

**MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN
TINGGI ISLAM DENGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA (MSDM) BERBASIS *BALANCE SCORE CARD***
(Telaah Reflektif di IAIN Syekh Nurjati Cirebon)

Suhatma

IAIN Syekh Nurjati Cirebon

E-mail : ahmadripai@syekhnurjati.ac.id

ABSTRAK

Faktor sumber daya manusia adalah sangat penting dalam perguruan tinggi karena sumber daya manusia menunjang kegiatan perguruan tinggi, melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata. Tanpa adanya unsur manusia dalam perguruan tinggi, tidak mungkin perguruan tinggi tersebut dapat bergerak dan menuju yang diinginkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kinerja Sumberdaya manusianya. Pengukuran kinerja MSDM penting dilakukan dalam Perguruan Tinggi, hal ini bisa dilakukan salah satunya dengan menggunakan Balanced Scare Card (BSC) yaitu merupakan pendekatan yang sistematis untuk menilai kinerja organisasi (Perguruan Tinggi) menjadi kerangka kerja

Kata kunci: Perguruan Tinggi, Manajemen sumber daya manusia, *Balanced Scare Card*

A. PENDAHULUAN

Di era persaingan bebas saat ini, perguruan tinggi dituntut untuk mempersiapkan diri agar dapat menjadi perguruan tinggi yang siap berkompetisi dengan perguruan tinggi lain. Faktor yang kemudian turut berperan dalam mencapai hal tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas, oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Hal ini

dapat di mengerti sebab manusia merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, sehingga organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan memenangkan persaingan seperti yang diungkapkan *Alex S. Nitisemito (1996:39)*

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia, jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan. *Foulkes (1975)* memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut:

"For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future"

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan ter-minologi human capital.

Dessler (2000) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut:

"Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility".

Jelaslah bahwa para pengambil kebijakan harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya perusahaan yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagai mana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage*

dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

B. ERA PERSAINGAN PERGURUAN TINGGI

IAIN Syekh Nurjati Cirebon, sebagai salah satu Perguruan tinggi Islam yang merupakan penyedia jasa pendidikan akan terkena imbas dengan adanya pasar bebas. Tidak ada lagi batasan orang untuk berbisnis salah satunya adalah dalam hal pendidikan.

Pendidikan merupakan bidang yang sangat urgen dan memiliki peluang karena setiap orang perlu akan pendidikan. Salah satu faktor penunjang pendidikan adalah manusia dalam hal ini SDM, suatu lembaga pendidikan akan berhasil jika memiliki SDM yang berkualitas dan profesional.

Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam perguruan tinggi karena sumber daya manusia menunjang melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata. Tanpa adanya unsur manusia dalam perguruan tinggi, tidak mungkin perguruan tinggi tersebut dapat bergerak dan menuju yang diinginkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa "Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya". Apalagi sekarang IAIN Syekh Nurjati Cirebon tengah menyongsong dan menyiapkan diri untuk berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), sebagaimana UIN-UIN yang lain harus mempersiapkan MSDM yang memiliki kualitas karena jika tidak akan tertinggal oleh perguruan tinggi lain.

Sebagian besar perguruan tinggi adalah organisasi nirlaba, sedangkan sebagian kecil lebih cenderung disebut perusahaan komersial sebagaimana perusahaan bisnis yang lain. Beberapa aplikasi

fungsi manajemen umum dalam perguruan tinggi yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran, bukan merupakan hal baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu universitas.

2. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian tenaga Dosen dan Karyawan, yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian Dosen dan karyawan mempunyai tugas khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Ada empat jenis kelompok karyawan yang mempunyai tugas berbeda:

a. Dosen

Adalah para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian ilmiah.

Saat peta Dosen di IAIN Syekh Nurjati Cirebon yaitu

1). Guru Besar 10 Orang

2). Lektor Kepala 79 Orang

3). Lektor 130 Orang

4). Asisten Ahli 34 Orang

5). Calon Dosen 70 Orang

(Sumber Bagian Kepegawaian IAIN Syekh Nurjati Cirebon, April 2020)

b. Karyawan administrasi

Adalah karyawan yang bekerja di rektorat, keuangan, pendaftaran, personalia, dan sebagainya.

Tugas pengorganisasian dan staf termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, pembuatan rincian tugas *{Job description}* dan kebutuhan tugas *{job requirement}*, penetapan otorisasi, menentukan organigram, menentukan hubungan-an lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali *{span of control}*, membuat penilaian tugas dan jenjang tugas *{job evaluation and job establishment}*, merencanakan kaderisasi, dan sebagainya.

3. Penggerakan

Tugas penggerakan *{actuating}* adalah tugas menggerakkan

seluruh manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan agar masing-masing bekerja sesuai yang telah ditentukan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi. Fungsi penggerakan (kepemimpinan) berada semua tingkat, lokasi, dan bagian perusahaan. Fungsi penggerakan meliputi pemberian motivasi,

memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa, mengembangkan para manajer dan sebagainya.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya setiap akhir tahun anggaran, tetapi justru harus secara berkala dalam waktu yang lebih pendek. Salah satu pengukuran kinerja bisa dilakukan dengan *Balance Scorecard*.

Tabel 1

Perbedaan Perusahaan Bisnis dengan Perguruan Tinggi

Bisnis	Perguruan Tinggi
a. Didorong pasar	a. Didorong dosen
b. Berorientasi pada hasil	b. Berorientasi pada pengajaran/riset
c. Terencana/Methodik	c. Terbuka/Timbul
d. Hubungan hirarkis	d. Hubungan lebih bebas
e. Bersifat memutuskan	e. Bersifat penyesuaian
f. Toleransi rendah atas kebimbangan	f. Toleransi tinggi atas kebimbangan
g. Berbasis otoritas	g. Berbasis konsesus
h. Akuntabilitas tinggi	h. Akuntabilitas rendah

Sumber: R. Eko Indrajat dan R. Djokopranoto (2006:46)

**C. IMPLEMENTASI
MANAJEMEN SDM DI PT**

Implementasi fungsi
operasional manajemen SDM pada

perguruan tinggi adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan, adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan, adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian, adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar men-taati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

5. Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
7. Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen SDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.
9. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan

berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsisten.

10. Kedisiplinan, merupakan salah satu fungsi MSDM yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.
11. Pemberhentian, adalah pemutusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan baik dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Menurut Andrew E. Sikula (1981:145) mengemukakan bahwa

"Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization". Artinya bahwa perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Sedangkan menurut George Milkovich dan Paul C. Nystrom, (Dr. AA Anwar Parbu Mangkunegara, Drs., M.Si., mengemukakan bahwa *"Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which a firm ensures that it has the right number of people and the right places, at the economically most useful"*. Artinya bahwa perencanaan tenaga kerja yaitu proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian

jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis lebih bermanfaat.

Jadi berdasarkan kedua pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja yaitu suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar dan bermanfaat secara ekonomis dan berkualitas.

SDM yang berkualitas adalah yang memiliki stamina tinggi sehingga mampu bekerja keras, bisa dibayangkan apabila SDM yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi tidak memiliki stamina yang baik apalagi Perguruan Tinggi merupakan penyedia jasa yang diharuskan untuk bisa melayani *customer* dengan baik. Dengan memiliki stamina yang baik biasanya tangguh akan tetapi harus didukung dengan

kecerdasan dan keterampilan sehingga akan tumbuh kemandirian dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. SDM yang cerdas dan terampil biasanya produktif dan kreatif serta inovatif karena memiliki orientasi ke masa depan. Kesemuanya itu harus didukung dengan sikap disiplin dan berbudi pekerti yang luhur.

Pengelolaan Manajemen di Perguruan Tinggi adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang (Sedermayati, 2001:4) lain. Hal ini berarti bahwa SDM mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation*.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right*

man in the righ place and the right man on the right job.

3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi pegawai.
9. Pengaturan mutasi pegawai.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peran MSDM sangat menentukan bagi terwujudnya, tujuan organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja

selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesanggupan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan tidak akan berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

Dalam menghadapi perubahan-perubahan yang sangat cepat tersebut, maka MSDM sebagaimana yang dikemukakan oleh *Dave Ulrich* (1997) dihadapkan pada 8 tantangan (*Challenges*) yaitu sebagai berikut:

- (1) Tantangan Globalisasi (*Globalization*)
- (2) Tantangan persaingan jaringan bisnis dan pelayanan SDM
- (3) Tantangan upaya menciptakan keuntungan melalui pertumbuhan dan efisiensi biaya.
- (4) Tantangan Konsentrasi ke Kapabilitas
- (5) Tantangan perubahan, perubahan, dan beberapa perubahan.
- (6) Tantangan Teknologi [*Technology*].

(7) Tantangan Ketahanan, Daya Tarik, Pengukuran, dan kompetensi serta intelektual kapital.

(8) Tantangan perubahan bukan transformasi.

Dave Ulrich (1997), mengemukakan bahwa agar sumber daya manusia mencapai keunggulan (*Champion*), maka manajemen-manajemen yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1) Manajemen Strategi sumber daya manusia

(*Management Of*

Human Resource) merupakan

suatu kegiatan yang berkaitan dengan

pengambilan keputusan dalam perencanaan,

pengorganisasian,

pengarahan, pengkoordinasian

dan pengawasan terhadap seluruh

fungsi-fungsi manajemen

sumber daya manusia yaitu pengadaan

sumber daya manusia (*Procurement*),

pengembangan sumber daya

manusia (*Development*),

pemberian kompensasi (*Compensation*),

pemeliharaan (*Maintenance*),

integrasi (*Integration*) dan

pemutusan

hubungan kerja (*Separation*).

Management of human

resources merupakan suatu

strategi partner yang

mempunyai kegiatan atau

aktivitas strategi bisnis dan

meluruskan sumber daya

manusia dalam melakukan

diagnosis pada suatu

organisasi/lembaga/intitusi.

Peranan dan strategi SDM

berfokus pada kesatuan

strategi SDM dan kegiatannya

dengan strategi bisnis dalam

perannya, profesional SDM

bekerja untuk menjadi parter

dalam strategi, membantu

untuk memastikan strategi

bisnis.

2) Manajemen

infrastruktur organisasi

(*Management Of Firm*

Infrastructure) merupakan

suatu kegiatan untuk

membangun in-

frastruktur yang efisien dalam sumber daya manusia, dengan menggunakan keahlian administrasi untuk merencanakan ulang proses organisasi dan bagian pelayanan.

Menciptakan infrastruktur telah menjadi peranan dari SDM tradisional, yang membutuhkan design dan pengantaran yang efektif dari proses SDM untuk *Staffing, training, appraising, rewarding, promoting*, dan lain-lain yang bersangkutan dengan arus manajemen karyawan dalam organisasi.

3) Manajemen

Kontribusi

pegawai/karyawan

(*Management Of Employee Contribution*) yaitu meningkatkan kemampuan dan komitmen pegawai serta mendengarkan dan merespon keluhan pegawai dalam menyediakan sumber daya pegawai/karyawan sehingga tercapai tujuan organisasi.

Peranan dari kontribusi karyawan untuk profesional SDM mengarahkan kembali keterlibatan mereka dalam problem sehari-hari, perhatian dan kebutuhan dari karyawan.

Dalam organisasi/lembaga/intitusi, dimana modal intelektual menjadi sumber yang kritis untuk nilai organisasi/lembaga/intitusi, para profesional harus dapat lebih aktif dan agresif dalam membangun modal tersebut.

Tujuan dari manajemen kontribusi karyawan adalah peningkatan komitmen dan kompetensi dari karyawan. Sedangkan perubahan dari peranan ini adalah membuat karyawan menjadi pemenang. Dan aktivitas utamanya adalah mendengar, merespon, dan menemukan cara untuk memenuhi karyawan dengan sumber-sumber yang dapat memenuhi perubahan permintaan karyawan.

4) Manajemen

transformasi dan perubahan

(*Management Of Transformation And Change*), yaitu bagaimana menciptakan suatu

organisasi baru kembali dan agen perubahan sehingga mampu melakukan perubahan dan mentransformasi manajing dan kemampuan (*capability*) untuk mengikuti setiap perubahan.

Peranan Manajemen transformasi dan perubahan adalah penambahan nilai dan organisasi/lembaga/intitusi untuk memanager transformasi dan perubahan. Transformasi berarti perubahan budaya secara mendasar dalam organisasi/lembaga/intitusi/perusahaan, para profesional memanager perubahan menjadi *cultural guardians and cultural catalytsis*. Perubahan berarti kemampuan organisasi/lembaga/ intitusi untuk meningkatkan desain dan implementasi dari inisiatif dan menurunkan waktu perputaran dalam semua aktivitas organisasi/ lembaga/intitüsü, profesional SDM membantu untuk mengidentifikasi dan implementasi proses untuk berubah.

Tujuan dari manajemen transformasi dan perubahan adalah

kapasitas untuk berubah, sedangkan perubahannya adalah agen perubahan dengan identifikasi dan pembatasan masalah, membangun kepercayaan, penyelesaian masalah, dan merancang dan sampai kepada pelaksanaan seluruh perencanaan tersebut.

D. *BALANCE SCORE CARD (BSC)*

Adapun hal yang bisa diterapkan di dalam suatu Perguruan Tinggi dalam upaya MSDM guna menghadapi tantangan global yaitu dengan Prinsip-prinsip Strategi *Balancea Score Card*.

Konsep *Balance Score Card* [BSC) merupakan pendekatan yang sistematis untuk menilai kinerja organisasi menjadi kerangka kerja yang terpadu. Pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah berdasarkan misi dan strategi dari suatu Perguruan Tinggi. Mengingat pola persaingan pada era globalisasi dan era informasi yang sangat cepat,

maka Perguruan Tinggi dituntut mendapatkan informasi yang cepat, akurat, tepat dan komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan agar bisa bersaing.

Adapun tiga prinsip-prinsip strategi *Balanced Score Card* menurut Robert Kaplan yang dikaitkan dengan strategi Perguruan Tinggi, yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan Sebab - Akibat

Strategi sebab-akibat adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat dari beberapa variabel. Hubungan sebab-akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan "jika-maka". Contoh, bagaimana keterkaitan antara aktivitas pelatihan penjualan para tenaga penjual dengan peningkatan laba yang dapat ditentukan melalui urutan hipotesis.

Balance Score Card yang disusun secara baik, seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab - akibat seperti itu, sistem pengukuran harus membuat hubungan hipotesis di antara berbagai tujuan (dan ukuran] di dalam berbagai perspektif menjadi

eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Sistem pengukuran harus mengidentifikasi urutan hipotesis tentang* hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kerjanya. Setiap ukuran yang dipilih untuk Balance Score Card harus menjadi unsur suatu rantai hubungan, sebab - akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis pada seluruh kegiatan organisasi/lembaga/intituti.

2. Hasil dan Faktor

Pendorong Kinerja

Strategi ginerik ini cenderung membuat ukuran utama yang menggambarkan sasaran bersama dari berbagai strategi, dan struktur disemua industri dan Perguruan Tinggi. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *large indicator* seperti propitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja.

Hal yang mendorong kinerja adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada bisnis tertentu, faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis,

misalnya, faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada konsumen.

Sebuah *Balance Score Card* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkonsumsikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Ukuran itu tidak akan memberikan indikasi dini tentang apakah strategi Perguruan Tinggi sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebaliknya, sebuah *Balanced Score Card* yang baik harus memiliki bauran yang tepat dari hasil dan faktor pendorong kinerja yang telah disesuaikan kepada strategi Perguruan Tinggi.

3. Keterkaitan dengan Masalah Keuangan

Program perubahan banyak dikembangkan oleh sebagian besar Perguruan Tinggi saat ini, adalah amat mudah untuk meningkatkan tujuan seperti mutu, kepuasan

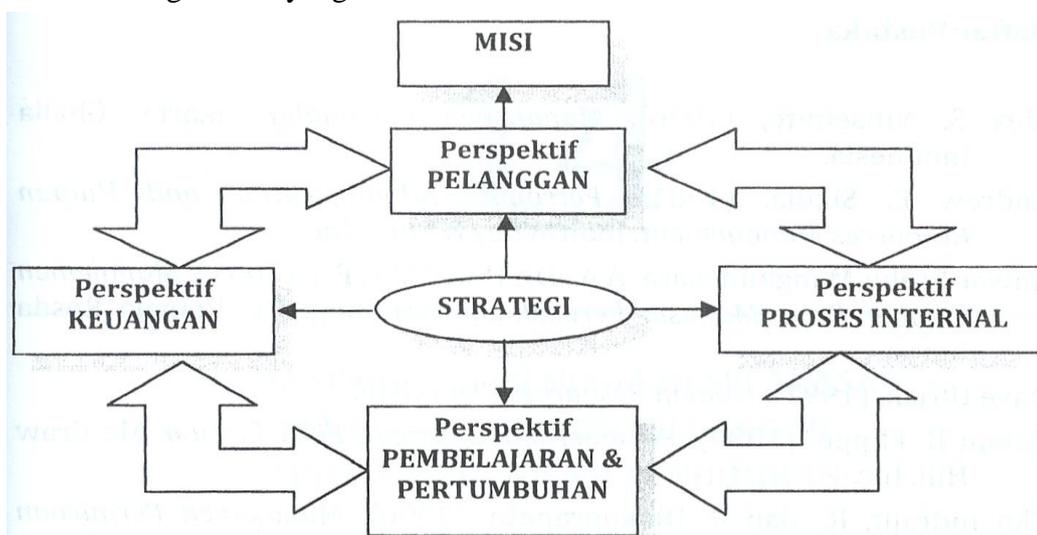
konsumen, inovasi dan pemberdayaan karyawan. Tujuan penilaian kinerja dari unit bisnis tidak akan berhasil, apabila tujuan mutu, kepuasan pelanggan, inovasi masalah keuangan yang dihadapi para pemenang penghargaan atas keberhasilannya dan memberikan kesaksian akan kebutuhan mengkaitkan peningkatan operasional dengan keberhasilan dari bisnis.

Suatu *Balance Score Card* harus menitikberatkan kepada hasil (*output*), terutama yang bersifat keuangan, seperti *return - on-capital -employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manajer gagal mengaitkan program seperti *Please do not use illegal software* manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan pekerja, dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja "*financial Please do not use illegal software*" yang handal pada masa yang akan datang.

Perguruan Tinggi umumnya didirikan, baik oleh pemerintah

maupun swasta, bukan hanya untuk mencari keuntungan, tetapi untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan tinggi demi mencerdaskan kehidupan bangsa. Motivasi utamanya adalah menyediakan pendidikan tinggi bagi para pelajar sekolah menengah atas (umumnya), yang ingin meneruskan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Oleh karena itu, banyak Perguruan Tinggi yang rela meneruskan usahanya walau dilanda defisit secara terus menerus dan mengatasinya dengan berbagai cara yang tidak mudah. Pengelolaan yang baik tentu

mengharapkan suatu keadaan keuangan baik dan ada surplus sehingga mampu melakukan investasi untuk mengembangkan fasilitas Perguruan Tinggi. Perubahan prioritas dalam pencapaian tujuan Perguruan Tinggi dapat dilihat dalam Gambar 1, dimana perspektif pelanggan diletakkan paling atas yang langsung menunjang pencapaian misi Perguruan Tinggi. Dan sebaliknya, strategi tetap merupakan pusat pengaturan kegiatan, yang mempengaruhi penentuan keempat perspektif.



Gambar 1.
Balanced Scorecard untuk
Organisasi Nirlaba/Perguruan Tinggi
 (Paul R. Niven dalam R. Eko Indrajat dan R. Djokopranoto; 2006:135)

E. KESIMPULAN

Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam perguruan tinggi karena sumber daya manusia menunjang melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata. Tanpa adanya unsur manusia dalam perguruan tinggi, tidak mungkin perguruan tinggi tersebut dapat bergerak dan menuju yang diinginkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang

diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa "Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya".

Pengukuran kinerja MSDM penting dilakukan dalam Perguruan Tinggi, hal ini bisa dilakukan salah satunya dengan menggunakan *Balanced Score Card* (BSC) BSC yaitu merupakan pendekatan yang sistematis untuk menilai kinerja organisasi (Perguruan Tinggi) menjadi kerangka kerja .

F. DAFTAR PUSTAKA

Alex S. Nitisemito, (1996). *Manajemen Personalia* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Andrew E. Sikula. (1981). *Personnel Administration and Human Resources Management*. Jhon Wiley & Sons. Inc.

Anwar Prabu Mangkunegara, A.A., Dr. Drs., M.Si., Psi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Dave Ulrich. (1997). *Human Resources Champion*.

Edwin B. Flippo. (1980). *Personel Management, Fifth Edition*. Mc Graw Hill. Inc.

Eko Indrajit, R., dan R. Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan tinggi Modern*. ANDI Yogyakarta.

Mas Achmad Daniri. (2005). *Good Corporate Governance. Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia.

- Sedermayati, Dr. M.Pd. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Veithzal Rivai, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Peta Dosen IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Kepegawaian IAIN Syekh Nurjati Cirebon*, Apri 2020