARD* DI UNIVERSITAS XYZ INDONESIA

Rosana Mia Agusty¹¹Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: 17 Mei 2020

Revised: 21 Mei 2020

Issued: 27 Mei 2020

Corresponding Author: First author
55119110030@student.mercubuana.ac.id

DOI:10.38035/JMPIS

Abstrak: *Business model Canvas* menjadi sebuah alat untuk menganalisis kinerja perusahaan. BMC digunakan secara luas sebagai langkah awal untuk menentukan proses bisnis perusahaan. Dalam penelitian ini, penulis melakukan analisis proses bisnis di Universitas XYZ, salah satu universitas terbaik di Indonesia. Melalui proses bisnis yang diterjemahkan ke dalam BMC kemudian dilakukan transformasi hasil analisis ke dalam 4 perspektif area *Balanced Scorecard* untuk melihat prosentase bobot setiap perspektif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan cara melakukan observasi dan *interview* dengan karyawan, mahasiswa, dan alumni. Data sekunder didapat dari beberapa dokumen dan hasil pencarian dari internet. Metode yang digunakan adalah *Business model Canvas* dan *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian adalah dengan memasukkan saran ke dalam proses bisnis selanjutnya maka Universitas XYZ memiliki kapasitas dan peluang yang sangat baik untuk dapat mempertahankan posisinya sebagai salah satu *Top Rank University* di Indonesia.

Keywords: *Business model Canvas, Balanced Scorecard, Proses Bisnis.*

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dan mensejahterakan warga negara menjadi tujuan dari setiap negara untuk dapat terwujud. Salah satu faktor terpenting dari banyak faktor pendukung perkembangan ekonomi negara adalah kemampuan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan non formal yaitu berupa training dan sertifikasi, serta pendidikan formal melalui jalur pendidikan. Perekonomian negara akan

berkembang pesat apabila secara masif pendidikan di negara tersebut menjadi faktor yang prioritas untuk mengembangkan sumber daya manusia negara tersebut.

Pada tahun 2018 pemerintah Indonesia mengalokasikan investasi yang cukup besar ke dalam sektor pendidikan dengan tujuan memperkuat sumber daya manusia melalui jalur pendidikan formal. Anggaran pemerintah pada tahun tersebut mencapai 444 triliun rupiah atau setara dengan 20% dari total anggaran pemerintah untuk semua sektor di Indonesia. Dari 250 juta populasi di Indonesia 60% dari jumlah tersebut adalah penduduk pada usia muda dan produktif. Populasi usia produktif ini merupakan aset bagi pengembangan sumber daya manusia Indonesia.

Seiring berjalannya waktu, kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat menunjukkan peningkatan. Kondisi ini merupakan peluang Indonesia untuk membangun perekonomian dengan menjalankan program pendidikan secara masif dan luas. Data statistik BPS menunjukkan jumlah mahasiswa yang menempuh pendidikan tinggi di universitas swasta maupun negeri mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Melihat situasi ini, menjalankan bisnis di dunia pendidikan menjadi salah satu kegiatan bisnis yang cukup baik bagi universitas. Demikian pula dengan tingkat persaingan industri pendidikan yang akan meningkat seiring peningkatan jumlah permintaan akan pendidikan tinggi dan juga meningkatnya jumlah perguruan tinggi di Indonesia. Pendidikan tinggi harus terus berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi masyarakat, dan juga meningkatkan standar kualitas pendidikan dan kurikulum di dalam proses belajar untuk menghasilkan lulusan yang *qualified* dan menjadi pemimpin yang *transformasional*. Dalam penelitian ini, penulis menganalisa bisnis proses di universitas XYZ, salah satu universitas pendidikan Strata 2 di Indonesia dan menterjemahkannya ke dalam *Business model Canvas* yang memiliki 9 area, untuk kemudian dilakukan transformasi ke dalam model *Balanced Scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan bisnis proses yang ada di Universitas XYZ saat ini yang kemudian memberikan pengertian yang lebih dalam mengenai bagaimana bisnis proses harus dilaksanakan untuk dapat mencapai visi, misi, dan nilai dari institusi.

Universitas XYZ ini menjalankan bisnis proses searah dengan visi, misi, dan tujuan institusi ke dalam seluruh unit yang berada di dalam organisasi baik yang memegang peranan kunci sebagai pengelola kegiatan akademik maupun unit yang memberikan *support* kepada kegiatan akademik baik kegiatan *degree* maupun *non degree*.

Misi:

Enriched by our vibrant international network but rooted in local wisdom, we develop strategic business leaders with integrity, creativity, and knowledge needed to serve society.

Visi:

To be the leading graduate business school in Indonesia in advancing knowledge of business and promoting sustainable and ethical business practices by rising to the international challenges.

Values: *Integrity, Professionalism, Objective, Academic fairness, Social concern*

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011:6)

Menurut Aime Heene dan Sebastian (2010:9-10), manajemen strategi adalah kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan.

Terdapat 5 tugas dalam manajemen strategi:

1. Mengembangkan visi dan misi
2. Menetapkan tujuan dan sasaran
3. Menciptakan suatu strategi mencapai sasaran
4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi
5. Mengevaluasi strategi dan pengarahan

Pearce II dan Robinson, Jr (2008:5), menuliskan bahwa manajemen strategi adalah strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan.

Business model Canvas (BMC)

Business model Canvas dari the *Business model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Osterwalder & Pigneur, 2010) biasa digunakan untuk menganalisa sebuah transformasi bisnis. *Canvas* dalam BMC terdiri dari 9 blok area yang memiliki tujuan untuk menunjukkan secara logis bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan keuntungan dari bisnis prosesnya. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14). Blok area tersebut adalah *Customer Segments (CS)*, *Value Propositions (V)*, *Channels (CH)*, *Customer Relationships (CR)*, *Revenue Streams (RS)*, *Key Resources (KR)*, *Key Activities (KA)*, *Key Partnerships (KP)*, dan *Cost Structure (CS)*. Sembilan blok area ini kemudian dikerucutkan menjadi empat area yaitu *customer*, *the offer*, infrastruktur, dan kemampuan keuangan dari proses bisnis di perusahaan.

Model tersebut memberi gambaran mengenai kondisi aktual secara ringkas dan terperinci serta dapat menggambarkan berbagai jenis realitas, termasuk domain, sistem, atau bahasa. (Abmann, et al., 2006).

Model tersebut pada dasarnya adalah sebuah pernyataan tentang sistem tertentu, yang digunakan untuk menggambarannya. Model umumnya deskriptif, yaitu menggambarkan sistem atau spesifikasi untuk sistem (Seidewitz, 2003). Di antara peran yang paling sering digunakan untuk model bisnis adalah pemahaman dan berbagi ide bisnis, menganalisis, mengelola, menunjukkan prospek, atau mematenkan model bisnis (Osterwalder, et al., 2005).

Balanced Scorecards (BSC)

Seorang akademis di bidang akuntansi Dr. Robert Kaplan dan seorang pakar bisnis Dr. David Norton adalah orang pertama yang mengenalkan teori *Balanced Scorecard*. The *Harvard Business Review* mempublikasikan pertama kali di dalam artikel pada tahun 1992 dengan judul artikel "*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance.*" Kaplan

and Norton kemudian melakukan pengembangan terhadap teori tersebut dengan mengaplikasikannya ke dalam bidang selain keuangan.

Dengan metode *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat dengan mudah mengukur performa bisnis dan membuat outline untuk dapat disesuaikan dengan perkembangan jaman dengan scorecard yang baru. Model *Balanced Scorecard* mengelompokkan kinerja perusahaan ke dalam empat area untuk dianalisis. 4 area tersebut yang juga disebut 'leg' adalah *learning and growth*, *business processes*, *customers*, dan *finance*.

Balanced Scorecard digunakan untuk menggambarkan tujuan perusahaan, pengukuran kinerja, mengidentifikasi inisiatif pengembangan, dan merumuskan tujuan menjadi 4 fungsi utama di dalam sebuah perusahaan.

BSC dapat menyajikan informasi mengenai perusahaan secara keseluruhan ketika menggambarkan tujuan dari perusahaan. Model BSC digunakan oleh perusahaan untuk membuat peta strategi yang telah diimplementasikan untuk dapat menentukan bagaimana nilai perusahaan dapat ditambahkan di dalam perusahaan, sekaligus mengembangkan strategi sasaran dan tujuan perusahaan.

Empat Model *Balanced Scorecard*

Terdapat 4 (empat) analisa *Balanced Scorecard* dalam proses bisnis sebagai berikut

1. *Learning and growth*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merefleksikan kapabilitas perusahaan dalam mengembangkan 3 jenis sumber daya atau capital yang terdiri dari *human capital*, yaitu sumber daya manusia, *organizational capital*, yaitu sumber daya organisasi, dan *information capital*, yaitu sumber daya informasi.

2. *Business processes*

Perspektif proses bisnis internal merefleksikan proses-proses kunci di perusahaan yang dapat dioptimalkan yang dapat meningkatkan *value proposition* yang dapat menarik dan mempertahankan pelanggan. Dengan pelanggan yang puas dengan layanan dan produk, diharapkan ada *financial return* sehingga dapat memuaskan harapan pemegang saham. Dalam tahap ini dibutuhkan kemampuan *operational management* untuk mencegah terjadinya *gap*, *delay*, *bottleneck*, dan langkah produksi yang tidak bermanfaat.

3. *Customer perspectives*

Dalam perspektif ini, yang pertama kali harus dilakukan oleh perusahaan adalah penentuan segmen pasar pelanggan yang akan menjadi target yang ingin disasar oleh perusahaan. Setelah segmen pasar ditentukan, langkah selanjutnya adalah menentukan tolok ukur kinerja dari tiap unit kerja dengan untuk mencapai target finansial yang telah ditetapkan.

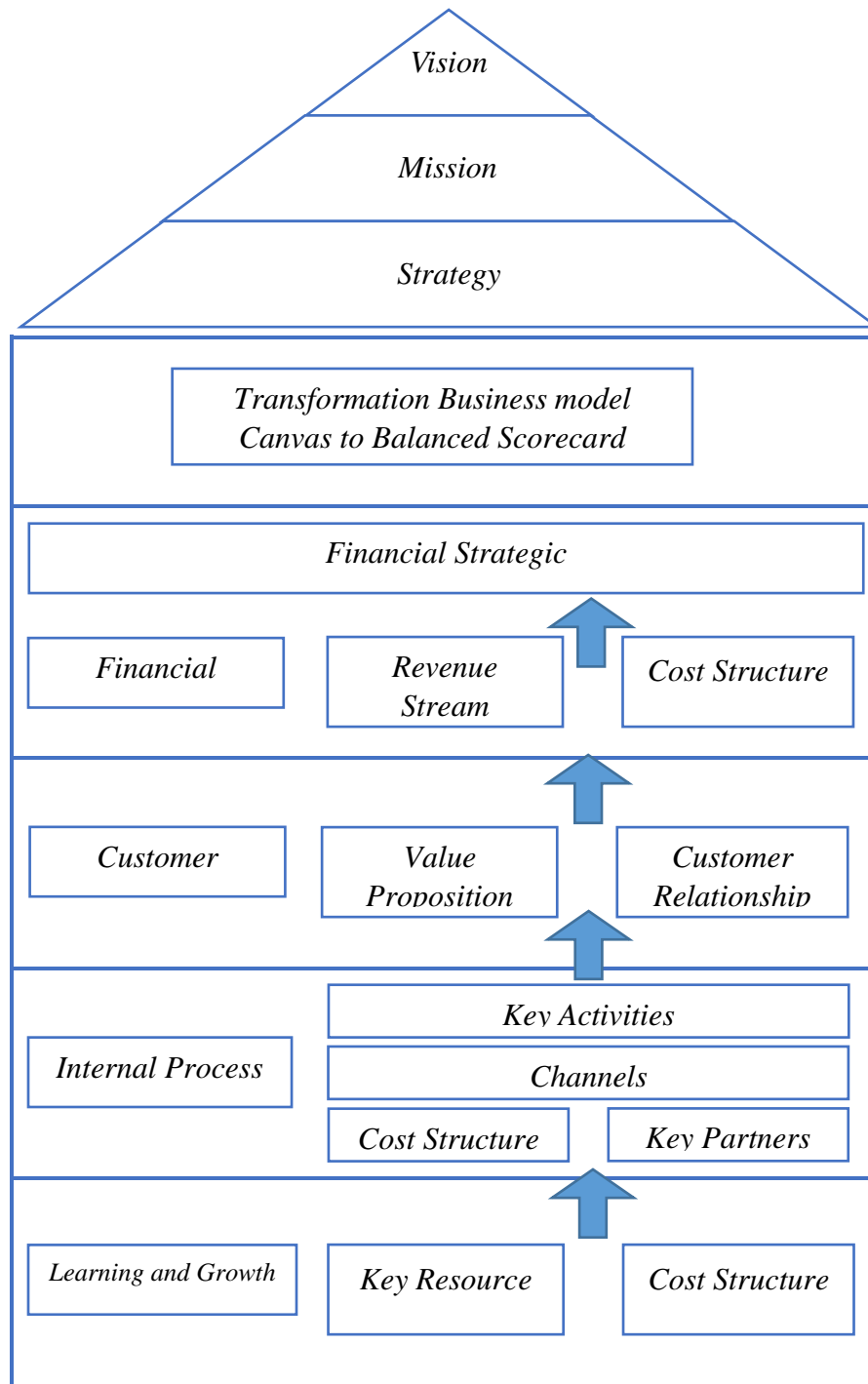
4. *Financial data*

Balanced score card menggunakan indicator kinerja keuangan yang secara umum dipakai oleh perusahaan, seperti laba bersih dan ROI (*return on investment*). Meskipun demikian indikator tersebut tidak berdiri sendiri tanpa adanya dukungan dari aspek lain. Sesuai prinsip dalam BSC harus ada keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Kinerja keuangan dapat diartikan sebagai akibat dari kinerja aspek non keuangan. Peningkatan laba perusahaan, tentunya berkaitan langsung dengan

peningkatan produktifitas dan *customer satisfaction*. *Customer satisfaction* salah satunya muncul karena para karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam melayani pelanggan.

Transformasi *Business model Canvas* ke *Balanced Scorecard*

Dalam mengintegrasikan antara BMC dan BSC, penelitian ini mengembangkan konsep yang diciptakan oleh Richardson (2014) yang menunjukkan gambaran dan arah dalam menterjemahkan *Business model Canvas* ke *Balanced Scorecard*.



Picture 1. Transformaasi *Business model Canvas* ke *Balanced Scorecard*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *Business model Canvas* dan *Balanced Scorecard*, *Business model Canvas* digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis dan menciptakan bisnis model di Universitas XYZ sekaligus memberi arah kepada strategi yang dimiliki oleh Universitas XYZ menuju transformasi strategi yang lebih tepat. Proses bisnis di dalam University XYZ dijabarkan ke dalam 9 blok area yang terdiri dari *Customer Segments (CS)*, *Value Propositions (V)*, *Channels (CH)*, *Customer Relationships (CR)*, *Revenue Streams (RS)*, *Key Resources (KR)*, *Key Activities (KA)*, *Key Partnerships (KP)*, dan *Cost Structure (CS)*. 9 blok area ini kemudian dikelompokkan menjadi 4 area, yaitu dari *perspektif customers*, *the offer*, infrastruktur, dan kemampuan keuangan institusi.

Proses bisnis dan business plan yang dimiliki oleh di University XYZ diterjemahkan ke dalam *Business model*

Business model Canvas digunakan untuk menerjemahkan *business plan* yang dimiliki oleh Universitas XYZ ke dalam 9 area jabaran proses bisnis. Disamping menggunakan *business model* adalah merupakan metode yang efektif, melalui model ini kita dapat melihat gambaran utuh dari awal hingga akhir dari sebuah proses bisnis. *Canvas* yang digunakan merupakan *tool* yang efektif sebagai media penjabaran *business model*.

A. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dengan cara melakukan interview dengan beberapa karyawan secara acak di setiap level jabatan di dalam struktur organisasi, yaitu di level *operator* yang menduduki level paling bawah dalam struktur, kemudian *supervisor* adalah level menengah, dan para manajer yaitu jabatan tertinggi untuk karyawan. Sedangkan data sekunder didapatkan dengan cara mencari data melalui internet dan *social media* misalnya jumlah mahasiswa yang terdaftar setiap semester, *company profile*, dan informasi lain yang didapat melalui *website*, *instagram*, *facebook*, dan yang lain

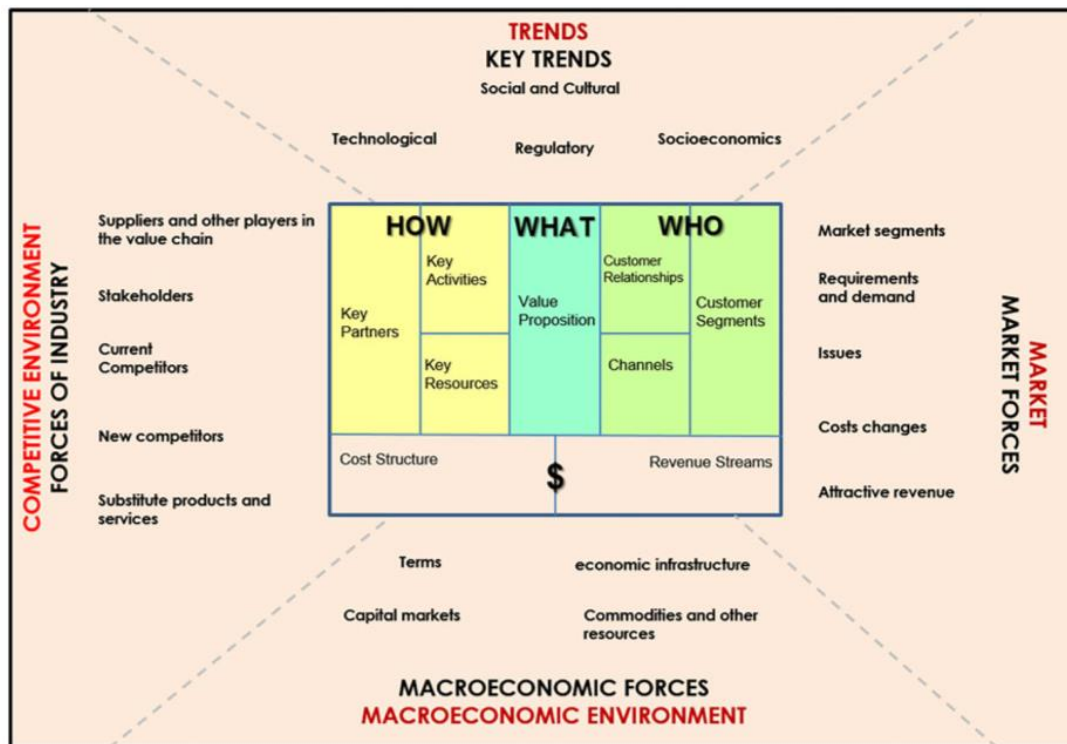
B. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan pelayanan terhadap konsumen, hubungan antar karyawan dan hubungan University XYZ dengan para *channel*, cara pemecahan masalah, dan proses bisnis setiap hari di Universitas XYZ. *Interview* dengan karyawan dilakukan untuk melihat proses pekerjaan di setiap bagian, interview dengan mahasiswa untuk memperoleh *feedback* terhadap pelayanan yang diberikan, dan interview dengan alumni untuk mengetahui linkage dengan para alumni dan kontribusi para alumni setelah lulus dari Universitas XYZ, serta melakukan *interview* dengan *partner industries* yang menjalin kerjasama dengan Universitas XYZ dalam pelaksanaan kegiatan *non degree*.

C. Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai dilakukan. Hasil dari analisis data digunakan untuk menemukan Model *Balanced Scorecard*. Perancangan

kesimpulan dari data analisis melibatkan karyawan yang menduduki jabatan penting di dalam universitas agar dapat mendapatkan resume yang sesuai dengan kondisi terkini.



Picture 2: Business Model Canvas

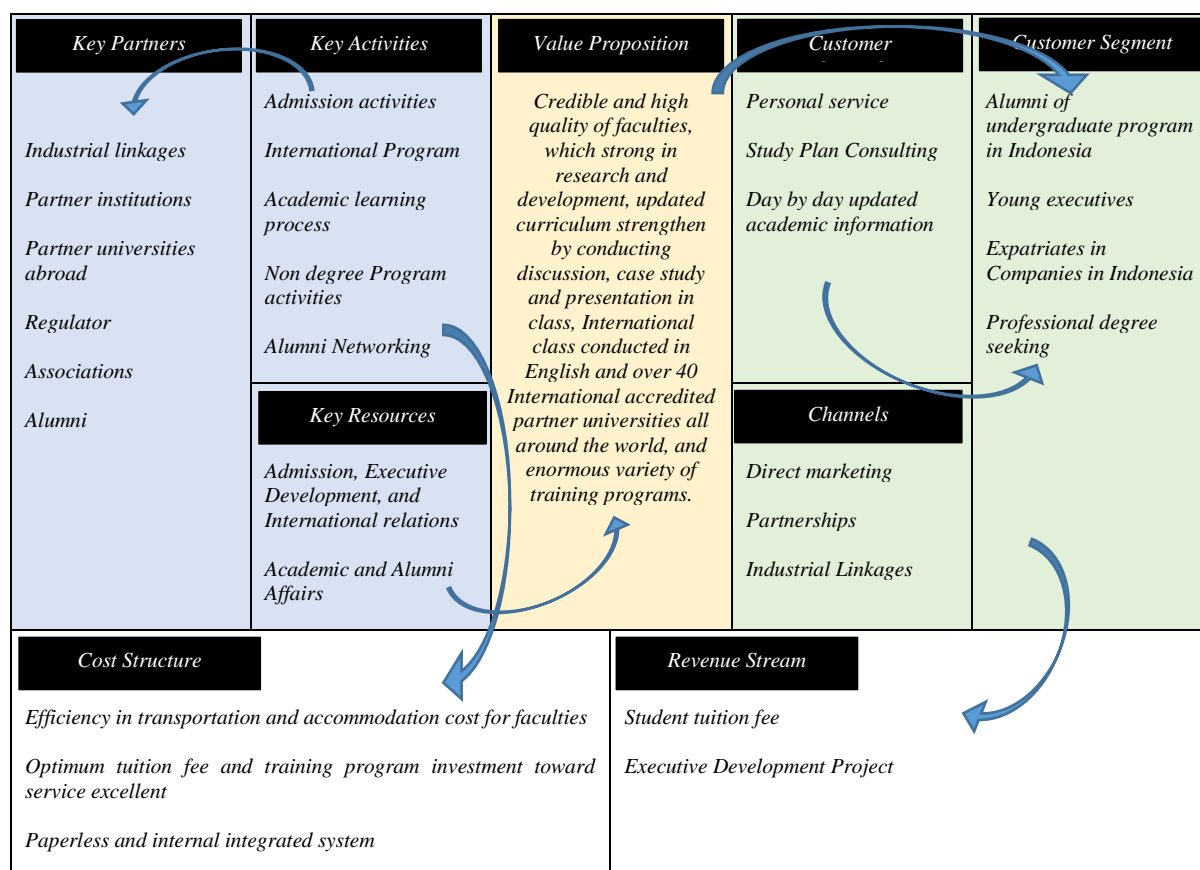
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses Bisnis yang ada di Universitas XYZ

Universitas XYZ tidak memiliki masalah yang terkait dengan kemampuan keuangan di dalam operasional sehari-hari. Aliran dana masuk ke dalam *capital structure* diperoleh dari dua sumber yaitu penerimaan biaya pendidikan mahasiswa dan investasi para peserta yang mengikuti kegiatan training dan program sertifikasi. Sebagai salah satu universitas terbesar dan dikenal baik oleh masyarakat, dan juga merupakan pilihan favorit yang telah memperoleh akreditasi internasional, menjaring mahasiswa baru untuk melanjutkan kuliah di Universitas XYZ bukan merupakan hal yang menjadi permasalahan utama. Jumlah mahasiswa yang mendaftar di Universitas XYZ setiap tahun mengalami kenaikan dan menunjukkan bahwa kenaikan biaya pendidikan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap jumlah penerimaan mahasiswa baru.

B. Business model Canvas

Malalui pengumpulan data, analisis data dengan cara observasi dan *interview* dengan para karyawan di dalam institusi, dengan mahasiswa yang sedang menempuh kuliah di Universitas XYZ, dan para alumni, maka didapatkan gambaran *Business model Canvas* sebagai berikut.



Picture 3. Business model Canvas dari proses bisnis Universitas XYZ

C. Value Propositions

VP yang diberikan kepada konsumen telah dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan para konsumen dalam hal ini adalah calon mahasiswa dengan baik sesuai dengan standar pendidikan strata 2. Kualitas para pengajar yang merupakan para akademisi yang sangat menguasai bidangnya terutama dalam hal penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan menghantarkan Universitas XYZ menjadi salah satu universitas terbaik di Indonesia dalam bidang penelitian dan pengembangan. Capaian ini dibuktikan dengan menerima hibah dari pemerintah untuk melakukan penelitian dalam bidang yang sesuai dengan keahlian para pengajar dan menjadi coordinator dari beberapa penelitian bekerjasama dengan universitas di luar negeri. Kualitas para pengajar merupakan salah satu bukti bahwa proses belajar di Universitas XYZ telah memenuhi standar kualitas lokal dan internasional. Mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan strata 2 di Universitas XYZ mendapatkan kualitas pendidikan terbaik dan akan lulus menjadi alumni yang dapat memberikan kontribusi kepada bangsa melalui karya dan peran aktifnya dalam perekonomian Indonesia. *Value Proposition* yang lain adalah internasional program bekerjasama dengan lebih dari 40 universitas partner di luar negeri. Kerjasama internasional ini memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk dapat menempuh pendidikan di luar negeri melalui program pertukaran pelajar dan dual *degree* program. Di samping itu melalui *industrial linkage*, Universitas XYZ memberikan berbagai keilmuan melalui program *non degree* berupa pelatihan dan program sertifikasi. VP dari Universitas XYZ merupakan keunikan dan *competitive advantage* dibandingkan dengan universitas yang lain di Indonesia.

D. Customer Segments

Konsumen potensial Universitas XYZ adalah para sarjana lulusan universitas yang terakreditasi di Indonesia yang ingin melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, yang dapat bergabung di kelas reguler Universitas XYZ yang dilaksanakan setiap hari senin sampai dengan Kamis secara tatap muka pada pagi hingga sore hari yaitu pukul 09.00 – 16.30 wib. Konsumen potensial yang lain adalah para eksekutif muda yang ingin menambah pengetahuan melalui pendidikan formal sambil bekerja di perusahaan. Konsumen ini dapat bergabung di kelas eksekutif A yaitu dilaksanakan setiap hari Senin sampai dengan Kamis pada malam hari pukul 19.00 – 22.00 wib, atau pada hari Jumat pukul 19.00 – 22.00 wib dan hari Sabtu pada pukul 08.00 – 18.00 wib. Mahasiswa yang tergabung di eksekutif A disyaratkan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun, sedangkan mahasiswa yang tergabung ke dalam kelas eksekutif B disyaratkan memiliki pengalaman kerja minimal 3 tahun. *Value* lain yang dapat diberikan oleh Universitas XYZ kepada masyarakat adalah melalui program pengembangan eksekutif yang merupakan linkage dengan industri. Universitas XYZ dapat memenuhi kebutuhan perusahaan yang akan meningkatkan kualitas para karyawan melalui program pelatihan dengan topik tertentu dalam bentuk *inhouse training* dan *public training*. Pelaksanaan pelatihan ini merupakan salah satu wujud dari tiga pilar pendidikan yaitu pengabdian kepada masyarakat dengan harapan dapat meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat Indonesia pada umumnya. Dengan membuka kelas internasional maka mahasiswa di luar negeri yang ingin mendapatkan pengalaman menempuh pendidikan dan mempelajari kebudayaan negara berkembang menjadi salah satu segmen pasar yang potensial.

E. Customer Relationship

Universitas XYZ menerapkan strategi orientasi konsumen di dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada mahasiswa. Strategi ini diterapkan di semua unit yang berada di dalam organisasi agar memiliki tujuan yang sama dalam melakukan proses bisnis sehari-hari. Untuk memelihara hubungan baik dengan mahasiswa, tata letak ruang memiliki desain yang dapat memudahkan mahasiswa untuk tatap muka dengan karyawan yang bekerja di garis depan pelayanan mahasiswa. Hal ini akan memberikan efek positif dari kontak mata dan diharapkan karyawan dapat memberikan pelayanan terbaik tidak hanya merupakan hubungan antara pekerja dengan konsumen, namun juga menciptakan ikatan emosi yang positif antara karyawan dengan mahasiswa. Mahasiswa juga dapat berkonsultasi dengan karyawan mengenai rencana studi selama menempuh pendidikan di Universitas XYZ untuk dapat menyelesaikan pendidikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Segala informasi mengenai perubahan jadwal, pengumuman penyerahan tugas, dan lainnya dilakukan dengan mengirimkan pesan melalui *whatsapp*, *email*, dan kontak langsung dengan mahasiswa melalui telepon. Cara ini dilakukan untuk membantu mahasiswa agar selalu dapat mengikuti perkembangan dan perubahan, dengan pertimbangan bahwa mahasiswa adalah para eksekutif yang juga memiliki komitmen terhadap tugas di kantor masing-masing. Saran untuk lebih memberikan layanan terbaik yang berkesan bagi mahasiswa adalah mengirimkan ucapan selamat ulang tahun kepada mahasiswa sesuai dengan data tanggal kelahiran mahasiswa di system yang digunakan Universitas XYZ untuk mendata profil mahasiswa. Saran lain adalah dengan mengirimkan informasi mengenai cara cerdas untuk beraktifitas dan melakukan hal menarik, misalnya

bagaimana melakukan gerakan dasar yoga agar dapat terhindar dari *stress* akibat bekerja dan tanggung jawab untuk menyelesaikan pendidikan sesuai dengan batas waktu dan target yang ingin dicapai.

F. Channels

Untuk memberikan informasi mengenai keunggulan Universitas XYZ dan juga *value* yang dapat diberikan kepada masyarakat, secara rutin Universitas XYZ melakukan kunjungan ke perusahaan potensial di Jakarta untuk mempererat *networking* dan menawarkan program *degree* dan *non degree* bagi karyawan perusahaan. Cara ini juga dapat mempererat hubungan baik antara Universitas XYZ dengan perusahaan. Pola marketing yang digunakan oleh Universitas XYZ juga melalui *social media* seperti *website*, *instagram*, *facebook*, *twitter* dan yang lainnya yang selalu *update* dari waktu ke waktu oleh bagian yang terkait dengan pemutakhiran TI.

G. Revenue Streams

Pendapatan terbesar dari operasional Universitas XYZ adalah dari biaya pendidikan mahasiswa yang terdaftar di Universitas XYZ. Pendapatan lainnya adalah dari unit pengembangan eksekutif melalui program pelatihan dan sertifikasi. Universitas XYZ perlu melakukan ekspansi bisnis dengan melakukan strategi diversifikasi yang masih sejalan dengan bisnis utama institusi. Saran yang dapat diberikan adalah mendirikan *dormitory* atau rumah tinggal bagi mahasiswa pertukaran pelajar atau mahasiswa asing yang menempuh studi di Universitas XYZ. Akomodasi ini juga dapat dimanfaatkan untuk tempat tinggal dosen mengajar sehingga tidak perlu mengalokasikan pengeluaran untuk biaya hotel.

H. Key Resources

Key resources dari penyelenggaraan kegiatan Universitas XYZ adalah bagian yang memegang peranan penting dalam proses bisnisnya dalam rangka menciptakan *value* bagi mahasiswa. Di bagian ini, Universitas XYZ memiliki permasalahan yang belum dapat ditemukan penyelesaiannya, yaitu terkait dengan kapabilitas karyawan. Hanya beberapa karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan, namun masih belum cukup untuk dapat menduduki semua jabatan krusial di dalam institusi. Sebagian besar karyawan berada di bawah standar kapasitas karyawan yang dibutuhkan untuk melayani mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan *advance* atau *master degree* yang memiliki standar pelayanan yang cukup tinggi. Universitas XYZ disarankan memiliki program pengembangan karyawan, *talent management*, dan metode *performance appraisal* bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan di semua unit yang ada di dalam organisasi.

I. Key Partners

Universitas XYZ telah memiliki *partnership* yang kuat untuk memberikan dukungan kepada penyelenggaraan program. *Industrial linkages*, institusi *partner*, universitas *partner* di luar negeri, pemerintah, asosiasi, dan para alumni adalah *partnership* yang harus dimiliki oleh universitas agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan untuk menjadi universitas terbaik di Indonesia. Untuk menjadi universitas terbaik, kualitas pendidikan harus selalu

dipertahankan, sehingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan dapat memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi negara.

J. Key Activities

Key activities proses bisnis Universitas XYZ adalah yang terlibat langsung di dalam proses akademik. Kunci aktifitas ini bermula dari penerimaan mahasiswa baru di Bagian Admisi, pelaksanaan pendidikan di Bagian Akademik, kegiatan pelatihan dan sertifikasi, kegiatan internasional, dan kontribusi alumni bagi civitas akademika Universitas XYZ. Bagian yang menjadi *support* untuk kegiatan akademik yaitu Bagian Fasilitas, Bagian Keuangan, dan Bagian Teknologi Informasi harus dapat bekerja bersama, beriringan dengan para pelaksana kegiatan akademik, untuk memastikan bahwa aktifitas utama kegiatan telah mendapatkan *support* yang dibutuhkan. Bagian *supporting* harus memiliki tanggungjawab agar pelaksanaan kegiatan inti tidak mendapat hambatan yang berarti untuk bersama-sama mencapai visi, misi, sasaran, dan tujuan institusi.

K. Cost Structure

Pengeluaran biaya operasional Universitas XYZ dikelola oleh Bagian Keuangan yang terdiri dari 6 orang karyawan. Pengeluaran terbesar adalah dalam rangka menyediakan fasilitas transportasi berupa tiket pesawat dan akomodasi bagi para dosen yang terbang dari universitas induk di Yogyakarta. Mendatangkan kurang lebih 40 dosen setiap minggunya adalah usaha Universitas XYZ untuk tetap mempertahankan kualitas pendidikan yang sama dengan kampus induknya. Efisiensi pengeluaran juga dilakukan dengan cara *paperless* dan mengaplikasikan sistem yang terintegrasi antar bagian. Investasi pada program pengembangan karyawan masih terfokus hanya pada pelatihan *service excellent* yang diberikan selama 2 hari setiap tahun. Saran yang dapat diberikan adalah mengalokasikan pengeluaran untuk memberikan pengetahuan kepada karyawan tidak hanya mengenai *service excellent* namun juga topik yang lain misalnya memberikan kemampuan mengambil keputusan terbaik, *project management*, serta memberikan mindset *entrepreneurship* kepada seluruh karyawan.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer	Customer Segment
Industrial linkages Partner institutions Partner universities abroad Regulator Associations Alumni	Admission activities International Program Academic learning process Training Program Alumni Networking Support from all units to Academic Activities	Credible and high quality of faculties, which strong in research and development, updated curriculum strengthen by conducting discussion, case study and presentation in class, International class conducted in English and over 40 International accredited partner universities all around the world, and enormous variety of training programs.	Personal service Study Plan Consulting Day by day updated academic information	Alumni of undergraduate program in Indonesia Young executives Expatriates in Companies in Indonesia Professional degree seeking
	Key Resources Admission, Executive Development, and International relations Academic and Alumni Affairs Employee Development Program Talent Management Employee performance appraisal		Channels Direct marketing Partnerships Industrial Linkages	
Cost Structure Efficiency in transportation and accommodation cost for faculties Optimum tuition fee and training program investment toward service excellent Paperless and internal integrated system Investment in upgrading employee knowledge		Revenue Stream Student tuition fee Executive Development Project Dormitory for incoming students Stationaries		

Picture 4. Business model Canvas Universitas XYZ dengan Saran Perbaikan

L. Transformasi Business model Canvas ke Balance Scorecard

Model *Balanced Scorecard* adalah merupakan gambaran dari analisis bisnis proses yang ada dan sedang dilakukan oleh Universitas XYZ saat ini, yang kemudian diukur dalam prosentase bobot setiap area bisnis dalam *Balanced Scorecard*. Tabel berikutnya memperlihatkan transformasi dari *Business model Canvas* yang dikelompokkan menjadi 4 area *Balanced Scorecard*.

Table 1. *Strategic Objective di Universitas XYZ*

<i>Perspective</i>	<i>Theme</i>	<i>Business model Canvas</i>	<i>Strategy Objective</i>
<i>Financial</i>	<i>Financial Healthier</i>	<i>Revenue Stream</i>	<i>Increasing Revenue</i>
		<i>Cost Structure</i>	<i>Cost Efficiency</i>
<i>Customer</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Increasing Customer Satisfaction</i>
	<i>Customer Loyalty</i>	<i>Customer Relationship & Customer Segments</i>	<i>Increasing Loyalty of the customer Customer word of mouth</i>
<i>Internal Business Process</i>	<i>Increase Productivity</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Increasing productivity Increasing effectivity of the marketing program</i>
		<i>Quality Partnership</i>	<i>Market development</i>
	<i>Operational Excellent</i>	<i>Channel Key Partners Cost Structure</i>	<i>Investment in employees development program</i>
<i>Learning & Growth</i>	<i>Professional and Effectiveness Organization</i>	<i>Key Resources</i>	<i>Supporting from all unit to the core business process</i>
		<i>Employees Productivity</i>	<i>Employees Development Program</i>
	<i>Business Technology Concept</i>	<i>Cost Structure</i>	<i>Integrated internal system</i>

Table 2. *Prosentase Strategy Objective*

<i>Perspective</i>	<i>Strategy Objectives</i>	<i>Percentage</i>
<i>Financial</i>	2	17%
<i>Customer</i>	3	25%
<i>Internal Business Process</i>	4	33%
<i>Learning & Growth</i>	3	25%
	12	100%

KESIMPULAN

Universitas YZ adalah salah satu universitas terbesar di Indonesia yang bergerak di industri pendidikan. Populasi Indonesia yang sangat besar memberikan Universitas XYZ sebuah peluang untuk mengembangkan program sesuai dengan *value* yang diinginkan oleh masyarakat yang membutuhkan pendidikan dengan level yang lebih tinggi, serta peluang untuk mendapatkan mahasiswa yang bertambah jumlahnya dari tahun ke tahun. Kesadaran masyarakat untuk melanjutkan studi ke jenjang pendidikan lebih tinggi yaitu ke jenjang magister merupakan tantangan bagi Universitas XYZ untuk memberikan standar kualitas pendidikan yang baik dan memenuhi tuntutan dari mahasiswa akan kualitas pendidikan tingkat strata 2. Bisnis proses di Universitas XYZ diterjemahkan ke dalam *Business model Canvas* dengan 9 perspektif untuk melihat lebih detail mengenai proses bisnis yang terjadi di setiap unit di dalam organisasi, dan kemudian dilakukan transformasi ke dalam model *Balanced Scorecard*. Dalam transformasinya ke dalam model *Balanced Scorecard* ditemukan 12 *Strategy Objective* dalam 4 perspektif area. Dari penelitian ini dapat dikonfirmasi bahwa Universitas XYZ dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang dan memiliki kapasitas yang sangat baik untuk dapat mencapai visi, misi, sasaran, dan tujuan institusi dengan selalu mempertahankan kualitas dan melakukan *continuous improvement*.

SARAN

Business model Canvas telah memberikan gambaran proses bisnis Universitas XYZ secara lengkap. Saran yang dapat diberikan untuk melengkapi proses bisnis yang telah dilakukan adalah dengan memasukkan saran yang merupakan hasil dari penelitian ke dalam pembentukan konsep bisnis yang akan datang. Universitas XYZ dapat menambahkan para praktisi bisnis yang membutuhkan *upgrade knowledge* sebagai *potential customer*. Mahasiswa asing yang memiliki keinginan untuk belajar dan mencermati kebudayaan di negara berkembang juga merupakan mahasiswa potensial yang dapat menjadi sasaran pengembangan segmentasi pasar. Menciptakan ikatan emosional dengan mahasiswa dengan mengirimkan ucapan ulang tahun merupakan salah satu saran untuk memperkuat hubungan dengan mahasiswa. Saran lain adalah dengan mengirimkan informasi mengenai cara cerdas untuk beraktifitas dan melakukan hal menarik, misalnya bagaimana melakukan gerakan dasar yoga agar dapat terhindar dari stress akibat bekerja dan tanggung jawab untuk menyelesaikan pendidikan sesuai dengan batas waktu dan target yang ingin dicapai.

Saran yang lain yang dapat diberikan adalah mendirikan *dormitory* atau rumah tinggal bagi mahasiswa pertukaran pelajar atau mahasiswa asing yang menempuh studi di Universitas XYZ. Akomodasi ini juga dapat dimanfaatkan untuk tempat tinggal dosen mengajar sehingga tidak perlu mengalokasikan pengeluaran untuk biaya hotel. Universitas XYZ disarankan memiliki program pengembangan karyawan, *talent management*, dan metode *performance appraisal* bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan di semua unit yang ada di dalam organisasi. Bagian *supporting* harus memiliki tanggungjawab agar pelaksanaan kegiatan inti tidak mendapat hambatan yang berarti untuk bersama sama mencapai visi, misi, sasaran, dan tujuan institusi. Investasi pada program pengembangan karyawan masih terfokus hanya pada pelatihan *service excellent* yang diberikan selama 2 hari setiap tahun. Saran yang dapat diberikan adalah mengalokasikan pengeluaran untuk memberikan pengetahuan kepada karyawan tidak hanya topik *service excellent* namun juga topik yang lain misalnya memberikan kemampuan mengambil keputusan terbaik, *project management*, serta memberikan *mindset entrepreneurship* kepada seluruh karyawan.

REFERENCE

- Dewi, L.K., (2017). Model Dasar Pengembangan *Business model Canvas* ke *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT. Boma Bisma Indra). JURNAL SAINS DAN SENI ITS Vol. 6, No. 2, (2017) ISSN: 2337-3520 (2301-928X Print) D-173
- Dewi, I., (2018). PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN BISNIS MODEL KANVAS PADA PT PENTARIO LIBERIA PERSADA (Kebun Sayur Surabaya). Seminar Nasional “Inovasi Pangan Lokal Untuk Mendukung Ketahanan Pangan” Universitas Mercu Buana Yogyakarta – Yogyakarta, 28 April 2018, ISSN: 2656-6796
- Firmanda, V., SISTEM INFORMASI SDM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*. Universitas Mercu Buana, Ensiklopedia of Journal Vol. 1 No.2 Edisi 2 Januari 2019, P-ISSN 2622-9110, E-ISSN 2654-8399
- Sawitri, D., (2019). STRATEGY FOR DIVERSIFYING TYPICAL SNACKS OF TRENGGALEK PRODUCTS TO INCREASE COMPETITIVENESS IN THE ERA OF SDGS BY USING *BUSINESS MODEL CANVAS*. International Journal of Organizational Innovation. 0984 IJOI, The International Journal of Organizational Innovation Volume 12 Number 2, October 2019
- Piñeiro, F., (2017), *BUSINESS MODELS ON STARTUPS: A MULTICASE STUDY*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, número 5, p. 792-807, 2017 DOI: 10.5902/1983465929161
- Bonazzi, F., (2013). Innovation and *Business model*: a case study about integration of Innovation Funnel and *Business model Canvas*. Rev. bus. manag., São Paulo, Vol. 16, No. 53, pp. 616-637, Oct./Dec. 2014 ISSN 1806-4892
- Trimble, C., (2015). MORE THAN A FIELD TRIP: THE *BUSINESS MODEL CANVAS* AS SUPPORT FOR FIELD SITE VISITS IN MARKETING COURSES. Marketing Management Association Spring 2015 Proceedings
- Leon, M., (2015). Designing a Model of a Digital Ecosystem for Healthcare and Wellness Using the *Business model Canvas*. J Med Syst (2016) 40:144 DOI 10.1007/s10916-016-0488-3
- Giourka, P., (2019). The Smart City *Business model Canvas*—A Smart City *Business modeling* Framework and Practical Tool. Energies 2019, 12, 4798; doi:10.3390/en12244798
- Tarver, E., 2020, <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>. (16 May 2020, 15.20 pm)
- Dewi, P., (2017). IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* DALAM PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WANGAYA KOTA DENPASAR. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana ISSN: 2302-8556 Vol.18.2. Februari (2017): 965-995
- Ali, Hapzi. 2020. Modul Strategic Management Program Studi Magister Management. UMB Jakarta.