

PENERAPAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN MUTU DAN LAYANAN PRIMA DI PERGURUAN TINGGI

James J. R. Sumayku

Universitas Negeri Manado

Abstract: *In order to anticipate the changes that are innovative, reorientation, reorganization, reformation towards Education development, all of the changes must towards the creation and the achievement of stakeholders satisfaction. This satisfaction will be achieved if the organizers of Education is able to produce graduates who is in line with National standards even international standards. To achieve that it is necessary to change the educational paradigm with consequences. The consequences of the necessary corrections to the dimensions of the college binding rules, concerning minimum quality standards which need to be formulated together. Balanced Scorecard is a performance measurement system management company comprehensively covering aspects and non financial. In the Balanced Scorecard financial measure that shows past performance is equipped with non financial measures which shows the driver (drivers) for the future performance (Kaplan and Norton, 1996: 8). Balanced Scorecard looks at performances through four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth. Through these four perspectives, objectives and Balanced Scorecard measurement derived from the vision and strategy of the organization.*

Keyword: *Balanced approach, scorecard, quality and excellence services*

Abstrak: Dalam rangka mengantisipasi perubahan-perubahan yang bersifat inovasi, reorientasi, reorganisasi, reformasi menuju pengembangan pendidikan, yang kesemua perubahan tersebut harus menuju terciptanya dan tercapainya kepuasan *stakeholders*. Kepuasan ini tercapai apabila penyelenggara Pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang searah dengan standar nasional bahkan internasional. Untuk mencapai itu maka diperlukan perubahan paradigma pendidikan dengan konsekuensinya. Konsekuensi dari pada itu perlu ada koreksi terhadap dimensi aturan yang mengikat perguruan tinggi, menyangkut standar mutu minimal yang perlu dirumuskan secara bersama-sama. *Balanced Scorecard* merupakan system pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Dalam *Balanced Scorecard* ukuran keuangan dan non keuangan yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non keuangan yang menunjukkan penggerak (drivers) bagi kinerja masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996:8). *Balanced Scorecard* memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif ini, sasaran dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi.

Kata Kunci: *Pendekatan Balanced, Scorecard, Mutu dan Layanan Prima*

PENDAHULUAN

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.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai

bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*).

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat

mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

Persoalan ketenagakerjaan merupakan persoalan ketersediaan (*supply*) tenaga kerja dan persoalan kebutuhan (*demand*) tenaga kerja oleh pelaku ekonomi. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan, atau lebih spesifik lagi pengangguran, kebijakan yang harus dilakukan adalah bagaimana menangani sisi *demand* dan *supply* tenaga kerja. Pada sisi *demand*, pembenahan persoalan ketenagakerjaan diarahkan pada pengembangan kebijakan ekonomi yang mampu menyerap tenaga kerja yang ada semaksimal mungkin. Kebijakan ekonomi tidak saja berarti memacu pertumbuhan ekonomi setinggi mungkin namun pertumbuhan ekonomi tersebut harus semaksimal mungkin menyerap tenaga kerja.

Pendidikan tinggi, selaras dengan karakteristik dan fungsi, dalam beberapa waktu terakhir ini telah mentasdirikan diri sebagai usaha jasa pendidikan. Sebagai usaha jasa, pendidikan tinggi mempunyai kelompok pelanggan yang harus dilayani dengan pelayanan jasa yang bermutu. Perhatian terhadap mutu harus tergambar dalam tiga wilayah utama (*three main areas*) pendidikan, yakni: pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), dan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*).

Terdapat dua faktor lainnya, selain faktor kualitas, yang perlu mendapat sorotan dalam pengembangan manajemen kinerja PT pada ketiga wilayah utama pendidikan tersebut yakni, faktor proses dan faktor sumber daya manusia. Faktor proses berkaitan dengan perancangan proses, sistem (termasuk teknologi informasi), budaya kerja struktur, system pengendalian, proses penyusunan perencanaan, penganggaran dan produktivitas. Sedang faktor sumber daya manusia mencakup permasalahan yang memuat dimensi sosial dan psikologi, interaksi dan

interelasi, motivasi, keterampilan, gaya, penghargaan, dan imbalan.

Dalam menghadapi perubahan-perubahan yang sangat cepat tersebut, MSDM sebagaimana dikemukakan oleh Dave Ulrich (1977) dihadapkan pada delapan tantangan (*Challenges*), yaitu tantangan globalisasi, tantangan persaingan jaringan bisnis dan pelayanan SDM, tantangan upaya menciptakan keuntungan melalui pertumbuhan dan efisiensi biaya, tantangan konsentrasi ke kapabilitas, tantangan perubahan, perubahan, dan beberapa perubahan, tantangan teknologi, tantangan ketahanan, daya tarik, pengukuran, dan kompetensi serta intelektual capital, tantangan perubahan bukan transformasi.

Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika perusahaan yang berorientasi pada *profit*, maka ukurannya adalah ukuran finansial seperti omset penjualan, laba bersih, pertumbuhan penjualan dan lain-lain. Sedangkan pada organisasi nirlaba seperti organisasi pemerintahan maka ukuran kinerjanya adalah berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Semua harus terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga bila nanti dievaluasi dapat diketahui apakah kinerja sudah dapat mencapai target atau belum. Michael Porter, profesor dari *Harvard Business School* menyatakan bahwa kita tidak bisa memajemen sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja biasanya tidak bisa diharapkan untuk mampu mencapai kinerja yang memuaskan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering

disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik mengenai sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada dua hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Keduanya perlu dicantumkan supaya pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bersikap secara *fair*, dan tidak melihat hasil akhir semata, namun juga proses kerjanya. Bisa saja seorang bawahan belum mencapai semua hasil kerja yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan *reward* untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Hal ini juga bisa menjadi dasar untuk perbaikan di masa mendatang (*continuous improvement*).

3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu:
 - Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.
 - Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut.
 - Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Semuanya ini harus serba kuantitatif.
4. Adanya suatu sistem *reward and punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-

lain. *Reward and punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja harus ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih dahulu sebelum *reward* dan *punishment*.

Penerapan *punishment* ini harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.

5. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, dan pengguna jasa, karena pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, namun dengan berpikir bersama mampu untuk mengubah sikap subyektif itu menjadi mendekati obyektif, atau berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat dalam konsep penilaian 360 derajat.
6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching, counseling, dan empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam manusia. Suatu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah sikap *followership* atau menjadi pengikut. Bagaimana jadinya bila semua orang menjadi komandan dalam organisasi? Bukan kinerja tinggi yang tercapai, namun kekacauan yang ada. Pada dasarnya seseorang itu harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi dalam situasi yang lain dia juga harus memahami bahwa dia merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar yang harus diikuti.
7. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi. Umumnya organisasi yang berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi itu tersebut kepada hal-hal yang penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen,

seleksi, pendidikan, pengembangan pegawai, dan promosi. Kompetensi ini meliputi kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, dan kompetensi teknis yang spesifik dalam pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

Manajemen adalah Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (Follet, 1997). Sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Nickels, McHugh and McHugh, 1997). Manajemen adalah Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. (Ernie & Kurniawan, 2005). Manajemen kinerja adalah proses dimana eksekutif, manajer, dan *supervisor* bekerja untuk mengaitkan/mensejajarkan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan (Dessler, 2005).

Arti dari manajemen kinerja meliputi: *performance management* dan *managing employee performance*. Selanjutnya definisi program manajemen kinerja meliputi: (1) merencanakan, (2) proses manajemen, dan (3) produktivitas. Manajemen kinerja meliputi pengelolaan semua elemen proses organisasi yang mempengaruhi prestasi meliputi penetapan tujuan, seleksi & penempatan pekerja, penilaian, kompensasi, pelatihan, dan manajemen karier.

Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja terdiri dari beberapa elemen: 1. Teknologi (Peralatan, metode kerja), 2. Kualitas dari input (termasuk material), 3. Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatan kerja), Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan), 4. Sistem kompensasi dan imbalan di dalam organisasi penting untuk menetapkan program manajemen kinerja,

dimana prog-ram manajemen kinerja merupakan sebuah proses.

Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Selanjutnya program manajemen kinerja memiliki tujuan/manfaat antara lain:

- Meningkatkan prestasi kerja karyawan Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan
- Merangsang minat dalam pengembangan pribadi
- Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai
- Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan.

Sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan dalam menerapkan manajemen kinerja disebutkan oleh Oliver (1985) yang dikutip oleh Dessler (2005) sebagai berikut:

- tidak adanya standar;
- standar yang relevan dan bersifat subjektif;
- standar yang tidak realistis;
- ukuran prestasi yang tidak tepat;
- kesalahan penilai;
- pemberian umpan balik secara buruk;
- komunikasi yang negatif;
- kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian.

Disebutkan oleh Mathis (2005) bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif meliputi:

- *relevance*
- *sensitivity*
- *reliability*
- *acceptability*
- *practicality*

Aplikasi Manajemen Kinerja

Implementasi fungsi operasional manajemen SDM pada perguruan tinggi adalah sebagai berikut:

- perencanaan
- pengorganisasian
- pengarahan
- pengendalian
- pengadaan
- pengembangan
- kompensasi
- pengintegrasian
- pemeliharaan
- kedisiplinan
- pemberhentian

Implementasi manajemen kinerja dalam organisasi memiliki sifat karakteristik. Manajemen kinerja senantiasa berfokus pada hasil dan cara, yakni hasil akhir dan perilaku yang ditunjukkan dalam mencapai hasil akhir. Dalam proses ini, Komunikasi dan partisipasi dua arah mutlak diperlukan untuk membangun kesepakatan bersama dalam hal kinerja maksimal yang diharapkan. Sasaran dan perilaku pribadi dalam organisasi senantiasa terfokus pada sasaran organisasi. *Leader* dengan cerdas mengenali dan menyingkirkan halangan untuk menuju sukses, serta berupaya menghidupkan motivasi kerja anggota tim.

METODOLOGI PENELITIAN

Tahap-tahap dalam manajemen kinerja meliputi tahap penentuan objectives, penentuan sasaran yang berorientasi pada perilaku, menyiapkan dukungan yang diperlukan, evaluasi dan pengembangan serta memberi penghargaan. Proses manajemen kinerja melibatkan perencanaan, *coaching* dan *review*. Dalam perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sarannya serta bagaimana perilaku untuk mencapai sasaran, Dalam coaching dilakukan evaluasi, dukungan dan pengarahan secara berkesinambungan melalui diskusi dua arah. Dalam proses *review* dilakukan evaluasi terhadap pencapaian dan terhadap sasaran yang ditentukan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang mendasar dalam manajemen kinerja. manfaatnya sebagai landasan untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi butir-butir kekuatan untuk mengembangkan kinerja di masa mendatang, serta meng-

identifikasi butir-butir kelemahan sebagai sarana koreksi dan pengembangan. Langkah ini sebagai jawaban terhadap dua persoalan utama yaitu apakah kita sudah mengerjakan hal yang benar dan apakah sudah mengerjakannya dengan baik.

Persoalan utama dalam pengukuran kinerja adalah kita telah mengukur hal yang strategis dan memberi nilai tambah terhadap strategi organisasi secara keseluruhan. Masalah lain yang perlu diwaspadai adalah terlalu berorientasi pada hasil dan mengabaikan proses, sistem remunerasi yang tidak mendukung kinerja, dan pengukuran yang tidak berdasarkan pada team business structure.

Evaluasi kinerja memiliki fokus yang berbeda tergantung kepada jenjang manajemennya. Bagi manajemen senior fokus evaluasi pada sasaran organisasi dan kemampuannya untuk meraih hasil yang utama. Untuk jenjang manajer madya memiliki fokus yang seimbang antara pencapaian sasaran perusahaan, kemampuan dan tugas-tugas baku. Bagi karyawan administrasi fokus evaluasi pada kemampuan mengerjakan tugas-tugas baku dan keluaran, sedangkan untuk jenjang operator terutama berfokus pada keluaran.

Dalam pelaksanaan manajemen kinerja terdapat lima komponen pokok, yaitu:

- a. Perencanaan kinerja, di mana atasan dan bawahan berupaya merumuskan, memahami dan menyepakati target kinerja bawahan dalam rangka mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pada saat perencanaan kinerja ini atasan membantu bawahan dan menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam target kinerja individual dalam batasan anggaran yang tersedia.
- b. Komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan guna memastikan bahwa apa yang telah, sedang dan akan dilakukan bawahan mengarah pada target kinerjanya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, hal ini juga berguna untuk mengantisipasi segala persoalan yang timbul.
- c. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti

pendukung realisasi kinerja bawahan. Pengumpulan dapat dilakukan melalui formulir penilaian kinerja, observasi langsung maupun tanya jawab dengan pihak-pihak terkait.

- d. Pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan selama periode berjalan. Pada saat inilah bukti-bukti otentik kinerja bawahan diklarifikasi, didiskusikan, dan disimpulkan bersama sebagai kinerja bawahan pada periode tersebut.
- e. Diagnosis berbagai hambatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan guna menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut guna meningkatkan kinerja bawahan. Dengan adanya diagnosis dan bimbingan ini, bawahan tidak merasa “dipersalahkan” atas kegagalan mencapai target kinerja yang telah disepakati dan sekaligus menunjukkan niatan bahwa persoalan kinerja bawahan adalah persoalan atasan juga.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengelolaan lembaga perguruan tinggi dapat disetarakan dengan model bisnis jasa. Kepuasan *stakeholder* (mahasiswa, dosen, staf, pengelola) juga menjadi ukuran keberhasilannya. Manajemen perguruan tinggi haruslah dikelola secara profesional seperti layaknya lembaga bisnis lainnya, tetapi dengan tetap mengutamakan mutu akademik sebagai “produk jasa” yang harus dicapainya. Perguruan tinggi mempunyai *stakeholder* internal, yaitu Mahasiswa, Dosen, Karyawan, pemilik (swasta maupun pemerintah), *supplier*, serta lembaga pendidikan lain sebagai *competitor*nya. Sementara *stakeholder* eksternal perguruan tinggi antara lain adalah pemerintah, organisasi profesi, dan kelompok lain dalam masyarakat.

Dalam pendidikan global, sangatlah diperlukan untuk mengatur kerangka kerja dengan batasan ideologi dan norma sosial yang jelas untuk rancangan kurikulum sehingga semua aktivitas edukasional dapat memiliki fokus lokal yang jelas ketika mendapat keuntungan dari keterbukaan akan masukan dan ilmu pengetahuan global yang

luas. Jelasnya, loyalitas dan perhatian lokal seharusnya menjadi bagian inti dari pendidikan. Hasil pendidikan yang diharapkan adalah untuk pengembangan seseorang local dengan pandangan global yang terbatas, yang dapat bertindak secara lokal dengan ilmu pengetahuan yang telah disaring.

Teori ini dapat membantu untuk menjamin relevansi lokal dalam pendidikan global dan menghindari hilangnya identitas dan perhatian lokal selama globalisasi atau keterbukaan internasional. Khususnya kerangka kerja lokal melindungi kepentingan lokal dari terglobalisasi berlebih. Tetapi dalam prakteknya, seringkali sangat sulit untuk membangun batasan budaya atau sosial yang cocok untuk menyaring dampak global dan menjamin relevansi lokal karena batasan yang terlalu ketat dan dekat untuk menghentikan segala interaksi yang diperlukan dan berarti dengan dunia luar dan membatasi pertumbuhan ilmu pengetahuan lokal atau karena batasan terlalu longgar dan kehilangan fungsinya sebagai penyaring dan pelindung.

Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Manajemen Kinerja Perusahaan Kelemahan-kelemahan pada pengukuran tradisional terhadap kinerja perusahaan telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata-mata didasarkan pada sudut pandang finansial. Ukuran finansial lebih banyak bercerita tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi. Hadirnya *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

Keunggulan-keunggulan system pengukuran kinerja perusahaan dengan mempergunakan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. *Balanced Scorecard* juga mencakup ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang

mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat, dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks.

3. Dengan tetap mempertahankan penekanan pada tujuan financial (leading indicator), *Balanced Scorecard* juga menyertakan penggerak (*lagging indicator*) untuk mencapai tujuan finansial tadi. Jadi, perusahaan tetap berada di jalur hasil finansial sambil memperhatikan kemajuan dalam membangun kapabilitas dan *intangible asset* yang diperlukan untuk pertumbuhan di masa datang.
4. *Balanced Scorecard* memandang kinerja tidak hanya dari perspektif internal seperti proses bisnis internal, tetapi juga perspektif eksternal perusahaan seperti perspektif pelanggan.
5. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, karena *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai kerangka bagi proses manajemen strategik, artinya *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengomunikasikan, dan mengelola strategi perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek finansial dan nonfinansial. Dalam *Balanced Scorecard* ukuran finansial yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non-finansial yang menunjukkan penggerak (drivers) bagi kinerja masa yang akan datang (Kaplandan Norton, 1996:8). *Balanced Scorecard* memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif ini, sasaran dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi.

Citra dan reputasi perguruan tinggi, mencerminkan faktor-faktor *intangible* yang menarik pelanggan pada perusahaan yang bersangkutan. Dengan dimensi *image* dan reputasi memungkinkan PT mendefinisikan dirinya pada pelanggannya. Pelanggan dan pemegang saham Perusahaan biasanya

menetapkan ukuran-ukuran dalam perspektif ini setelah menetapkan sasaran dalam perspektif pemegang saham dan pelanggan. Kebanyakan sistem pengukuran yang ada hanya memfokuskan pada perbaikan proses yang telah ada.

Untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, ada dua hal yang harus dilakukan organisasi/perusahaan, yaitu (1) menetapkan sasaran dan membuat ukuran-ukuran *scorecard* itu sendiri, kemudian (2) menggunakan dan mengintegrasikannya ke dalam sistem manajemen.

Cakupan aktivitas organisasi PT dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* meliputi:

- a. Penjelasan dan penerjemahan strategi.
- b. Pengomunikasian strategi ke seluruh anggota organisasi.
- c. Penyesuaian tujuan masing-masing unit atau program studi dengan tujuan organisasi.
- d. Pengidentifikasi dan penyesuaian inisiatif strategis.
- e. Penerjemahan sasaran strategis menjadi sasaran jangka pendek dan anggaran tahunan.
- f. Revisi dan *review* hal-hal strategis dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dan perbaikan strategi Perguruan Tinggi.

PENUTUP

Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam perguruan tinggi karena sumber daya manusia menunjang melalui karya, bakat, kreatifitas, dorongan dan peran nyata. Tanpa ada 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 karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:305) 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 menggu-

nakan *Balanced Score Card* (BSC), BSC yaitu merupakan pendekatan yang sistematis untuk menilai kinerja organisasi (Perguruan Tinggi) menjadi kerangka kerja yang terpadu.

Keberhasilan suatu institusi perguruan tinggi bukan hanya tergantung pada bagaimana organisasi tersebut melaksanakan proses dan aktivitas kesehariannya semata, akan tetapi bagaimana kegiatan dan aktivitas rutin maupun kondisional diintegrasikan dalam seluruh komponen organisasi yang rawan konflik.

Peningkatan efisiensi dan efektivitas yang mendorong ke arah inovasi memerlukan usaha-usaha yang terencana dengan baik dan terjamin keberlanjutannya untuk mempertajam arah dan meningkatkan kelayakan kegiatan, program, maupun kebijaksanaan dalam perspektif satu manajemen strategis (*Strategic Management*). Untuk itu penting melaksanakan penataan institusi perguruan tinggi berdasarkan manajemen kinerja sehingga mutu dan layanan prima tercipta di perguruan tinggi.

Dalam pengukuran manajemen kinerja dapat menggunakan salah satu pendekatan yaitu *Balanced Scorecard*, karena melalui pendekatan ini akan diketahui kepuasan karyawan, pelanggan dan produktivitas yang merupakan hal utama dalam pencapaian tujuan perusahaan (organisasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Best, R. J. (2000). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Second Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management. 10th Edition*. Florida: Pearson Prentice-Hall, Inc.
- Djohan, S. (2003). Strategi Pembinaan dan Pengembangan SDM Perguruan Tinggi Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Tinggi: Studi Kasus di Perguruan Tinggi di Jakarta. *Jurnal Ekonomi STEI*, 1.

- Foster, B., & Karen, R. S. (2001). *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. terjemahan, Lembaga Manajemen PPM dan Penerbit PPM.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Score Card*, Washington, USA.
- Kertajaya, H. (2001). *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mathis, R. L., & John H. J. (2005). *Human Resource Management*. International Student Edition. South-Western, a division of Thomson Learning, Thomson Learning is a trademark used herein under license, In Singapore.
- Mello, J. A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. South Western: Cincinnati Ohio, hlm 253-256.