

BAB V

MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN STRATEGIK

DI PERGURUAN TINGGI

A. Landasan Pemikiran

Setelah mendiskusikan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian di lapangan, berikut ini diajukan model konseptual Manajemen Strategik yang sekiranya sesuai untuk diterapkan di lingkungan perguruan tinggi negeri (PTN), khususnya di UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Model tersebut merupakan sintesis antara teori-teori manajemen strategik yang sudah dikembangkan oleh para pakar dengan realitas implementasinya di lapangan yang membutuhkan penyesuaian-penyesuaian.

Sejumlah penulis, sebagaimana yang dipaparkan dalam Bab II, masing-masing telah mengembangkan model-model manajemen strategik. Model-model tersebut secara umum memiliki kesamaan, namun secara khusus terdapat perbedaan antara satu model dengan yang lainnya. Oleh karena itu, seperti dikatakan David (2009: 22), bahwa dalam prakteknya, proses manajemen strategik tidak sejelas dan seimbang sebagaimana yang digambarkan oleh model. Para penyusun strategi tidak menjalankan prosesnya dalam bentuk yang sangat kaku, tetapi disesuaikan dengan kondisi yang mereka hadapi, baik lingkungan maupun sumber daya yang dimiliki organisasi.

Masalah utama yang mendasari perlunya penyesuaian-penyesuaian itu antara lain adalah bahwa subyek yang dijadikan kasus dalam penelitian mengenai

implementasi manajemen strategik ini merupakan organisasi nirlaba, dalam hal ini perguruan tinggi negeri (PTN). Seperti dikatakan Hunger dan Wheelen (2003), sumber penerimaan terbesar yang diperoleh PTN berasal dari pemerintah, bukan dari penerima jasa layanan pendidikan tinggi. Hal itu akan mempengaruhi pengambilan keputusan strategis perguruan tinggi yang berbeda dengan organisasi/perusahaan pencari laba. Dalam perusahaan pencari laba, orientasi pasar sangat mendasari pengambilan keputusan strategisnya karena sumber penerimaan mereka sangat tergantung pada keuntungan penjualan produk barang atau jasa terhadap pelanggan. Sedangkan bagi PTN, kepuasan dan keinginan pemerintah lebih didahulukan daripada penerima jasa layanan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan-keputusan strategisnya. Karakteristik tersebut menjadi salah masalah yang mempengaruhi dan membatasi penggunaan manajemen strategik di perguruan tinggi negeri.

Namun demikian, dengan adanya sifat-sifat yang membedakan antara PTN dengan perusahaan pencari laba tersebut tidak berarti bahwa manajemen strategik tidak dapat diterapkan. Analisis SWOT dan analisis *stakeholders*, sebagaimana diterapkan pada perusahaan pencari laba merupakan teknik-teknik manajemen strategik yang relevan untuk dikembangkan di perguruan tinggi tersebut (Hunger dan Wheelen, 2003: 537).

Sebagai salah satu alat manajemen strategis, analisis SWOT berusaha untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam organisasi. Hasil analisis tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam suatu strategi utama untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Apabila analisis

SWOT dijalankan dengan baik dari awal hingga akhir, maka ia akan berguna sebagai salah satu alat dalam manajemen strategik yang dapat membantu organisasi sektor publik dalam mewujudkan *good governance* (Bawono, 2011).

Hal lain yang melandasi pemikiran perlunya PTN menerapkan manajemen strategik adalah situasi saat ini yang sedang berubah. Sebagaimana dikatakan Indrajit dan Djokopranoto (2006), perguruan tinggi saat ini lebih berorientasi pasar dalam pengambilan keputusan strategisnya. Seiring proses globalisasi yang juga melanda dunia pendidikan, masing-masing perguruan tinggi, dihadapkan pada tantangan untuk bersaing dengan perguruan tinggi lain dalam memasarkan produk jasa layanan pendidikan tinggi. Persaingan itu meliputi bidang mutu, harga, dan layanan yang memungkinkan perguruan tinggi tersebut dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pengelolaan semua itu memerlukan pengetahuan dan keterampilan tersendiri dalam memamanajemi perguruan tinggi.

B. Tujuan

Tujuan pengembangan model manajemen strategik dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai suatu upaya perbaikan. Perbaikan tersebut diupayakan melalui penyelarasan antara penerapan manajemen perguruan tinggi yang selama ini dilakukan UIN Bandung dengan tuntutan perubahan yang meniscayakan adanya pengembangan pola-pola tradisional ke arah pengelolaan lembaga pendidikan tinggi yang lebih profesional.

Model yang dimaksudkan di sini adalah pola, pendekatan atau konstruksi mengenai manajemen strategik yang berorientasi pada keunggulan dan daya saing

perguruan tinggi dalam memasuki era kompetitif saat ini. Ia merupakan pendekatan yang digunakan dalam memahami realitas. Dalam prosesnya, dikonsepsikan pula nilai-nilai intergritas UIN Bandung sebagai perguruan tinggi Islam sebagai ciri khas (*distinct*), yang merupakan salah satu modal utama dalam mencapai keunggulan bersaing.

C. Asumsi

Asumsi atau anggapan dasar yang menjadi pertimbangan dalam pengajuan model konseptual ini adalah sebagai berikut:

Pertama, era globalisasi, yang tidak hanya membuka sejumlah peluang dan kesempatan tetapi juga melahirkan berbagai hambatan dan ancaman bagi kehidupan, menuntut pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan adanya tuntutan perubahan itu, perguruan tinggi sebagai institusi kemasyarakatan yang menciptakan pengetahuan, mendidik orang-orang, dan menyediakan mereka sumber daya pengetahuan dan kesempatan belajar sepanjang hayat, akan terus memainkan peran penting dalam masyarakat untuk memasuki zaman baru ini. Hal ini berarti bahwa pembangunan sistem pendidikan nasional haruslah mendapat prioritas yang tinggi dan dikelola dengan sebaik-baiknya. Syarat yang pertama ialah tersedianya sumber-sumber pengembangan yang memadai termasuk dana, tenaga, dan fasilitas. Untuk memanfaatkan sumber-sumber tersebut diperlukan tingkat manajemen yang baik, yang ditandai oleh adanya efisiensi, efektivitas pemanfaatan sumber-sumber dan diarahkan kepada produktivitas dan kualitas yang tinggi.

Kedua, kenyataan bahwa masih lembahnya manajemen pendidikan kita menunjukkan sistem pendidikan nasional masih belum efisien. Dengan demikian, pengembangan sistem pendidikan nasional bukan hanya memerlukan konsep-konsep manajemen pendidikan yang mantap, tetapi juga memerlukan pengetahuan dan pengalaman manajemen pendidikan secara sistematis yang dikembangkan dan diterapkan dalam situasi dan kondisi sosial ekonomi negara yang sedang berubah. Oleh karena itu, menjadi sebuah tuntutan bagi para pemimpin perguruan tinggi untuk lebih memperhatikan faktor-faktor pendorong kinerja, terutama modal intelektual sumberdaya manusia. Dengan kekuatan yang didasarkan pada modal utama di era persaingan tersebut, memungkinkan perguruan tinggi dapat melakukan perubahan dan pembaharuan terus-menerus (*continuous improving*), sehingga menjadi lembaga yang dapat diandalkan dalam mengarahkan masyarakat menuju perubahan yang diinginkan.

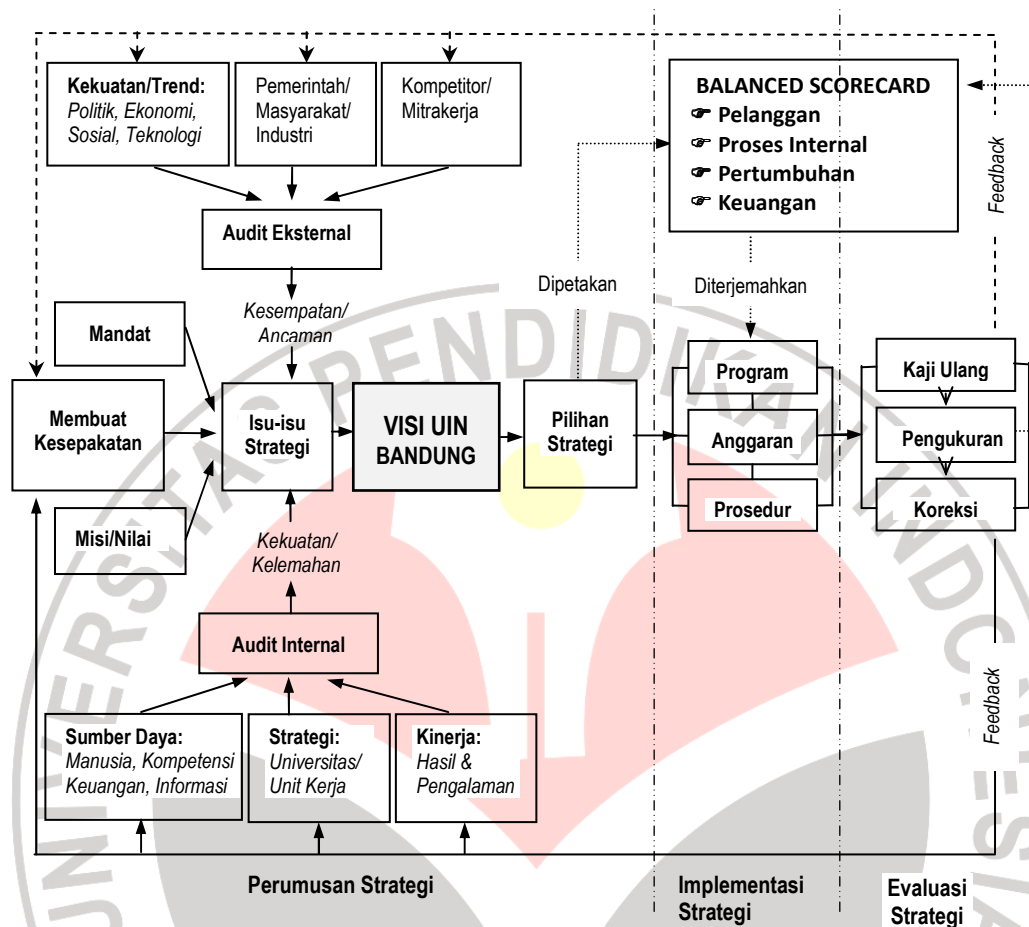
Ketiga, tujuan paling mendasar dari perubahan yang dilakukan UIN Bandung adalah terkait dengan “permintaan pasar” dan kelangsungan hidup perguruan tinggi agama Islam tersebut. Kemampuan UIN Bandung untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan misi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat guna melayani kebutuhan yang berubah, dengan tetap mempertahankan dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam sebagai nilai dasarnya. Pengembangan UIN Bandung didasarkan atas lima prinsip pokok sebagai berikut: (1) *regional authonomy parallelism*, yakni reformasi yang membawa kebijakan baru dalam

pembangunan pendidikan tinggi yang berbasis desentralisasi; (2) keunikan, yakni pemilihan *core competence* untuk menjadikan UIN Bandung sebagai perguruan tinggi dengan daya tarik khusus; (3) *national cohesiveness*, yakni prinsip yang mencerminkan bahwa keunikan UIN Bandung bersifat komplementer terhadap perguruan tinggi lain dalam lingkungannya; (4) *market oriented*, yakni misi yang diemban UIN Bandung dalam menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat; dan (5) *managed professionally*, yakni pengelolaan UIN Bandung secara profesional sebagai salah satu perguruan tinggi modern (Natsir, 2011: 5).

D. Komponen Model Konseptual dan Saling Keterkaitannya

Berangkat dari dasar pemikiran dan asumsi di atas, serta didasarkan pada temuan hasil penelitian, model konseptual manajemen strategik di perguruan tinggi yang ditawarkan berikut ini meliputi segenap komponen tahapan dan langkah-langkah manajemen strategik perguruan tinggi serta teknik *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai *management tools* dan *management measurement*. Tahapan-tahapan tersebut adalah: a. perumusan strategi; b. penerapan strategi; dan c. evaluasi strategi yang menyertakan di dalamnya teknik evaluasi sebagai alat ukur kinerja manajemen yang komprehensif.

Keterkaitan antar komponen model konseptual Manajemen Strategik diperguruan tinggi ini diterjemahkan ke dalam tahapan-tahapan dan langkah-langkah sebagai berikut.



Gambar 5.1. Model Konseptual Manajemen Strategis Perguruan Tinggi

1. Perumusan Strategi (*Strategic Planning*)

Model perumusan strategi (*strategic planning*) diadaptasi dari Bryson (1991) dan diselaraskan dengan hasil penelitian di lapangan. Model ini dipandang lebih sesuai untuk diterapkan pada perguruan tinggi. Secara umum, proses perumusan strategi meliputi kebijakan umum dan penentuan arah, penilaian lingkungan internal dan eksternal, perhatian pada *stakeholders* utama, identifikasi masalah-masalah/isu-isu strategis, pemilihan strategi alternatif, pengambilan

keputusan, tindakan, dan pemantauan hasil secara terus menerus (Bryson, 1991: 48). Adapun langkah-langkah perumusan strategi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Membuat Kesepakatan*, yaitu upaya untuk memperoleh dukungan dan komitmen para pengambil keputusan atau pemimpin kunci internal (dan mungkin eksternal) dengan cara menegosiasikan kesepakatan tentang upaya keseluruhan rencana-rencana strategis dan langkah-langkah kunci dalam pengembangan UIN Bandung
- b. *Memperjelas Mandat Organisasi*, yaitu upaya untuk mengidentifikasi dan memperjelas mandat yang diberikan oleh pemerintah dan atau masyarakat terhadap UIN Bandung. Salah satu manfaat dari langkah ini adalah untuk menemukan kejelasan tentang apa yang diamanatkan. Hal itu akan meningkatkan kemungkinan bahwa mandat tersebut benar-benar akan dijalankan.
- c. *Memperjelas Misi dan Nilai Organisasi*, yaitu upaya untuk mengidentifikasi kebutuhan *stakeholders* UIN Bandung dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Misi UIN Bandung, seiring dengan mandat yang diterimanya, menunjukkan pembenaran sosial atas keberadaannya. Pernyataan misi merupakan pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan UIN Bandung dengan organisasi lain yang sejenis.
- d. *Analisis Lingkungan Eksternal*, yaitu upaya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi UIN Bandung. Upaya ini dilakukan dengan cara memantau berbagai kecenderungan lingkungan sosial dan

lingkungan tugas. Lingkungan sosial meliputi kekuatan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (PEST). Sedangkan lingkungan tugas mencakup berbagai kelompok *stakeholder* yang meliputi pemerintah, pelanggan, pesaing, atau mitra kerja. Lingkungan pemerintah misalnya terkait dengan adanya aturan perundang-undangan yang baru. Sedangkan pesaing misalnya pengenalan produk baru atau penerapan teknologi baru oleh pesaing.

- e. *Analisis Lingkungan Internal*, yaitu upaya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal UIN Bandung. Upaya itu dilakukan dengan cara memantau sumber daya (*input*), strategi yang dilakukan (proses), dan kinerja (*output*) UIN Bandung saat ini. Idealnya, langkah ini mendorong dilakukannya pengembangan sistem informasi manajemen (SIM) yang efektif, yang mencakup ketiga hal di atas. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006), sebuah SIM yang efektif tidak harus terlalu birokratis atau berbelit-belit, tetapi hal yang paling penting adalah adanya diskusi serius antara para pembuat keputusan kunci dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi.
- f. *Mengidentifikasi Isu-isu Strategis*, yaitu upaya mengidentifikasi masalah-masalah kunci, baik yang timbul dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal UIN Bandung. Perencanaan Strategis berfokus pada pencapaian terbaik dalam menyelaraskan antara organisasi dengan lingkungannya. Oleh karenanya, merupakan hal yang sangat penting

bahwa isu-isu strategis harus ditangani dengan cepat dan efektif jika organisasi ingin bertahan hidup dan sejahtera.

- g. *Merumuskan Visi Organisasi*. Sejalan dengan arah perubahan UIN Bandung, tahap akhir dari proses perumusan strategi adalah mengembangkan gambaran tentang apa yang seharusnya terlihat seandainya ia berhasil menerapkan strategi dan mencapai potensi penuh. Isu-isu strategis ditekankan pada upaya bagaimana UIN Bandung harus bergerak dari cara saat ini untuk membentuk diri dan berperilaku sesuai dengan visinya. Rumusan visi UIN Bandung hendaknya dibuat dengan jelas dan strategis. Sehingga mudah diartikulasikan, mudah dipahami, dan diterima semua pihak dalam organisasi. Ia harus dapat diterjemahkan ke dalam terminologi operasional yang memungkinkan semua pihak dapat dengan mudah memahami dan selanjutnya melaksanakannya. Ia menguraikan secara jelas apa yang ingin dicita-citakan, terukur, secara rasional dapat dicapai, dan menetapkan waktu/pentahapan pencapaian sasaran.
- h. *Merumuskan Strategi*, yaitu suatu pola tentang tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menentukan keberadaan UIN Bandung, apa yang harus dilakukannya, dan mengapa melakukannya. Sebuah strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria. Ia secara teknis harus dapat dilaksanakan, secara politik diterima *stakeholder* kunci, dan harus sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai inti UIN

Bandung. Di samping itu, ia juga harus selaras dengan isu-isu strategis yang menjadi alasan atas dilakukannya strategi tersebut.

2. Penerapan Strategi (*Strategic Implementation*)

Model implementasi yang dikembangkan dalam pembahasan ini diadaptasi dari Hunger dan Wheelen (2003). Implementasi strategi, menurut mereka, adalah totalitas aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan suatu perencanaan strategi. Ia menerjemahkan berbagai strategi dan kebijakan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi yang sempurna, tidak hanya mengakibatkan terwujudnya sebuah perencanaan strategi yang baik, tetapi juga dapat menyelamatkan sebuah perencanaan yang pada awalnya meragukan. Sebaliknya, implementasi yang buruk dapat menggagalkan terwujudnya perencanaan strategi yang telah disusun secara baik.

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah memperoleh sinergi di antara berbagai fungsi dan unit kerja yang ada. Sinergi-sinergi tersebut tidak diperoleh begitu saja, tetapi dibutuhkan upaya untuk mendorong pengembangan budaya yang mendukung, mengembangkan implementasi program reorganisasi, serta memadukan keseluruhan operasi organisasi. Untuk itu, penting bagi pimpinan UIN Bandung untuk bekerjasama secara sinergis dengan unsur-unsur pimpinan di masing-masing fakultas dan jurusan/program studi serta unit kerja lainnya dalam rangka implementasi strategi. Adapun langkah-langkah implementasi strategi tersebut dijabarkan sebagai berikut:

- a. *Penyusunan program*, yaitu upaya menerjemahkan strategi ke dalam aktivitas nyata. Program perlu dibuat dalam jangka panjang (5 tahun atau lebih), jangka menengah (2 sampai 4 tahun), dan jangka pendek (1 tahun). Program jangka panjang adalah program untuk menyelesaikan strategi jangka panjang. Sedangkan program jangka menengah dan jangka pendek merupakan program untuk menjembatani dan menunjang pelaksanaan program jangka panjang ((Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 73). Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh pimpinan UIN Bandung untuk dapat menghasilkan penerimaan dan komitmen. Penetapan tujuan tahunan penting, karena: (a) merupakan landasan untuk alokasi sumber daya; (b) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi kinerja manajer/pimpinan; (c) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang; dan (d) menetapkan prioritas universitas, fakultas dan program studi (David, 2009: 389).
- b. *Penyusunan anggaran*, yaitu penerjemahan program dalam bentuk uang secara terinci dan dalam kurun waktu tertentu. Anggaran yang lengkap terdiri atas anggaran pendapatan dan anggaran pengeluaran. Dalam organisasi perguruan tinggi, sisa hasil usaha dapat diproyeksikan, direncanakan, dan dihitung. Sisa hasil usaha diperlukan untuk mengembangkan misi perguruan tinggi. Dalam studi kelayakan, perhitungan anggaran perlu disertakan untuk mengetahui layak-tidaknya suatu proyek dari segi keuangan (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 74).

c. *Pembuatan prosedur*, yaitu membuat aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan atau menyelesaikan sebuah program tertentu. Prosedur atau seringkali disebut *standard operating procedures* (SOP) dibuat, misalnya, untuk rekrutmen, pengiriman dosen untuk studi lanjut, penggantian biaya kuliah dosen, dan sebagainya (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 76).

Program, anggaran dan prosedur hanyalah bentuk rencana yang disusun secara lebih rinci, yang pada akhirnya mengarahkan kepada implementasi strategi yang telah dibuat. Namun demikian, proses strategis secara keseluruhan mencakup beberapa jenis aktivitas krusial yang berorientasi pada tindakan. Aktivitas-aktivitas tersebut antara lain: pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan. Sebelum rencana-rencana yang telah dibuat membawa kepada kinerja yang sesungguhnya, pimpinan perguruan tinggi harus memastikan bahwa institusinya telah diorganisasi dengan baik, program-program mendapatkan staf yang memadai, dan kegiatan-kegiatan diarahkan kepada hasil-hasil yang diinginkan (Hunger dan Wheelen, 2003: 304).

3. Evaluasi Strategi (*Strategic Evaluation*)

Komponen evaluasi strategi yang mendasari model konseptual ini dirujuk dari David (2009). Ia merumuskan aktivitas-aktivitas evaluasi strategi ke dalam tiga kerangka kerja evaluasi, yaitu: (1) Mengkaji ulang landasan strategi; (2) Mengukur kinerja organisasi; dan (3) Mengambil tindakan korektif.

Menurutnya, tidak mungkin untuk secara konklusif mendemonstrasikan bahwa suatu strategi tertentu optimal atau bahkan dijamin berhasil. Namun

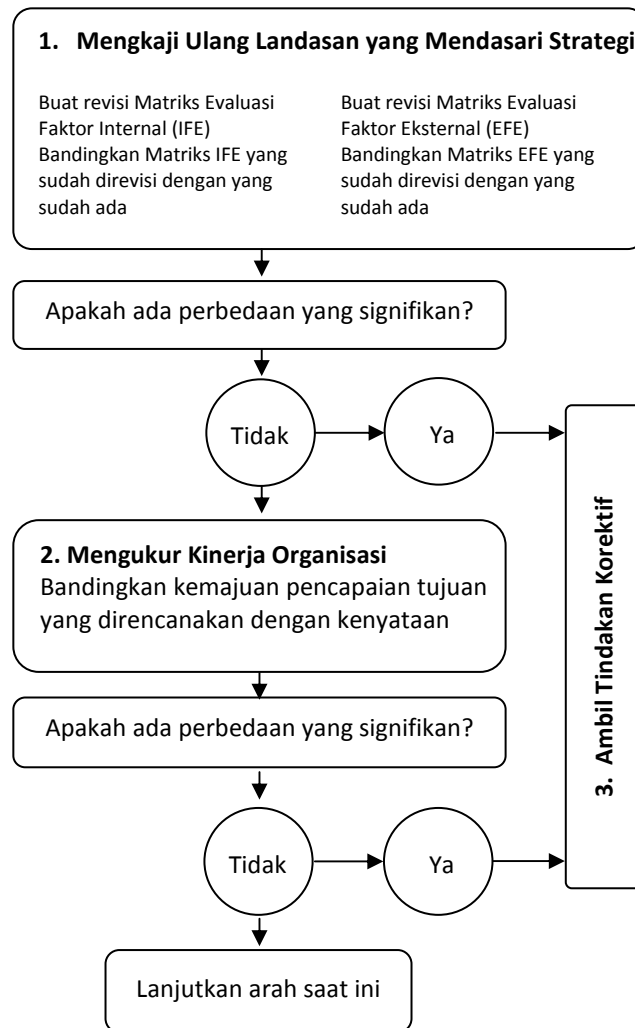
demikian, orang dapat mengevaluasinya untuk menemukan berbagai kekurangan yang penting. Tindakan evaluasi strategi didasarkan atas kriteria-kriteria tertentu. Richard Rumelt, seperti dikutip David (2009: 501), mengemukakan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu strategi, yaitu: konsistensi, kesesuaian, kelayakan, dan keunggulan.

- Konsistensi (*consistency*) mengandung arti bahwa sebuah strategi tidak boleh menunjukkan tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Konflik organisasi dan pertikaian antardepartemen bisa menjadi sebuah tanda bahwa strategi yang dijalankan tidak konsisten.
- Kesesuaian (*consonance*) mengacu kepada perlunya penyusunan strategi untuk mencermati serangkaian kecenderungan (*trends*). Sebuah strategi harus mewakili respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan terhadap perubahan penting yang terjadi di dalamnya.
- Kelayakan (*feasibility*) maksudnya adalah bahwa strategi tidak boleh menguras seluruh sumber daya atau melahirkan persoalan-persoalan baru yang tidak terpecahkan. Uji terakhir dari strategi adalah kelayakannya; dalam hal ini, bisakah strategi diupayakan dalam sumberdaya fisik, sumberdaya manusia, dan sumberdaya keuangan yang dimiliki organisasi?
- Keunggulan (*advantage*) mengandung arti bahwa strategi harus memfasilitasi upaya menciptakan dan/atau mempertahankan keunggulan bersaing di bidang aktivitas tertentu. Keunggulan bersaing biasanya merupakan hasil keunggulan dari salah satu bidang: (1) sumberdaya, (2) kompetensi, dan (3) posisi.

Adapun aktivitas-aktivitas evaluasi strategi dalam model tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Mengkaji ulang landasan strategi*, yaitu upaya memonitor secara terus-menerus perubahan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang menjadi landasan strategi UIN Bandung saat ini. Perubahan lingkungan eksternal dan internal yang tidak dipantau menyebabkan ketidakjelasan landasan strategi organisasi, sehingga dapat menghambat organisasi dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya.
- b. *Mengukur kinerja organisasi (measuring organizational performance)* meliputi upaya-upaya: a) perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, b) penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, c) evaluasi kinerja individual, dan d) pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- c. *Mengambil tindakan korektif (taking corrective actions)* adalah upaya yang membutuhkan perubahan secara menyeluruh dalam memposisikan ulang organisasi demi masa depan. Misalnya perubahan struktur organisasi, atau pergantian pejabat dalam unit-unit strategis. Tindakan tersebut juga bisa berupa penetapan atau revisi tujuan, penciptaan kebijakan baru, pengalokasian sumber daya yang berbeda, atau pengembangan insentif kinerja yang baru. Mengambil tindakan korektif tidak selalu bahwa strategi yang ada saat ini ditinggalkan atau bahkan

merumuskan strategi baru. Ia diperlukan untuk membuat organisasi tetap berada di jalur yang mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar 5.2. Model Kerangka Kerja Evaluasi Strategi

4. Indikator Kinerja dalam *Balanced Scorecard*

Untuk dapat mengkomunikasikan rencana-rencana strategis kepada karyawan yang akan melaksanakan rencana-rencana tersebut, dibutuhkan suatu alat komunikasi manajemen. Alat komunikasi yang dikembangkan dalam model penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

Alasan penggunaan BSC sebagai alat ukur kinerja manajemen antara lain karena ia memiliki tujuan utama sebagai sebuah pendekatan untuk menyajikan informasi pengukuran kinerja yang tidak terlalu banyak namun memiliki informasi yang luas tentang kinerja organisasi, terutama berkaitan dengan kunci tujuan strategis. Rencana-rencana strategis yang dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target akan memberikan kejelasan bagi manager dan karyawan, sehingga mendorong mereka lebih fokus pada angka-angka ukuran yang terbatas yang diturunkan melalui empat perspektifnya, dan memaksimalkan implementasi strategi (Wilopo, 2002; Gaspersz, 2006:2). Pengukuran kinerja tersebut dilakukan terhadap indikator-indikator, baik indikator hasil akhir (*lagging/lag indicators*) maupun indikator yang mengarahkan pada pencapaian hasil akhir (*leading/lead indicators*)

Sebagai suatu sistem, lanjut Wilopo (2002), BSC tidak sekedar berbicara angka penilaian belaka, namun sebagai suatu sistem manajemen kinerja yang mampu memberikan informasi cerdas untuk pengambilan keputusan. Selama ini penilaian atau pengukuran hanya untuk mengetahui posisi kinerja suatu program – baik, sedang, atau buruk – mulai dari aspek *input*, proses sampai *out put*. Penilaian tersebut tidak sampai menggambarkan persoalan di balik kinerja suatu organisasi. Di dalam BSC, pengukuran tersebut dituntun untuk bergerak kait-mengkait antar perspektif sehingga peta persoalan secara strategis akan terbaca dengan baik. Melalui data-data yang tersaji baik kuantitatif maupun kualitatif, maka dapat di monitor: apakah suatu program mengarah pada pencapaian visi dan misi, ataukah program tersebut tidak memiliki keterkaitan dengan visi dan misi.

Keterkaitan pengukuran antar perspektif, lanjut Wilopo (2002), secara metodologi mampu ditarik pada tataran dalam menterjemahkan pengukuran tersebut ke dalam *problem mapping*. Dan Ketika *problem mapping* dapat terbaca dengan baik, maka *problem mapping* tersebut dapat dipakai sebagai pijakan didalam merumuskan model strategi berikutnya. Inilah yang dikatakan bahwa BSC mendorong adanya *improvement* terus menerus terhadap strategi pencapaian tujuan, karena metodologinya memungkinkan terjadinya komunikasi yang intens antar pengukuran dan proses penyusunan model berikutnya.

Adapun indikator kinerja perguruan tinggi yang diturunkan ke dalam empat perspektif BSC, antara lain sebagai berikut:

a. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perguruan tinggi harus mengetahui bahwa pelayanan jasa pendidikan tinggi yang diberikan telah memenuhi kebutuhan dan harapan mahasiswa dan pengguna lulusan. Adapun variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif pelanggan antara lain sebagaimana terlihat pada Tabel 4.27 berikut:

Tabel 5.1. Indikator Kinerja dalam Perspektif Pelanggan

Variabel Ukuran	Indikator
Kegunaan bagi Pelanggan	Jumlah mahasiswa meningkat setiap tahun yang disesuaikan dengan daya tampung universitas..
Mutu jasa yang ditawarkan	<ul style="list-style-type: none"> • Program studi terakreditasi dengan nilai minimal B. • Rata-rata IPK mahasiswa minimal 3,00
Waktu Pemberian Jasa	Rata-rata penyelesaian studi di masing-masing prodi antara 8 sampai dengan 14 semester
Kesan dan Reputasi	Rasio jumlah pendaftar dengan yang diterima sekurang-kurangnya 3:1
Hubungan Pelanggan	Tingkat kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan meningkat

b. Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif ini perguruan tinggi harus berfokus pada operasi-operasi kritis yang memungkinkannya mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mahasiswa atau pengguna lulusan. Adapun variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif proses internal antara lain sebagai berikut:

Tabel 5.2. Indikator Kinerja dalam Perspektif Proses Internal

Variabel Ukuran	Indikator
Proses Inovasi	Pembukaan program studi-program studi pada Fakultas Ilmu Sosial Politik dan Ekonomi
Proses Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kelulusan dan rata-rata IPK mahasiswa meningkat • Tingkat putus kuliah berkurang • Kinerja dosen menjadi lebih baik • Tersedianya akses internet di setiap ruang kuliah • Peringkat akreditasi masing-masing program studi meningkat
Proses Layanan Purnajual	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya gedung dan fasilitas jaringan komputer bagi alumni • Meningkatnya kemitraan dengan perusahaan dan instansi lain dalam upaya kesempatan rekrutmen

c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kemampuan perguruan tinggi dalam meningkatkan dan memenuhi kebutuhan mahasiswa dan pengguna lulusan berkaitan secara langsung dengan kemampuan dosen dan karyawan/tenaga administratif (sumberdaya manusia) dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sumberdaya manusia merupakan modal utama dan kapasitas universitas dalam menjamin kelangsungan hidup dan pengembangannya di masa datang. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut untuk mampu meningkatkan penggunaan teknologi dan pelatihan karyawan untuk peningkatan pengembangan yang berkelanjutan. Adapun variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran antara lain sebagai berikut:

Tabel 5.3. Indikator Kinerja dalam Perspektif Pertumbuhan

Variabel Ukuran	Indikator
Kepuasan Karyawan	Meningkatnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan/dosen
Produktivitas Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas dosen meningkat • Meningkatnya disiplin kehadiran karyawan dan frekuensi perkuliahan dosen • Jurnal ilmiah masing-masing fakultas terakreditasi dengan nilai minimal B
Kompetensi karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • 30% dosen berpendidikan S3 • Rasio dosen dan mahasiswa 1:20 • Pelatihan penelitian dan penulisan buku bagi dosen meningkat secara kualitas dan kuantitas • Dosen yang studi lanjut ke jenjang S2 dan S3 meningkat • 10% dosen memiliki jabatan akademik Guru Besar
Penggunaan Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kematangan penggunaan IT di kalangan civitas akademika UIN minimal mencapai level 2 • Tersedianya jumlah komputer yang memadai bagi karyawan dan dosen
Iklm Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya tata-aturan kode etik bagi dosen dan karyawan • Mendorong pengembangan karir bagi dosen dan karyawan

d. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, UIN Bandung sebagai perguruan tinggi negeri harus berfokus pada pelayanan jasa pendidikan tinggi dengan cara-cara efisien. Adapun variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif pelanggan antara lain sebagai berikut:

Tabel 5.4. Indikator Kinerja dalam Perspektif Keuangan

Variabel Ukuran	Indikator
Kinerja Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya nilai efisiensi dalam penggunaan anggaran belanja universitas • Mampu menggali sumber-sumber pembiayaan di luar sumber-sumber reguler, misalnya dari penelitian, sewa aset, hak paten, dll
Tertib Keuangan	Tersedianya laporan audit keuangan yang memuat sumber pendanaan, sistem monitoring, dan evaluasi pendanaan secara internal yang akuntabel dan transparan di semua unit kerja