

Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis *Human Resource Scorecard* Pada Universitas Muhammadiyah Luwuk

Performance Assessment System Based on Human Resource Scorecard of Muhammadiyah Luwuk University

Nurhaeda Abbas^{1*}, Anggraini Sukmawati², Muhammad Syamsun²

¹Pascasarjana Ilmu Manajemen, IPB Kampus Dramaga Bogor 16680

²Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB Kampus Dramaga Bogor 16680

ABSTRACT

Today the performance measurement of Muhammadiyah Luwuk uUniversity's performance has not formulated yet based on University's vision and mission. It will affect the strategic steps needed and performance improvement efforts in the future. Human resource scorecard is the right system to be applied in Muhammadiyah Luwuk University. The purpose of this study is to designed a performance measurement system at Muhammadiyah Luwuk University using the Human Resource Scorecard with four perspectives: stakeholder, academic management and kemuhammadiyaan, operational and innovation, as well as and learning. Data was analyzed by analytical hierarchy process method. This research was conducted by distributing questionnaires, focus group discussions and in-depth interview with stakeholders at Muhammadiyah Luwuk University. The results showed that there were 14 strategic objectives and 33 key performance indicators to be achieved by the priority objectives, which are: empowerment and development of faculty, increased administrative process quality, improved sound budget performance and, improvement of the relationship with stakeholders.

Keywords: *Analytical hierarchy process, human resource scorecard, key performance indicator, performance measurement.*

ABSTRAK

Saat ini pengukuran kinerja dari Universitas Muhammadiyah Luwuk belum dirumuskan secara menyeluruh berdasarkan visi dan misi universitas. Hal ini akan mempengaruhi langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan dan upaya perbaikan kinerja secara berkelanjutan pada masa yang akan datang. *Human Resource Scorecard* adalah sistem yang tepat untuk diterapkan di Universitas Muhammadiyah Luwuk. Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja pada Universitas Muhammadiyah Luwuk menggunakan metode *Human Resource Scorecard* meliputi empat perspektif yaitu: pemangku kepentingan, manajemen akademik dan kemuhammadiyaan, operasional dan inovasi dan pembelajaran. Analisis data dengan metode analisis proses hirarki. Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner, diskusi kelompok khusus dan wawancara mendalam kepada pemangku kepentingan di Universitas Muhammadiyah Luwuk. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 14 sasaran strategis dan 33 indikator kinerja utama yang ingin dicapai dengan prioritas sasaran adalah: pemberdayaan dan pengembangan dosen dan karyawan, peningkatan proses administrasi bermutu, peningkatan kinerja keuangan yang sehat dan peningkatan hubungan kepada pemangku kepentingan.

Kata kunci: Analisis proses hirarki, *human resource scorecard*, indikator kinerja utama pengukuran kinerja.

*Corresponding author

Alamat e-mail: sarahsadiqah21@gmail.com

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan satuan penyelenggara pendidikan yang dipercaya oleh Pemerintah untuk mencetak sumber daya manusia yang handal bagi Bangsa Indonesia. Untuk itu, perguruan tinggi harus mempunyai kompetensi dan kinerja yang baik. Hal ini dituntut untuk meningkatkan persaingan antar perguruan tinggi. Pengukuran kinerja organisasi sangat penting bagi organisasi profit maupun non profit dalam meningkatkan pelayanan yang lebih baik. Salah satu pengukuran kinerja organisasi non profit adalah perguruan tinggi. Untuk mengukur kinerja diperlukan sistem pengukuran kinerja organisasi dengan model yang pantas dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri (Moehiono, 2014).

Salah satu sistem pengukuran kinerja yang sedang berkembang saat ini adalah *Human Resources Scorecard (HR Scorecard)*. *HR Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengkaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi yang akhirnya akan mampu menimbulkan konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah (Becker *et al.*, 2009). *HR Scorecard* sangat berbeda dengan *Balance Scorecard* meskipun terlihat sama tetapi memiliki makna yang berbeda. *HR scorecard* lebih berfokus pada pengukuran peran dan kontribusi SDM. Sedangkan *Balance Scorecard* lebih berkontribusi kepada aspek manajemen dan kualitas kinerja organisasi (Queen *et al.*, 2013).

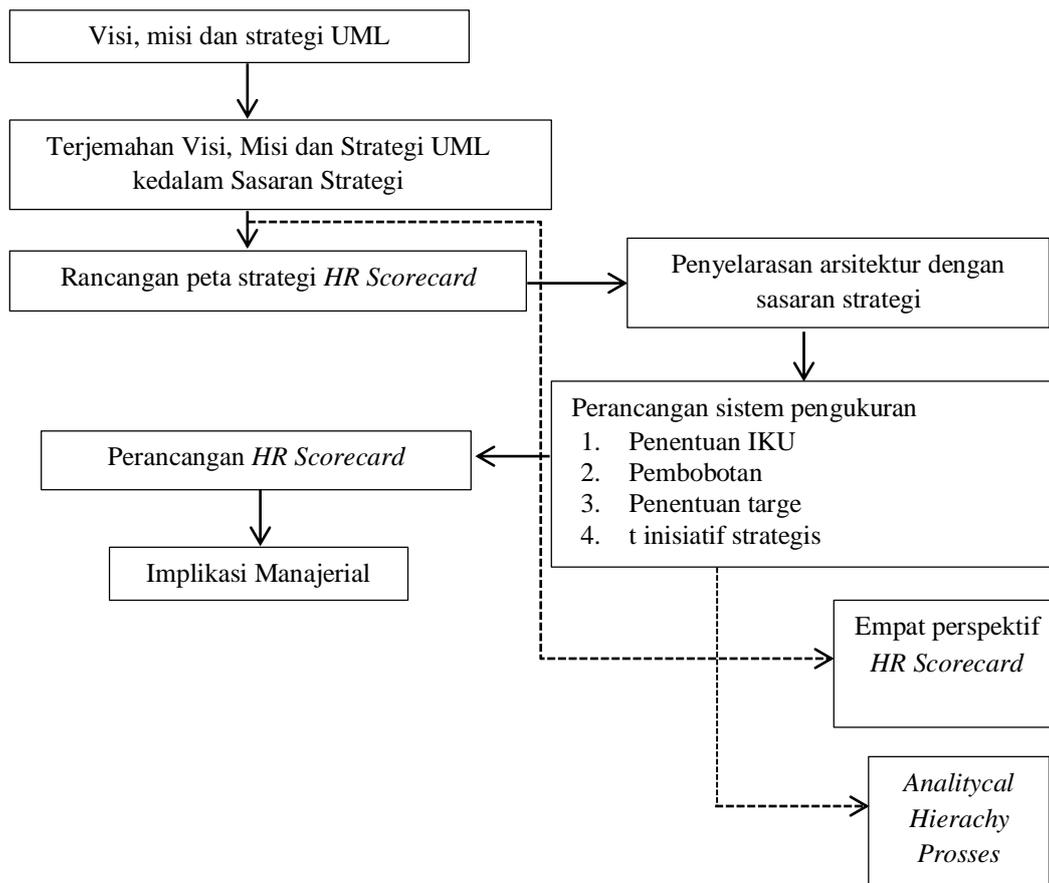
Universitas Muhammadiyah Luwuk (UML) perlu meningkatkan kualitas kinerjanya agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas serta berdaya saing tinggi. Pada saat ini, pengukuran kinerja yang ada, baru pada tahap untuk memonitoring dan mengevaluasi proses administrasi dan sebagian dari proses belajar mengajar (PBM), seperti: Indeks Kepuasan Mahasiswa Terhadap Dosen (IKMKD) dan evaluasi pelayanan internal. Pengukuran indeks kinerja UML ini juga belum lengkap dan belum komprehensif melihat dari semua perspektif yang ada, seperti perspektif pemangku kepentingan, manajemen akademik dan kemuhammadiyaan, operasional serta inovasi dan pembelajaran. Pengukuran kinerja yang ada juga belum mencakup kinerja bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk meningkatkan kualitas akademik di UML, perlu ditetapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan menyeluruh dengan mempertimbangkan kebutuhan semua pemangku kepentingan sesuai dengan visi, misi serta strategi yang ingin dicapai oleh UML. Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini yaitu: (1) mengidentifikasi sasaran strategis dan peta strategi yang dapat merepresentasikan pencapaian kinerja UML; (2) menentukan prioritas hasil Rancangan pengukuran kinerja melalui pendekatan *HR Scorecard*; (3) merancang sistem pengukuran kinerja di Universitas Muhammadiyah Luwuk menggunakan pendekatan *HR Scorecard*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Luwuk (UML). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara awal dengan pihak UML, *focus group discussion* (FGD), pengumpulan data dengan melakukan pengisian kuesioner, serta wawancara mendalam. Sedangkan Data sekunder berupa Rencana Strategi UML, data tenaga pengajar UML serta dokumen terkait. Penelitian ini melibatkan tujuh responden sebagai pakar penelitian yaitu pejabat struktural UML. Pakar yang dipilih adalah pihak manajemen UML yang memiliki kepentingan dalam pengambilan keputusan dan memiliki kapabilitas dan kewenangan dalam manajemen UML. Pengelolaan dan analisis data menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP) untuk mengetahui tingkat kepentingan dan menghitung bobot dari perspektif, sasaran strategis dan indikator kinerja utama sebagai dasar untuk merancang sistem pengukuran kinerja berdasar pendekatan *HR scorecard*.

Pada Gambar 1, dijelaskan tahapan penelitian pada UML. Tahap ini dimulai dengan mengidentifikasi visi, misi dan rencana strategi serta merumuskan masalah, dimana permasalahan dalam penelitian ini adalah mengetahui kondisi eksisting dari pengukuran kinerja sumber daya manusia Universitas Muhammadiyah Luwuk secara terintegrasi sehingga *output* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Human Resource*

Scorecard pada Universitas Muhammadiyah Luwuk. Kemudian visi, misi dan strategi UML di terjemahkan ke dalam sasaran strategis melalui 4 perspektif yang telah ditentukan oleh Becker *et al.* (2009). Namun perspektif yang dihasilkan disesuaikan dengan kondisi UML, yang telah ditetapkan oleh para pakar terpilih pada hasil FGD. Kemudian melakukan penyusunan peta strategi berdasarkan perspektif dan sasaran strategis yang dihasilkan dan membuat arsitektur SDM dengan sasaran-sasaran strategis dihubungkan dengan fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan, selanjutnya melakukan sistem pengukuran dengan menentukan indikator kinerja utama, melakukan pembobotan menggunakan AHP dan pada tahap yang paling penting pada rancangan *HR Scorecard* adalah menentukan target dan inisiatif strategis. Kemudian merekomendasikan hasil perancangan *HR Scorecard* untuk menjadi pedoman dalam melakukan pengukuran kinerja SDM di Univrsitas Muhammadiyah Luwuk.



Gambar 1. Kerangka penelitian

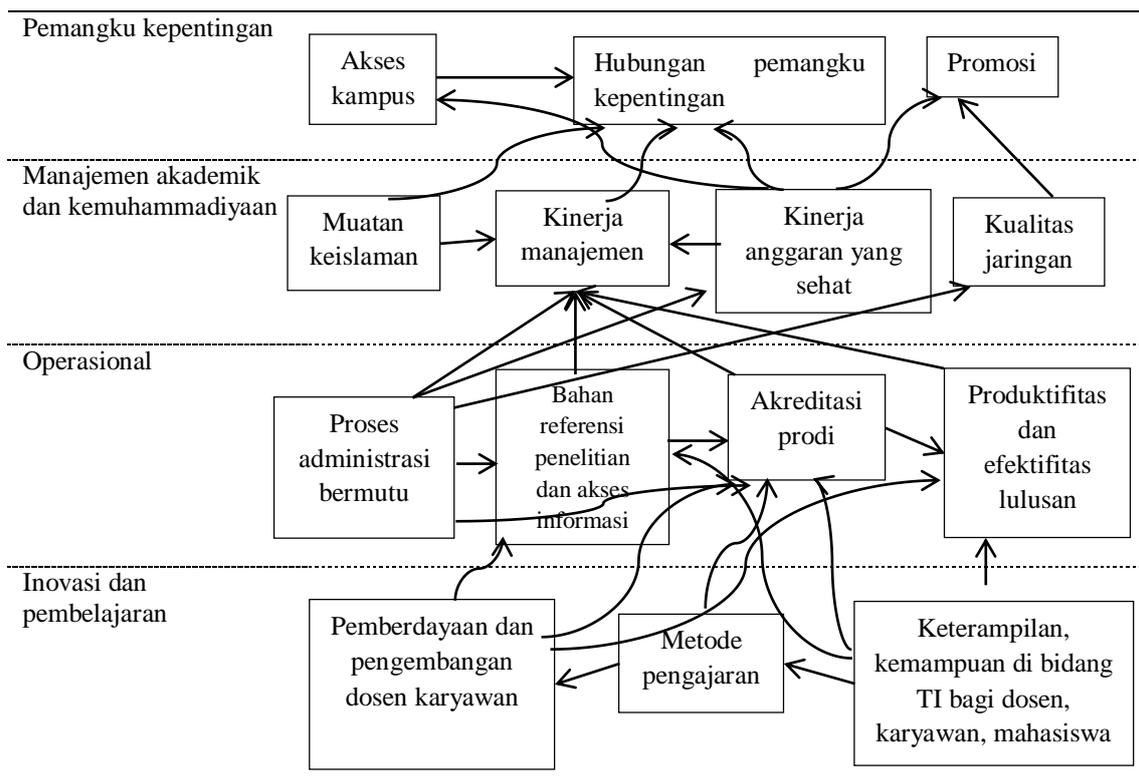
HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Muhammadiyah Luwuk (UML) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di kabupaten luwuk Sulawesi tengah. Universitas Muhammadiyah Luwuk memiliki delapan fakultas dengan 12 program studi. Dua diantaranya sudah memiliki akreditasi “B” dan selebihnya masih memiliki akreditasi “C”. Kinerja UML di ukur mulai dari pejabat struktural hingga staf andministrasi. Kinerja rektorat di sampaikan dalam bentuk laporan tahunan rektorat. Capaian tridarma perguruan tinggi yang telah dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik UML dipublikasikan melalui media surat kabar lokal luwuk pos dan banggai expres juga melalui website. Selain hal tersebut dalam rangka menumbuhkan budaya akademik pada pelaksanaan tridarma perguruan tinggi juga dilakukan diseminasi ke pemangku kepentingan. Semua proses penilaian kinerja organisasi UML termuat di dalam Dokumen Mutu Universitas Muhammadiyah Luwuk. Dokumen mutu UML meliputi standard mutu, yang dijadikan alat ukur pencapaian mutu

dalam pengelolaan mulai dari tingkat Universitas, Lembaga, Biro, Fakultas hingga Program Studi. Kebijakan akademik Universitas Muhammadiyah Luwuk adalah dokumen yang berisi rencana dan strategi, Rencana Induk Pengembangan mulai dari tingkat universitas, fakultas, hingga program studi.

Pada tahap penyusunan sasaran strategis dalam melakukan pengukuran kinerja pada UML sebelumnya ditentukan perspektif yang di gunakan untuk mengukur kinerja pada UML. Perspektif yang digunakan dalam penelitian ini ada empat perspektif dalam *HR Scorecard* menurut Becker *et al.* (2009) yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif operasi dan perspektif strategi. Namun pada penelitian ini perspektif yang di dihasilkan adalah perspektif yang disesuaikan dengan kondisi UML. Ada empat perspektif yang dihasilkan yaitu perspektif pemangku kepentingan, perspektif manajemen akademik dan kemuhammadiyaan, perspektif operasional serta perspektif inovasi dan pembelajaran. kemudian 14 sasaran strategis dan 33 indikator kinerja utama. Sasaran strategis merupakan penjabaran dari tujuan, visi dan misi UML yang dirumuskan secara spesifik dan terukur untuk dapat dicapai dalam kurun waktu lebih pendek (Rumintjap, 2014). Pengukuran Kinerja *HR Scorecard* secara garis besar ditentukan oleh perspektif dan sasaran strategisnya. Bobot yang melekat pada perspektif dan sasaran strategis merupakan gambaran prioritas perspektif dan sasaran strategis yang akan dijadikan acuan di dalam merancang sistem pengukuran kinerja *HR Scorecard*.

Peta Strategi (*Strategy map*) menunjukkan visualisasi keseluruhan sasaran strategi dari hasil sasaran strategis tersebut maka terbentuk rancangan peta strategi. Penyusunan peta strategi ini menggambarkan hubungan sebab-akibat yang jelas antara empat perspektif pada UML. Hubungan sebab-akibat tersebut dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Peta strategi Universitas Muhammadiyah Luwuk

Berdasarkan rancangan peta strategi, kemudian dipilih indikator kinerja utama (IKU) merupakan ukuran yang dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi dan juga peta strategi yang telah ditentukan (Hamzah *et al.*, 2014). Hal ini penting dijadikan sebagai pemantau tingkat pencapaian kinerja. Penentuan IKU berdasarkan hasil dari

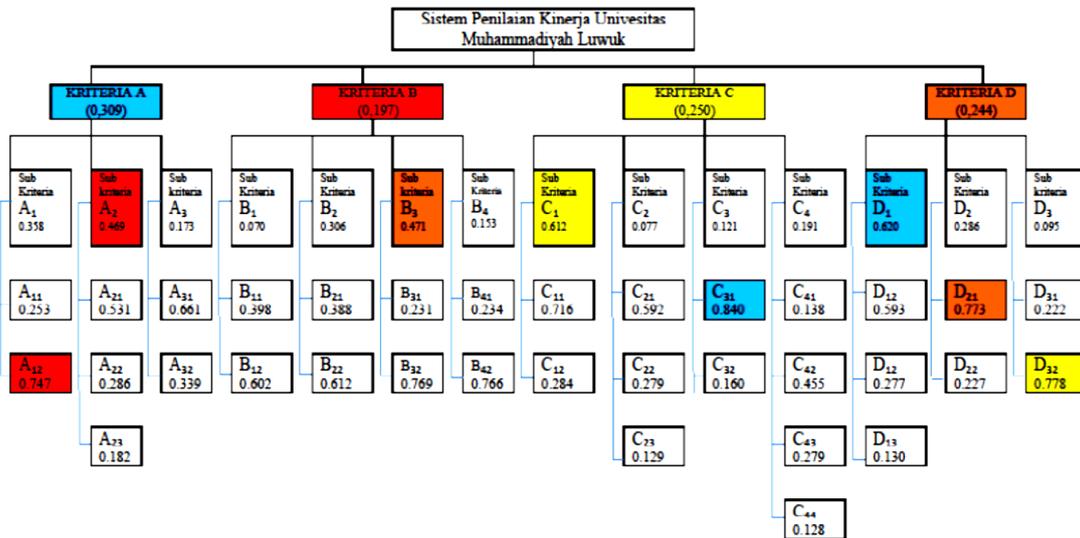
terjemahan visi, misi dan tujuan UML kedalam sasaran strategis melalui empat perspektif kemudian menghasilkan 33 IKU. Dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Sasaran strategis dan Indikator Kinerja Utama pada UML

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
Pemangku Kepentingan	Kepentingan Peningkatan akses kampus	<ul style="list-style-type: none"> • Pengadaan perumahan dosen di area kampus • Pengadaan kendaraan kampus
	Peningkatan hubungan dengan pemangku Peningkatan	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar • pencapaian tingkat kepuasan pengguna alumni oleh instansi pemerintah dan swasta
	promosi UML	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kerjasama UML dengan instansi pemerintah dan swasta • Peran media cetak dan elektronik • Jumlah pengguna website UML
Manajemen Akademik Dan Kemuhammadiyaan	Peningkatan muatan keislaman	<ul style="list-style-type: none"> • Prodi berbasis islam • Jumlah SKS Muatan kurikulum Islam
	Peningkatan Kinerja Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Diklat Pimpinan manajemen yayasan • Diklat Pimpinan manajemen Universitas • Mengurangi intervensi BPH pada pengelolaan budget UML
	Peningkatan kinerja anggaran yang sehat	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tugas keuangan pengelolaan yayasan dan Rektor • kerjasama PT yang menjadi jejaring UML
Operasional	Peningkatan kualitas jaringan kemuhammadiyaan	<ul style="list-style-type: none"> • kerjasama Instansi pemerintah dan swasta yang menjadi jejaring UML
	Peningkatan proses administrasi bermutu	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas layanan bagi mahasiswa • kualitas layanan bagi dosen
	Peningkatan bahan referensi penelitian dan akses informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah referensi jenis pustaka • membangun jaringan E-library dan E-jurnal berlangganan • Penyediaan fasilitas internet pada perpustakaan
Inovasi Dan Pembelajaran	Peningkatan akreditasi prodi	<ul style="list-style-type: none"> • Tindak lanjut Hasil BAN-PT • Membuka Prodi baru
	Peningkatan produktifitas dan efektifitas lulusan	<ul style="list-style-type: none"> • IPK lulusan minimal 3,0 • Mahasiswa lulus tepat waktu • Jumlah lulusan yang diterima oleh instansi pemerintah dan swast • kualitas lulusan UML sama dengan PT lain di Indonesia Timur
	Pemberdayaan dan pengembangan dosen. karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan fungsional karyawan di bidang pengelolaan akademik • Jenjang Pendidikan formal Dosen (S2,S3) • Jumlah penelitian atau publikasi ilmiah
Inovasi Dan Pembelajaran	Peningkatan metode pengajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan metode pengajaran • Jumlah Modul Pengajaran
	Peningkatan keterampilan. Kemampuan di bidang TI bagi dosen. Karyawan. mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> • pelatihan khusus TI Dosen dan karyawan • Jumlah penggunaan TI disetiap perkuliahan

Pembobotan pengukuran kinerja UKM melalui pendekatan *HR Scorecard* dengan menggunakan AHP

Indikator kinerja utama yang diperoleh kemudian di bobotkan dengan menggunakan AHP, pembobotan tersebut berdasarkan kuesioner yang telah di isi oleh pakar yang telah menjadi responden. Pada struktur hirarki sistem pengukuran kinerja dengan *HR Scorecard* disusun kedalam empat level hirarki dan penyusunan tersebut berdasarkan hasil yang saling berkaitan dan sangat penting untuk mencapai tujuan UML. Tingkat hirarki tersebut adalah: (1) level pertama ditetapkan sebagai tujuan; (2) level kedua adalah kriteria; (3) level ketiga adalah sub kriteria; dan (4) level keempat adalah sub-sub kriteria. Susunan hirarki pada UML disajikan pada Gambar 3 berikut ini:



Keterangan: A: Pemangku kepentingan
B: Manajemen akademik dan kemuhammadiyaan
C: Operasional
D: Inovasi dan pembelajaran

Gambar 3. Struktur hirarki rancangan sistem pengukuran kinerja *HR Scorecard* pada UML

Pada Gambar 3 dijelaskan secara keseluruhan tentang hasil pengukuran kinerja pada UML, tujuan utama dari struktur hirarki pada penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja UML dengan pendekatan *HR Scorecard*. Level kedua dari struktur hirarki yang dibangun yaitu kriteria. Kriteria adalah elemen yang terkait dengan tujuan hirarki kinerja UML yaitu perspektif yang disusun untuk meningkatkan kinerja UML. Keempat perspektif tersebut yaitu perspektif pemangku kpentingan, perspektif manajemen akademik dan kemuhammadiyaan, perspektif operasional dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Hal ini guna untuk membandingkan antar perspektif. Level ketiga pada hirarki adalah sub kriteria. Sub kriteria merupakan turunan dari kriteria yang dipecah. Sub kriteria pada penelitian ini yaitu sasaran strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Sasaran strategi terdiri dari 14 sasaran. Level keempat terdapat sub-sub kriteria. Sub-sub kriteria merupakan turunan dari sub kriteria. Sub-sub kriteria pada penelitian ini merupakan indikator kinerja utama yang terdiri dari 33 IKU.

Tabel 3. Penentuan prioritas perspektif dan sasaran strategi kinerja UML

Perspektif	Bobot	Sasaran strategis	bobot
Pemangku kepentingan	0,309	Peningkatan hubungan dengan pemangku kepentingan	0,469
		Peningkatan akses kampus	0,058
		Peningkatan promosi UML	0,173
Manajemen akademik dan kemuhammadiyaan	0,197	Peningkatan kinerja anggaran yang sehat	0,471
		Peningkatan kinerja manajemen	0,306
		Peningkatan kualitas jaringan kemuhammadiyaan	0,153
		Peningkatan muatan keislaman	0,070
Operasional	0,250	Peningkatan proses administrasi bermutu	0,612
		Peningkatan produktifitas dan efektifitas lulusan	0,191
		Peningkatan akreditasi prodi	0,121
		Peningkatan bahan referensi penelitian dan akses informasi	0,077
Inovasi dan pembelajaran	0,244	Pemberdayaan dan pengembangan dosen, karyawan	0,620
		Peningkatan metode pengajaran	0,286
		Peningkatan keterampilan. Kemampuan di bidang TI bagi dosen, karyawan, mahasiswa	0,095

Pada Tabel 3 menjelaskan bahwa perspektif pemangku kepentingan yang menjadi prioritas utama dalam penelitian ini sebesar 30,9 persen. Sesuai dengan hasil FGD dan wawancara para pakar mengemukakan bahwa perspektif pemangku kepentingan sangat penting untuk diterapkan pada UML. Sementara perspektif yang lain akan menjadi faktor pendukung dalam menunjang pencapaian kesuksesan pada hasil rancangan. Prioritas kedua perspektif operasional dengan bobot 25 persen, perspektif inovasi dan pembelajaran dengan bobot 24,4 persen, perspektif manajemen akademik dan kemuhammadiyaan dengan bobot 19,7 persen, artinya bahwa pencapaian layanan kepada pemangku kepentingan UML didukung oleh operasional yang pencapaian kompetensinya terbentuk dengan baik. Prioritas sasaran strategis dari masing-masing perspektif, sasaran strategis yang menjadi prioritas utama adalah peningkatan hubungan dengan pemangku kepentingan sebesar 46,9 persen. Sasaran strategis prioritas kedua adalah peningkatan proses administrasi bermutu sebesar 61,2 persen, sasaran strategis pemberdayaan dan pengembangan dosen serta karyawan sebesar 62 persen, sasaran strategis peningkatan kinerja anggaran yang sehat sebesar 47,1 persen. Dalam hal ini diharapkan bahwa UML lebih fokus memperhatikan proses belajar mengajar untuk mencapai tingkat kepuasan mahasiswa dan menghasilkan alumni yang kompeten. Tingkat kepuasan pengguna alumni akan membuka peluang UML melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta meskipun saat ini realisasi kerja sama masih belum maksimal.

Tabel 4. Prioritas Indikator Kinerja Utama berdasarkan bobot global pada UML

Indikator kinerja utama	Bobot global	Prioritas
Kualitas layanan bagi mahasiswa	0,099	1
Pelatihan fungsional karyawan di bidang kademik	0,098	2
Pencapaian tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar	0,094	3
Pengadaan kendaraan operasional kampus	0,072	4
Pembagian tugas keuangan yayasan dan rektor	0,060	5
Pencapaian tingkat kepuasan oleh alumni dengan instansi pemerintah dan swasta	0,051	6
Standard jenjang pendidikan formal dosen (S2 dan S3)	0,046	7
Jumlah modul pengajaran	0,045	8
Diklat pimpinan manajemen Universitas	0,039	9
Kualitas layanan bagi dosen	0,039	10
Peran media cetak dan elektronik	0,035	11
Tingkat kerja sama UML dengan instansi pemerintah dan swasta	0,032	12
Mahasiswa lulus tepat waktu	0,031	13
Diklat pimpinan manajemen dan yayasan	0,025	14
Pengadaan perumahan dosen di area kampus	0,024	15
Jumlah penelitian dan publikasi ilmiah	0,021	16
Jumlah instansi pemerintah dan swasta yang menjadi jejaring UML	0,020	17

Indikator kinerja utama	Bobot global	Prioritas
Tindak lanjut hasil BAN-PT	0,019	18
Jumlah lulusan yang di terima oleh instansi pemerintah dan swasta	0,019	19
Jumlah pengguna website UML	0,018	20
Mengurangi intervensi BPH pada pengelolaan <i>budget</i> UML	0,018	21
Jumlah penggunaan teknologi informasi disetiap perkuliahan	0,015	22
Pelatihan metode pengajaran	0,013	23
Jumlah referensi jenis pustaka	0,012	24
Jumlah SKS muatan kurikulum	0,009	25
IPK lulusan minimal 3,0	0,009	26
Kualitas lulusan UML sebanding PT lain di Indonesia timur	0,009	27
Proses studi berbasis islam	0,006	28
Jumlah PT yang menjadi jejaring UML	0,006	29
Membangun akses <i>E-jurnal</i> dan <i>E-library</i> berlangganan	0,006	30
Pelatihan khusus TI dosen dan karyawan	0,004	31
Membuka program studi baru	0,004	32
Penyediaan fasilitas internet pada perpustakaan	0,003	33
Total	1,00	

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil bobot global indikator kinerja utama pada UML yang menjadi IKU prioritas pertama adalah kualitas layanan bagi mahasiswa dengan bobot 0,099 memiliki kontribusi terhadap pencapaian kinerja UML pada keseluruhan. Layanan bagi mahasiswa menjadi hal penting karena dengan adanya kualitas layanan yang baik dan profesional di sebuah perguruan tinggi akan menimbulkan kepuasan pada pemangku kepentingan khususnya mahasiswa dan efeknya akan berpengaruh pada keinginan berperilaku dari mahasiswa. Perilaku mahasiswa inilah yang akan menjelaskan apakah mahasiswa akan memberikan rekomendasi positif atau negatif kepada sesama mahasiswa atau calon mahasiswa baru yang ingin melanjutkan pendidikannya di UML.

Prioritas IKU kedua adalah pelatihan fungsional karyawan sebesar 0,098. Pelatihan fungsional karyawan juga perlu di perhatikan oleh UML karena mempunyai keterkaitan dengan kualitas layanan. Semakin sering pelatihan dilakukan maka akan menghasilkan kualitas kinerja yang baik bagi karyawan untuk menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya. Prioritas IKU ketiga adalah pencapaian tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar sebesar 0,094. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan pakar yang menjadi responden mengemukakan bahwa sebuah keharusan untuk memperhatikan pencapaian tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses belajar. Dosen harus lebih aktif dengan proses mengajar dan selalu bisa memberikan pengetahuan yang baru tentang ilmu yang diajarkan sesuai dengan pelatihan pada modul kuliah. IKU prioritas keempat pengadaan kendaraan kampus dengan bobot 0,072 melihat kondisi UML saat ini yang memiliki kampus II dan letaknya tidak mudah dijangkau oleh pemangku kepentingan maka pengadaan kendaraan kampus dapat menunjang pada akses para pemangku kepentingan untuk membantu memudahkan dalam melakukan aktifitas di UML. Indikator kinerja utama berdasarkan bobot global, sebagian besar memiliki bobot yang sama. Artinya indikator kinerja utama ini memiliki prioritas yang sama pada sasaran strategi dan perspektif masing-masing. Akan tetapi indikator lain tidak dapat di abaikan karena merupakan indikator pendukung dalam pencapaian kinerja pada UML.

Penentuan Target dan Inisiatif Strategis

Salah satu langkah penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja adalah menentukan target untuk masing-masing sasaran strategis. Target adalah tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan atau institusi di masa yang akan datang. Perumusan target kinerja di UML berdasarkan hasil wawancara langsung kepada pihak manajemen UML (Lily, 2013). Kinerja terkini bisa dijadikan acuan untuk penetapan target di masa yang akan datang. Penetapan target kinerja untuk jangka waktu tiga tahun ke depan dan dapat direvisi sesuai dengan perubahan yang mempengaruhinya. Inisiatif strategis merupakan suatu pernyataan kualitatif berupa program-program strategis yang akan dilaksanakan biasanya dalam waktu tiga tahun

mendatang untuk mencapai sasaran-sasaran strategis. Inisiatif strategis yang dibuat harus tepat, realistis dan terkait dengan target, ukuran kinerja, dan sasaran strategis sehingga visi dan misi dan tujuan UML dapat tercapai.

Implikasi manajerial

Penerapan pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard* akan berimplikasi pada beberapa hal di dalam manajemen UML. Kinerja UML sangat ditentukan oleh *Human Resource* dengan program-program yang telah ditentukan skala prioritasnya. Implikasinya bahwa semua pihak pada Universitas harus komitmen dan konsisten melaksanakan Indikator Kinerja Utama, sasaran strategis dan perspektif yang menjadi prioritas terpenting untuk dilaksanakan terlebih dahulu. Bukan hanya itu dari sisi kelembagaan diperlukan juga Lembaga Penjamin Mutu untuk memastikan konsistensi pemanfaatan sistem pengukuran kinerja berbasis *HR scorecard*. Juga dari sisi *budget* perlu anggaran untuk melaksanakan Indikator Kinerja Utama yang telah ditentukan. Dan semua pihak di UML perlu memahami secara utuh sistem pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard*.

KESIMPULAN

Rancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *HR Scorecard* pada UML menghasilkan empat perspektif, 14 sasaran strategis dan 33 IKU. Perspektif yang di gunakan pada UML yaitu Perspektif pemangku kepentingan, perspektif manajemen akademik dan kemuhammadiyaan, Perspektif operasional dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Untuk sasaran-sasaran strategis memiliki empat prioritas utama pada masing-masing perspektif yaitu peningkatan hubungan dengan pemangku kepentingan, pemberdayaan dan pengembangan dosen dan karyawan, peningkatan proses administrasi bermutu serta peningkatan kinerja anggaran yang sehat. Sedangkan pada Indikator Kinerja Utama peningkatan kualitas layanan bagi mahasiswa yang memiliki prioritas tertinggi, sebagai organisasi non profit dalam hal ini pelayanan yang menjadi suatu kunci kesuksesan menjadikan UML sebagai Universitas yang kompetitif. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *HR Scorecard* layak untuk di rekomendasikan pada UML sebagai acuan dalam melakukan pengukuran kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, E. B., Huselid, A. M., & Ulrich, D. (2009). *The HR Scorecard. Mengaitkan Manusia Strategi dan Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Hamzah, Suyoto, & Paulus, M. (2014). Sistem pendukung keputusan penilaian kinerja dosen dengan metode balanced scorecard (Studi Kasus: Universitas Respati Yogyakarta) UPN "Veteran" Yogyakarta. *Seminar Nasional Informatika*, 1 (5).
- Lily, A. (2013). Perancangan sistem pengukuran kinerja di Fakultas Teknik- Universitas Esa Unggul menggunakan metode *balanced scorecard* dan *analytical hierarchy process*. *Jurnal Inovasi (Teknik Industri)*, 9 (1).
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan ketiga. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Rumintjap, M. L. (2014). Penerapan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal emba: jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi*, 1 (3). doi: <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.2289> ,
- Queen, F., Setiawan, H., & Anggraeni, S. K. (2013). Perancangan system pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *human resources scorecard*. *Jurusan Teknik Industri*, 1 (4).