

LAPORAN PENELITIAN

PENGEMBANGAN  
PERGURUAN TINGGI

**PENGEMBANGAN MODEL PENINGKATAN KINERJA  
PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI  
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**



**PENELITI**

Dr. Yusuf Hadijaya, S.Pd., M.A (Ketua)  
Dr. InomNasution, M.Pd (Anggota)  
Suhairi, ST, MM (Anggota)

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
KEPADA MASYARAKAT(LP2M)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

## DAFTAR ISI

<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
	Latar Belakang .....	1
	Rumusan Masalah .....	7
	Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
	Keutamaan Penelitian .....	12
<b>BAB II</b>	<b>LANDASAN TEORI.....</b>	<b>14</b>
	<i>Balanced Scorecard</i> .....	14
	Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi.....	41
	Kerangka Konseptual .....	64
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
<b>BAB IV</b>	<b>INTERPRETASI &amp; PEMBAHASAN HASIL..</b>	<b>70</b>
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>98</b>
	Kesimpulan.....	98
	Saran.....	102
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>104</b>
	<b>Lampiran.....</b>	<b>107</b>

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Yusuf Hadijaya, S.Pd., M.A.  
NIP. : 196811201995031003  
Pangkat/Gol. : Pembina / IV/a  
Jabatan : Ketua Tim Penelitian  
Unit Kerja : Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan  
Alamat : Jl. Perbatasan Gg. Artis No. 271 Dusun V Desa  
Bandar Setia Kec.Percut Sei Tuan Kab. Deli  
Serdang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Perhitungan yang terdapat pada Daftar Pembayaran Penelitian UINSU Medan Tahun 2018, sebesar Rp. 75.000.000,- (*Tujuh puluh lima juta rupiah*) telah dihitung dengan benar berdasarkan hak yang seharusnya dibayarkan kepada saya.
2. Jika di kemudian hari terdapat kesalahan dan/atau kelebihan atas pembiayaan kegiatan tersebut, sebagian atau seluruhnya saya bertanggungjawab dan bersedia menyetorkan atas kesalahan dan/atau kelebihan pembayaran tersebut ke Kas Negara secara menyeluruh.
3. Surat pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab tanpa tekanan dari pihak manapun.

Demikian surat pernyataan ini kami buat dengan sebenar-benarnya.

Medan, 6 November 2018  
Yang Membuat Pernyataan  
Ketua Tim

Dr. Yusuf Hadijaya, SPd, MA  
NIP. 196811201995031003

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Yusuf Hadijaya, S.Pd., M.A.  
Jabatan : Ketua Tim  
Unit Kerja : Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan  
Alamat : Jl. Perbatasan Gg. Artis No. 271 Dusun V Desa  
Bandar Setia Kec.Percut Sei Tuan Kab. Deli  
Serdang

Dengan ini menyatakan bahwa:

4. Judul penelitian **“Pengembangan Model Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** adalah karya orisinil tim penelitian kami.
5. Jika di kemudian hari ditemukan fakta bahwa judul, hasil atau bagian dari laporan penelitian kami merupakan karya orang lain dan/atau plagiasi, maka kami akan bertanggung jawab untuk mengembalikan 100% dana hibah penelitian yang telah kami terima, dan siap mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 6 November 2018  
Yang Membuat Pernyataan  
Peneliti

Dr.Yusuf Hadijaya, MA	(Ketua )
Dr. Inom Nasution,M.Pd	(Anggota)
Suhairi, ST, MM	(Anggota)

## ABSTRACT

Performance Management in many State Islamic Religious Colleges (PTKIN) in Indonesia often ignores stakeholders identification and the main indicators measurement system. Whereas performance measurement in the world of higher education can be used to assess the success of Higher Education in continuously improving the quality of education. Therefore, Performance Management as one of the main methodologies for measuring success and maintaining the direction and process of institutional development according to a predetermined pathway is a problem that needs to be examined. In this context, the research and development method used aims to produce or modify PTKIN's performance improvement model that has been tested for its effectiveness. The results of the study show that the Balanced Scorecard is integrated in the performance management system at UIN Jakarta, UIN Jogjakarta, and UIN North Sumatra through the making of scorecards and/or strategy maps to achieve its strategic objectives. Map Strategy for maximizing and sharing added value with all related parties is prepared as a companion model for its performance improvement.

**Keywords:** Performance Management, Success, Development Process, State Islamic University

## ABSTRAK

Manajemen Kinerja di banyak Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Indonesia masih sering mengabaikan identifikasi stakeholders dan sistem pengukuran indikator utama. Padahal pengukuran kinerja dalam dunia pendidikan tinggi dapat digunakan untuk menilai keberhasilan Perguruan Tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Oleh karena itu Manajemen Kinerja sebagai salah satu metodologi utama untuk mengukur keberhasilan dan menjaga arah serta proses pengembangan institusi sesuai jalur yang telah ditentukan merupakan masalah yang perlu diteliti. Dalam konteks ini, metode penelitian dan pengembangan yang digunakan bertujuan untuk menghasilkan atau memodifikasi model peningkatan kinerja PTKIN yang telah diuji keefektifannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard diintegrasikan dalam sistem manajemen kinerja di UIN North Sumatra, UIN Jakarta, dan

UIN Jogjakarta melalui pembuatan scorecards dan/atau peta strategi untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Peta Strategi untuk memaksimalkan dan berbagi nilai tambah dengan semua pihak terkait disusun sebagai pendamping model peningkatan kinerjanya.

**Kata Kunci:** Manajemen Kinerja, Keberhasilan, Proses Pengembangan, Universitas Islam Negeri

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perguruan-perguruan tinggi di Indonesia saat ini terus berlomba untuk meningkatkan status akreditasinya, karena pada hakikatnya status akreditasi itu mencerminkan kinerja dari lembaga-lembaga pendidikan tersebut. Tujuan peningkatan status akreditasi ini tentunya adalah agar lembaga-lembaga pendidikan tersebut lebih mampu dalam mencetak para lulusan yang akan memberikan kontribusi besar bagi pembangunan masyarakat, bangsa, dan negaranya. Dalam hal ini tidak terkecuali Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) yang merupakan satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama, khususnya Direktorat Jenderal Pendidikan Islam yang bertugas memberikan layanan pendidikan tinggi di bidang ilmu agama dan ilmu-ilmu ke-Islaman yang melingkupi ilmu-ilmu umum. Diharapkan kinerja PTKI di Indonesia akan meningkat jika menerapkan pendekatan manajemen kelembagaan yang terus berkembang.

Jumlah PTKI berdasarkan data yang dikumpulkan oleh Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi Sekretriart Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, untuk Tahun Akademik 2016/2017, secara nasional sekitar 610 PTKI. Saat ini PTKIN berjumlah 53 atau  $\pm 8,5\%$  yang terdiri dari 11 Universitas Islam Negeri (UIN), 23 Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dan 19 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN). Sementara PTKIS berjumlah sekitar 557 atau  $\pm 91,5\%$  yang terdiri dari universitas sebanyak 90 lembaga atau  $16,2\%$ , institut 27 lembaga atau  $4,8\%$  dan Sekolah Tinggi sebanyak 440 lembaga atau  $79,0\%$ . Jumlah keseluruhan mahasiswa seluruh PTKI tersebut pada Tahun Akademik 2017/2018 ditaksir lebih dari 1 juta orang mahasiswa dengan sekitar  $42,1\%$  mahasiswa tersebut merupakan Mahasiswa PTKIN. Dilihat berdasarkan jenjang pendidikan yang ditempuh mahasiswa PTKIN yang menempuh jenjang pendidikan Diploma  $\pm 1,3\%$ , jenjang Sarjana (S1)  $\pm 94,9\%$ , dan selebihnya mahasiswa jenjang S2/S3  $\pm 3,8\%$ .

Seiring dengan pembenahan dan peningkatan kualitas PTKI, manajemen strategis sudah biasa diterapkan sebagai salah satu pendekatan manajemen kelembagaan di Indonesia. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu dari pengembangan terbaru yang paling penting dalam inovasi manajemen strategis di abad ke-

21 yang bermuara pada perbaikan kinerja organisasi/institusi. BSC merupakan sebuah pendekatan manajemen terhadap evaluasi dan pengukuran kinerja yang diturunkan dari visi dan strategi organisasi.

Gary Cokins (2009) mengungkapkan bahwa tujuan utama BSC adalah melaporkan dengan cermat ukuran yang dipilih yang memungkinkan pemahaman berkelanjutan tentang apa yang harus dilakukan untuk menyelaraskan kinerja organisasi dan prioritas untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya yang dilanjutkan dengan penentuan Indikator-indikator Kinerja Utama (IKU) yang lebih dikenal dengan istilah *Keys Performance Indicator* (KPI) dan penetapan target-target kinerja prioritas. Kartu skor (*Scorecard*) berfungsi lebih sebagai mekanisme umpan balik yang memungkinkan semua orang di organisasi, mulai dari pekerja garis depan hingga tim eksekutif untuk memahami bagaimana melakukan apa-apa yang penting. *Scorecard* juga harus memfasilitasi analisis untuk mengetahui mengapa dari data atau realita yang ada.

*Balanced Scorecard* mengombinasikan ukuran-ukuran tradisional capaian kinerja dengan indikator-indikator utama bagi peningkatan kinerja organisasi di masa depan dalam suatu kerangka yang menghubungkan strategi organisasi dengan ukuran operasional. Sebagai sebuah sistem evaluasi kinerja yang dikembangkan menjadi sebuah perangkat kunci untuk mengorganisir pengembangan dan evaluasi strategi. Ukuran-ukuran capaian kunci dalam BSC dikelompokkan dalam empat perspektif: pelanggan, proses internal, belajar dan pertumbuhan, dan keuangan.

David (2006) mengemukakan bahwa isu-isu manajemen seputar implementasi strategi meliputi menyusun tujuan tahunan, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya, mengelola konflik, menyesuaikan struktur dengan strategi, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, menyelaraskan manajer dengan strategi, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan, mengadaptasikan proses manajerial, mengadaptasikan proses belajar mengajar, dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif.

Untuk meningkatkan kinerja institusi sebelum memilih strategi yang akan diterapkan, maka pertama-tama perlu dilakukan pengidentifikasian terhadap kepentingan para pemangku kepentingan dan mengetahui faktor-faktor strategis institusi,

kemudian membuat sistem pengukuran dengan menetapkan target strategis kinerja dan menentukan Indikator Kinerja Utama (IKU) agar arah pengembangan organisasi tetap terjaga pada jalur yang semestinya.

Chen&Shiau (2006) melakukan penelitian bagaimana *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan untuk evaluasi kinerja sebagai sebuah alat manajemen strategis pada sektor pendidikan tinggi di Taiwan. Penelitiannya merupakan studi kasus pada *Chin-Min Institute of Technology* (CMIT) sebagai sebuah universitas swasta di Taiwan Tengah.

Papenhausen dan Einstein (2006) melakukan penelitian bagaimana pendekatan *Balanced Scorecard*, sebagai sebuah sistem evaluasi kinerja dapat diimplementasikan di sebuah sekolah tinggi bisnis yang hasilnya mengungkapkan bahwa pengimplementasian sebuah strategi membutuhkan kontribusi aktif dari setiap orang dalam organisasi. Sebuah BSC yang sukses dapat memberikan umpan balik pada setiap anggota perguruan tinggi tersebut yang dapat memulai kembali suatu siklus berikutnya yang dapat membimbing perkembangan individual dan peningkatan kinerja organisasi.

Sejak berdirinya tahun 1974 UIN Sumatera Utara baru memperoleh akreditasi institusi B pada tahun 2017, hal ini mencerminkan bahwa UIN Sumatera Utara kini telah memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan Rencana Strategis (Renstra) 2016-2020 dan mencapai tujuan-tujuan institusionalnya secara bertahap. Namun, tidak dapat dipungkiri, bila mencermati kerangka pengembangan dalam Renstra 2016-2020 tersebut, tergambar rencana pengembangan yang ambisius. Artinya tantangan dan konsekuensi pengelolaan institusionalnya tentu juga akan membutuhkan pengelolaan yang matang dan membutuhkan komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan institusional UIN Sumatera Utara tersebut. Evaluasi pencapaian kinerja UIN Sumatera Utara sepanjang tahun 2011-2015 yang sekaligus dijadikan sebagai *baseline* penetapan indikator Renstra pada Tahun 2016-2020.

Perubahan visi misi UIN Sumatera Utara Medan menjadi dasar pembentukan Rencana Induk Pengembangan UIN Sumatera Utara. Hal ini mengingat pencapaian visi dan misi hanya dapat dilakukan jika rencana pencapaian visi dan misi dalam jangka panjang dituangkan secara jelas dengan tahapan-tahapannya. Berdasarkan rencana induk pengembangan, rencana strategis UIN Sumatera Utara disusun sehingga pencapaian visi dan misi dapat

dicapai secara bertahap (jangka pendek – 5 tahunan) .Visi, misi dan tujuan UIN Sumatera Utara Medan juga dituangkan dalam rencana operasional masing-masing unit yang ada di lingkungan UIN Sumatera Utara baik oleh Fakultas, Program Pascasarjana, Lembaga dan Pusat. Lebih dari itu, pemahaman dan keinginan mewujudkan cita ideal yang tercantum dalam visi UIN dicerminkan dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dan pola-pola pelayanan terhadap pegawai, mahasiswa dan *stakeholder* lainnya.Visi dan misi secara lebih teknis dituangkan dalam Prosedur Operasional Standar (POS) masing-masing unit yang ada di UIN SU Medan.

Capaian Hasil Kerja Unit Sebagai Wujud Dukungan terhadap Perwujudan Visi Misi, Tujuan dan Sasaran Universitas UIN Sumatera Utara Dukungan unit-unit kerja di lingkungan UIN Sumatera Utara terhadap pencapaian visi dan misi universitas tidak hanya sampai pada sinkronisasi rumusan, akan tetapi juga capaian hasil masing-masing unit.

Renstra UIN Sumatera Utara Medan 2016-2020 ini merupakan review atas Renstra tahun 2014-2019 yang berfungsi sebagai pedoman dan bersifat mengikat bagi seluruh unit kerja di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan dalam penyusunan, pelaksanaan dan monitoring serta evaluasi seluruh program dan kegiatan lima tahun ke depan. Di samping itu, Renstra ini juga berfungsi sebagai pedoman dalam penyusunan Renstra Fakultas, Program Pascasarjana, dan seluruh unit kerja di UIN Sumatera Utara Medan.

Dalam pencapaian seluruh rencana strategi UIN Sumatera Utara Medan Tahun 2016-2020 yang merupakan satu kesatuan dalam pengembangan UIN Sumatera Utara Medan maka seluruh pendanaan dibebankan kepada anggaran UIN Sumatera Utara Medan yang berasal dari DIPA UIN Sumatera Utara Medan dan juga pendanaan yang berasal dari PNBPU BLU.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000), pengukuran itu penting: “Jika anda tidak dapat mengukurnya, anda akan kesulitan untuk mengelolanya.” Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan/institusi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan/institusi harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Adapun data yang ada di Pusat Teknologi Informasi dan Data (Pustida) dan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) pada sebuah Perguruan Tinggi biasanya

masih belum mengungkapkan detail hasil pengukuran yang diperlukan bagi menerapkan strategi menjadi aksi.

David (2006) menjelaskan bahwa melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni dari pada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangatlah penting dalam implementasi strategi. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi.

Pengukuran kinerja dalam dunia pendidikan tinggi dapat digunakan untuk menilai keberhasilan Perguruan Tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Perguruan Tinggi dituntut meningkatkan kualitas pendidikan untuk mendapatkan akreditasi yang baik, memenangkan persaingan mendapatkan mahasiswa dan *stakeholders* lainnya, dan memenuhi tuntutan dari pimpinan institusi tersebut.

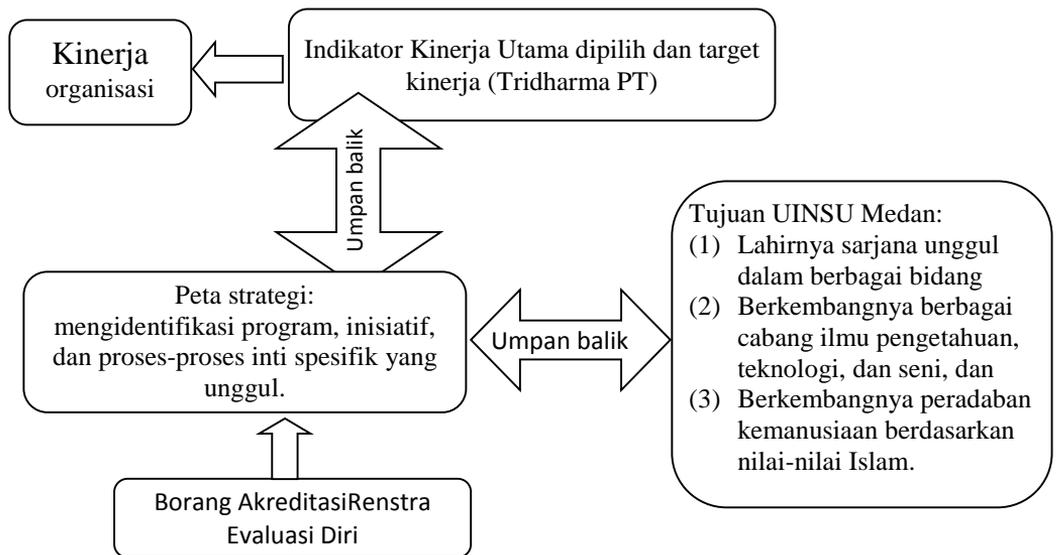
Untuk meningkatkan kualitas dan peringkat akreditasi institusi, maka UIN Sumatera Utara akan melakukan program peningkatan status akreditasi seluruh Program Studi (Prodi). Program ini dilakukan melalui kegiatan: (1) perbaikan penyelenggaraan Tridharma PT, (2) bimbingan teknis pengisian borang akreditasi Prodi, (3) bimbingan teknis penilaian borang akreditasi Prodi, dan (4) dan pengajuan akreditasi dan/atau reakreditasi Prodi. Seluruh kegiatan tersebut akan dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan. Ditargetkan sampai tahun 2020 sebanyak 40% program studi sudah memiliki peringkat A, kecuali Prodi yang baru mendapatkan izin operasional dari Kemenag dan/atau Kemendikbud.

Untuk prodi yang berhasil meraih status akreditasi A, maka pengelola dan dosen dari prodi tersebut berpeluang besar lulus sebagai asesor BAN-PT. Gambar 1.1 memperlihatkan suatu pola pengintegrasian tujuan institusi, kebijakan dalam menentukan program prioritas, dan proses-proses inti spesifik yang berurutan membentuk kesatuan yang utuh yang dapat dimanfaatkan oleh institusi dan prodi untuk mencapai status akreditasi A.

Dalam rentang waktu 2016-2020, UIN Sumatera Utara Medan menargetkan peningkatan status akreditasi institusi ke predikat B. Peringkat ini ditargetkan dicapai pada tahun 2017 dan peringkat Akreditasi A pada tahun 2020. Proses peningkatan status

akreditasi institusi ini akan dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Untuk mencapai predikat tersebut akan dilakukan berbagai kegiatan yang meliputi: (1) penyusunan tim penyusunan akreditasi institusi, (2) bimbingan teknis pengisian borang akreditasi institusi, dan (3) proses pengajuan akreditasi dan/atau reakreditasi institusi UIN Sumatera Utara.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian hasil kerja dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Selanjutnya pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian pencapaian pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, termasuk perolehan informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dalam proses operasi; efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan; hasil tindakan antara yang seharusnya dengan yang sejadinya; dan mutu barang/jasa yang dihasilkan. Menurut Wibowo (2010) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.



**Gambar 1.1.** Pola pengintegrasian tujuan, kebijakan dalam menentukan program prioritas, dan proses-proses inti spesifik pada sebuah institusi pendidikan tinggi.

Menurut David (2006), karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Keputusan perumusan strategi mengikat

organisasi terhadap produk/jasa, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dalam mengerti secara penuh pengaruh keputusan perumusan strategi; mereka memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi.

Sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) Penelitian Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN SU) Medan, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul: “Pengembangan Model Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Penelitian ini penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja PTKIN di Indonesia, terlebih lagi bagi UIN dan IAIN yang secara *ex officio* memiliki fungsi pengawasan strategis terhadap seluruh PTKIS di wilayah kerjanya masing-masing. Artinya, secara tidak langsung penelitian ini secara otomatis telah mencakup pula upaya untuk meningkatkan kinerja PTKIS. Selain itu, penelitian ini mendukung Renstra Penelitian UIN Sumatera Utara Medan dalam pengembangan manajemen pendidikan yang memberikan sumbangsih dalam upaya memajukan pendidikan di Indonesia.

Hambatan-hambatan dalam peningkatan kinerja bidang pendidikan di tanah air, banyak di antara birokratnya tidak berbekal ilmu/seni manajerial yang memadai, sehingga belum menjadi pemimpin/manajer pendidikan dalam artian yang sesungguhnya. Model peningkatan kinerja yang dihasilkan dalam penelitian ini akan menawarkan solusi ke depan bagi pengelolaan bidang pendidikan yang efektif dan efisien.

### **Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini adalah: “Bagaimana mengembangkan model peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?”

### **Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengetahui efektivitasnya terhadap proses menerapkan strategi menjadi aksi di

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. Model peningkatan kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dihasilkan dalam penelitian ini selain bermanfaat untuk meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri, juga dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta, sehingga dapat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia.

Borang Evaluasi Diri UIN Sumatera Utara Medan merupakan refleksi dari berbagai aktifitas Tri Dharma Perguruan Tinggi yang telah direncanakan dan dilaksanakan oleh UIN Sumatera Utara Medan. Penyusunan Borang Evaluasi Diri ini menerapkan prinsip-prinsip kredibilitas, akuntabilitas, transparansi, kejujuran, dan tanggung jawab agar dapat memberikan gambaran yang jelas dan terinci tentang kondisi dan posisi UIN Sumatera Utara Medan yang sebenarnya. Penyusunan borang evaluasi diri merupakan dokumen yang harus disertakan dalam pengajuan Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) sesuai 7 standar akreditasi. Penyusunan borang evaluasi diri diawali dengan melakukan deskripsi SWOT setiap komponen, dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk tiap komponen secara keseluruhan, analisis antar komponen, dan penetapan strategi dan pengembangan UIN Sumatera Utara Medan. Strategi dan pengembangan yang dihasilkan diharapkan dapat mendukung pelaksanaan visi dan misi UIN Sumatera Utara Medan dan menjadi pengukuran ketercapaian dan acuan bagi penyusunan Rencana strategis UIN Sumatera Utara Medan pada periode mendatang. Borang Evaluasi Diri ini menjadi bahan penilaian bagi proses Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi UIN Sumatera Utara Medan dan menjadi landasan untuk melakukan perbaikan berkesinambungan di UIN Sumatera Utara Medan.

Dalam dokumen Renstra UIN Sumatera Utara Periode 2016-2020 pada Bab III Kerangka Pengembangan UIN Sumatera Utara Medan Menuju Universitas Juara dicantumkan bahwa seluruh sivitas akademika UIN Sumatera Utara Medan memiliki komitmen yang sungguh-sungguh untuk mengembangkan UIN Sumatera Utara Medan menjadi masyarakat pembelajar berdasarkan nilai-nilai Islami. Dalam kerangka pengembangan tersebut, dalam rentang waktu 2016-2020, secara kelembagaan UIN Sumatera Utara merencanakan akan membuka 3 (tiga) Fakultas baru, yaitu Adab dan Humaniora, Fakultas Teknik dan Fakultas Kedokteran. Pada fakultas baru tersebut direncanakan akan dibuka setidaknya 7 (delapan) jurusan/program studi baru, yaitu 2 (dua) program studi

pada Fakultas Teknik, 4 (empat) program studi pada Fakultas Adab dan Humaniora dan 1 (satu) program studi pada Fakultas kedokteran. Dengan demikian, ditambah Fakultas yang telah ada, secara keseluruhan UIN Sumatera Utara akan terdiri dari 11 Fakultas dengan 61 Jurusan/program studi. Ini tentu belum termasuk prodi-prodi pada tingkatan magister dan doktor di bawah naungan Pascasarjana.

Statuta Universitas adalah peraturan dasar dalam pengelolaan Universitas sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di Universitas. Adanya fakultas-fakultas dan program studi - program studi yang baru dibuka namun belum menghasilkan lulusan dan adanya rencana akan membuka fakultas-fakultas baru dengan program-program studi barunya di atas, tentu akan menambah kompleksitas pengelolaannya.

Borang akreditasi UIN Sumatera Utara Medan disusun oleh tim akreditasi yang ditetapkan dengan SK Rektor Nomor: 288 tahun 2016 yang terdiri dari berbagai unsur dan unit kerja. Tim tersebut telah mendeskripsikan kondisi riil kinerja UIN Sumatera Utara Medan secara keseluruhan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh BAN-PT, meliputi standar (1) visi, misi, tujuan, dan sasaran; (2) tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, penjaminan mutu; (3) mahasiswa dan lulusan; (4) sumber daya manusia; (5) kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik; (6) pembiayaan, sarana, prasarana dan sistem informasi; (7) penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama.

Dari hasil penilaian Pendidikan Tinggi Islam (Diktis) sebelum tahun 2017 dari Kementerian Agama RI pada UIN Sumatera Utara, terlihat rendahnya nilai untuk kualitas penelitian dan publikasi. Indikator yang digunakan pada kriteria kualitas penelitian dan publikasi ilmiah adalah, capaian kinerja penelitian sesuai kriteria Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) dan Unit Penjaminan Mutu (UPM), jumlah dokumen terindeks scopus dari dosen tetap, dan jumlah artikel ilmiah terindeks scopus dari dosen tetap. Demikian pula pada hasil penilaian untuk kualitas kegiatan mahasiswa. Indikator yang digunakan pada kriteria kualitas kegiatan mahasiswa adalah, capaian prestasi lomba menulis ilmiah dan keilmuan, debat, maupun aktivitas sosial kemasyarakatan lainnya, serta partisipasi mahasiswa dalam berbagai program, proyek, atau kegiatan yang berkaitan dengan Tridharma perguruan tinggi. Kesemua aktivitas dan prestasi mahasiswa itu juga dipertimbangkan nantinya untuk pembekalan studi ke luar negeri.

Bimbingan Peningkatan Prestasi Akademik Peningkatan prestasi mahasiswa dilakukan kegiatan tutorial bagi mahasiswa yang mengalami kesulitan belajar, layanan bimbingan skripsi dengan meningkatkan frekuensi pertemuan bimbingan, kegiatan workshop dalam rangka optimalisasi penasehat akademik yang dilakukan secara berkelanjutan, dan pelaksanaan Tes standar meliputi penguasaan TOEFL, TOAFL, baca Alquran dan praktek sholat jenazah, ICT, Statistik. Selanjutnya UIN SU juga melaksanakan Pekan Olah Raga dan Seni (PORSENI), debat bahasa Arab dan Inggris, Lomba Karya Ilmiah dan pembimbingan kewirausahaan secara terencana dengan mengikutsertakan mahasiswa serta pelaksanaan mahasiswa prestasi.

Peningkatan prestasi Mahasiswa Dalam Bidang Non-Akademik Peningkatan prestasi mahasiswa untuk non akademik dilakukan secara terjadwal, hal ini banyak prestasi yang diraih di bidang non akademik. Kegiatan peningkatan prestasi di bidang non akademik meliputi olah raga, seni, kemahasiswaan intra kampus, pembinaan UKK/UKM. UIN Sumatera Utara Medan aktif terlibat dalam kegiatan olah raga di dalam dan luar negeri. Di dalam negeri, para mahasiswa aktif dalam kegiatan Pekan Olah Raga Daerah (PORDA), Musabaqah Tilawatil Quran (MTQ), Pekan Ilmiah, Seni dan Olah Raga (PIONIR) secara terjadwal. Pada tingkat Internasional, mahasiswa UIN SU aktif dalam kegiatan-kegiatan Ilmiah, olah raga dan seni yang bersifat sporadis.

Penyediaan Dana UIN SU memiliki komitmen yang tinggi dan dilaksanakan secara konsisten dalam hal penyediaan dana bagi berbagai kegiatan peningkatan prestasi mahasiswa. Bentuk komitmen tersebut dapat terlihat dari besarnya dana pembinaan mahasiswa yang dialokasikan pada DIPA UIN SU. Sebagai contoh dalam mengikuti kegiatan olah raga dan seni, MTQ berupa kompetisi baik lokal, nasional, internasional sepenuhnya didukung oleh anggaran rutin UIN SU.

Pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dan dilakukan secara terprogram. UIN SU mendukung berbagai kegiatan peningkatan prestasi mahasiswa. Kegiatan tersebut tertuang dalam buku pedoman akademik 2016-2017 sebagai panduan unit kegiatan mahasiswa untuk berpartisipasi dalam berbagai seperti kegiatan Pekan Olah Raga Daerah (PORDA), Musabaqah Tilawatil Quran (MTQ), Pekan Ilmiah, Seni dan Olah Raga (PIONIR). Selain itu, kesempatan berpartisipasi diberikan kepada mahasiswa UIN SU untuk mengikuti segala bentuk kegiatan peningkatan prestasi akademik dan non akademik dengan tidak membeda-bedakan

jender, ras, dan kelas sosial sepanjang yang bersangkutan memiliki prestasi dan kompetensi yang memenuhi persyaratan. Pimpinan UIN Sumatera Utara mendorong serta memfasilitasi mahasiswa dan sivitas akademika mewakili institusi, daerah atau negara untuk mengikuti perlombaan yang berkaitan dengan akademik dan non akademik seperti kegiatan Pekan Olah Raga Daerah (PORDA), Musabaqah Tilawatil Quran (MTQ), Pekan Ilmiah, Seni dan Olah Raga (PIONIR).

Kondisi sumber daya dan potensi yang dimiliki UIN SUMATERA UTARA Medan tergolong besar yang dibuktikan dengan keberhasilannya memperoleh status akreditasi B, dan memiliki potensi yang besar pula untuk mencapai status akreditasi A walaupun memang nampaknya untuk ini masih membutuhkan kerja keras dari semua pihak internal maupun para pemangku kepentingan terhadap kampus ini. Mewujudkan visi menjadi kinerja. Besarnya potensi yang dimiliki untuk dikembangkan dalam bentuk kinerja yang nyata memberikan *outcome* yang mampu meningkatkan citra PTKIN.

Visi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan adalah masyarakat pembelajar berdasarkan nilai-nilai Islam (*Islamic Learning Society*). Misi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan adalah: melaksanakan pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang unggul dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dengan dilandasi nilai-nilai Islam. Sedangkan tujuan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan adalah: (1) Lahirnya sarjana yang unggul dalam berbagai bidang kajian ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni berdasarkan nilai-nilai Islam, (2) Berkembangnya berbagai cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni berdasarkan nilai-nilai Islam, dan (3) Berkembangnya peradaban kemanusiaan berdasarkan nilai-nilai Islam. (Sumber Renstra UIN Sumatera Utara Medan 2016-2020)

Pernyataan berdasarkan nilai-nilai Islami juga bermakna bahwa seluruh proses pendidikan, pengajaran, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat dilakukan UIN Sumatera Utara bertujuan agar semua civitas akademika UIN Sumatera Utara menyadari bahwa nilai kebenaran, kebaikan dan keindahan, melalui proses pertimbangan nilai-nilai Islam; Tauhid, Ikhlas, Ijtihad, Inovatif, Ta'awun, Istiqomah, Dinamis, Transparan, Pelayanan Prima, Kemitraan, dan *Accountable*.

Rivai dan Mulyadi (2012) mengemukakan bahwa nilai adalah keyakinan yang meresap di dalam prakarsa individual. Nilai

adalah keyakinan-keyakinan dasar “suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan yang berlawanan”. “Nilai mengandung unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan”. Nilai, penting untuk mempelajari perilaku keorganisasian karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita.

### **Keutamaan Penelitian**

Keutamaan penelitian ini memiliki dua manfaat sekaligus, yaitu upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan dan berkembangnya kemandirian dan kemampuan berimprovisasi dalam manajemen UIN Sumatera Utara Medan, dan memperkuat budaya pengembangan keilmuan terapan seperti manajemen. Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat untuk mengembangkan pengelolaan perguruan tinggi yang berdimensi jangka pendek dan jangka panjang yang berkesinambungan. Dari hasil penelitian ini akan dihasilkan beberapa publikasi dan Hak atas Karya Intelektual (HaKI).

Penelitian ini merupakan penelitian tentang model peningkatan kinerja PTKIN dengan pendekatan BSC yang pada mulanya hanya merupakan analisis konvensional terhadap Borang khususnya pada Visi, Renstra Tahun 2016-2020, dan data pada UIN Sumatera Utara (Ex Post Facto). Sementara ditemukan penelitian yang selaras dengan penelitian ini yang dilakukan oleh Fathi Elloumi, Ph.D. dan David Annand, Ph.D. (2002) yang berjudul: “*Integrating Faculty Research Performance Evaluation and the Balanced Scorecard in AU Strategic Planning: A Collaborative Model*” yang dilakukan di Athabasca University, Canada.

Di sinilah peran penting Program Studi S1 dan Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sumatera Utara melakukan penelitian di bidang manajerial pendidikan yang akan diterapkan di lembaga sendiri, baru kemudian dapat disebarkan penggunaannya ke lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Untuk pengembangan keilmuan di bidang manajemen pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sumatera Utara sudah memiliki rencana untuk membuat *benchmarking* jurnal sendiri. Saat ini sudah ada 58 jurnal *on-line* UIN Sumatera Utara, baru 4 yang sudah terindex di DOAJ, yaitu IJRES (*International Journal on*

*Language Research and Education Studies*), *Miqot: Jurnal Ilmu-ilmu Keislaman*, *Query: Jurnal Sistem Informasi*, dan *Human Falah: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*.

Target penelitian ini adalah menemukan ukuran-ukuran dan alat pengukurnya dalam perspektif-perspektif BSC untuk menguraikan persoalan yang ada di tiap-tiap unit bisnis strategis di UIN Sumatera Utara Medan, hingga masalah-masalah seperti penyediaan sarana-prasarana, pelayanan akademik, manajemen sumber daya manusia, kemahasiswaan, dan finansial dapat dikelola secara integratif, berimbang (*balance*), dan komprehensif sesuai paradigma BSC, yaitu melalui konsensus, koordinasi, dan lokakarya/*focus group discussion*.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### ***Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (1992) mengemukakan bahwa *Balanced scorecard* (BSC) tidak menekankan pada fungsi pengawasan, melainkan menempatkan visi dan strategi sebagai pusat manajemen organisasinya. Kaplan dan Norton (1993) menjelaskan bahwa BSC bukan sekadar sistem pengukuran; melainkan sebuah terobosan yang sangat berhasil dalam sistem manajemen untuk memotivasi terwujudnya kinerja yang kompetitif dan mendorong proses perubahan yang berkesinambungan. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa dalam penerapan BSC manajemen dirubah dari pengkajian ulang masa lalu dengan pengkajian ke masa depan.

Menurut R.K. Elliott (1992), semua program, inisiatif, dan proses perubahan manajemen yang baru pada berbagai institusi abad informasi, sampai saat ini masih dilaksanakan dalam suatu lingkungan yang diatur oleh berbagai laporan keuangan kuartalan dan tahunan. Model akuntansi keuangan tradisional ini masih digunakan oleh institusi pada saat mereka berusaha membangun aktiva dan kemampuan internal, dan untuk mendorong keterkaitan dan aliansi strategis dengan berbagai pihak eksternal. Pandangan serupa dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) yang mengemukakan bahwa model akuntansi keuangan itu seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud organisasi, seperti produk atau jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal.

Teori Dua Faktor Herzberg seperti yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009), dijelaskan bahwa: *Pertama*, terdapat kelompok kondisi ekstrinsik dalam konteks pegawai, yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan personal. Keberadaan kondisi ini terhadap kepuasan pegawai tidak selalu memotivasi mereka, tetapi ketidakhadirannya menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai. *Kedua*, kelompok kondisi intrinsik, yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pegawai itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Ketiadaan kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi yang sangat tidak puas, tetapi kalau kondisi demikian ada merupakan motivasi yang kuat yang akan menghasilkan prestasi yang baik.

Teori McGregor yang sering disebut Teori X dan Y. McGregor mengemukakan seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2010), bahwa kiat kepemimpinan dalam MSDM ditentukan oleh dua perilaku manusia yang berlainan, yaitu: Perilaku menurut Teori X dan Y.

Asumsi dalam Teori X, bahwa manusia pada umumnya memiliki kodrat: (a) Pemalas dan suka menentang perubahan; (b) Lambat dalam bekerja dan cenderung ingin yang mudahnya saja; (c) Tidak menyukai tanggung jawab dan memilih bekerja dengan tingkat risiko yang rendah; (d) Egois dan kurang peduli pada kebutuhan organisasi; (e) Kurang ambisius dan lebih suka menjadi pengikut dari pada memimpin, dan (f) Kurang berpendidikan sehingga mudah diperdayakan oleh pihak lain.

Dengan asumsi seperti di atas, maka pendekatan *hard (authoritarian people management)* cenderung digunakan sebagai cara memotivasi orang untuk bekerja. McGregor menjelaskan dalam Teori X, seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2010) sebagai berikut:

- (a) Memandang manusia secara pesimis yang menganggap bahwa para bawahan harus dipaksa, ditekan agar mereka mau bekerja (berdasarkan kelemahan manusia itu sendiri).
- (b) Berkecenderungan tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri, karena kekuasaan dan wewenang satu-satunya di tangan sang bos.

Teori Y kebalikan dari Teori X. Teori Y, seperti halnya Teori X, dimulai dengan asumsi bahwa pihak manajemen bertanggungjawab atas pengorganisasian unsur-unsur sumber daya, yaitu dana, sarana/prasarana, dan manusia, namun persamaan tersebut hanya hingga di sini.

McGregor mengemukakan Teori Y, seperti yang dikutip oleh Manullang (2008), bahwa: motivasi, potensi untuk berkembang, kapasitas untuk memikul tanggung jawab, dan kesediaan untuk mengarahkan perilaku ke arah perwujudan tujuan-tujuan organisasi, kesemuanya terdapat di dalam diri individu, tetapi menjadi tanggung jawab manajemen di dalam pengembangannya.

Teori Y menekankan bahwa sesungguhnya pekerjaan "di tangan" manajemen dapat dijadikan sumber motivator bagi pegawai yang sekaligus juga sebagai perwujudan dari upaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi oleh manajemen. Dengan kata lain, manajemen harus mampu merancang dan mengemas

pekerjaan sedemikian rupa, sehingga setiap pekerjaan tersebut akan secara suka rela dan dengan sungguh-sungguh akan selalu diselesaikan oleh orang-orang dalam organisasi tersebut dengan pencapaian hasil sesuai standar yang telah ditetapkan.

Sikap terhadap konflik dari para personil dan penanganan konflik dari manajemen turut menentukan konsensus apa yang dapat dicapai dalam rangka membangun komitmen bersama yang kuat. Bangsa-bangsa yang kuat dalam sejarah beberapa abad belakangan ini, ketika mereka telah menjadi masyarakat belajar sehingga menjadi masyarakat industri dan modern, mereka cenderung merasakan ketidakadilan bila mereka sama saja derajatnya dengan masyarakat pemalas yang masih primitif, maka muncullah sifat superioritas mereka dan nafsu untuk menjajah bangsa-bangsa yang dipandang lemah dan bodoh serta merampas tanah air mereka. Kecenderungan ini dapat dijelaskan dengan Teori Evolusinya Darwin dan implikasinya dalam Ilmu Sosial dikenal sebagai Darwinisme Sosial.

Dalam Islam tujuan membangun masyarakat yang cerdas dan kuat adalah amar ma'ruf nahi munkar dan selalu berlaku adil dalam pandangan Allah untuk memperoleh Ridho Allah Swt. Bagi Bangsa Indonesia harus waspada dan mawas diri ketika dalam keadaan lemah ilmu dan teknologi, budaya, ekonomi, dan politiknya, karena sesuai hukum sebab-akibatnya pasti bangsa kita dengan letak geografis tanah airnya yang strategis dan terkenal dengan julukan Zamrud Katulistiwa suatu waktu akan menjadi incaran serius dari bangsa kuat lainnya untuk menguasai segala sumber daya yang kita miliki. Manusia diberikan kemampuan mengelola dunia dengan sangat elok oleh Allah Swt. karena manusia sebagai Bani Adam pada mulanya merupakan penduduk surga yang sangat indah menawan dan teratur, yang mana Allah Swt. mengajarkan kepada Nabi Adam:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ

هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

*Artinya: Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!" (Q. S. Al Baqarah (2): 31)*

Dalam Teori Y,McGregor menjelaskan, seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2010), bahwa unsur manusia dianggap mempunyai potensi besar untuk dikembangkan. Pengembangan ini

tergantung pada kemampuan pemimpin untuk memberi mereka motivasi kerja. Manusia sebenarnya kata Teori Y, bukan pemalas tetapi mereka ingin bekerja, ingin mendapat tanggung jawab yang lebih besar, asal diberi kesempatan untuk berinisiatif. Sejalan dengan asumsi tersebut, maka pendekatan *soft (inter personal relation management)* lebih sering digunakan dalam teori ini.

Kemudian Kaplan dan Norton (2004) mengemukakan bahwa strategi tidaklah berdiri sendiri; namun merupakan sebuah langkah dalam suatu tindakan logis yang berkelanjutan yang menggerakkan sebuah organisasi dari suatu yang tinggi tingkatannya yaitu pernyataan misi menjadi kinerja yang sukses melalui para pegawai kantor/lembaga itu yang berada di garis depan maupun belakang. *Balance scorecard* membangun hubungan antara strategi dan tindakan operasional. Untuk memulai operasional sebuah organisasi perlu mendefinisikan *balance scorecard* sesuai dengan mendefinisikan strategi organisasi, secara eksplisit pada tahap ini bahwa sasaran organisasi telah dikembangkan.

Meninjau ukuran yang telah ditetapkan dan hasilnya secara terus menerus secara konsisten oleh manajer: ketika *balance scorecard* sedang berjalan, dan mengevaluasinya dengan cara melalui pertanyaan antara lain sebagai berikut :

- Bagaimana organisasi berjalan, menurut data yang diperoleh dari pengukuran ?
- Bagaimana strategi organisasi berubah sejak awal hingga akhir ?
- Bagaimana memelihara pengukuran terhadap strategi yang berubah-ubah ?
- Bagaimana organisasi meningkatkan/memperbaiki pengukuran ?

Dari apa yang telah diuraikan di atas, dapat dikembangkan draf model Peningkatan Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard* seperti yang dapat dilihat seperti pada Gambar 2.1.

Sasaran strategis jabatan merupakan hasil yang akan dicapai pada area hasil utama yang ditetapkan bagi jabatan itu. Di sini artinya tugas dan fungsi untuk mencapai target kinerja harus dilaksanakan dengan keseriusan dan penuh tanggung jawab, dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap capaian kinerja tersebut kapan saja dibutuhkan, dan dipublikasikan capaian kerjanya tersebut. Sasaran perilaku, merujuk pada perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran jabatan. Pengambil alihan keterampilan, teknis, atau konseptual dan kebiasaan kerja yang dibutuhkan dalam peningkatan kinerja untuk mencapai sasaran-sasaran kinerja hingga tercapainya tujuan-tujuan jabatan (Hadijaya, 2013).



Tujuan utama BSC adalah melaporkan ukuran yang dipilih untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya yang diartikulasikan dalam sebuah peta strategi yang berfungsi untuk mengidentifikasi program, inisiatif, dan proses-proses inti spesifik yang dipandang penting untuk menjadi prioritas. Selanjutnya, Indikator Kinerja Utama dipilih dan target kinerja ditetapkan. *Scorecard* berfungsi lebih sebagai mekanisme umpan balik untuk menentukan apa saja yang penting dilakukan institusi. *Scorecard* juga harus memfasilitasi analisis untuk mengetahui alasannya. Perbedaan antara Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan Indikator Kinerja (IK) adalah IKU bersifat operatif sedangkan IK merupakan ukuran yang belum mendapatkan prioritas untuk dilakukan sehingga tentu saja belum dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai data untuk menilai perkembangan yang telah dicapai.

Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi (2012: 179-181) mengemukakan bahwa para manajer atau pengurus organisasi membuat keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satupun organisasi yang berjalan lancar setiap waktu. Hampir tidak ada batas bagi munculnya jumlah serta tipe problem-problem: misalnya problem finansial, problem dengan bawahan, ada selisih paham tentang kebijaksanaan organisasi, dan sebagainya. Para manajerlah merupakan orang-orang yang diharapkan muncul dengan pemecahan-pemecahan terhadap problem-problem pelik, dan melaksanakan keputusan tersebut, sekalipun pelaksanaannya menyebabkan mereka menjadi tidak populer. Dari uraian-uraian yang dikemukakan dapatlah dilihat bahwa dengan adanya demikian banyak peranan manajerial, maka para manajer pada waktu-waktu tertentu harus berubah peranan dan mereka harus waspada pada peranan khusus yang diperlukan pada saat tertentu. Kemampuan untuk memahami peranan tepat yang perlu dimainkannya, dan untuk dapat berubah peranan, merupakan ciri khas seorang manajer yang aktif.

Sebuah institusi dengan banyak orang berbakat yang tidak dikoordinasi dan dipimpin dengan baik dan benar dapat diilustrasikan seperti sebuah tim sepakbola yang berisi pemain-pemain handal/hebat, namun tidak bermain sebagai sebuah tim tetapi bermain sendiri-sendiri, sehingga yang dicapai hanyalah kelelahan dan kekalahan karena tidak pernah berhasil mencetak gol. Mengapa dapat demikian? Wiliam R. Covey (2004) *Goal – 8<sup>th</sup> habit of highly effective people* memberikan jawabannya sebagai berikut:

1. Permasalahan dalam pengidentifikasian tujuan-tujuan dan prioritas utama (*Identifying top goals and priorities*). Covey mengungkapkan bahwa hanya sekitar 15 % orang-orang dalam institusi tersebut yang memahami dan memiliki komitmen untuk menerapkan strategi menjadi aksi dalam mencapai tujuan yang sama melalui kerjasama. Artinya, pada kebanyakan institusi yang kinerjanya rendah ditemukan fakta bahwa apa yang diinginkan untuk dicapai oleh

pimpinan tidak serta merta akan terjadi seperti itu di pekerja garis depan (*front line*).

2. Hasrat dalam pencapaian tujuan (*Passionate about goals*). Covey mengungkapkan bahwa hanya sekitar 19% orang-orang dalam institusi tersebut yang memiliki semangat dan kemauan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pegawai tak terikat secara emosional dan tak memiliki komitmen untuk pencapaian tujuan institusi.
3. Penggunaan untuk pencapaian tujuan (*Time spent on goals*). Covey mengungkapkan bahwa hanya sekitar 49 % waktu yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan penting. Orang-orang dalam institusi tersebut masih lebih banyak lalai.
4. Tidak mengetahui apa yang harus dilakukan (*Don't understand what to do*). Covey mengungkapkan bahwa sekitar 51 % pegawai tidak mengetahui apa yang harus dilakukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Para pengambil keputusan harus jelas menjelaskan tujuan organisasi serta bagaimana cara mencapainya yang seringkali dengan menggunakan cara-cara baru yang bahkan belum pernah dilakukan sebelumnya. Energi, kreativitas dianalisis apapun yang ada di organisasi serta mengerti peluang dan keterbatasan teman untuk membangun komitmen dan semangat kebersamaan untuk mencapai tujuan.

Ayat dalam Alquran yang berkaitan dengan pengambilan keputusan di atas terkandung di antaranya yaitu pada Surah Ash-Shaad (38) ayat 26 yang artinya sebagai berikut: “Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan“ (Q.S. Ash-Shaad (38): 26).

Josh Leibner (2009) menjelaskan alasan mengapa komitmen lebih penting dari sebelumnya? Komitmen merupakan dasar kepatuhan. Pencapaian tujuan strategis adalah sumber kehidupan dari organisasi apapun. Baik organisasi profesi, nirlaba, lokal, global, besar, kecil, layanan, atau manufaktur, akan hanyut, menurun, dan mati jika organisasi tersebut tidak mengejar masa depan yang dikelola dengan cerdas. Idealnya, setiap pegawai harus bertindak sesuai dengan masa depan itu tujuan strategis organisasi. Semakin besar organisasi, semakin penting tujuan strategis itu karena ada lebih banyak kesempatan orang-orang kehilangan arah organisasionalnya. Itulah sebabnya komitmen-keinginan bawaan dari orang untuk mengikuti dan berkontribusi selalu memenuhi kepatuhan-kepatuhan yang dipaksakan kepada rencana yang diciptakan melalui manipulasi, hukuman, dan paksaan.

Menurut Josh Leibner (2009) berdasarkan pengalamannya dalam basis global adalah para pemimpin tidak percaya bahwa organisasi mereka harus menegaskan para pekerjanya untuk bekerja di dekat potensi penuh mereka, artinya organisasi yang paling sukses sekalipun bahkan memberikan peluang terhadap perubahan yang tak terduga dalam penetapan beroperasi di potensi penuh mereka. Para pemimpin yang baik selalu menuntut "peregangan" yang masih dalam batas toleransi dari orang-orang mereka sementara para pemimpin yang buruk selalu menuntut pertumbuhan tanpa berpikir dengan mempertimbangkan di antaranya terhadap kemungkinan bahwa faktor bisnis lebih kompleks hari ini daripada sebelumnya, dan realitanya memang demikian faktor-faktor bisnis tumbuh lebih kompleks dari jam ke jam. Suatu ramalan itu selalu terdengar bijak dan secara universal aman apabila memperkirakan dan mengasumsikan bahwa "tingkat perubahan meningkat." Bagi Leibner, sulit untuk melakukan operasi bagi organisasi dalam rentang optimal ketika kita menyadari sebenarnya bahwa tingkat "optimal" itupun sebenarnya adalah masih merupakan sesuatu target yang bergerak. Dengan pengecualian dari pos layanan, yang hanya dapat dibebankan kepada pelanggannya untuk menanggung kerugian melalui standar kinerja yang lebih rendah dari penyedia layanan dan membayar tarif yang terus meningkat, sementara hampir setiap perusahaan/organisasi menemukan dirinya sendiri berurusan dengan kompleksitas menuntut kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Siagian (1995), dalam konsep *Balanced scorecard (BSC)* dari Kaplan dan Norton, keseimbangan antara kepentingan organisasi, pimpinan, dan pegawai berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia yang secara fungsional bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan langkah atau keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusianya.

Menurut Castetter (1996), tujuan fungsi sumber daya manusia dalam setiap sistem pendidikan adalah untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi personil untuk: (a) mencapai tujuan-tujuan sistem tersebut, (b) membantu para anggota dalam pemuasan jabatan dan standar kinerja kelompok, (c) memaksimalkan pengembangan karir personil, dan (d) menyelaraskan sasaran-sasaran individual dan organisasional. Tujuan-tujuan ini harus diterjemahkan ke dalam istilah-istilah operasional untuk memberikan arah tanggung jawab itu untuk pengimplementasiannya.

Castetter (1996) mengungkapkan bahwa jika idaman untuk mendapatkan kehidupan yang bermartabat dan layak telah menyebar ke seluruh bagian budaya organisasi, menjadi jelas bahwa mereka harus memiliki peran yang signifikan dalam melaksanakan fungsi sumber daya manusia. Penerimaan dan kesetiaan pada seperangkat garis pedoman yang secara etis diorientasikan adalah sebuah cara sistem kewenangan yang

mengikat untuk sebuah pengambilan sikap untuk meningkatkan hubungan individu dengan organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin para anggota organisasi akan merasa nyaman dengan hak-hak yang sama seperti para pemangku jabatan ketika mereka juga sebagai sesama warga. Hal itu semua akan menciptakan kerangka kerja untuk mencapai komitmen dari para individu untuk pencapaian tujuan-tujuan pribadi, jabatan, kelompok, dan organisasi. Dalam hubungannya dengan nilai dari kepribadian individual, sistem diperluas pada ruang kerja prinsip-prinsip perlakuan yang fair dan beralasan dalam perubahan hasil seperti produktivitas dan perbaikan dalam motivasi kerja.

Hal penting yang perlu diperhatikan di atas adalah bahwa semua orang bertanggung jawab atas perencanaan strategis pada tingkat yang berbeda-beda untuk berpartisipasi dan memahami strategi pada tingkat organisasi yang berbeda untuk membantu memastikan koordinasi, fasilitasi, dan komitmen sementara menghindari ketidak konsistenan, ketidak efisienan, dan salah komunikasi.

Salah satu perubahan dramatis dalam pemikiran manajemen belakangan adalah peralihan dalam peran pegawai organisasi. Sesungguhnya, tidak ada yang menjelaskan lebih baik transformasi revolusioner dari pemikiran zaman industri ke pemikiran zaman informasi daripada filsafat manajemen baru tentang bagaimana sumbangan pegawai kepada organisasi mereka. Munculnya perusahaan industri raksasa 1 abad lalu dan pengaruh gerakan manajemen ilmiah meninggalkan warisan di mana perusahaan-perusahaan menyewa pegawai untuk melakukan pekerjaan yang ditentukan dengan baik dan yang didefinisikan secara sempit. Kaum elit organisasi para perekayasa dan manajer industri menetapkan secara rinci tugas pekerja individual yang rutin dan mengulang, dan menentukan standar serta sistem pemantauan untuk menjamin bahwa para pekerja melakukan tugas-tugas tersebut sebagaimana direncanakan. Para pekerja di masa sekarang digaji untuk melakukan pekerjaan bukan hanya fisik, tetapi juga dituntut untuk berfikir bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi.

Menurut Paramita yang dikutip oleh Iswanto (2004) peranan dan tantangan manajemen sumber daya manusia terus berkembang seiring dengan semakin besarnya suatu organisasi, makin rumitnya tugas yang harus dikerjakan, makin besar dampak lingkungan serta dinamikanya, makin luas dan besar keterpaduannya dengan lingkungan, dan makin besar ketidakpastian yang harus dihadapi organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia pada saat ini turut berperan besar dalam penyusunan strategi suatu organisasi secara menyeluruh.

Saat ini badan usaha atau lembaga pendidikan yang dianggap mulai memiliki kemampuan dalam mengembangkan institusi secara berkesinambungan untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran keberhasilannya

karena sasaran yang ingin dicapai paradoks yaitu nampak saling bertentangan. Sebagai contoh misalnya visi perguruan tinggi di Indonesia yang ingin menjadi Universitas Riset atau *World Class University* yang menetapkan sasaran yang ganda dan terlihat agak berlawanan. Ketika pernyataan visi kampus tersebut mempunyai keinginan di masa depan sebagai berikut:

1. Menjadi universitas bertaraf internasional dan memimpin pendidikan tinggi nasional saat ini.
2. Menjadikan salah satu perguruan tinggi dengan manajemen terbaik yang menekankan pada:
  - a. Pengembangan sumber daya manusia
  - b. Pembinaan perilaku tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan nilai-nilai yang diyakini dalam institusi tersebut yang menunjang pencapaian mutu layanan yang prima
  - c. Efisiensi dan efektivitas
  - d. Sumber pendanaan yang kuat
  - e. Kepuasan pelanggan
3. Mencapai keseimbangan antara pertumbuhan organisasi dan perspektif finansial.

Gary Cokins (2009) mengungkapkan bahwa tak jarang terjadi di mana kalkulasi dan praktik sistem biaya yang dijadikan dasar dalam suatu organisasi tidak benar karena tidak mencerminkan kenyataan ekonomi organisasi. Data yang dimasukkan benar, tetapi informasi yang dilaporkan bermasalah. Sebagai hasilnya, informasi yang diberikan saat itu dan akan digunakan untuk melihat ke masa depan untuk mendukung pimpinan dalam membuat keputusan menjadi tidak benar. Tak ada seorangpun yang tahu masalah tersebut selain akuntan manajemen. Akuntan tersebut sengaja tidak memberitahu pimpinan, karena takut pimpinan akan memarahinya mengapa tidak dapat mendeteksi masalah tersebut lebih awal dan kemudian menyuruhnya melakukan upaya yang sulit yang akan menyita waktu, pikiran, serta tenaganya dalam mengembangkan dan menerapkan sistem biaya yang baru, yang lebih akurat dan relevan.

Menurut Gary Cokins (2009), dalam akuntansi manajerial, meskipun banyak aturan namun sebenarnya sedikit dasar-dasar akuntansinya. Sayangnya, banyak di antara akuntan itu yang diharapkan kehadirannya pada waktu pendidik menetapkan kebutuhan terhadap akuntansi manajerial untuk melengkapi data yang mempengaruhi perilaku pendidik dan dukungan terhadap perencanaan, pengendalian/pengawasan, dan pembuatan keputusan yang baik. Tentu, bagaimana untuk menerapkan informasi biaya untuk mendukung pengambilan keputusan dapat memicu perdebatan panas. Sebagai contoh, apa saja biaya yang dibutuhkan bagi pengembangan layanan terhadap pelanggan? Jawabannya tergantung pada beberapa asumsi; tetapi jika para

pihak yang berdebat itu setuju terhadap biaya yang dibutuhkan itu, maka kebutuhan terhadap sistem pembiayaan yang kuat dan mendukung bagi pencapaian hasil yang akurat untuk menjawab pertanyaan yang membenarkan bagi kebutuhan terhadap metodologi pembiayaan yang canggih dapat dipenuhi dengan dimungkinkannya pengambilan keputusan yang benar.

Berkaitan dengan sertifikasi dosen/tunjangan profesi/kehormatan, tunjangan kinerja jabatan, remunerasi, dana penelitian dari BOPTN, penghargaan, dan sebagainya, perlu dibangun sistem yang dilandasi oleh pemenuhan rasa keadilan dalam sistem pemberian tunjangan/penghargaan terkait dengan beban kinerja/sasaran kinerja pegawai, sehingga mampu menciptakan kekompakan dan kebersamaan seluruh personil dalam suatu institusi.

Castetter (1996) menguraikan konsep-konsep jabatan utama yang dilibatkan dalam penilaian dan pendokumentasian kinerja personil institusi pendidikan seperti pada Tabel 2.1. Menurut Castetter (1996), ketika kita beranjak dari prapenilaian kinerja ke fase-fase penilaian aktual seperti garis besar proses model pada Tabel tersebut, perhatian tertuju pada dua ramuan kunci penilaian kinerja: (a) pengaturan kolaboratif-sasaran kinerja dan (b) perilakupara penilai dalam upaya-upayanya untuk memperbaiki kinerja unit-unit dan subordinasi-subordinasi mereka. Salah satu pelajaran yang sulit bagi organisasi yang sudah dan sedang dipelajari tentang proses penilaian adalah bahwa sukses atau tidaknya bergantung pada suatu pertimbangan yang luas pada pengaruh perubahan-perubahan dalam perilaku para penilai itu sendiri.

**Tabel 2.1** Konsep-konsep Utama Terkait dengan Jabatan

Keefektifan Kinerja	Area-area Keefektifan Kinerja	Standar-standar Kinerja Jabatan	Sasaran-sasaran Kinerja Jabatan
Keefektifan kinerja merupakan perluasan terhadap apa yang seorang administrator individual harus capai terhadap tujuan-tujuan umum dan spesifik jabatan yang	Area-area fungsional kunci dihubungkan dengan suatu jabatan melembagakan area-area keefektifan kinerja.	Standar-standar jabatan merupakan pernyataan-pernyataan keadaan-keadaan yang akan ada ketika tanggung jawab yang dibebankan pada jabatan itu dilaksanakan secara efektif. Standar-standar merupakan hasil akhir yang	Sasaran-sasaran kinerja jabatan merupakan pernyataan-pernyataan khusus yang disetujui oleh penilaidan yang dinilai yang mengindikasikan apa yang harus diselesaikan untuk mencapai sebuah tujuan

<p>padanya ia ditugaskan. Keefektifan diterangkan sebagai hasil-hasil aktual yang dicapai daripada kegiatan-kegiatan pemangku jabatan yang terlibat dalam mencapai hasil-hasil.</p>		<p>diinginkan yang dengannya individu digaji untuk menyelesaikannya; Standar-standar menspesifikasi keadaan-keadaan yang ada ketika peranan dikerjakan secara memuaskan.</p>	<p>spesifik jabatan. Sasaran-sasaran kinerja jabatan diikat oleh waktu, terukur, dan berfokus pada hasil-hasil apa yang harus dicapai seorang pemangku jabatan daripada dengan cara apa tugas-tugas itu diselesaikan.</p>
---	--	--	---

Aturan dasar bagi pertanggungjawaban pengelolaan Universitas tercantum dalam Statuta UIN Sumatera Utara Medan, Nomor 10 Tahun 2016 pada Pasal 101 sebagai berikut:

- (1) Dalam rangka pertanggungjawaban pengelolaan Universitas setiap tahun Rektor harus menyampaikan laporan tahunan kepada Direktur Jendral yang terdiri dari:
  - a. Laporan keuangan yang sudah diaudit oleh Satuan Pengawasan Internal; dan
  - b. laporan kinerja kegiatan akademik dan nonakademik.

Gary Cokin (2009) menjelaskan bahwa satu sumber kebingungan dalam proses manajemen strategi melibatkan kesalah pahaman tentang peran proyek dan inisiatif. Bagi sebagian kecil organisasi yang menyadari pentingnya mengembangkan peta strategi mereka terlebih dahulu sebelum melompat ke depan merancang *balanced scorecard* mereka, ada metodologi lain yang menantang. Haruskah organisasi terlebih dahulu memilih dan menetapkan target untuk skor IKU *balanced scorecard* dan kemudian menentukan proyek dan inisiatif spesifik yang akan membantu mencapainyatarget-target itu. Atau haruskah urutannya dibalik? Haruskah organisasi pertama mengusulkan proyek dan inisiatif berdasarkan berbagai tujuan tema peta strategi dan kemudian menurunkan IKU dengan ukuran target mereka sesudahnya? Kita bisa memperdebatkan tatanan yang tepat, tetapi yang lebih penting adalah proyek dan inisiatif didanai secara finansial terlepas dari bagaimana mereka diidentifikasi.

Menurut Paramita yang dikutip oleh Iswanto (2004) peranan dan tantangan manajemen sumber daya manusia terus berkembang seiring dengan

semakin besarnya suatu organisasi, makin rumitnya tugas yang harus dikerjakan, makin besar dampak lingkungan serta dinamikanya, makin luas dan besar keterpaduannya dengan lingkungan, dan makin besar ketidakpastian yang harus dihadapi organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia pada saat ini turut berperan besar dalam penyusunan strategi suatu organisasi secara menyeluruh.

Kekuatan pengaruh kepemimpinan seperti ini, tidak terletak pada kelihaihan logika memanfaatkan momentum, namun kekuatan itu bersumber dari karakter yang dimilikinya, kita sebut kompetensi dasar yakni *Intelligence Quotient* (IQ), *Emotional Quotient* (EQ), dan *Spiritual Quotient* (SQ), dengan pola pikir holintegrasio. Kewenangan sebagai akibat legalitas formal bukan yang utama, tetapi ia memanfaatkan IQ, EQ, dan SQ dalam perilaku kepemimpinan. Itulah kepemimpinan pedagogis, dengan transformasi sifat-sifat positif melalui kepemimpinan (Manullang, 2006).

Sistem kepemimpinan di UIN Sumatera Utara Medan mengacu kepada Peraturan Menteri Agama(PMA) RI Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan TataKelola (Ortaker) UIN Sumatera Utara Medan telah terstruktur dengan jelas dan terdokumentasi dengan baik. Pengambilan keputusan telah didahului dengan hasil monitoring dan evaluasi sebelum ditindak lanjuti. UIN Sumatera Utara Medan juga telah memiliki komitmen terhadap penjaminan mutu akademik yang dilakukan melalui pelaksanaan Audit Mutu Internal (AMI) secara berkala dan Audit Mutu Eksternal (AME) pada waktu yang telah ditentukan.

Aspek pengembangan lembaga, yang perlu ditingkatkan adalah, pertama, pengembangan lokasi UIN Sumatera Utara di Tuntungan dan Batang Kuis. Kedua, pengembangan program pascasarjana menjadi sekolah pascasarjana. Ketiga, pembukaan fakultas psikologi Islam. Keempat, penyediaan informasi dalam tulisan Braille dan suara untuk mahasiswa berkebutuhan khusus.

Aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penilaian kerja, pelatihan, imbalan, komunikasi dan partisipasi kerja, dan catatan personalia (McKenna dan Beech, 2001). Kemudian menurut Beer dan Spector (1985) yang dikutip oleh McKenna dan Beech (2001), pertimbangan-pertimbangan kunci dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Orang hendaknya dianggap sebagai modal sosial yang mampu untuk berkembang
2. Partisipasi dalam pembuatan keputusan selalu memiliki nilai positif dan pemilihan terhadap suatu alternatif pemecahan yang telah ditetapkan sebagai keputusan manajemen, hendaknya merupakan alternatif yang telah diinformasikan sebelumnya

3. Kekuasaan harus lebih didistribusikan kepada seluruh bagian organisasi, daripada tersentralisasi, untuk mendukung kepercayaan dan kolaborasi antara orang yang ada dalam organisasi
4. Kepentingan seluruh pihak dalam organisasi harus diharmonisasikan.

Para manajer harus merencanakan, mengorganisasi, menulis dan membuat laporan, membuat catatan, dan melakukan sejumlah hal yang tidak memerlukan hubungan langsung dengan orang lain. Walaupun ketika seorang manajer sedang mencoba mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi, pada saat itu sesungguhnya dia juga sedang memimpin. Pengertian kepemimpinan yang digunakan di sini adalah satu dari kegiatan manajemen yang paling kritis. Jenis kegiatan memimpin inilah yang sering diidentikkan kepada seorang manajer dalam proses mengelola organisasi/institusinya.

Beberapa ahli manajemen sumber daya manusia beranggapan bahwa analisis jabatan menjadi dasar bagi sebagian besar sistem sumber daya manusia. Sebagai contoh, aktivitas-aktivitas organisasi seperti proses penstrukturan organisasi, program peningkatan mutu, perencanaan sumber daya manusia, pendisainan jabatan, strategi-strategi rekrutmen, tes penyaringan, program-program pelatihan, perencanaan suksesi, penilaian kinerja, dan kompensasi merupakan sistem yang terutama didasarkan pada informasi yang berasal dari suatu bentuk analisis jabatan (Iswanto, 2004).

*Balance Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke 3 perspektif *Balance Scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perguruan tinggi menjadi *Learning Organization* dan memicu pertumbuhannya.

*Balance Scorecard* tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus melakukan investasi di dalam infrastruktur perguruan tinggi itu sendiri yang terdiri dari *orang, sistem dan prosedur*.

Alquran sebagai sistem nilai yang merupakan pedoman kehidupan bagi seorang Mu'min yang di dalamnya mengandung nilai-nilai yang menjadi panduan sikap dan perilaku bagi setiap Muslim. Imam Ulinuha (2006) berkaitan dengan persoalan tersebut mengutip Hadits Nabi Muhammad Saw. berikut ini:

۲- إِنَّ اللَّهَ يَرْفَعُ بِهَذَا الْكِتَابِ أَقْوَامًا وَيُنزِلُ بِهِ آخَرِينَ (مسلم)

Artinya: *Sesungguhnya Allah, dengan kitab ini (Alquran) meninggikan derajat kaum-kaum dan menjatuhkan derajat kaum yang lain. (HR. Muslim)*

Kandungan hadits di atas dapat dipahami bahwa barangsiapa yang berpedoman dan mengamalkan isi Alquran maka Allah akan meninggikan derajatnya, tapi barangsiapa yang tidak beriman kepada Alquran maka Allah akan menghinakan dan merendahkan derajatnya. Termasuk di dalam mengamalkan ayat Alquran tersebut adalah menemukan rahasia-rahasia keilmuan dari ciptaan-ciptaan Allah, sehingga berbagai bidang ilmu dapat mengalami kemajuan yang akan mendorong tumbuhnya budaya produktif dalam peradaban masyarakat Muslim. Sedemikian pentingnya menuntut dan menggali ilmu pengetahuan ini sebagai bagian dari ibadah seorang hamba juga dapat diketahui dari Hadits Nabi Muhammad Saw, yang dikutip oleh Ulinuha (2006) berikut ini:

١ - تَعَامُوا الْعِلْمَ، فَإِنَّ كَعْلَهُ قُرْبَةً إِلَى اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ، وَكَعْلِمَهُ لِمَنْ لَا يَكْمَلُهُ مَهْدَقَةٌ، وَإِنَّ الْعِلْمَ لَيَنْزِلُ بِصَاحِبِهِ فِي مَوْضِعِ الشَّرَفِ وَالرِّفْعَةِ، وَالْعِلْمُ زِينٌ لِأَهْلِهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ. (الربيع)

Artinya: *Tuntutlah ilmu, sesungguhnya menuntut ilmu adalah pendekatan diri kepada Allah Azza wajalla, dan mengajarkannya kepada orang yang tidak mengetahuinya adalah sadaqoh. Sesungguhnya ilmu pengetahuan menempatkan orangnya dalam kedudukan terhormat dan tinggi. Ilmu pengetahuan adalah keindahan bagi ahlinya di dunia dan di akhirat. (HR. Arrabii)*

Saling keterkaitan antara keimanan, menuntut ilmu, berpikir mendalam, ibadah, dan produktifitas menyiratkan bahwa setiap orang hendaknya berusaha secara ikhlas sekuat tenaga dalam meningkatkan kemampuan dan kedalaman berpikir untuk meraih keridhoan Allah Swt. Produktivitas manusia sebagai buah dari penguasaan ilmu dan teknologi hanya dapat diraih dalam masyarakat yang telah memiliki budaya belajar yaitu masyarakat belajar. Itulah rahasianya mengapa Allah mewajibkan manusia untuk berpikir secara mendalam atau merenung. Menurut Harun Yahya (2000), orang-orang yang beriman sesuai yang telah diterangkan dalam Surah Ali ‘Imran ayat 190-191 yang telah dikutip sebelumnya adalah mereka yang berpikir, maka mereka mampu melihat hal-hal yang menakjubkan dari ciptaan Allah dan mengagungkan Kebesaran, Ilmu serta Kebijaksanaan Allah.

Dari uraian di atas, dapat diambil suatu hikmah yaitu bila di satu sisi orang beriman dipandang sebagai orang yang terbiasa berpikir mendalam hingga mampu mengenal dan taat pada Allah, namun jika di sisi lainnya mereka dangkal pikirannya terhadap persoalan keduniawian seperti ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, maka orang-orang yang beriman ini juga akan menjadi tertinggal peradabannya, sehingga keadaannyapun lemah juga. Artinya orang-orang yang beriman tersebut juga memiliki kelemahan yaitu

menjadi kaum yang paradoks; berpikir mendalam tetapi dangkal atau beriman tetapi tak produktif, sehingga masih belum dapat menjadi khalifah/pemimpin bagi umat manusia di pentas global.

Allah berfirman bahwa Alquran diturunkan kepada manusia untuk dipikirkan atau direnungkan:

كُنُوزٍ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبِينًا لِيَتَذَكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ



Artinya: "Ini adalah sebuah kitab yang Kami turunkan kepadamu, penuh dengan berkah supaya mereka memperhatikan (merenungkan) ayat-ayatnya dan supaya mendapat pelajaran orang-orang yang mempunyai pikiran" (Q. S. Shaad, 38: 29).

Sementara dalam hadits juga diterangkan mengenai pentingnya mengkomunikasikan ilmu pengetahuan kepada sesama insan pendidik yang dengannya maka perkembangan ilmu khususnya di bidang pendidikan akan semakin cepat, di samping itu saling bertukar informasi ilmiah tersebut juga memberikan manfaat bagi para ilmuwan itu sendiri, yaitu dapat semakin memahami dan menguasai bidang keilmuan yang mereka tekuni. Hal ini selaras dengan Hadits Nabi Muhammad Saw. yang dikutip oleh Ulinuha (2006) berikut ini:

٢٤ - تَنَاصَحُوا فِي الْعِلْمِ، وَلَا يَكُنْ بَعْضُكُمْ بَعْضًا، فَإِنَّ خِيَانَةَ فِي الْعِلْمِ أَشَدُّ مِنْ خِيَانَتِهِ فِي الْمَالِ. (أَبُو نَعِيمٍ)

Artinya: Saling berlakulah jujur dalam ilmu dan jangan saling merahasiakannya. Sesungguhnya berkhianat dalam ilmu pengetahuan lebih berat hukumannya daripada berkhianat dalam harta. (HR. Abu Nalin)

Untuk dapat memahami hubungan sebab akibat dari fenomena alam dan sosial, kita dituntut untuk akrab dengan alam lingkungan kita dan tidak boleh bersikap prioritas terhadapnya, apalagi sampai menjauhinya sebagai hal hina dina yang menyebabkan keterasingan diri kita dari alam semesta yang kita hidup di dalamnya dan kehidupan sosial kita sendiri. Keterasingan tersebut menyebabkan kegagalan Umat Islam untuk mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi agar dapat memanfaatkan karunia dan nikmat Allah Swt yang terbentang di alam bagi kemaslahatan hidup manusia yang sudah sepatutnya disyukuri. Hal ini sesuai dengan apayang telah dijelaskan dalam Hadits Nabi Muhammad Saw. yang dikutip oleh Ulinuha (2006) berikut ini:

٨ - لَا تَسْأَلُوا الدُّنْيَا فَلْيَنْعَمَ عَلَيْهَا، لِئَلَّا يَنْفَعَكُمُ الْخَيْرُ وَعَلَيْهَا

يَسْأَلُونَ الشَّرَّ. (الْبَيْهَقِيُّ)

Artinya: *Janganlah kalian mencaci-maki dunia. Dia adalah sebaik-baik kendaraan. Dengannya orang dapat meraih kebaikan dan dapat selamat dari kejahatan. (HR. Adailami)*

Rivai dan Mulyadi(2012) mengemukakan bahwa sikap adalah suatu kesiapan untuk menanggapi, suatu kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan atau pendapat yang khas serta sikap juga pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa.

Rivai dan Mulyadi(2012) menjelaskan bahwa ada tiga sikap yang sangat mempengaruhi terhadap suatu pekerjaan, yaitu:

1. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.
2. Keterlibatan kerja (*job involvement*) yang mengukur derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.
3. Komitmen pada organisasi. Itu didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang yang pekerjaannya yang khusus; komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Rivai dan Mulyadi(2012), kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman "*security feeling*" yang terdiri atas aspek:

1. Aspek sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
2. Aspek sosial psikologi yang meliputi:
  - a. Kesempatan untuk maju
  - b. Kesempatan mendapatkan penghargaan
  - c. Berhubungan dengan masalah pengawasan
  - d. Berhubungan dengan pergaulan antara pegawai dengan pegawai dan antara pegawai dengan atasannya.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah kedudukan, pangkat dan jabatan, umur, jaminan finansial dan sosial, dan mutu pengawasan. Dalam suatu pekerjaan pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Selain itu para juga menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.

Chris Stride, Toby D. Wall and Nick Catley (2007) menjelaskan bahwa tujuan dari penyusunan panduan instrumen pengukuran reaksi afektif pegawai di tempat kerja adalah untuk memberikan informasi perbandingan untuk empat langkah-langkah yang digunakan luas dari reaksi afektif pegawai di tempat kerja. Meskipun psikolog dan lainnya sangat rajin dalam mengembangkannya mengukur dan membangun keandalan dan validitas mereka, mereka mendukung instrumen tersebut dengan data komparatif yang memadai.

Kurangnya informasi *benchmarking* tidak sulit untuk dijelaskan. Itu pengembangan ukuran adalah tugas yang relatif mandiri yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok kecil orang dalam waktu singkat periode waktu. Memang, sering dilakukan sebagai bagian dari substantif belajar yang lebih besar. Untuk memperoleh informasi yang sebanding dari berbagai macam berbeda pengaturan, bagaimanapun, adalah jauh lebih menuntut (dan secara intrinsik kurang menarik) tugas, yang biasanya membutuhkan kumpulan tanggapan dari besarjumlah pengguna dalam jangka waktu yang lebih lama. Data semacam itu tidak menumpuk secara alami sebagai fungsi dari penggunaan tindakan selanjutnya, jadilah ini untuk praktik atau tujuan penelitian, karena penulis jarang menyertakan rincian yang memadai di publikasi mereka.

Meskipun demikian, mengumpulkan informasi tentang instrumen yang identik di seluruh sampel bisa sama pentingnya dengan mengembangkan ukuran di tempat pertama. Ini adalah karena skor pada skala reaksi emosional pegawai tidak alami atau makna absolut. Nilai rata-rata 4,15 untuk *Anxiety-Contentment* yang berhubungan dengan pekerjaan untuk satu kelompok pegawai, misalnya, adalah nilai terbatas dengan sendirinya; tetapi ketika ditetapkan terhadap skor, katakanlah, 3,41 untuk kelompok lain yang terlibat pekerjaan serupa, itu menjadi jauh lebih dapat diinterpretasikan. Perbandingan semacam itu bisa terjadidigunakan oleh praktisi atau peneliti untuk tujuan diagnostik atau *benchmarking*.

Kerja efektiflah yang akan memberikan hasil maksimal. Di dalam Alquran, Allah Swt. berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَىٰ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِزِّمِ الْعَلِيِّ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: " Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q. S. at-Taubah (9): 105)

﴿۸﴾ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿۷﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿۸﴾

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula. (Q. S. Al Zalzalah (99): 7-8)

Sumber nilai-nilai Islam adalah Alquran dan Hadits. Dalam Hadits terdapat pedoman-pedoman operasional dalam pelaksanaan ibadah-ibadah yang diperintahkan dalam Alquran. Bila kita ingin berhasil, maka setelah berusaha bertawakal kepada Allah Swt. karena dengan pertolongan, perlindungan, dan izin dari-Nya orang-orang beriman akan berhasil.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَآمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ  
شَنَّانُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ قَرَبٌ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿۸﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al-Maa'idah (5): 8)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَآمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي  
سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿۳۵﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan. (Q. S. al-Maa'idah (5): 35)

Pernyataan “berdasarkan nilai-nilai Islam” menunjukkan komitmen yang tinggi bahwa UIN Sumatera Utara akan melakukan integrasi nilai-nilai Islam dalam seluruh bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dengan pendekatan transdisipliner, sehingga mampu melahirkan sarjana yang Islami dan berkualitas tinggi. Pernyataan berdasarkan nilai-nilai Islami juga bermakna bahwa seluruh proses pendidikan, pengajaran, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat dilakukan UIN Sumatera Utara bertujuan agar semua civitas akademika UIN Sumatera Utara menyadari bahwa nilai kebenaran, kebaikan dan keindahan, melalui proses pertimbangan nilai-nilai Islam. Masyarakat pembelajar berdasarkan nilai-nilai Islam sesungguhnya adalah bagian dari ajaran Al-Qurán. Dalam Islam dasar pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni adalah tauhid karena tauhid membangun kesadaran untuk mencari, mengembangkan dan mengamalkan ilmu bagian dari perintah Allah (QS al-Ikhlás). Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni baik secara kauniah dan qur’aniyah (QS al-‘Alaq: 1-5).

Selanjutnya perintah menulis juga ditetapkan sebagai budaya pengembangan ilmu (QS al-Qalam: 1-2). Di dalam Al-Qurán juga ada isyarat yang sangat kuat bagaimana agar manusia atau umat Islam mampu memecahkan masalah dengan melakukan ijtihad (QS an-Nisa’: 59) dan larangan melakukan taqlid (QS. Az-Zukhruf: 22). Juga menggali dan mengkurasi data secara sah (QS al-Hujurat: 6). Menampung gagasan kemajuan dan menyeleksi untuk yang terbaik (QS Ali Imran: 110). Terus menggali ilmu pengetahuan tanpa kenal henti (QS az-Zumar: 9). Menjadi orang yang memiliki dan mengajarkan ilmu, jika tidak hendaklah menjadi orang yang belajar, atau menjadi pendengar yang baik, setidaknya tetap menjadi pencinta ilmu. (*kun ‘aliman au mutaa’alliman, au mustami’an, au muhibban*). Inilah sesungguhnya menjadi prinsip hidup muslim. Menuntut ilmu dari buaian sampai liang lahad.

Lima Pilar Islam: bersaksi tiada Tuhan selain Allah dan Muhammad adalah utusan Allah, Sholat fardhu lima waktu, sholat-sholat sunnah; Dhuha memudahkan dalam memperoleh rezeki, Tahajjud sangat efektif untuk menghadapi permasalahan yang berat dan rumit, di dalam sholat kita membaca Alquran idealnya dalam menghafal dari Al Fatihah, al-Baqarah, Ali Imran, at-Taubah, Yasin, an-Naba’ hingga an-Naas, ayat-ayat yang sesuai dengan minat dan bidang ilmu kita. Dari ayat-ayat Alquranyang dihafal dan dibaca dalam sholat akan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari, seperti sebagai pedoman dalam menghadapi berbagai permasalahan kehidupan yang dihadapinya, serta memahami berbagai fenomena di alam semesta atau yang terdapat dalam diri seseorang itu sendiri sebagai ayat-ayat Qauniah.

Sholat merupakan tiang agama, mencegah dari perbuatan keji dan munkar, membina kedisiplinan baik disiplin waktu maupun ketaatan pada peraturan. Puasa Ramadhan, membina jiwa, pengendalian nafsu, dan

menumbuhkan kesadaran sosial. Zakat, memberdayakan orang-orang fakir miskin secara ekonomi melalui kepedulian sosial, Haji napak tilas dari perjalanan manusia-manusia pilihan Allah, yaitu para Rasulullah ‘Ulul ‘Azmi khususnya Nabi Ibrahim A.S. dan Rasulullah Muhammad S.A.W. Intinya, ke 5 Pilar Islam menempa setiap pribadi dari aspek ilmu/kognitif, sikap/karakter, dan fisik/psikomotor. Tak ada yang perlu ditakuti dan disedihkan mengenai hegemoni dan dominasi ilmu, teknologi/ilmu terapan, dan seni karena setiap bani Adam A.S. mewarisi gen kemampuan belajarnya dan dijadikan Khalifatullah fil ‘ardh. Ada masanya Umat Islam dalam pergiliran peradaban di bawah, Allah Swt. yang mempergilirkan. Islam pernah mengalami zaman keemasan peradaban. Umat Islam ditempa memiliki mental juara dan memimpin. Insan Kamil sudah tentu memiliki kinerja tinggi.

Para alumni semua prodi meyakini bahwa bekerja sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing itu adalah ibadah. Nilai-nilai Islami yang melandasi para mahasiswa, dosen, dan pegawai sebagai pembelajar dapat bersifat umum, namun ayat-ayat yang dipilih dan digunakan dalam upaya penerapan dan pengembangan keilmuan masing-masing fakultas dan program studi tentunya bersifat khusus.

Indikator Masyarakat Pembelajar UIN Sumatera Utara Medan meliputi:  
Mahasiswa:

1. Mampu mengenali hakikat dirinya, potensi dan bakat-bakat terbaiknya.
2. Mampu mengaktualisasikan potensi dirinya, mengekspresikannya dan menyatakan dirinya sepenuhnya dengan cara menjadi dirinya sendiri.
3. Mengorientasikan segala aktivitasnya untuk mengembangkan talenta yang dimilikinya.

Dosen

1. Mampu mengenali hakikat dirinya, potensi dirinya, bakat-bakat terbaiknya dan selalu mengembangkannya sampai dalam bentuknya yang maksimal.
2. Mampu mengaktualisasikan dirinya dan mengembangkan peminatan dan bidang ilmu yang digelutinya.
3. Memiliki etos ilmiah untuk senantiasa melakukan penelitian-penelitian yang bermanfaat bagi masyarakat.
4. Mampu mengembangkan ilmu yang digelutinya dan mengkomunikasikannya kepada masyarakat ilmiah dengan cara-cara yang beradab.

Kampus

1. Tersedianya sarana dan prasana pembelajaran yang memungkinkan sivitas akademiknya mengembangkan potensi dirinya.

2. Dilaksanakannya pembelajaran dengan menggunakan pendekatan transdisipliner.

Untuk mencapai tujuan di atas, Rektor UIN Sumatera Utara Menetapkan sasaran yaitu:

1. Terselenggaranya proses Tri Dharma Perguruan Tinggi di tingkat fakultas dengan memfokuskan pada pelayanan prima.
2. Terselenggaranya program penelitian dan pengabdian yang berorientasi pada pembentukan masyarakat pembelajar berdasarkan nilai-nilai Islam.
3. Terselenggaranya program pengembangan masyarakat pembelajar lewat pemberdayaan unit-unit, lembaga dan pusat-pusat studi.
4. Dihasilkannya karya-karya ilmiah, buku, jurnal yang berorientasi pada pengembangan masyarakat dan mendapatkan pengakuan dunia lewat indeksasi artikel ilmiah.
5. Terselenggaranya kerjasama dalam bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berskala nasional dan internasional.
6. Terselenggaranya program-program pemberdayaan dan penguatan tenaga kependidikan yang profesional dan handal.
7. Terselenggaranya layanan administrasi akademik yang efektif dan efisien yang merupakan implikasi dari reformasi birokrasi UIN Sumatera Utara Medan.
8. Terselenggaranya pelayanan yang cepat, mudah dan bersahabat dalam upaya percepatan pencapaian visi masyarakat pembelajar.

Penyelenggaraan Bursa Kerja Dalam penyelenggaraan bursa kerja UIN Sumatera Utara mengumumkan secara luas kepada masyarakat melalui Web UIN Sumatera Utara Medan. Bursa kerja yang telah dilakukan oleh UIN Sumatera Utara adalah pelatihan Kewirausahaan pada tahun 2016. Pekan Karya Ilmiah yang dilaksanakan pada tanggal 16 s.d 19 Mei 2017 di UIN Sumatera Utara Medan. Hasil dari pelatihan ini menunjukkan bahwa mahasiswa UIN Sumatera Utara termotivasi untuk membuka usaha, salah satu contoh usaha yang sudah dibuka adalah Café Labasta yang terletak di jalan Tuasan Medan dan Terjalin kerjasama dengan para penerbit Buku.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2004) menjelaskan bahwa tujuan-tujuan dari keempat perspektif pada BSC saling terkait dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat. Menambahkan dan menjejerkan *intangible assets* membantu untuk meningkatkan kinerja proses yang mendorong keberhasilan bagi konsumen dan *shareholders*.

Menurut Edward Sallis (2002), karakteristik kualitas layanan lebih sulit didefinisikan daripada untuk produk fisik. Ini karena karakteristik kualitas layanan meliputi banyak elemen subjektif yang penting. Penyebab kualitas yang buruk dan kegagalan kualitas sangat berbeda untuk layanan (jasa) dan produk (barang). Produk sering gagal karena kesalahan dalam

bahan baku dan komponen. Desain produk tersebut mungkin tidak baik atau produk tersebut tidak dapat diproduksi sesuai spesifikasi. Kualitas buruk layanan, di sisi lain, biasanya langsung dikaitkan dengan suatu perilaku atau sikap organisasi. Kualitas buruk layanan sering merupakan hasil dari kurangnya kepemimpinan, perhatian atau kesopanan. Ketidakpedulian, kurangnya pelatihan atau ketidakpuasan dapat menjadi alasan utama untuk gangguan layanan.

Edward Sallis (2002) mengungkapkan bahwa layanan berbeda dari produksi dalam beberapa hal penting. Perbedaan pertama antara keduanya adalah layanan itu biasanya melibatkan kontak langsung antara penyedia dan pengguna akhir. Jasa dikirim langsung oleh orang-orang ke orang. Ada hubungan yang perantara pelanggan dan orang yang memberikan layanan. Layanan itu tidak dapat dipisahkan dari orang yang mengirimnya atau dari orang yang menerimanya. Setiap interaksi berbeda, dan pelanggan di satu sisi menentukan kualitas interaksi. Kualitas layanan ditentukan oleh orang yang mengirim dan orang yang menerima layanan. Tidak seperti produk, tidak ada konsistensi absolut atau homogenitas dalam pemberian layanan. Konsistensi layanan bukan merupakan faktor penentu utama, melainkan melekat pada mutu barangnya itu sendiri.

Waktu adalah elemen penting kedua dari kualitas layanan. Jasa harus dikirimkan tepat waktu, dan ini sama pentingnya dengan memastikan keadaan fisik spesifikasi produk pada waktu sampai kepada pelanggan. Kedekatan interaksi pribadi yang ditemukan dalam layanan memungkinkan beberapa peluang untuk umpan balik dan evaluasi dan ini menyediakan cara yang utama untuk menilai, kepuasan pelanggan walaupun ini bukan satu-satunya cara.

Perbedaan ketiga adalah bahwa, tidak seperti produk, layanan tidak bisa diservis atau diperbaiki. Makanan yang buruk adalah makanan yang buruk. Itu tidak bisa diperbaiki. Oleh karena itu, penting bahwa standar prima untuk layanan harus diperhatikan setiap saat, meskipun hal ini menunjukkan suatu paradoks karena kemungkinan terjadinya kesalahan manusia sudah pasti tinggi dan membuat kegagalan sehingga menjadi sulit jika tidak dikatakan mustahil untuk mencapai standar prima yang benar. Namun demikian, ini harus selalu menjadi tujuan.

Keempat, layanan menghadapi masalah intangibilitas. Itu sering sulit untuk menggambarkan kepada pelanggan potensial apa yang sedang ditawarkan. Sama sulitnya bagi para pelanggan untuk menggambarkan apa yang mereka inginkan dari layanan tersebut. Layanan sebagian besar tentang proses dari pada produk. Biasanya lebih penting bagaimana hasilnya diperoleh dari apa hasilnya.

Fakta bahwa layanan biasanya diberikan langsung kepada pelanggan oleh pegawai junior adalah fitur pembeda kelima layanan. Senior staf

umumnya jauh dari pelanggan. Kebanyakan pelanggan tidak pernah memilikinya akses ke manajer senior. Kualitas warna interaksi pada kesan pertama yang dimiliki pelanggan dari seluruh organisasi, sehingga organisasi harus menemukan cara memotivasi pegawai garis depan selalu memberikan yang terbaik. Inilah sebabnya mengapa pelatihan dan pengembangan staf sangat penting. Sementara manajer senior tidak melayani di depan dalam organisasi layanan yang harus mereka pimpin dari belakang dan menyampaikan kepada staf mereka tentang visi layanan mereka dan standar yang telah mereka tetapkan.

Terakhir, sangat sulit untuk mengukur hasil yang sukses dan produktivitas dalam layanan. Satu-satunya indikator kinerja yang bermakna adalah kepuasan pelanggan. Ukuran-ukuran yang tak mudah dikenali (*intangible*) atau lunak (*soft*) sering sama pentingnya untuk ukuran keberhasilan dan ukuran bagi pelanggan terhadap kinerja dan indikator-indikator kinerja yang nampak oleh mata. Indikator lunak seperti kepedulian, sopan santun, perhatian, keramahan dan bantuan sering kali menjadi hal yang paling penting dalam pikiran pelanggan. Intangibilitas membuatnya sangat sulit untuk membalikkan layanan yang buruk, karena kadang-kadang tidak mungkin untuk meyakinkan pelanggan yang tidak puas bahwa suatu layanan telah berubah menjadi lebih baik.

Strategi melukiskan bagaimana sebuah organisasi bermaksud menciptakan nilai yang mampu bertahan bagi para pemangku kepentingannya (Kaplan dan Norton, 2004). Penciptaan nilai dari aset-aset yang tak nampak (*intangible assets*) berbeda, dalam beberapa hal yang penting, dengan penciptaan nilai dalam pengelolaan aset-aset fisik dan keuangan :

1. Penciptaan nilai dicapai secara tidak langsung. Aset-aset yang tak nampak (*intangible assets*) seperti ilmu pengetahuan dan teknologi jarang memiliki pengaruh langsung dalam menghasilkan uang seperti meningkatkan keuntungan yang lebih besar. Perbaikan pada aset-aset yang tak nampak mempengaruhi peningkatan pendapatan melalui serangkaian mata rantai hubungan sebab-akibat. Sebagai contoh para pimpinan institusi pendidikan yang mengikuti *Total Quality Management (TQM)* dan *six sigma techniques* dapat secara langsung meningkatkan mutu proses belajar mengajar di institusi pendidikan yang dipimpinnya. Peningkatan yang demikian diharapkan dapat mengantarkan pada meningkatnya kepuasan pemakai jasa perguruan tinggi/sekolah yang dengan demikian juga meningkatkan loyalitas masyarakat yang menitipkan anaknya untuk belajar di perguruan tinggi/sekolah tersebut. Akhirnya, loyalitas masyarakat itu dapat mengantarkan pada meningkatnya jumlah pendaftar siswa baru di perguruan tinggi/sekolah itu dan

dengan demikian ketersediaan dana pendidikannya juga akan terjamin dalam jangka waktu yang lama karena adanya hubungan yang erat dengan para orangtua siswa dan masyarakat.

2. Nilai adalah kontekstual. Nilai sebuah aset yang tak nampak bergantung pada strategi apa yang diterapkan oleh sebuah organisasi, artinya perbedaan strategi akan mengakibatkan nilai yang diperlukan atau akan dihasilkan juga akan berbeda.
3. Nilai bersifat potensial. Aset yang tak nampak, seperti Pelatihan dan Pendidikan Calon Pimpinan Institusi Pendidikan, memiliki nilai potensial tetapi belum dapat secara otomatis meningkatkan mutu perguruan tinggi/sekolah. Proses internal seperti rencana program pembelajaran, sistem evaluasi, disiplin, dan psikologi pendidikan dibutuhkan upaya untuk mengubahnya menjadi aset yang dapat dilihat. Jika proses internal tidak diarahkan pada banyaknya mahasiswa yang diterima untuk melanjut ke berbagai lembaga pendidikan yang bermutu melalui tes ataupun seleksi yang ketat pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau prestasi akademik lainnya maupun prestasi non akademiknya, atau meningkatnya pendapatan sekolah/madrasah, maka nilai potensial dari berbagai kemampuan perguruan tinggi sekolah, dan semua aset-aset yang tak nampak lainnya berarti belum dapat diwujudkan.
4. Aset-aset merupakan satu gabungan. Aset-aset yang tak nampak menghasilkan nilai oleh dirinya sendiri. Aset-aset yang tak nampak itu tak memiliki sebuah nilai yang dapat dipisahkan dari konteks organisasional dan strategi. Nilai dari aset-aset yang tak nampak itu muncul pada waktu aset-aset itu dikombinasikan secara efektif dengan aset-aset lainnya, baik yang nampak maupun yang tak nampak. Sebagai contoh, pelatihan tentang mutu akan banyak bermanfaat ketika para dosen dan karyawan memiliki akses yang lancar dan tepat waktu terhadap data sistem informasi yang berorientasi proses. Nilai maksimum diciptakan ketika seluruh aset-aset yang tak nampak dari organisasi disatupadukan satu sama lain dengan aset-aset yang nampak dari organisasi dan dengan strategi.

Mutu merupakan penilaian terhadap produk atau hasil, sedangkan kinerja adalah pekerjaan yang dilakukan dalam proses menghasilkan produk atau hasil tersebut. Kita jangan melompat langsung kepada tingkat/capaian mutu, karena boleh jadi mutu dan proses auditnya itu belum mencakup audit terhadap ukuran-ukuran/kualitas kinerja yang nyata, bukan hanya untuk melengkapi kewajiban secara administratif saja, sehingga pada hakikatnya mutu tersebut belum dapat menjelaskan bagaimana pekerjaan dilakukan, seperti apa ukuran-ukuran kuantitatif dari pekerjaan yang dilakukan sehingga

setiap kegiatan yang dilakukan benar-benar dapat terukur, dan sudahkah setiap pekerjaan mampu dilakukan secara efisien dan efektif.

Proses penjaminan mutu di UIN Sumatera Utara Medan dilakukan secara internal dan eksternal baik pada bidang mutu akademik dan nonakademik, untuk menjamin kesesuaian antara program-program kerja yang telah ditetapkan dengan pelaksanaannya, yang dikembangkan dalam suatu sistem monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan RENSTRA. Monitoring pencapaian RENSTRA dilakukan melalui kontrak kinerja pimpinan unit yang diukur setiap triwulan dan setiap tahun. Indikator target RENSTRA yang telah dicapai tata pamong melebihi capaian dari tahun 2014-2016 pada aspek *benchmarking*, kursus kepemimpinan, sertifikasi Pendidik Profesional, Kursus/latihan tenaga kependidikan, peningkatan pendidikan dosen.

Pelaksanaan penjaminan mutu di UIN Sumatera Utara Medan merupakan gabungan dari penerapan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNDIKTI) dan kebutuhan akreditasi program studi. Pelaksanaan audit kinerja yang telah dilaksanakan Satuan Pengawas Internal (SPI) berdampak terhadap disiplin kehadiran dan ketepatan waktu proses pelaporan kinerja pegawai, sebab telah dilaksanakan secara *online*.

Peningkatan daya tawar lulusan UIN Sumatera Utara Medan kepada seluruh *stakeholder*, UIN Sumatera Utara Medan memiliki hubungan historis, sosiologis dan emosional yang cukup kuat dengan sejumlah organisasi alumni, seperti Ikatan Alumni (IKA) UIN SU, Majelis Alumni Fakultas Syari'ah (MAFASYA), Ikatan Alumni Fakultas Ushuluddin (IKAFU), Himpunan Alumni Fakultas Dakwah (HAFDA), Ikatan Alumni Fakultas Tarbiyah (IFTAR), dan Ikatan Alumni Ekonomi Islam (IAEIs).

Alumni UIN Sumatera Utara Medan tersebar pada berbagai pekerjaan dan profesi, seperti: eksekutif, legislatif, yudikatif, guru, lawyer, wiraswasta, perseroan terbatas, jurnalis, akademisi, peneliti, ulama, da'i dan bidang lainnya, secara simbiosis mutualis memberikan kontribusi kepada UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini mendorong peningkatan minat calon mahasiswa yang mendaftar pada ujian seleksi mahasiswa di UIN Sumatera Utara Medan dari tahun ke tahun.

Setiap dosen UIN Sumatera Utara Medan wajib melaksanakan kegiatan Tridharma, yaitu pengajaran, penelitian, pengabdian dan penunjang yang dimonitoring dan dievaluasi melalui aplikasi BKD (Beban Kerja Dosen) dan Laporan Kinerja Pegawai (LKP). Penerbitan karya tenaga pendidik dalam jurnal ilmiah internasional yang diberi bobot pencapaian 10% dari target strategis.

Menurut Edward Sallis (2002), konsumen menilai kualitas dengan membandingkan persepsi mereka tentang apa yang mereka terima dengan apa yang mereka harapkan tentang itu. Hal ini juga berlaku di bidang pendidikan.

Reputasi sangat penting untuk sebuah keberhasilan lembaga, tetapi asal muasal reputasi itu sering bertentangan dalam analisis dan pengukurannya. Apa yang kita ketahui adalah bahwa reputasi memiliki banyak yang harus dilakukan dengan kepedulian dan perhatian yang ditunjukkan kepada siswa dan mahasiswa. Untuk tujuan menganalisa kualitas lebih tepat pendidikan dilihat sebagai industri jasa daripada sebagai proses produksi. Setelah pandangan ini didudukkan, lembaga perlu mendefinisikan dengan jelas penyediaan dan standar layanan itu yang akan mereka berikan. Ini perlu dilakukan bersama dengan semua kelompok pelanggannya, termasuk diskusi dengan pemerintah, orang tua, dan dengan industri secara langsung atau melalui kemitraan bisnis pendidikan lokal.

Edward Sallis (2002) mendefinisikan pendidikan sebagai penyedia layanan. Layanannya mencakup saran, biaya kuliah, penilaian dan bimbingan kepada siswa dan mahasiswa, orang tua dan sponsor mereka. Pelanggan para pemangku kepentingan layanan adalah kelompok yang sangat beragam dan perlu diidentifikasi seperti pada Gambar 2.2. Jika kualitas merupakan sesuatu tentang bagaimana mempertemukan layanan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan bila perlu melebihi dari yang pelanggan harapkan, penting untuk ditegaskan kebutuhan dan keinginan siapa yang harus kita penuhi. Penting untuk mengatakan sesuatu tentang gagasan 'pelanggan' dalam konteks pendidikan. Bagi sebagian pendidik, 'pelanggan' memiliki nada komersial yang tidak berlaku untuk pendidikan. Mereka lebih menyukai untuk menggunakan 'klien' sebagai gantinya. Klien, dengan konotasinya tentang layanan profesional, dipandang lebih tepat. 'Stakeholder' adalah istilah lain yang sering digunakan dalam konteks ini. Yang lain menolak semua bahasa tersebut dan lebih suka tetap dengan istilah siswa atau mahasiswa. Bahasa adalah penting agar suatu gagasan dapat diterima.

Education (value added to learners)	=	The service
The learner	=	Primary external customer or client
Parents/ governors/ employers	=	Secondary external customer
Labour market/ government/ society	=	Tertiary external customer
Teachers/ support staff	=	Internal customers

**Gambar2.2** Pelanggan Pendidikan menurut Edward Sallis dalam Third edition (2002) Total Quality Management in Education London.

## **Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi**

Iswanto (2004) menjelaskan bahwa kinerja pada level manapun (individu, tim, atau unit) dapat diukur dan diberi penghargaan. Dengan semakin ditekankannya pada pelibatan karyawan, manajemen berkualitas, dan tim kerja, maka penghargaan menjadi tersedia di semua level. Memang hal ini dalam prakteknya tidak mudah, seperti kinerja harus dapat diukur secara akurat, harus ada disiplin yang secara sungguh-sungguh mengaitkan kinerja dengan penghargaan.

Suatu organisasi pembelajaran yang efektif adalah organisasi di mana pegawai pada semua tingkatan organisasi secara terus menerus mengamati perubahan lingkungan. Mengidentifikasi masalah-masalah yang potensial dan peluang-peluang, saling bertukar informasi, dan melakukan percobaan model kegiatan/bisnis agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang muncul.

Faktor-faktor kritis dalam pengendalian adalah penting dalam perencanaan pengendalian, ketidakpastian strategi pengendalian menuntut suatu “set seri informasi” pengendalian yang secara interaktif dalam pengembangan strategi baru. Ketidakpastian strategi pengendalian, mengacu kepada perubahan lingkungan, misalnya preferensi pelanggan, teknologi, pesaing, gaya hidup, produk substitusi, dan sebagainya. Hal ini secara potensial akan mengganggu tata kerja/sistem suatu organisasi. Pengendalian interaktif mengisyaratkan manajemen akan ketidakpastian strategi pengendalian.

Gary Cokins (2009) mengemukakan bahwa organisasi meramu versi yang mereka sesuaikan sendiri dari kerangka manajemen kinerja mereka. Dari mana titik awal kerangka manajemen kinerja dimulai bergantung pada metodologi manajemen kinerja yang mana yang memberikan kembalian paling signifikan dan mampu menggerakkan orang-orang pada institusi tersebut. Visi manajemen kinerja secara utuh adalah suatu keadaan akhir yang agung yang bisa dicapai melalui banyak rute, bukan hanya satu.

Manajemen kinerja merupakan upaya mensikronisasi berbagai metodologi yang bertujuan meningkatkan kinerja agar organisasi dapat berkinerja lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan institusionalnya. Manajemen menciptakan nilai yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi yang kreatif dan produktif.

Dalam buku *Manajemen Biaya Berbasis Aktivitas: Panduan Eksekutif*, Gary Cokins (2001) menyebutkan bahwa sebagian besar organisasi membuat kesalahan dengan percaya bahwa menerapkan metodologi manajemen biaya yang canggih ini secara sederhana isinya adalah 90% tentang matematika dan 10% tentang manajemen perubahan organisasi melalui perubahan perilaku karyawan. Sebagai contoh lain, dalam penerapan sistem pengukuran *balanced scorecard* yang berhasil menyiratkan

dampak pada kelompok-kelompok pegawai dan manajer bahkan lebih ekstrim-hanya sekitar 5% tentang matematika dan 95% tentang orang. Gary Cokins (2009) mengungkapkan bahwa satu masalah yang diderita oleh semua organisasi adalah ketidakseimbangan dalam kadar penekanan mereka dalam menempatkan organisasi menjadi pintar dibandingkan dengan menjadi sehat. Sebagian besar organisasi terlalu menekankan mencoba menjadi pintar dengan mempekerjakan ahli administrasi dan konsultan manajemen untuk mencapai gaya manajemen berbasis angka (*run-it-by-the-number*). Jenis organisasi seperti ini melewatkan relevansi betapa pentingnya juga untuk menjadi sehat meyakinkan bahwa semangat kerja pegawai tinggi, perputaran pegawai rendah, dan bahwa manajer dan pegawai sangat terlibat dalam memahami pengaturan maksud dan arah strategi tim kepemimpinan.

Perilaku yang sehat meningkatkan kemungkinan pegawai memiliki komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasinya. Apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki ketidakseimbangan antara menjadi pintar dan sehat? Inilah alasan mengapa sejak awal, Pimpinan harus berpikir seperti seorang sosiolog, dan bisa dibilang harus menjadi seorang psikolog juga, karena orang sangat penting. Jangan pernah meremehkan besarnya penolakan untuk berubah dari orang-orang, karena memang banyak juga orang yang cenderung menyukai status quo. Itulah sebabnya, ketika organisasi mulai menerapkan salah satu dari banyak metodologi yang membentuk portofolio manajemen kinerja, mereka membutuhkan dua rencana: (1) implementasi rencana dan (2) rencana komunikasi. Rencana kedua bisa dibilang jauh lebih penting daripada yang pertama.

Ada beberapa cara yang sangat sederhana namun ampuh untuk "mencairkan" hubungan orang dengan sejarah, yang sering disebut "Bekerja Kembali dari Masa Depan" yang semuanya memungkinkan mereka untuk menghormati masa lalu tetapi tidak dibelenggu olehnya, sebagai berikut:

1. Artikel. Minta orang untuk menulis artikel satu atau dua paragraf (lebih lama jika mereka suka lisensi artistik sesuai dalam hal inikasuk), tertanggal dua tahun kemudian, yang mungkin muncul dengan baik publikasi industri. Artikel harus diambil keberhasilan yang dinikmati kelompok ini dalam mengalahkan pesaing, mengembangkan produk baru, meningkatkan pendapatan, menggesernya budaya, atau cara lain apa pun yang berhasil mereka lakukan memenangkan dua tahun sebelumnya. Undang orang untuk membaca artikel-artikel itu dengan keras; kami telah berulang kali diserang oleh kreativitas dan komitmen terhadap kesuksesan yang diungkapkan orang selama pembacaan ini. Dengan Gary Perlin (Ibu Kota Satu CFO) tim keuangan global, mereka kagum dengan mereka kejelian yang mereka miliki ketika meninjau kembali tema-tema artikel ini dua tahun kemudian, yang tidak hanya memvalidasi mereka

perspektif, tetapi memperkuat tekad mereka untuk mengejar komitmen timbal balik yang mereka buat.

2. Gambar. Undang orang-orang untuk melukis sebuah gambaran akan seperti apa masa depan jika lingkungan kerja tidak berubah. Sementara cara ini akan menyenangkan untuk membuat spekulasi dan sumbang saran tentang bagaimana setiap orang menginginkan masa depan yang seperti apa, ini tidak biasa bagi orang-orang untuk menghadapi sesuatu yang menyerupai skenario seperti ini tanpa usaha yang berarti, segala sesuatu akan persis tetap seperti itu.
3. Jalan utama. Beri orang-orang kesempatan untuk memotret perbedaan yang kontras antara masa lalu dan sekarang, dan keinginan untuk masa depan. Mereka dapat menngungkapkannya dalam bentuk komedi pendek, nyanyian, atau syair/puisi; mereka mempunyai lisensi artistik yang lengkap.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai “Pola perilaku yang telah dikembangkan oleh suatu organisasi ketika ia belajar untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap sah dan akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dimengerti, dipikirkan, dan dirasakan. Budaya organisasi mencerminkan kekuatan yang tidak nampak, misterius, dan sebagian besar tidak disadari yang membentuk tempat kerja. Budaya organisasi dapat dianalogkan dengan kepribadian pada individu dan dalam artiannya di mana tidak ada dua organisasi yang memiliki budaya yang sama sebagaimana tidak ada dua individu yang memiliki kepribadian yang persis sama (David, 2006). Ia mengemukakan bahwa produk budaya yang mencakup nilai, kepercayaan, ritual, seremonial, mitos, saga, legenda, bahasa, metafora, simbol, dan epos (cerita kepahlawanan) merupakan penggerak yang dapat digunakan untuk menyusun strategi untuk mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi.

Proses manajemen strategik mengambil porsi yang besar dalam budaya organisasi tertentu. Menurut Lorsch (1986), budaya organisasi harus mendukung komitmen kolektif dari orang-orangnya untuk tujuan bersama. Budaya harus mendorong kompetensi dan antusiasme di antara manajer dan karyawan. Budaya organisasi seperti halnya visi atau strategi pada suatu organisasi dapat dirubah untuk meningkatkan kinerja organisasi ketika perkembangan organisasi atau perubahan lingkungan yang terjadi telah menuntut perubahan tersebut untuk dilakukan.

Menurut David (2006), potensi nilai dari budaya organisasi belum direalisasikan sepenuhnya dalam studi manajemen strategik. Mengabaikan pengaruh yang dimiliki budaya dalam hubungannya di antara area fungsional bisnis dapat mengakibatkan hambatan komunikasi, kurangnya koordinasi,

dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi. Beberapa konflik antara budaya dan strategi organisasi tidak dapat dihindari, tetapi konflik tersebut harus dimonitor sehingga tidak mencapai titik di mana hubungan akan memburuk dan budaya menjadi antagonis. Kebingungan yang tercipta di antara anggota organisasi akan menghambat perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Sebaliknya, budaya organisasi yang mendukung akan membuat pengelolaan menjadi jauh lebih mudah.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi terhadap produk/jasa, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dalam mengerti secara penuh pengaruh keputusan perumusan strategi; mereka memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi (David, 2006: 7).

Program dan Kegiatan Peningkatan Kompetensi Manajerial. Program dan kegiatan peningkatan kompetensi manajerial yang sudah dilakukan di UIN Sumatera Utara Medan adalah: a. Program peningkatan kompetensi manajerial pimpinan Unit Bisnis Strategi. Peningkatan kompetensi ini dilakukan bagi pimpinan di setiap jenjang, mulai dari tingkat jurusan, fakultas/Pascasarjana, sampai universitas, juga mulai dari sub bagian, bagian hingga biro, demikian juga dengan mulai dari kepala pusat/UPT hingga ketua lembaga. Program peningkatan kompetensi manajerial yang telah dilaksanakan UIN Sumatera Utara Medan adalah: 1) Ikut serta pada acara pelatihan-pelatihan kepemimpinan.

Pada tahun 1954, suatu panitia khusus telah dibentuk di Universitas California at Berkeley untuk merumuskan, termasuk berbagai hal, suatu kalimat pernyataan yang di dalamnya menampung tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh Sekolah Tinggi Administrasi dan Sains (*College of Letters and Science*). Panitia tersebut merampungkan tugas itu dengan mengembangkan sejumlah deret kalimat-kalimat pernyataan yang kemudian diturunkan dalam bentuk yang dapat dioperasionalkan dari yang semula abstrak, sehingga dapat digunakan secara langsung bagi penyusunan program-program sekolah tinggi itu.

Dari laporan panitia itu ke Fakultas, yang dikeluarkan dalam 1957, mereka mencatat adanya enam tingkatan:

1. Tujuan yang pokok dari *College of Letters and Science* untuk meningkatkan pemahaman manusia tentang lingkungan dan dirinya sendiri. Tetapi ini adalah sesuatu yang masih bersifat sangat abstrak dan

hanya mempunyai sedikit koneksi langsung dengan kenyataan-kenyataan yang langsung dilihat dan di alami sehari-hari. Apa yang kita kehendaki dari para mahasiswa, ketika mereka sudah menyelesaikan kuliahnya di mana kita sudah tidak berhubungan lagi dengan mereka, apakah mereka telah menguasai cara dan sikap pemahaman dalam belajar?

2. Agar supaya para mahasiswa kita mempunyai pemahaman seperti telah disebutkan di atas, kita percaya bahwa mereka perlu mempunyai (a) suatu kemampuan berpikir abstrak, (b) penghargaan terhadap struktur dari gagasan-gagasan, (c) perasaan seni, dan (d) suatu dasar untuk memberikan penilaian terhadap nilai-nilai. Tetapi hal ini juga termasuk kemampuan-kemampuan khusus tingkat tinggi yang memungkinkan setiap mahasiswa dapat berkembang karenanya.
3. Di tingkatan yang ketiga, pada daftar kualitas-kualitas yang akan dibangun, kita boleh memasukkan kemampuan-kemampuan yang kita percayai dapat dibangun melalui proses pendidikan; (a) pengembangan dari rasa ingin tahu intelektual dan membangkitkan minat intelektual yang baru; (b) pengembangan dari kemampuan itu untuk mengenali fakta-fakta dan hubungan-hubungan antar fakta-fakta itu, dengan pembebasan dari kesetiaan-kesetiaan yang tanpa kritik yang terjadi akibat prasangka dan pemikiran yang sempit; (c) pengembangan dari kebiasaan-kebiasaan membaca dan melakukan pengamatan yang matang; (d) pengembangan penghargaan estetika; dan (e) pengembangan penghargaan terhadap tanggung-jawab dan kepuasan-kepuasan yang timbul dari perkuliahan mata kuliah-mata kuliah pilihan bebas.
4. Berdasarkan kemampuan-kemampuan yang telah ditetapkan yang harus dibangun, maka harus dipertimbangkan bekal pengetahuan yang harus dimiliki mahasiswa untuk menjadi diri mereka dalam artian sebagai orang yang terpelajar. Panitia itu tidak percaya bahwa pendidikan dapat dipisahkan dari pengetahuan, meskipun kita kadang-kadang dan tidak biasanya menemukan orang-orang yang mempunyai kualitas dari orang yang terdidik tanpa pelatihan yang formal.
5. Di tingkatan yang ke lima, kita sampai pada suatu pernyataan umum dari program yang dengannya mahasiswa akan menguasai pengetahuan yang ditetapkan di dalam butir 4 di atas. Panitia khusus itu percaya program yang disiapkan oleh Sekolah Tinggi (*College*) itu, dengan karakteristik-karakteristik umumnya, dapat menjadi instrumen yang dengannya, tujuan yang lebih tinggi dapat dicapai. Karakteristik-karakteristik umum itu ada dua: (a) pengalaman dari berbagai jenis mata kuliah yang disajikan untuk mengakomodir kebutuhan yang semakin luas dan (b) kemajuan dalam mendalami bahan pelajaran atau

bidang tertentu yang disajikan dalam perkuliahan-perkuliahan mata kuliah pokok.

6. Akhirnya, di tingkat yang sepenuhnya spesifik, kita mempunyai program tertentu yang akan diambil oleh para mahasiswa kita.

Di Sekolah Tinggi Negeri Western Washington, Presiden Paul J. Olscamp berkaitan dengan tujuan-tujuan apa saja yang perlu dicapai melalui pendirian sebuah sekolah tinggi, melakukan pendekatan dengan mengajukan pertanyaan “Mahasiswa seperti apakah yang akan dihasilkan, dan kemampuan apa saja yang harus dikuasainya, setelah empat tahun mengikuti perkuliahan non gelar di sini?” Jawaban-jawabannya terpusat pada sarjana-sarjana yang dihasilkan dari sekolah tinggi itu dan karakteristik para lulusannya pada masa itu dan tidak dinisbatkan kepada status idea mereka. Dua contoh sebagai berikut (Olscamp, 1977):

- Para mahasiswa dapat membedakan budaya asli mereka dan perkembangannya, hingga perkembangan bangsanya dan juga mampu membandingkannya dengan budaya dan perkembangan bangsa-bangsa lainnya, dan mereka juga harus mampu memahami dan menggambarkan kekuatan-kekuatan masa lalu yang bahkan masih berperan dalam masyarakat kita hingga saat sekarang.
- Para sarjana harus memiliki sebuah pemahaman terhadap struktur dan sifat-sifat makhluk hidup, tentang sejarah dan perkembangan planet kita dan sistem tata surya, dan tentang kedudukan manusia di dalamnya.

Hal-hal di atas meliputi seluruh isi kandungan pada kalimat-kalimat pernyataan misi yang menjamin bahwa institusi pendidikan tersebut memiliki satu keunggulan yang khas. Haruskah hal-hal itu diadopsi secara formal sebagai suatu bagian pernyataan misi dari sebuah sekolah tinggi, sebuah pertanyaan yang sudah tentu jawabannya ya, karena hal ini akan menjadi alasan yang mudah untuk mengetahui apakah kurikulum yang disediakan oleh suatu sekolah tinggi itu telah sesuai dengan misinya yang nantinya akan memberikan sumbangan yang amat menentukan bagi realisasinya.

Dasar penyusunan VMTS dan program kerja unit di UIN Sumatera Utara Medan adalah: a) Rencana Strategis Kementerian Agama 2015-2019. b) Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis UIN Sumatera Utara c) Rencana Strategis UIN Sumatera Utara Medan 2016-2020. d) Rencana Kegiatan Anggaran Tahun 2016.

Terdapat lima kebutuhan penting yang diperlukandalam membangun masyarakatsecara luas oleh kalangan terdidik yang merupakan alumni perguruan tinggi sebagaiberikut:

- Untuk kemantapan kehidupan politis, masyarakat memerlukan kepemimpinan yang bijaksana dan efektif dan keseluruhan penduduk dapat mengakses informasi yang dibutuhkan.

- Untuk kelancaran dan kekuatan ekonomi, masyarakat memerlukan baik kaum laki-laki maupun perempuan yang memiliki kemampuan imajinatif untuk mengarahkan dan mengoperasikan lembaga-lembaga perekonomian, untuk memproduksi barang-barang dan jasa, dan untuk manajemen urusan fiskalnya. Hal ini memerlukan konsumen-konsumen yang jeli dan mereka juga dapat mengakses informasi yang mereka butuhkan.
- Untuk kemajuan budayanya, masyarakat memerlukan bakat kreatif dan juga memerlukan para pembaca, pemirsa, dan pendengar yang mampu menilai dan membeda-bedakan mutu suatu karya. Hal itu juga sudah barang tentu memerlukan orang-orang yang memahami secara umum kultur masyarakatnya sendiri dan kultur masyarakat di belahan dunia yang lain.
- Untuk keberlangsungan masyarakatnya, maka setiap anggota masyarakat haruslah dapat memahami saling ketergantungan antara manusia dengan sumber daya alam, sehingga mereka memiliki kesadaran untuk melestarikan alam dan lingkungannya.
- Untuk integritas moral dan etika, masyarakat memerlukan model dan orang-orang yang berperan sebagai orang tua, panutan, atau pendidik yang mampu membawa untuk mencapai cita-cita bangsa dan mewariskannya kepada generasi-generasi selanjutnya.

Sekolah-sekolah tinggi dan universitas-universitas hendaknya juga mempertimbangkan karakteristik khusus mahasiswanya dalam membingkai pernyataan misinya. Sekolah-sekolah tinggi bagi pria atau wanita, bagi orang-orang berkulit hitam atau ras minoritas lainnya, dan sekolah-sekolah tinggi yang melayani para mahasiswa yang kurang mampu ekonominya jelas perlu memperhatikan segala minat dan kebutuhan mereka ketika sekolah tinggi itu akan menentukan misinya.

Informasi-informasi di atas idealnya ditempelkan di papan pengumuman agar para siswa mengetahui tentang pengelolaan lembaga pendidikan itu.

Monitoring dan evaluasi kinerja dosen UIN Sumatera Utara Medan dilaksanakan setiap semesteran melalui kegiatan Evaluasi Kinerja Dosen Semesteran (EKDS). Sistem monitoring dan evaluasi kinerja dosen di UIN Sumatera Utara Medan diatur dalam Kep.Rektor No. 45K tahun 2015 tentang Pemberlakuan SOP Pengendalian Mutu Dosen UIN Sumatera Utara Medan. Evaluasi Kinerja Dosen Semester (EKDS) dilakukan setiap semester, dengan periodisasi: (1) Semester gasal adalah kinerja dimulai bulan September sampai dengan bulan Februari tahun berikutnya.

Hasil penilaian kinerja dibahas dalam rapat EKDS oleh Kaprodi yang dilaksanakan paling lambat satu bulan setelah semester berakhir. Rapat EKDS dihadiri oleh Ketua/Sekretaris program studi, dan timlak penjaminan

mutu program studi. Indeks Kinerja Dosen terdiri dari 3 komponen, yaitu Kehadiran mengajar di kelas (K1), Ketepatan waktu penyerahan Nilai (K2), dan Penilaian Mahasiswa (K3). Kaprodi menyimpan hasil EKDS dalam buku Rapor Indeks Kinerja Dosen (RIKD). Hasil RIKD dikirim ke Universitas cq. Wakil Rektor bidang akademik dan kemahasiswaan, dan ketua penjaminan mutu universitas.

Monev dan rekam jejak dosen dilaksanakan melalui beberapa saluran, yaitu: (1) Dokumen SOP Monitoring Proses Pembelajaran UIN Sumatera Utara Medan. (2) Audit akademik meliputi audit proses pembelajaran, audit mutu akademik internal, audit mutu penelitian dan publikasi internal, audit mutu pengabdian kepada masyarakat, audit mutu kerjasama. (3) Audit non akademik meliputi penilaian kinerja pegawai dan pejabat struktural yang dilaksanakan setiap semester dan/atau tahun. (4) Laporan Kinerja Pegawai dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) dari SKP yang senantiasa dilaksanakan setiap tahun dan menjadi syarat untuk kenaikan pangkat struktural serta pangkat fungsional akademik. (5) Laporan Beban Kinerja Dosen juga menjadi salah satu instrumen monitoring dan evaluasi bagi dosen dalam melaksanakan tupoksinya sebagai Tenaga Pengajar. (6) Survey kepuasan mahasiswa atas kinerja Dosen.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, meliputi: teknisi, laboran, pustakawan, dan tenagaadministrasi. Tenaga Kependidikan di UIN Sumatera Utara Medan terdiri dari Pegawai Tetap PNS dan Pegawai Tetap Non PNS Badan Layanan Umum (BLU). Sistem monitoring dan rekam jejak tenaga kependidikan dilakukan melalui: (1) Penilaian tenaga kependidikan melalui kehadiran dan kinerja yang terekam dalam Penilaian Laporan Kinerja Pegawai (LKP); (2) Penilaian tenaga kependidikan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang melahirkan DP3. (3) Survey kepuasan mahasiswa atas kinerja Tenaga Kependidikan.

1.2.2. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi (Monev) Kinerja Dosen di Bidang Pendidikan, Penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat Monitoring dan evaluasi kinerja dosen bidang pendidikan, penelitian, dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat merupakan subsistem dari sistem Evaluasi Kinerja Dosen (EKD). Monev diberlakukan untuk seluruh dosen baik yang sudah tersertifikasi maupun yang belum. Monev dilaksanakan setiap semester dengan menggunakan form rubrik Beban Kerja Dosen (BKD) dari Dirjen DIKTI Kemendikbud RI yang saat ini menggunakan sistem BKD Paperless. Monev diberlakukan untuk semua dosen yang telah memiliki dan belum memiliki sertifikat pendidik. BKD setiap dosen telah terdokumentasi dengan baik oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas. Pelaksanaan monev juga dilakukan oleh Tim Penilai

Angka Kredit (TPAK) tingkat Universitas yang senantiasa mengingatkan bagi dosen yang sudah waktunya untuk mengajukan kenaikan jabatan fungsional. Universitas juga telah melengkapi peraturan untuk melakukan monev dalam hal Inventarisasi Data Kegiatan Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Bagi Dosen di Lingkungan UIN Sumatera Utara Medan dan Pangkalan Data Tridarma Perguruan Tinggi di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan yang diatur dalam Peraturan Rektor Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Penelitian dan Pengabdian Masyarakat serta SOP Monev Pedoman Penelitian dan Pengabdian Masyarakat.

Allah Swt. berfirman dalam Alquran dalam Surah Ali 'Imran (3) ayat 159-163:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ وَمَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَغُلَّ وَمَنْ يَغْلُلْ يَأْتِ بِمَا غَلَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦١﴾

أَفَمَنْ أَتَّبِعْ رِضْوَانِ اللَّهِ كَمَنْ بَاءَ بِسَخَطِ مِنَ اللَّهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمَ وَبِئْسَ الْأَمْصِيرُ ﴿١٦٢﴾

هُمْ ذُرِّيَّتُكَ عِنْدَ اللَّهِ وَاللَّهُ يَعْبِيرُ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿١٦٣﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu<sup>[246]</sup>. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. 160. Jika Allah menolong kamu, maka tak adalah orang yang dapat mengalahkan kamu; jika Allah membiarkan kamu (tidak memberi pertolongan), maka siapakah gerangan yang dapat menolong kamu (selain) dari Allah sesudah itu? Karena itu hendaklah kepada Allah saja orang-orang mukmin bertawakkal.161. Tidak mungkin seorang nabi berkhianat dalam urusan harta rampasan perang. Barangsiapa yang berkhianat dalam urusan rampasan perang itu, maka pada hari kiamat ia akan datang membawa apa yang dikhianatkannya itu, kemudian tiap-tiap diri akan diberi pembalasan tentang apa yang ia kerjakan dengan (pembalasan) setimpal, sedang mereka tidak dianiaya.162. Apakah orang

yang mengikuti keridhaan Allah sama dengan orang yang kembali membawa kemurkaan (yang besar) dari Allah dan tempatnya adalah Jahannam? Dan itulah seburuk-buruk tempat kembali.163. (Kedudukan) mereka itu bertingkat-tingkat di sisi Allah, dan Allah Maha Melihat apa yang mereka kerjakan.

<sup>246</sup>Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusanpolitik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

Beberapa pelajaran penting yang dapat diambil dari Firman Allah Swt. di atas:

1. Perilaku lemah lembut yang diteladani dari akhlak Rasulullah Muhammad Saw. hanya dapat dilakukan oleh orang yang berjiwa besar yang merupakan rahmat dari Allah.
2. Memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Setelah kita berusaha dengan segenap kemampuan, maka kemudian kita kembalikan bagaimana hasilnya kepada ketentuan Allah yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.
3. Mengharapkan pertolongan dari Allah Swt. dalam setiap pekerjaan, terutama dalam pekerjaan-pekerjaan yang besar dan kompleks.
4. Dapat dipercayadalam urusan harta benda dan keuangan, tidak koruptif dan manipulatif.
5. Bekerja mencari keridhoan Allah Swt.
6. Menumbuhkan sifat Ihsan, yaitu merasa senantiasa diawasi/dilihat oleh Allah Swt., sehingga tidak menyalahgunakan wewenang/kekuasaan bagi kepentingan pribadi atau kelompoknya sendiri, walaupun tidak ada orang yang tahu atau melihat.

Rivai dan Mulyadi (2012) menjelaskan bahawa bentuk perilaku manusia adalah aktivitas individu dalam hubungannya dengan lingkungannya. Perilaku (*behavior*) adalah reaksi total motor dan kelenjar yang diberikan organisme ketika menghadapi suatu situasi. Seorang pribadi adalah individu dengan sifat-sifat manusiawinya dan saling hubungan dalam unit sosialnya. Perilaku seorang pekerja adalah kompleks, sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dan banyak faktor individual, pengalaman dan kejadian, seperti terlihat dalam Gambar 2.3.

Setelah lama membangun teori dan dilakukan penelitian, disepakati oleh para ahli tentang perilakubahwa:

- a. Perilaku adalah akibat
- b. Perilaku diarahkan oleh tujuan
- c. Perilaku yang dapat diamati dapat diukur
- d. Perilaku yang tidak dapat diamati secara langsung, contohnya: berpikir, emosi, dan spiritual.

### e. Perilaku dimotivasi

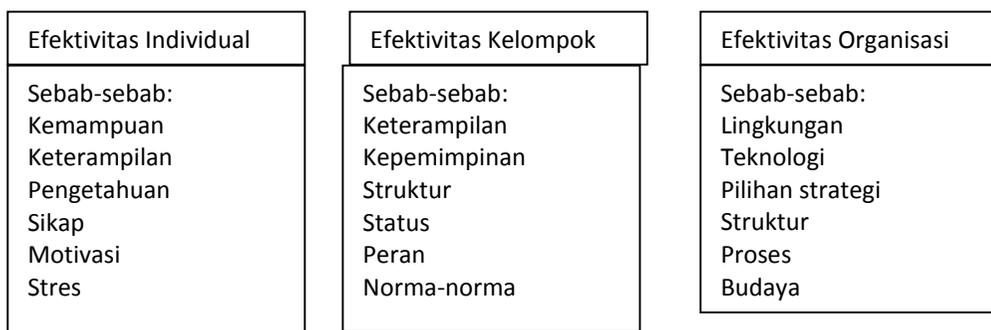
Manusia adalah makhluk sosial, manusia senang berinteraksi dengan orang lain, ketika orang menyukai dan berinteraksi dengan pihak lain, mereka cenderung percaya, menjadi lebih terbuka dan bijaksana. Jika hal ini terjadi dalam suatu organisasi/kelompok kerja maka karyawan akan lebih memahami pekerjaan mereka dan struktur kelompok menjadi lebih baik.

Kelompok terbentuk karena tindakan manajerial dan karena upaya individu. Manajer menciptakan adanya kelompok kerja untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Kelompok yang dibentuk berdasarkan keputusan manajerial disebut kelompok formal. Sedangkan kelompok informal merupakan kelompok yang terbentuk karena adanya kesamaan minat/hobi dan untuk persahabatan. Meskipun bukan bagian dari organisasi, kelompok informal bisa berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan individual.



**Gambar 2.3** Kerangka Perilaku Individu

Hasil yang dikehendaki dari perilaku pekerja adalah prestasi yang efektif. Di dalam organisasi variabel individu dan lingkungannya berpengaruh tidak hanya kepada perilaku, tetapi juga kinerja. Kelompok dapat mengubah motivasi individu atau kebutuhan dan bisa mempengaruhi perilaku individu dalam satu kondisi organisasi, seperti terlihat dalam gambar berikut ini:



### Gambar 2.4 Tiga Perspektif Efektivitas

John M. Ivancevich et. al. (2006) menjelaskan bahwa pengaruh interpersonal dan perilaku kelompok merupakan tekanan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku dan ekspektasi kelompok memiliki dampak yang kuat terhadap perilaku individu dan pengaruh interpersonal pada perilaku organisasi:

1. Perilaku Kelompok. Kelompok terbentuk karena tindakan manajerial dan juga karena usaha individu. Manajer menciptakan kelompok kerja untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Kelompok semacam itu, yang dibentuk oleh keputusan manajemen disebut kelompok formal. Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan para anggotanya. Kelompok tersebut yang disebut kelompok informal, berkembang karena minat yang sama dan pertemanan. Walau tidak dibentuk oleh manajemen, kelompok ini dapat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. Dampaknya dapat bersifat positif atau negatif, bergantung pada tujuan dari para anggota kelompok. Jika kelompok ini memutuskan secara informal untuk memperlambat kecepatan kerja, norma ini akan memberikan tekanan kepada individu yang ingin tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut. Manajer yang efektif mengenali konsekuensi dari kebutuhan seorang individu akan afiliasi.
2. Perilaku dan Konflik Antarkelompok. Ketika kelompok berfungsi dan berinteraksi dengan kelompok lain, mereka mengembangkan serangkaian karakteristik kelompok mereka sendiri yang unik, termasuk struktur, kekompakan, peran, norma, dan proses. Sebagai akibatnya, kelompok mungkin bekerja sama atau bersaing dengan kelompok lain, dan persaingan antar kelompok dapat menimbulkan konflik. Walau konflik antar kelompok mungkin akan memberikan hasil yang menguntungkan bagi organisasi, terlalu banyak konflik atau konflik antar kelompok yang salah mungkin memiliki dampak yang sangat negatif. Oleh karena itu, pengelolaan konflik antar kelompok merupakan aspek yang penting dalam mengelola perilaku organisasi.
3. Kekuasaan dan Politik. Kekuasaan adalah kemampuan untuk membuat seseorang melakukan sesuatu yang anda inginkan atau menyebabkan sesuatu terjadi berdasarkan cara yang anda inginkan. Banyak orang dalam masyarakat merasa kurang nyaman dengan konsep kekuasaan, dan beberapa benar-benar tersinggung olehnya. Ini karena inti dari kekuasaan adalah pengendalian atas orang lain. Namun, kekuasaan merupakan kenyataan dalam organisasi. Manajer

menerima kekuasaan baik dari sumber organisasi atau individu. Seseorang memiliki kekuasaan akibat posisinya dalam hirarki formal di organisasinya. Ia dapat mengendalikan evaluasi kinerja dan kenaikan gaji. Namun, ia juga mungkin memiliki kekuasaan karena rasa hormat dan kagum rekan kerjanya atas kemampuan dan keahlian yang ia miliki. Oleh karena itu, manajer harus memahami konsep kekuasaan sebagai suatu kenyataan dalam organisasi dan peran manajerial.

Menurut John M. Ivancevich et. al. (2006), beberapa proses perilaku memberikan kehidupan pada suatu organisasi. Ketika proses-proses ini tidak berfungsi dengan baik, masalah akan muncul. Proses yang berkontribusi pada kinerja organisasi yang efektif :

1. Proses Komunikasi. Keberlangsungan organisasi bergantung pada kemampuan manajemen untuk menerima, mengirimkan, dan menindak lanjuti informasi. Proses komunikasi menghubungkan orang-orang dalam organisasi. Informasi mengintegrasikan aktivitas-aktivitas internal dari organisasi. Hati-hati sering dilakukan informasi dapat dipelintir untuk menjatuhkan saingan.
2. Proses Pengambilan Keputusan. Kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi bergantung pada pemilihan tujuan yang tepat dan pengidentifikasian cara pencapaian. Dengan integrasi faktor perilaku dan struktural yang baik, manajemen dapat meningkatkan probabilitas keputusan berkualitas tinggi yang akan diambil. Organisasi bergantung pada keputusan individu dan juga keputusan kelompok, dan manajemen yang efektif memerlukan pengetahuan akan kedua jenis keputusan itu.

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Konflik mempunyai kaitan dengan prestasi kerja kelompok ataupun organisasi, di mana ia dapat bersifat konstruktif maupun destruktif seperti dapat dilihat pada Tabel 2.2.

**Tabel 2.2** Tingkat Konflik dan Kaitannya dengan Prestasi

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prestasi
A	Rendah atau tidak ada	Apatis Stagnan Tidak responsif terhadap perubahan Kurangnya ide-ide baru	Disfungsional	Rendah
B	Optimal	Bersemangat Inovasi Dorongan melakukan perubahan Mencari pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi
C	Tinggi	Kekacauan Tidak adanya kerja sama Tidak adanya koordinasi	Disfungsional	Rendah

Drucker (1996) menekankan bahwa seseorang yang mengetahui terlalu sedikit, bekerja dengan buruk, kurang memiliki pemikiran dan kemampuan, tidaklah terlalu membahayakan sebagai seorang manajer. Tetapi jika orang tersebut kurang memiliki karakter dan integritas – tidak peduli seberapa pandai, berpengetahuan dan berhasil menghancurkan. Ia menghancurkan semangat dan kinerja. Hal ini benar khususnya jika orang tersebut adalah kepala suatu perusahaan atau pimpinan suatu institusi. Semangat organisasi dibangun dari atas. Jika organisasi memiliki semangat yang baik, itu karena semangat orang-orang yang di atas baik. Jika semangat itu rapuh, kerapuhan yang berasal dari atas. Seperti dikatakan peribahasa, "Pohon mati dari atas". Orang boleh menjadi penyusun strategi jika ia siap memiliki karakter yang menjadi model bagi bawahannya.

Dalam kerangka kerja manajemen kinerja, hasil dan informasi yang terkait dengan hasil tersebut harus menjawab tiga pertanyaan: Apa? Terus? dan lalu apa? Sayangnya, sebagian besar *scorecard* dan *dashboard*-nya hanya menjawab pertanyaan pertama. Lebih buruk lagi, menjawab apa yang bahkan mungkin tidak fokus pada masalah yang relevan. Organisasi seperti Perguruan Tinggi berjuang dengan menentukan apa yang harus diukur, seperti Kepuasan Dosen dan Tenaga Administrasi, Kepuasan Mahasiswa, pengadaan sarana dan prasarana yang memadai, dan efisiensi biaya.

Organisasi kemahasiswaan yang aktif dan baik adalah organisasi yang sering memberikan pelatihan para anggotanya baik dalam hal akademis maupun kepemimpinan. Dalam hal akademis contohnya memberikan bimbingan keilmuan dan teknis mengikuti perkuliahan kepada juniornya, pelatihan membuat karya tulis, membuat penelitian yang bekerja sama dengan dosen atau pihak kampus, dan lain sebagainya yang dapat difasilitasi oleh lembaga non struktural internal yang dibentuk oleh institusi dengan Surat Keputusan Rektor, seperti Pusat Pengkajian dan Pengembangan Manajemen. Dalam hal kepemimpinan misalnya mengadakan latihan kepemimpinan bagi anggota dan para calon anggota, membuat kegiatan atau sebuah acara yang otomatis membutuhkan sebuah kepanitiaan, dengan adanya kepanitiaan tersebut maka di sana dilatih jiwa kepemimpinan anggota organisasi, dan masih banyak lagi yang lain.

Organisasi kampus mengadakan latihan kepemimpinan sebagai salah satu kegiatan rutin, yang dalam konsep manajemen hampir sama dengan yang dikenal dengan latihan kepekaan, dalam mendidik kader-kadernya untuk menempa kepribadian, keluwesan berkomunikasi, dan ketepatan para kader dalam bertindak.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 155/U/1998 tentang Pedoman Umum Organisasi Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi, pada Pasal 3 (1) dijelaskan bahwa di setiap perguruan tinggi terdapat satu organisasi kemahasiswaan intra

perguruan tinggi yang menaungi semua aktivitas kemahasiswaan. Organisasi kemahasiswaan intra ini dibentuk pada tingkat perguruan tinggi, fakultas, dan jurusan. Pada Pasal 5 dijelaskan bahwa organisasi kemahasiswaan intra perguruan tinggi mempunyai fungsi sebagai sarana dan wadah:

Perwakilan mahasiswa tingkat perguruan tinggi untuk menampung dan menyalurkan aspirasi mahasiswa, menetapkan garis-garis besar program dan kegiatan kemahasiswaan, pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan, komunikasi antar mahasiswa, pengembangan potensi jati diri mahasiswa sebagai insan akademis, calon ilmuwan dan intelektual yang bergunadi masa depan, pengembangan pelatihan keterampilan organisasi, manajemen dan kepemimpinan mahasiswa, pembinaan dan pengembangan kaderkader bangsa yang dalam melanjutkan kesinambungan pembangunan nasional untuk memelihara dan mengembangkan ilmu dan teknologi yang dilandasi oleh norma-norma agama, akademis, etika, moral dan wawasan kebangsaan.

Organisasi kampus sangat berperan dalam pembekalan untuk melanjutkan studi ke luar negeri. Karena salah satu syarat yang biasa diminta untuk mendapatkan beasiswa pendidikan ke luar negeri adalah dari karya ilmiah dan penelitian yang pernah dilakukan. Kemampuan ini bisa diasah dari berorganisasi. Namun sayangnya, aktivis kampus kebanyakan hanya berkutat di dunia sosial politik kampus, kemampuan menulis ilmiah dan keilmuan sangat rendah. Sebaiknya, ketika mahasiswa menjadi aktivis kampus jangan hanya berkutat pada rapat dan penyelenggaraan kegiatan saja jika ingin menjadi aktivis kampus yang komplit dan prestatif. Hendaknya dibuat juga kegiatan-kegiatan kompetitif lainnya, seperti lomba menulis, debat, maupun aktivitas sosial kemasyarakatan lainnya yang juga dipertimbangkan nantinya untuk pembekalan studi ke luar negeri. Akan jauh lebih baik jika mahasiswa tidak hanya pandai dalam memimpin rapat dan beretorika semata, melainkan mereka bisa menjadi aktivis kampus yang rajin membaca, menulis, mengikuti perlombaan, dan terjun di kegiatan sosial kemasyarakatan. Dalam hal ini untuk menumbuhkan budaya ilmiah dan prestatif dalam budaya organisasi kampus, dibutuhkan peran seorang senior atau pimpinan organisasi.

Penumbuhan nilai, budaya, dan norma di dalam internal organisasi sejatinya dipegang oleh para senior atau pimpinan organisasi. Oleh sebab itu seorang pemimpin dan senior dalam organisasi hendaklah memiliki bekal yang bisa dicontoh oleh kader-kader di bawahnya.

Peran serta organisasi di kampus yang lainnya adalah sebagai sarana bagi pihak kampus untuk mendapatkan sumber daya manusia yang suatu saat dibutuhkan oleh kampus. Koordinasi yang baik dengan organisasi kampus akan lebih memudahkan pihak rektorat dan seluruh jajarannya hingga level

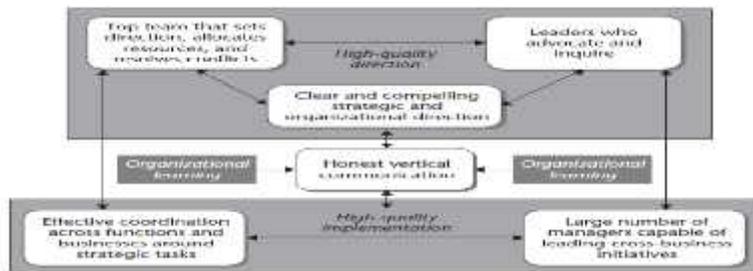
yang terendah, ketika mereka hendak merekrut mahasiswa yang dibutuhkan dalam berbagai program, proyek, atau kegiatan yang berkaitan dengan Tridharma Perguruan Tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat), karena sebenarnya organisasi kampus merupakan wadah sosial yang paling dekat dengan kehidupan keseharian para mahasiswa di suatu kampus, sehingga organisasi kemahasiswaan ini sesungguhnya dapat diberdayakan dengan memberikan kepercayaan kepada para aktivis kampus untuk membantu rektor dan jajaran birokrasinya dalam menyeleksi sumber daya manusia yang tepat bagi suatu program, proyek, atau kegiatan kampus, fakultas, jurusan, hingga program studi, dibanding ketika otoritas kampus harus secara langsung menyeleksi sendiri satu persatu mahasiswa yang kadang-kadang tidak mereka kenal dengan baik.

Michael Beer & Russell Eisenstat (2000) mengemukakan enam hambatan utama yang menyebabkan kinerja suatu organisasi rendah karena komitmen yang terbangun di dalamnya rendah, sebagai berikut:

1. Terjadinya konflik dalam penentuan prioritas, strategi yang tidak jelas, atau nilai-nilai yang diyakini dalam organisasi tersebut tidak jelas.
2. Tim eksekutif senior yang tidak efektif.
3. Kepemimpinan yang selalu mengandalkan pengarahan atau masa bodoh (*laissez-faire*).
4. Miskinnya komunikasi dan koordinasi horizontal.
5. Pengembangan kepemimpinan yang tidak memadai dan kurangnya pemimpin di bawahnya yang cakap.
6. Miskinnya komunikasi vertikal.

Menurut Michael Beer (2009), enam hambatan utama yang sering muncul bersamaan itu sebagai penjelmaan dari sistem manajemen yang tidak diselaraskan dengan strategi organisasi. Solusi yang ditawarkan oleh Beer untuk mengatasi hambatan-hambatan itu adalah seperti pada Gambar 2.5.

Morrison & Milliken (2000) menyebut keenam hambatan utama di atas sebagai pembunuh diam-diam (*silent killers*) karena meskipun hambatan-hambatan utama tersebut diketahui oleh para pegawai kunci itu dan sering didiskusikan secara pribadi dengan teman-teman dekat yang dipercayainya, namun tim eksekutif senior tidak akan pernah mengakui secara terbuka adanya hambatan-hambatan tersebut. Ketiadaan diskusi secara terbuka tentang hambatan-hambatan tersebut sebagai penjelmaan dari suatu gejala yang secara diam-diam telah merasuk dalam organisasi. Diskusi terbuka tidak akan pernah terjadi jika orang-orang bahkan para manajer kunci – merasa bahwa mereka tidak dapat berbicara secara terbuka.



**Gambar 2.5.** Membangun komitmen untuk meningkatkan kinerja organisasi

Menurut David (2006) proses manajemen strategis meliputi kegiatan sebagai berikut: (a) Perumusan Strategi, (b) Implementasi Strategi, dan (c) Pengkajian ulang, Evaluasi, dan Pengendalian Strategi.

Menurut David (2006), perumusan strategi termasuk: Mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Pola Perumusan Strategi Dalam RENSTRA UIN Sumatera Utara tahun 2011-2016 telah dirumuskan 8 strategi utama yang meliputi: Strategi Pengembangan Lembaga, Strategi Pengembangan Pendidikan & Pengajaran, Strategi Pengembangan Penelitian dan Karya Ilmiah, Strategi Pengembangan Pengabdian Kepada Masyarakat, Strategi Pengembangan Manajemen, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia, Strategi Pengembangan Prasarana dan Sarana Pendidikan, Strategi Pengembangan Kerjasama, serta Strategi Pengembangan Mahasiswa dan Alumni. Hasil analisa SWOT dipetakan ke dalam 8 Strategi utama tersebut. Pemetaan ini bertujuan untuk melihat keterkaitan antara kebijakan utama dalam RENSTRA dengan hasil perumusan strategi dalam analisis SWOT.

Jika strategi yang dihasilkan dalam analisis SWOT telah termaktub dalam strategi RENSTRA, maka diperlukan program-program penguatan terhadap strategi RENSTRA tersebut. Sedangkan apabila terdapat strategi hasil analisa SWOT belum terlindungi oleh strategi utama RENSTRA, maka strategi tersebut menjadi strategi baru dengan sejumlah program baru untuk proses perbaikan dan peningkatan proses-proses dalam UIN Sumatera Utara Medan. Analisis SWOT yang dikonfirmasi untuk pasangan S-O, W-O, S-T, dan W-T. Situasi dan analisis S-O akan menghasilkan strategi yang bersifat maksimal, karena merupakan analisis kombinasi dari kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*).

Situasi dan analisis W-O akan menghasilkan strategi minimal-maksimal, yang artinya pada situasi ini UIN Sumatera Utara Medan memiliki kelemahan tetapi masih berada dalam lingkungan yang memberikan banyak peluang. Pada situasi W-O, analisis strategi ini digunakan untuk menggunakan peluang-peluang yang ada dengan mengoreksi kelemahan-kelemahan yang ada dalam UIN Sumatera Utara Medan. Pada situasi dan analisis S-T, sumber dari kesulitan-kesulitan pengembangan institusi merupakan kondisi eksternal yang tidak diharapkan. Institusi dapat menggunakan kekuatan internal yang besar yang dimiliki untuk mengatasi ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal.

Untuk situasi dan analisis W-T, dikatakan sebagai strategi minimal-minimal, adalah kondisi dimana institusi belum memiliki modal apapun dalam menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal. Keterbatasan dalam perumusan strategi dan program dilihat dari keterbatasan internal dan eksternal. Keterbatasan internal mencakup keterbatasan finansial dan SDM. Keterbatasan implementasi strategi dan program dapat terjadi akibat adanya keterbatasan finansial.

UIN Sumatera Utara Medan sebagai perguruan tinggi yang beralih status dari institut menjadi universitas memiliki keterbatasan dalam kualifikasi sumber daya manusia, terutama dalam homogenitas keilmuan, sehingga ada sejumlah peluang yang terpaksa harus dilewatkan akibat keterbatasan dalam persoalan SDM, misalnya pembukaan program studi baru. Persentase dosen yang berkualifikasi doktor sebanyak 29.97%, namun sebagian besar doktor pada ilmu-ilmu keislaman dan pendidikan, sehingga susah untuk mengembangkan program-program studi di luar ilmu-ilmu keislaman dan pendidikan.

Homogenitas keilmuan dosen mengakibatkan pada program studi tertentu jumlah dosen tetap dengan ilmu yang linier dengan program studi masih kurang, sehingga mengakibatkan sulitnya mendapatkan akreditasi A pada sebagian program studi. Keterbatasan eksternal berasal perubahan regulasi yang dapat juga menghambat pencapaian strategi yang disusun pada lingkungan regulasi sebelumnya. Perubahan regulasi dapat mengakibatkan adanya koreksi terhadap strategi dan program tertentu. Misalnya moratorium pembukaan prodi baru misalnya pada program studi kesehatan, sehingga menghambat pengembangan program studi pada fakultas Kesehatan Masyarakat.

Solusi terhadap kelemahan: UIN SU kurang melakukan eksplorasi terhadap sumber pendanaan potensial yang baru dan relevan dengan kompetensi UIN SU. Dibuat *North Sumatera Management Centre/North Sumatera Management Applied and Assesment Centre* (Pusat Pengkajian dan Penerapan Manajemen) atau Unit Pengkajian dan Penerapan Manajemen. Namun lebih tepat apabila dimungkinkan berbentuk Pusat, karena lintas

Fakultas dan untuk pengembangan kurikulum interdisipliner. Selain itu dapat menyediakan jasa konsultasi/pelaksanaan pelatihan bagi PTKIS di bawah pembinaan Kopertais Wilayah IX atau madrasah-madrasah di Sumatera Utara yang menambah income BLU. Bidang keahlian/konsultasi di antaranya: Perencanaan, Kepemimpinan, Administrasi dan Supervisi, Manajemen Strategis, *Balance Scorecard*, *Productivity and Performance Management*, *Total Quality Management/Quality Assurance*, Manajemen SDM, Manajemen Sarpra, Manajemen Keuangan, Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*), Perilaku Organisasi, *Management By Objective* (MBO), Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Konflik, dan Manajemen Risiko.

Mengembangkan Visi dan Misi, menekankan bahwa visi adalah "keadaan di masa depan yang mungkin dan akan diwujudkan oleh sebuah organisasi", sedangkan misi adalah tindakan yang dipersiapkan untuk mencapai visi dengan pengalokasian sumber daya organisasi yang tersedia.

Analisis Lingkungan, yaitu mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal. Perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal merupakan kenyataan yang harus direspon oleh manajer puncak maupun manajer lainnya.

Merumuskan dan memilih strategi, yaitu menetapkan langkah-langkah yang akan ditempuh dengan tingkat risiko terkecil yang didasarkan pada informasi hasil pengevaluasian internal dan eksternal untuk mencapai keberlangsungan dan keunggulan organisasi. Penetapan strategi ini dipilih dari sekian langkah-langkah alternatif yang memiliki peluang mencapai keberhasilan untuk merespon apabila tindakan korektif dibutuhkan.

Kebijakan dibuat dan dikeluarkan untuk membuat strategi bekerja. Kebijakan menjembatani pemecahan masalah dan memandu implementasi strategi. Definisi umumnya sebagaimana yang dikemukakan oleh David (2006), kebijakan mengacu pada panduan spesifik, metode, prosedur, aturan, formulir, dan praktek administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan.

Membuat kebijakan bukanlah pekerjaan yang mudah, karena untuk menghasilkan kebijakan yang tepat dan baik dibutuhkan kerangka analisis kebijakan. Di samping itu suatu kebijakan akan memiliki dampak yang luas terhadap orang atau pihak lain dan perubahan-perubahan yang akan dihasilkan/terjadi di masa depan, sehingga dalam proses pembuatan kebijakan ini juga harus diperhitungkan berbagai risiko yang dapat muncul dan harus dihadapi oleh organisasi.

Menurut W. N. Dunn (2003), kerangka analisis kebijakan merupakan seluruh proses pentransformasian yang melibatkan lima prosedur analisis (perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan, dan penilaian), komponen-komponen informasi-kebijakan (seperti masalah, masa depan, aksi, hasil, dan kinerja kebijakan), dan tahap-tahap pembuatan kebijakan

(penyusunan agenda, formulasi, adopsi, implementasi, dan penilaian kebijakan). Seluruh proses diatur melalui perumusan masalah yang diletakkan pada pusat kerangka kerja.

Kebijakan strategis UIN Sumatera Utara 2016-2020 dituangkan dalam 8 (delapan) kebijakan pokok berikut:

1. Pengembangan Kelembagaan
2. Pengembangan Pendidikan dan Pengajaran
3. Pengembangan Penelitian dan Karya Ilmiah
4. Pengembangan Pengabdian kepada Masyarakat
5. Pengembangan Manajemen, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia
6. Pengembangan Prasarana dan Sarana Pendidikan
7. Pengembangan Kerjasama
8. Pengembangan Mahasiswa dan Alumni

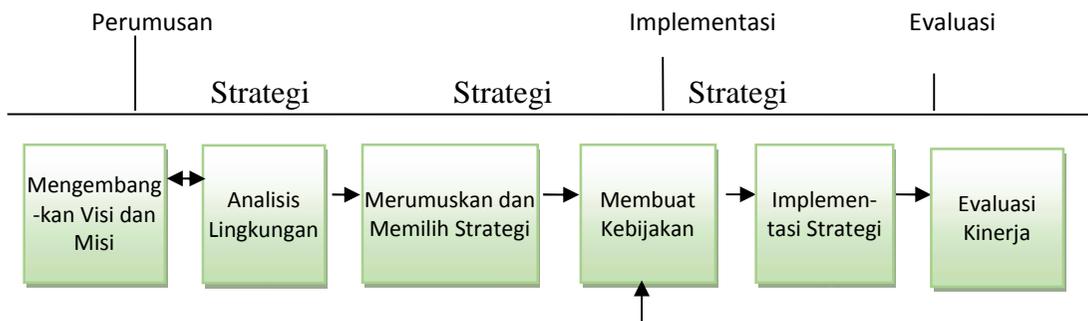
Kebijakan dasar pengembangan kurikulum UIN Sumatera Utara Medan mengacu kepada Surat Keputusan Rektor Nomor 363 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan Kurikulum yang wajib dipedomani di tingkat fakultas dan program studi. Pengembangan kurikulum di UIN Sumatera Utara Medan mengacu pada Permendikbud No. 73 tahun 2013 tentang penetapan KKNI bidang Pendidikan Tinggi dan Pemenristekdikti No. 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi serta SK Rektor UIN Sumatera Utara Nomor 49 tahun 2015 tentang Tim Pengembangan Filsafat Pengetahuan dan Kurikulum Integratif Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Kebijakan memungkinkan karyawan dan manajer memahami apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan diimplementasikan secara sukses. Kebijakan menyediakan dasar bagi pengendalian manajemen, memungkinkan koordinasi pada seluruh unit organisasi, dan mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan manajer untuk mengambil keputusan. Kebijakan juga menjelaskan pekerjaan apa yang harus dikerjakan dan oleh siapa. Kebijakan menganjurkan pendelegasian pengambilan keputusan pada tingkat manajerial yang sesuai di mana berbagai masalah organisasi biasanya timbul.

Implementasi strategi melibatkan tindakan-tindakan strategis yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran-sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Aktivitas terpenting dalam implementasi strategi adalah mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi.

Evaluasi kinerja merupakan penilaian terhadap keefektifan kinerja yaitu pencapaian sasaran-sasaran kinerja jabatan melalui pelaksanaan seluruh tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dalam batas wilayah kewenangannya.

Dengan demikian model proses manajemen strategis dapat dikemukakan meliputi kegiatan seperti pada Gambar 2.6



**Gambar 2.6.** Model proses manajemen strategis

Dalam model di atas pada tahap analisis lingkungan; pada analisis eksternal, faktor eksternal kunci harus terukur dan data tersebut akan digunakan untuk mencapai tujuan tahunan dan jangka panjang pada tahap implementasi strategi. Data itu memiliki hirarki dalam arti beberapa di antaranya relevan untuk keseluruhan organisasi dan lainnya akan terfokus ke sesuatu yang lebih sempit untuk area fungsional atau tingkatan kantor di bawahnya.

Peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor kunci eksternal. Daftar final dari faktor-faktor kunci eksternal yang paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan ke seluruh organisasi. Sehubungan dengan hal ini, Freund (1988) memberikan penekanan terhadap kegunaan, lingkup, dan keterukuran dari faktor-faktor eksternal kunci. Seiring dengan proses menjalankan analisis external di atas, proses analisis internal juga dijalankan.

Dalam analisis internal faktor-faktor penentu keberhasilan terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Hal ini juga berlaku di lingkungan perguruan tinggi negeri. Untuk itu di lingkungan birokrasi rektorat, perwakilan pejabat fakultas, pejabat fungsional, dan staf dari seluruh lapisan dalam organisasi perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan organisasi/lembaga. Gugus tugas manajer dari seluruh unit bisnis strategis institusi yang berbeda, dengan didukung oleh stafnya, para kepala, dan satuan pengawas internal harus diarahkan pada penentuan beberapa kekuatan dan kelemahan penting yang mempengaruhi masa depan organisasi.

Pada tahap perumusan strategi setiap organisasi mengembangkan pernyataan misi tertulis yang harus dilakukan secara hati-hati karena alasan-alasan berikut:

- (a) Untuk memastikan tujuan dasar organisasi yang harus dicapai melalui mereka yang memenuhi kualifikasi, memiliki kompetensi yang dibutuhkan, dan yang sejalan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab misi tersebut.

- (b) Untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi hingga waktu, biaya, dan kinerja memiliki satuan ukuran yang dapat dievaluasi dan dikontrol.
- (c) Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum yang membantu bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.

Pengembangan pernyataan misi di atas tidak jauh berbeda dengan rekomendasi King dan Cleland (1979) mengenai pengembangan pernyataan misi organisasi. Kemudian Langley (1988) memandang bahwa manfaat utama dari manajemen strategis adalah pada proses, bukan pada keputusan atau dokumennya. Ia mengemukakan bahwa, pada tahap implementasi strategi terdapat banyak isu manajemen, yaitu:

Menyusun tujuan tahunan, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya, menyesuaikan struktur dengan strategi, memaksimalkan dukungan para anggota sistem terhadap perubahan, menyelaraskan manajer dengan strategi, mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan, dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif. Tahap evaluasi strategi dilakukan oleh para manajer bukan hanya pada akhir proses saja, tetapi dilakukan perubahan antar waktu pada setiap tahapan manajemen strategisnya untuk memastikan bahwa strategi bekerja dengan baik meskipun terjadi perubahan-perubahan lingkungan.

Tujuan tahunan (*annual objectives*) sangat esensial bagi implementasi strategi karena: (a) menunjukkan dasar pengalokasian sumber daya; (b) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi para personil; (c) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan jangka panjang; dan (d) membuat prioritas divisional dan departemental dalam organisasi.

Pengintegrasian semua subsistem dalam proses strategis secara keseluruhan berjalan mengikuti proses yang merupakan daur yang bersifat berkelanjutan. Proses ini tidak selamanya dapat berjalan lancar. Hasil dari proses tersebut sangat ditentukan oleh beberapa faktor sekaligus pada waktu yang bersamaan. Hasil dari proses ini tergantung pada pengendalian proses yang benar dan dilakukan dengan hati-hati sehingga dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan.

Pokok permasalahan beserta pemecahan masalahnya dalam peningkatan kinerja perlu adanya 5 K: Kemampuan, Kemauan, Kesempatan, Komitmen, dan Karakter/Kepribadian. Castetter (1996:307) menyusun format pengkajian ulang kemajuan kinerja seperti tercantum pada Gambar 2.7.

Nama penilai .....		Unit organisasi.....	
Jabatan .....			
1. Kemajuan apa yang dipikirkan penilai terhadap yang telah dibuat personil yang dinilai selama periode pengkajian ulang untuk memperkecil kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diinginkan?		Kemajuan apa yang dipikirkan personil yang dinilai terhadap yang telah dibuatnya untuk memperkecil kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diinginkan?	
2. Dalam area-area apa penilai berpikir personil yang dinilai dapat meningkat?		Dalam hal-hal apa personil yang dinilai berpikir ia dapat meningkat?	
3. Sejak penilaian terakhir, dengan cara-cara apa penilai berpikir kinerja personil yang dinilai dapat ditingkatkan?		Sejak penilaian terakhir, dengan cara-cara apa personil yang dinilai berpikir kinerjanya dapat ditingkatkan?	
4. Apa yang secara khusus penilai merencanakan untuk dilakukan untuk meningkatkan kinerja personil yang dinilai?		Apa yang direncanakan oleh personil yang dinilai untuk membantu dirinya sendiri?	
5. Tindak lanjut apa yang akan diambil oleh penilai berdasarkan pengkajian ulang tersebut?		Apa yang nampak sebagai reaksi umum personil yang dinilai terhadap (a) penilaian kinerja dan (b) cara-cara yang dengannya kinerja dapat ditingkatkan?	
Tanda tangan penilai .....		Tanggal .....	

**Gambar. 2.7.** Format pengkajian ulang kemajuan kinerja (Castetter, 1996: 307).

Dalam praktik sebenarnya, terdapat berbagai variasi, komposisi, dan penggunaan kedua pernyataan visi dan misi. King dan Cleland (1979) merekomendasikan organisasi untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan-alasan berikut:

- (a) Untuk memastikan tujuan dasar organisasi.
- (b) Untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
- (c) Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
- (d) Untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah mereka yang tidak sejalan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi.

- (e) Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi.
- (f) Untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Untuk PTKIS fungsi pengawasan dilakukan oleh Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (Kopertais) yang secara tidak langsung diperankan oleh UIN/IAIN. Adapun jumlah Kopertais seluruhnya sebanyak 13 Kopertais. Kopertais IX Sumatera Utara yang secara tidak langsung diperankan oleh Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN Sumatera Utara Medan) pada Tahun Akademik 2017/2018 membina dan mengkoordinasikan 36 PTAIS yang berbentuk Fakultas Agama Islam, Institut, dan Sekolah Tinggi.

### **Kerangka Konsep**

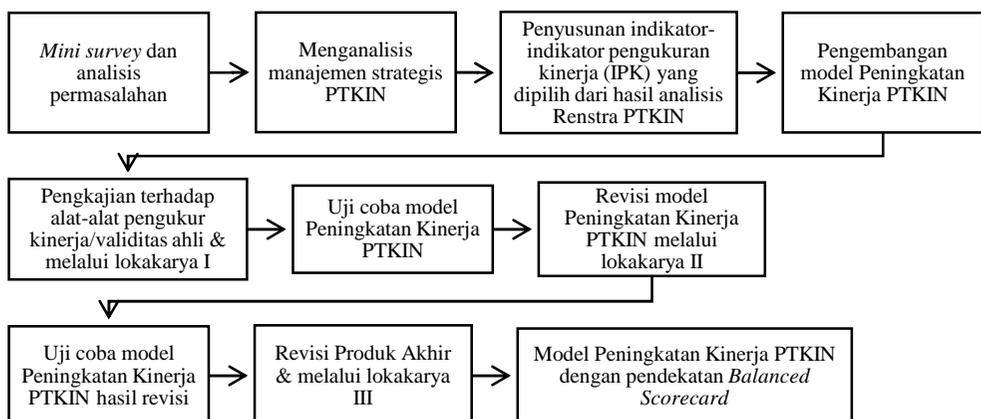
Pengintegrasian Manajemen Kinerja PTKIN dan BSC dalam Perencanaan Strategis UINSU Medan yang akan menghasilkan suatu model peningkatan kinerja. Model peningkatan kinerja integratif yaitu suatu model yang mengintegrasikan Manajemen Kinerja dan BSC dalam Perencanaan Strategis UINSU Medan.

### BAB III METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan melalui metode penelitian dan pengembangan. Sugiyono (2009) berpendapat bahwa, metode penelitian dan pengembangan adalah metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu, dan menguji keektifan produk tersebut. Untuk dapat menghasilkan produk tertentu digunakan penelitian yang bersifat analisis kebutuhan (digunakan metode survey atau kualitatif) dan untuk menguji keefektifan produkter sebut supaya dapat berfungsi di masyarakat luas, maka diperlukan penelitian untuk menguji keektifan produk tersebut (digunakan metode eksperimen).

Lebih lanjut Borg and Gall (dalam Sugiyono: 2009) menyatakan bahwa untuk penelitian analisis kebutuhan sehingga mampudi hasilkan produk yang bersifathi potetik sering digunakan metode penelitian dasar (*basic research*). Selanjutnya untuk menguji produk yang masih bersifat hipotetik tersebut, digunakan eksperimen atau *action research*. Setelah produkter uji, maka dapat diaplikasikan. Proses pengujian produk dengan eksperimen tersebut dinamakan penelitian terapan (*applied research*). Penelitian dan pengembangan bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan memvalidasi suatu produk.

Alur dalam penelitian ini dapat dilihat seperti pada Gambar 3.1.



**Gambar. 3.1.** Alur Penelitian

Sukmadinata (2005) dan kawan-kawan telah melakukan empat penelitian menggunakan pendekatan penelitian dan pengembangan yang cukup punya arti bagi pengembangan pendidikan di Indonesia. Tiga penelitian tersebut dilaksanakan selama 2 tahun dan satu penelitian bahkan

dilaksanakan selama 3 tahun. Keempat penelitian tersebut menggunakan pendekatan penelitian yang sama, yaitu penelitian dan pengembangan yang dimodifikasi dari 10 langkah penelitian dan pengembangan dari Borg and Gall. Secara garis besar langkah penelitian dan pengembangannya yang dikembangkan oleh Sukmadinata dan kawan-kawan terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Studi Pendahuluan

Tahap pertama studi pendahuluan merupakan tahap awal atau persiapan untuk pengembangan. Tahap ini terdiri atas tiga langkah, pertama studi kepustakaan, kedua survai lapangan, dan ketiga penyusunan produk awal atau draf model (karena yang dikembangkan umumnya berbentuk model). Studi kepustakaan merupakan kajian untuk mempelajari konsep-konsep atau teori-teori yang berkenaan dengan produk atau model yang akan dikembangkan. Selain itu studi kepustakaan juga mengkaji hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkenaan dengan topik penelitian. Survai lapangan dilaksanakan untuk mengumpulkan data berkenaan dengan topik penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi dokumen, dan pengamatan.

2. Pengembangan Model

Berpegang pada data yang didapat dari survai lapangan dan mengacu pada teori-teori atau konsep yang disimpulkan dari hasil studi kepustakaan, maka tim peneliti menyusun draf awal model produk yang dikembangkan. Draft model tersebut selanjutnya direviu dalam sebuah pertemuan yang dihadiri oleh para ahli dan para praktisi dalam bidang yang menjadi topik penelitian. Berdasarkan masukan-masukan dari pertemuan ini, tim peneliti menyempurnakan draft model tersebut untuk menjadi draft final yang siap untuk diuji cobakan.

3. Uji Model

Uji coba model merupakan tahap pengujian terhadap kemampuan dari produk yang dihasilkan.

Menurut Sukmadinata (2005), dalam penelitian dan pengembangan yang dimodifikasi ini, kegiatan penelitian dan pengembangan dapat dilakukan hanya sampai pada dihasilkannya draft final dan tidak harus sampai pada tahap pengujian hasil.

Dalam penelitian ini, kegiatan penelitian dan pengembangan dihentikan sampai dihasilkan draft final saja tanpa pengujian hasil. Hal ini dikarenakan waktu penelitian yang tersedia hanya 5 bulan dan keterbatasan dana yang tersedia untuk dapat melakukan penelitian hingga tahap uji coba model. Proses uji coba model peningkatan kinerja di UIN tentunya membutuhkan waktu yang lama, sekitar 2 atau 3 tahun, dengan dana yang

dibutuhkan tentu juga akan lebih besar lagi. Namun demikian, peneliti tetap merencanakan untuk melakukan uji coba terbatas di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sumatera Utara Medan dan melakukan uji coba lebih luas pada tingkat institusi di UIN Sumatera Utara Medan di luar dari jangka waktu penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan di UIN Sumatera Utara Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelanggan utama (*primary costumer*) dan internal (*internal costumer*) UIN Sumatera Utara Medan. Jumlah keseluruhan populasi dalam penelitian ini adalah sebesar 18.931 orang, dengan gambaran populasi kelas sebagaimana yang tersaji dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3.1** Populasi dan Sampel Penelitian

<b>KETERANGAN</b>	<b>POPULASI*</b>	<b>SAMPEL</b>
Dosen	417	24
Tenaga Kependidikan	153	10
Mahasiswa	18.361	26
<b>Jumlah</b>	<b>18.931</b>	<b>60</b>

Sumber: \*Borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Tahun 2017

Selain itu, sebagai tempat penelitian ini juga dilakukan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan Sunan Kalijaga Jogjakarta.

**Tabel. 3.2.** Populasidan Sampel Penelitian di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

<b>KETERANGAN</b>	<b>POPULASI*</b>	<b>SAMPEL</b>
Dosen	<b>1.065</b>	8
Tenaga Kependidikan	897	3
Mahasiswa	30.885	9
<b>Jumlah</b>	<b>32.844</b>	<b>20</b>

Sumber: \*Dokumen Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021

**Tabel. 3.3.** Populasi dan Sampel Penelitian di Sunan Kalijaga Jogjakarta

<b>KETERANGAN</b>	<b>POPULASI*</b>	<b>SAMPEL</b>
Dosen	<b>549</b>	8
Tenaga Kependidikan	360	3
Mahasiswa	15.483	8





## **BAB IV**

### **INTERPRETASI DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Seiring dengan pembenahan dan peningkatan kualitas PTKI, manajemen strategis sudah lazim diterapkan sebagai salah satu pendekatan manajemen kelembagaan di Indonesia. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu dari pengembangan terbaru yang paling penting dalam inovasi manajemen strategis di abad ke-21 yang bermuara pada perbaikan kinerja organisasi/institusi. BSC merupakan sebuah pendekatan manajemen terhadap evaluasi dan pengukuran kinerja yang diturunkan dari visi dan strategi organisasi.

Sistem Manajemen Kinerja memusatkan perhatian pada tugas-tugas untuk mencapai sasaran-sasaran strategis institusi yang menjadi prioritas sehingga secara bertahap dapat mengantarkan institusi pada keunggulan kompetitif dan pertumbuhan yang berkesinambungan. Jadi, strategi merupakan unsur penting dalam setiap sistem manajemen kinerja. Dalam berbagai organisasi, perumusan strategi dan pembuatan rencana anggaran adalah dua kegiatan terpisah. Namun, masalah tersebut dapat dipecahkan ketika tim eksekutif mendanai proyek-proyek yang telah disusun oleh para manajer bawahannya dan para anggotanya sehingga di sini dapat tercapai pengintegrasian antara strategi jangka panjang dan kinerja operasional. Itulah sebabnya mengapa strategi harus dapat diterapkan menjadi aksi.

Dengan mengisolasi pembelanjaan ini sebagai biaya strategi, sebenarnya organisasi berupaya melindungi kesuksesan masa depan dan pertumbuhan organisasinya; karena memang sesungguhnya penganggaran modal adalah praktik yang membutuhkan pertimbangan matang dan bukan sekedar masalah penganggaran untuk proyek dan inisiatif strategis. Di sinilah sesungguhnya dibutuhkan keahlian dalam penyusunan anggaran yang membutuhkan komunikasi dan koordinasi dua arah yang arif dan komprehensif antara para manajer dan tim pegawai dengan para eksekutif.

Sebagian para ahli memandang manajemen kinerja sebagai proses. Proses manajemen kinerja sering diartikulasikan dalam beragam cara dan basis perspektif yang berbeda satu sama lain: manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia (SDM), manajemen mutu, manajemen akuntansi dan kontrol, manajemen dengan tujuan, manajemen risiko, dan manajemen operasi. Konsep pengelolaan kinerja ini memiliki potensi besar untuk membantu menyelesaikan beragam masalah yang dihadapi institusi sekaligus dengan memanfaatkan pendekatan terintegrasi. Manajemen kinerja hanya akan memberikan keberhasilan yang berkelanjutan jika hal ini dilakukan secara terintegrasi. Maksudnya di sini adalah proses manajemen kinerja dalam mengelola inisiatif dan programnya selalu dikaitkan dengan strategi organisasinya.

Kerangka kerja manajemen kinerja di PTKIN memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja institusi yang dapat memiliki keragaman dalam cara maupun prioritas untuk mencapai keseluruhan tujuan institusinya sesuai kebutuhan terhadap Strategi Peningkatan Layanan dan Strategi Kembalikan Biaya Pendidikan dari setiap institusi tersebut. Tujuan dari perumusan Strategi Peningkatan Layanan dan Strategi Kembalikan Biaya Pendidikan ini adalah dalam rangka untuk memaksimalkan dan berbagi nilai tambah bagi institusi masing-masing tersebut dengan semua pihak yang terkait dengan mereka. Dalam perumusan strategi di sini sering memunculkan pertanyaan mana yang lebih dulu - keputusan atau tindakan? kedua unsur tersebut dipandang sebagai unsur utama dari pembuatan strategi dan proses implementasinya. Di sini dapat dipahami bahwa strategi sesungguhnya tumbuh dari interaksi antara keputusan yang dibuat dan tindakan yang diambil dalam semua komponen kerangka kerja manajemen kinerja terpadu. Kerangka ini terdiri dari: (1) Visi, misi, dan proses penetapan tujuan organisasi; (2) Proses operasional; (3) Proses pendukung; (4) Monitoring dan evaluasi; dan (5) Proses, sistem dan struktur yang menciptakan komitmen dan motivasi yang merupakan komponen perilaku organisasi.

Saling keterkaitan antara kelima komponen utama manajemen kinerja di atas dapat dikemukakan sebagai berikut: Arah dan penetapan tujuan melibatkan semua proses dan tindakan yang mengarah ke perumusan dan pengkomunikasian visi dan misi organisasi yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi dan kinerja yang nyata.

Menurut Fattah dan Ali (2007), strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Jadi strategi merupakan kerangka dasar tempat suatu organisasi melanjutkan kehidupannya dengan penyesuaian-penyesuaian dengan lingkungannya.

Menurut Robson (1997) strategi adalah pola pengambilan keputusan terhadap alokasi sumber daya dalam sebuah organisasi. Hal ini mencakup baik tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan keyakinan tentang apa saja yang dapat dikerjakan dan apa yang tak dapat dikerjakan untuk mencapainya.

Sebuah organisasi memiliki visi yang jelas dan strategi yang jelas saja tidak cukup untuk mewujudkan kinerja yang berkelanjutan. Kemampuan sebuah organisasi untuk melaksanakan strategi lebih penting daripada kualitas strategi itu sendiri. Konsultan dan akademisi sadar akan hal ini dan telah memulai pencarian untuk ukuran kinerja yang tepat. Untuk waktu yang lama, institusi telah menggunakan ukuran kinerja berbasis akuntansi keuangan untuk melacak bagaimana organisasi telah bekerja dengan baik. Namun sistem kontrol biaya ini sekarang telah dirasakan kurang relevan lagi. Sebagai gantinya, muncullah kebutuhan terhadap jenis manajemen kontrol

yang lebih strategis, di mana institusi yang menerapkan pengendalian strategis akan fokus pada pengimplementasian strategi yang sesuai dengan yang telah direncanakan dan hasil yang diperoleh dari strategi tersebut sebagaimana yang diharapkan. Dengan demikian di sini ada keterkaitan yang jelas antara strategi organisasi dan ukuran kinerjanya.

Pengukuran kinerja yang baik harus memprediksi keberhasilan akademik, keuangan, dan non akademik lainnya dari kegiatan inti institusi yang diharapkan akan mampu bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Banyak akademisi dan konsultan manajemen kinerja yang mengakui sistem pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan strategi organisasinya ini sebagai sebuah solusi yang efektif dan efisien.

Untuk meningkatkan kinerja institusi sebelum memilih strategi yang akan diterapkan, maka pertama-tama perlu dilakukan pengidentifikasian terhadap kepentingan para pemangku kepentingan dan mengetahui faktor-faktor strategis institusi, kemudian membuat sistem pengukuran dengan menetapkan target strategis kinerja dan menentukan Indikator Kinerja Utama (IKU) agar arah pengembangan organisasi tetap terjaga pada jalur yang semestinya.

Dalam sistem pengukuran kinerja strategis di perguruan tinggi, strategi perlu diselaraskan dengan insentif, dipahami oleh para sivitas akademika sehingga strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan baik untuk mencapai tujuan institusi. Pentingnya keberadaan sistem pengukuran kinerja karena jika suatu organisasi tidak bisa mengukur kinerjanya, maka organisasi tersebut akan kesulitan mengelolanya. Namun perlu dipahami bahwa karena penerapan sistem pengukuran kinerja strategis ini membawa para sivitas akademika keluar dari manajemen konvensional menuju manajemen strategis, tanpa adanya sistem komunikasi yang efektif dalam kebijakan manajerial elit pimpinan institusi maka boleh jadi banyak juga sivitas akademika yang masih mengalami kebingungan dan tidak mampu memahami ke mana arah pengembangan institusi dan bagaimana tahapan serta cara mencapainya.

Kegiatan yang termasuk dalam tahapan implementasi strategi yaitu menyusun tujuan tahunan, menyelaraskan manajer dengan strategi, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya, menyesuaikan struktur dengan strategi, mengelola konflik, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan, mengadaptasikan proses manajerial, mengadaptasikan proses belajar mengajar, dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif.

*Balanced Scorecard* mengombinasikan ukuran-ukuran tradisional capaian kinerja dengan indikator-indikator utama bagi peningkatan kinerja organisasi di masa depan dalam suatu kerangka yang menghubungkan

strategi organisasi dengan ukuran operasional. Sebagai sebuah sistem evaluasi kinerja yang dikembangkan menjadi sebuah perangkat kunci untuk mengorganisir pengembangan dan evaluasi strategi. Ukuran-ukuran capaian kunci dalam BSC dikelompokkan dalam empat perspektif: pelanggan, proses internal, belajar dan pertumbuhan, dan keuangan.

Sebagai universitas yang memadukan ilmu agama dan ilmu umum, Universitas Islam Negeri (UIN) diharapkan menjadi pusat kajian penggabungan ilmu agama dan ilmu umum yang diwujudkan dalam kurikulum-kurikulum pendidikan dan pengajarannya. Kekhasan UIN dalam hal kajian Keislaman menjadikan UIN sebagai rujukan bagi pengembangan pengintegrasian pengetahuan dalam lingkungan studi Islam namun juga ilmu-ilmu baru yang menjadi kajian UIN. Nuansa ini menjadikan UIN sebagai tujuan wacana baru pengintegrasian ilmu yang dihasilkan dari pemikiran sivitas akademiknya dengan menempatkan lokus Tridharma perguruan tinggi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Di sini UIN berusaha mengembangkan potensi dan menghargai aset-aset intangible seperti intelektual sivitas akademika, citra institusi, potensi inovatif, efisiensi operasional, kepuasan para sivitas akademika dan pengguna lulusan, dan keuntungan finansial-institusional PTKIN itu sendiri.

Kinerja institusi berkelanjutan dapat diciptakan ketika struktur kinerja, orang, sistem dan budaya organisasi telah dapat disesuaikan dengan tujuan-tujuan institusionalnya. Selain itu, perlu diciptakan ikatan emosional di kalangan sivitas akademika, terutama para pimpinan unit-unit strategis di kampus, terhadap, visi dan misi, tujuan, sasaran, strategi, dan nilai-nilai organisasi. Kesemuanya itu akan dapat dicapai jika perguruan tinggi ini memberikan prioritas bagi pengembangan kapasitas untuk belajar dan berubah. Rektor beserta jajaran pimpinan eksekutifnya dapat mengumpulkan seluruh perwakilan dari sivitas akademika kampus dalam Rapat Kerja Pimpinan (Rakerpim) Universitas yang dilakukan secara berkala dan terprogram untuk mewujudkan sebuah organisasi dengan komitmen tinggi dan kinerja tinggi ini dengan memecahkan semua permasalahan itu secara bersamaan.

Senat Universitas menurut Pasal 36 Peraturan Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 2014 tentang Statuta UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan unsur penyusun kebijakan yang menjalankan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksanaan kebijakan akademik. Pengertian ini lebih lanjut dirumuskan dalam Pasal 2 Keputusan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor 743 Tahun 2016 bahwa Senat Universitas adalah organ Universitas yang merupakan badan normatif dan perwakilan tertinggi Universitas yang menjalankan fungsi perumusan, penetapan, pertimbangan, dan pengawasan kebijakan Rektor dalam pelaksanaan otonomi dan tridharma perguruan tinggi.

Sebagai bagian dari upaya penguatan peran tersebut, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mencanangkan visi pengembangan jangka panjangnya sebagai Universitas Kelas Dunia (*World Class University/WCU*). Sebagaimana diketahui bahwa pada periode sebelumnya, dalam rangka menguatkan peran universitas, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta meneguhkan cita-cita dengan visi jangka panjangnya menjadi *World Class University*. Status ini merujuk pada sejumlah reputasi nasional, kawasan, benua dan rekognisi internasional yang diperolehnya secara terukur dan merujuk pada beberapa parameter, antara lain; *pertama*, kualitas SDM yang dihasilkan; *kedua*, mutu, relevansi dan manfaat penelitian dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dalam memecahkan problem problem kemanusiaan; dan *ketiga* kontribusi lembaga dan sivitas akademika dalam mendorong perubahan perubahan sosial ekonomi dan budaya secara masif.

Sebelum mencapai universitas kelas dunia (WCU), *stage* yang dilalui oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah menjadi Universitas Riset (*Research University*) yang diperkuat dengan status kelembagaan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Sebagai Universitas Riset, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, harus memenuhi kriteria minimal sebagai berikut: *pertama*, porsi pengelolaan penelitian lebih besar dari porsi pendidikan dan pengajaran; *kedua*, meningkatnya alokasi hibah riset para dosen dari pihak luar; *ketiga*, jumlah kerjasama riset dengan pihak industri dan lembaga lainnya; dan, *keempat*, tumbuhnya budaya riset di kalangan mahasiswa, terutama mahasiswa pascasarjana.

Disamping itu pula transformasi menjadi PTN-BH menuntut penyempurnaan kualifikasi mutu institusi dan program studi, optimalisasi pendapatan non jasa pendidikan menuju kemandirian serta peningkatan publikasi di tingkat internasional (Sumber: Renstra UIN Jakarta 2017-2021).

Pada 2016, rekognisi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta bisa dilihat pada beberapa capaian, antara lain: *pertama*, peringkat *Google Scholar Citation* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berada pada peringkat ke-3; *kedua*, peringkat perguruan tinggi versi Webomatic, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berada di nomor 32; *ketiga*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menduduki rangking ke-32 se-Indonesia dalam konteks publikasi di jurnal Internasional dengan terindeks SCOPUS; dan *keempat*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menempati urutan 42 di *University WebRangking (4ICU)*. Kedepan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta harus terus memperbaiki peringkat kelembagaannya dalam berbagai kategori perankingan baik di tingkat lokal, regional, maupun internasional.

Dengan institutional capital dan tradisi akademik yang ada, Rencana Strategis (Renstra) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ini diharapkan dapat mendorong mutu dan reputasi kelembagaannya lebih baik lagi, sehingga harapan kelembagaan menjadi destinasi mahasiswa dan juga dosen dalam

belajar dan mengembangkan kajian dan penelitian pemikiran Keislaman yang membanggakan menemui titik terang dan jalan menunya.

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta saat ini memiliki 55 Program Studi pada Program Sarjana (S1), dan 19 Program Studi pada Program Pascasarjana (S2 dan S3) yang telah terakreditasi BAN-PT, dengan rincian 55% Program Studi terakreditasi A, 38% terakreditasi B dan 7% merupakan Program Studi Baru.

Komisi Senat Universitas terdiri atas:

1. Komisi Pendidikan, Pengajaran, Sumber Daya Manusia, dan Pengembangan Program Studi disingkat Dikjar.
2. Komisi Penelitian, Publikasi Ilmiah, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama antar Lembaga disingkat Penelitian dan Pengabdian.
3. Komisi Etik.
4. Komisi Renstra dan Rencana Kerja Anggaran Bidang Akademik disingkat Komisi Renstra dan Anggaran Akademik.

(Pasal 3 ayat 3 Keputusan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor 743 Tahun 2016)

Dalam Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021 telah dibuat beberapa kebijakan yang salah satunya adalah Kebijakan Peningkatan Kerjasama dan Reputasi Internasional yang menjadi salah satu tumpuan utama dalam proses pengembangan UIN Syarif Hidayatullah. Hal ini dapat diketahui dari adanya penambahan posisi Wakil Rektor IV yang membidangi Peningkatan Kerjasama. Posisi Wakil Rektor IV ini tidak dijumpai pada Universitas Islam Negeri lainnya di seluruh Indonesia.

Wewenang dan tugas Komisi Penelitian dan Pengabdian meliputi:

1. Membahas dan menyiapkan bahan pertimbangan Senat dalam memberikan pertimbangan kepada Rektor mengenai:
  - a) pengawasan terhadap kebijakan dan pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang telah ditetapkan dalam Renstra di bidang penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama antar lembaga;
  - b) penyusunan Peta Jalan (*Road Map*) Jangka Panjang di bidang penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama antar lembaga, termasuk pemberian prioritas terhadap berbagai masalah dalam kaitannya dengan upaya integrasi ilmu.
  - c) Dalam menjalankan wewenang dan tugasnya, Komisi Penelitian dan Pengabdian dapat mengundang mitra kerja sebagai nara sumber.

Di UIN Syahid Jakarta, penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan melacak kemajuan menuju sarannya. Dalam melaksanakan tugas sebagai Dekanat, Ketua Program Studi/Lembaga, atau Kepala Unit di lingkungan UIN idealnya para pimpinan dan pengelola ini dituntut untuk sanggup melaksanakan tugas dan fungsi untuk mencapai target-target kinerja strategisnya dan siap untuk dievaluasi capaian kerjanya kapan saja serta bersedia untuk dipublikasikan hasil capaian kerjanya tersebut.

Dalam 60 tahun kiprahnya dalam penyelenggaraan Pendidikan tinggi, UIN Syarif Hidayatullah memiliki tradisi keilmuan yang cukup kuat didukung dengan sumber daya manusia lulusan dari perguruan tinggi bereputasi baik luar negeri maupun dalam negeri. Makna dari fakta ini adalah bahwa SDM UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebenarnya mewarisi tradisi akademik unggulan national, regional dan global, dan ini adalah *institutional capital* yang sangat penting dan potensial. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tidak hanya memiliki dukungan SDM yang menjanjikan, tapi juga memiliki dukungan prodi-prodi keagamaan Islam S1, S2 dan S3 yang terakreditasi unggul dan 4 prodi kajian keislaman memperoleh sertifikasi AUN QA, ditambah dengan dukungan lembaga riset seperti PP IM dan CSCR, dan dukungan sekitar 30 jurnal yang dikelola oleh berbagai prodi, fakultas, dan pusat kajian, serta dukungan lebih dari 350 publikasi ilmiah dosen yang terindeks di jurnal bereputasi, seperti Scopus. Di tahun-tahun ke depan jumlah publikasi dosen UIN ini direncanakan meningkat dengan tajam, karena kebijakan pengembangannya sangat progressif. Universitas mengalokasikan dana untuk penelitian dan pengembangan akademik cukup besar mendekati 30% dari total budget pengembangan universitas.

Dosen didorong untuk penelitian, publikasi karya ilmiah di jurnal bereputasi, *collaborative research* dengan dosen dan peneliti di perguruan tinggi lainnya di luar negeri, penulisan buku, dan penyelenggaraan konferensi ilmiah dengan menghasilkan *proceeding* yang terindeks dipengindeks bereputasi. Saat ini UIN Syarif Hidayatullah juga sudah mempunyai perpustakaan riset.

Salah satu perubahan kelembagaan penting yang mengembangkan peran lembaga pendidikan tinggi Islam ini adalah transformasi kelembagaan dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) pada tahun 2002. Transformasi tersebut dipandang tidak hanya sebagai sebuah kemajuan signifikan, namun juga sebagai tantangan untuk meningkatkan infrastruktur, pengembangan sistem dan kualitas sumber daya manusia (SDM), serta memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat, baik pada level nasional maupun internasional.

Dalam konteks inilah pengembangan UIN membutuhkan strategi yang lebih terstruktur dan terukur baik dari sisi pengembangan sistem dan

struktur organisasi dan tata kelola sumber daya manusia yang lebih rasional, budaya dan etos kerja yang lebih professional serta sistem tata kelola keuangan yang lebih transparan dan akuntabel.

Rencana Strategis (Renstra) UIN Syarif Hidayatullah ini disusun bukan didasarkan atas daftar keinginan (*wishful list*) kelembagaan, tetapi atas dasar pertimbangan hasil evaluasi sekaligus memperhatikan kebutuhan strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta di masa mendatang menjadikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta semakin dikenal luas dan direkognisi dunia. Pijakan saat ini, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju transformasi dari Satker BLU (Badan Layanan Umum) menuju satker PTN Badan Hukum dengan penguatan dan pengokohan sebagai Universitas Riset, dimana seluruh indikator atas pemenuhan kedua status tersebut adalah menjadi langkah-langkah dan strategi kerja ke depan.

Renstra ini juga merupakan salah satu upaya dan strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam mengawal berbagai harapan dan keinginan dari *stakeholders* agar dapat direalisasikan. Secara internal Renstra ini merupakan pedoman dan rujukan bagi berbagai unit di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kebijakan dan program agar lebih integratif dan sinergis.

Pada awalnya, Rencana Strategis (Renstra) periode 2017-2021 ini merupakan *milestone* kedua dari rangkaian tiga *milestones* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju visi jangka panjang menjadi *World Class University* pada tahun 2026. Berdasarkan pertimbangan dan masukan dari berbagai pihak serta evaluasi hasil pencapaian renstra periode 2012-2016, maka para pengelola kampus mengusulkan perpanjangan masa pencapaian visi jangka panjang UIN menjadi *World Class University* pada tahun 2036.

Penerapan *Balanced Scorecard* di PTKIN bertujuan untuk meningkatkan proses internal, meningkatkan layanan kepadamahasiswa dan mencapai tujuan-tujuan institusionalnya. Peta strategi di PTKIN mengidentifikasi tiga sasaran utama untuk Manajemen Kegentingannya di mana dengan BSC manajemen berupaya fokus pada area-area strategis yang paling lemah dan berupaya menyeimbangkannya untuk peningkatan kinerja program studi sebagai area bisnis strategis. Selanjutnya manajer dan para anggotanya pada level fakultas sebagai unit bisnis strategis juga melakukan upaya yang sama. Pada level institusi, sebelum semua proses sebelumnya yang dimulai dari bawah ke atas, tim eksekutif telah merumuskan strategi pada tingkat korporasi dan menetapkan tujuan-tujuan institusionalnya. Peranan BSC di sini adalah untuk:

1. Menetapkan fondasi pengalokasian sumber daya yang kuat
2. Memfasilitasi penyediaan layanan dan kinerja terbaik
3. Mendukung tercapainya mutu layanan yang prima di internal universitas dan dalam layanan pengabdian masyarakat.

Dengan melacak Indikator Kinerja Utama (IKU) yang sesuai di masing-masing dari ketiga peranan BSC di atas, PTKIN menerbitkan hasil skor *Balanced Scorecard* di situs web universitas sehingga pemangku kepentingan dapat melihat kemajuan institusi dan unit. Pada level program studi, Ketua Program Studi menyatakan kesediaan untuk mencapai seluruh IKU sebagai target-target strategis unit yang telah ditetapkan dalam Kontrak Kinerja yang ditandatangani olehnya dan atasannya, yaitu Dekan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* yang diterapkan PTKIN yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki perbedaan nuansa deskripsi sesuai perbedaan strategi, penentuan terhadap prioritas sasaran-sasaran strategis, nilai, dan kesiapan sumber daya yang dimiliki masing-masing PTKIN. Para tim eksekutif di PTKIN tersebut telah berhasil mengidentifikasi Indikator Kinerja (IK) mana saja dari semua indikator kinerja dalam peta strateginya yang akan dijadikan Indikator-indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan alat pengukuran yang lebih mudah dikelola, relevan, dan terukur untuk memfasilitasi tindakan sivitas akademika yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja institusi yang merupakan akumulasi dari kinerja di unit-unit kerjanya. Nilai tidak secara langsung datang dari mendefinisikan misi, visi, dan peta strategi. Nilai muncul dari penyesuaian terhadap prioritas kinerja, proyek, dan inisiatif yang dibuat oleh para Ketua Program Studi dan Pimpinan Fakultas dengan tujuan Rektor, Wakil Rektor, Akuntan Kampus, dan Senat Universitas yang secara langsung menciptakan nilai.

Para Ketua Program Studi dapat menjadi bingung ketika IKU dirubah oleh Dekan yang disebabkan oleh penolakan pembiayaan dari pihak Rektorat terhadap usulan inisiatif atau proyek tertentu dari Fakultas atau Program Studi pada suatu Tahun Anggaran tertentu. Hal ini dapat terjadi karena perubahan pada fokus kinerja per tahunnya. Namun hal ini dapat dihindari oleh PTKIN yang telah mampu melakukan koordinasi dan sistem kerja terpadu dan adanya strategi yang secara tegas tersurat. Namun bagi SDM di suatu perguruan tinggi yang telah mapan dalam menerapkan sistem atau manajemen kinerja yang di dalamnya meliputi manajemen strategis dan BSC seperti di UIN Syahid Jakarta, kebingungan seperti itu tidak terjadi.

Sebagai contoh dari apa yang dikemukakan di atas, misalnya pada tahun 2016 pihak Rektorat UIN Syahid Jakarta fokus pada Perspektif Finansial dan Proses Internal. Pada Perspektif Finansial dengan tugas-tugas dalam peningkatan kemampuan finansial kampus pada aspek peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan fasilitas, peningkatan volume pinjaman lunak sebagai modal pengembangan universitas dari *Islamic Development Bank*, dan pengembangan unit bisnis untuk meningkatkan pendapatan kampus. Pada Perspektif Proses Internal dengan tugas-tugas dalam peningkatan Kerjasama dengan lembaga-lembaga eksternal; peningkatan kuantitas mahasiswa asing, peningkatan volume *Memorandum of*

*Understanding* (MoU) dengan stakeholders eksternal, dan sebagainya. Sementara fokus kinerja pada tahun 2018 pada Perspektif Pemangku Kepentingan dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pada Perspektif Pemangku Kepentingan dengan tugas-tugas dalam peningkatan budaya mutu pada aspek kinerja dosen dan kualitas layanan kepada mahasiswa; peningkatan kompetensi dan profesionalitas lulusan; peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian, publikasi ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat; peningkatan kualitas dan mutu program studi; peningkatan kualitas pembelajaran. Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhannya dengan tugas-tugas dalam peningkatan ketersediaan dosen berkualifikasi tinggi dan kompeten; dan persediaan sistem evaluasi dan pengawasan kinerja sumber daya manusia.

Dalam menerapkan sistem atau manajemen kinerja UIN Syahid Jakarta sangat diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kejelasan, kerealistikan, dan keterkaitan antara visi, misi, tujuan, sasaran perguruan tinggi, dan pemangku kepentingan yang terlibat.
2. Perguruan tinggi menetapkan tonggak-tonggak capaian (*milestones*) tujuan sebagai penjabaran atau pelaksanaan renstra, serta mekanisme kontrol ketercapaiannya.
3. Visi dan misi perguruan tinggi dijadikan pedoman, panduan, dan rambu-rambu bagi semua pemangku kepentingan internal serta dijadikan acuan pelaksanaan renstra, keterwujudan visi, keterlaksanaan misi, ketercapaian tujuan melalui strategi-strategi yang dikembangkan.
4. Kelengkapan dan keefektifan struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan penyelenggaraan dan pengembangan perguruan tinggi yang bermutu.

Membangun sistem pengukuran yang mampu:

1. Menentukan pengukuran individual yang mendukung strategi perguruan tinggi;
2. Mengintegrasikan pengukuran dalam sistem manajemen;
3. Mengintegrasikan *balance scorecard* dengan struktur formal nonformal, budaya kerja, praktik yang ada dan sumber daya manusia.

Dalam peta strategi; inisiatif, prioritas, dan tindakan orang pada sebuah universitas dimobilisasi dan difokuskan pada pencapaian tujuan-tujuan strategisnya. Tujuan akhir pada peta strategi di sini adalah menghasilkan strategi peningkatan layanan dan strategi kembalian biaya pendidikan yang keduanya akan memaksimalkan nilai tambah bagi semua para pemangku kepentingan (memaksimalkan nilai bagi sivitas akademika, masyarakat, pemerintah, sektor pengguna lulusan perguruan tinggi, dan bahkan bagi peradaban manusia). Ini adalah hasil dari mencapai semua tujuan strategis yang terkait dengan hubungan sebab-akibat. Namun kesuksesan untuk meraih semua hasil dengan pencapaian tujuan akhir dalam peta strategi

itu dapat diwujudkan apabila tim eksekutif di universitas tersebut mampu untuk membangun komitmen dari seluruh sivitas akademika dan stakeholders eksternal yaitu dengan cara membuat mereka mengerti strategi tim eksekutif sehingga mereka semua bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, Rektor beserta jajaran pimpinan eksekutifnya harus dapat memastikan bahwa para dekan, pimpinan program studi, dosen, dan tenaga administrasi telah memiliki keterampilan dalam mengidentifikasi proyek misi yang penting dan inisiatif untuk mencapai tujuan strategis. Kehadiran proyek dan inisiatif yang menjadi prioritas adalah apa yang membedakan antara tujuan strategis dengan sekadar mengerjakan sesuatu yang lebih baik namun tidak terprogram.

Peta strategi dan sistem *scorecard* memfasilitasi sivitas akademika untuk berkomunikasi di antara mereka sendiri dalam mengambil tindakan yang benar dan tepat. Dengan demikian beban tugas dan tanggungjawab selanjutnya dari tim eksekutif di universitas dan para pimpinan di fakultas sudah jauh banyak berkurang. Mereka hanya tinggal memonitor dan mengevaluasi hasil skor IKU yang berhasil dicapai oleh para Ketua Program Studi di fakultasnya masing-masing. Jika peta strategi dan latihan turunan IKU dan seleksi IK dilakukan dengan baik dan kemudian dipertahankan, maka manajer tingkat yang lebih tinggi hanya perlu melihat skor kinerja mereka sendiri, kemudian membagikan hasilnya dengan tim pegawai di bawah mereka, dan melatih tim untuk mampu memilih secara benar dan jeli terhadap IKU atau IK sehingga secara otomatis akan dapat meningkatkan skor IKU dan IK mereka, karena sudah tentu dengan demikian mereka akan mampu merealisasikan skor kinerja yang dibebankan kepadanya.

Di UIN Suka Jogjakarta, Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) bersinergi dengan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) untuk menjaga mutu penelitian para dosen dan mahasiswa. LPM mendorong dan mensosialisasikan standar mutu penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilaksanakan oleh LP2M. Sinergi kedua lembaga tersebut berjalan dengan baik. Penelitian dan pengabdian masyarakat merupakan nafas perguruan tinggi, dan semuanya dapat diukur dengan publikasi jurnal yang ada. Jurnal-jurnal mendapat perhatian ekstra dari kampus supaya kemajuan yang nyata dapat diraih tidak hanya ranking menurut Webometrics, tapi juga menurut penelitian yang sesungguhnya (Sumber: Buku Sosialisasi Pembelajaran UIN Sunan Kalijaga 2017).

UIN Suka Jogjakarta memandang masih adanya beberapa kesalahan dalam mengukur penelitian:

- a. Penelitian diukur dengan administrasi, yaitu penelitian dianggap sebagai kegiatan. Maka ukuran keberhasilan diteliti dan ditinjau dari sisi administrasi keuangan dengan aturan-aturan yang membelenggu sehingga penelitian tidak dilaksanakan dengan baik dan jauh dari

harapan karena para peneliti ini akan sibuk menyiapkan laporan keuangan bukan penelitian itu sendiri.

- b. Penelitian diukur langsung dan instan. Ini juga mengandung kelemahan. Penelitian yang baik adalah yang menjadi publikasi baik itu nasional maupun internasional. Untuk publikasi internasional membutuhkan waktu sekitar 3 atau 4 semester, sedangkan untuk publikasi nasional membutuhkan waktu sekitar 2 atau 1 semester. Maka pengukuran penelitian harus dengan waktu dan kesabaran karena tidak bisa langsung diukur saat itu juga, karena pengukuran penelitian harus dengan standar publikasi dan itu bisa secara on-line dengan berbagai media.

Menurut para pengelola dan dosen di UIN Suka Jogjakarta, satu-satunya dan yang paling mudah melakukan ukuran penelitian adalah standar publikasi jurnal. Saat ini jurnal sudah dengan mudah diakses melalui sistem yang disebut Open Journal System (OJS). UIN Sunan Kalijaga memiliki 6 jurnal terakreditasi B (Nasional) dan 1 terakreditasi internasional (A). Ini merupakan ukuran yang mudah. LP2M juga menganggarkan penelitian dan jurnal dengan berbagai skema:

- a. Pembiayaan jurnal itu sendiri. Jurnal menjadi tanggung jawab kampus dengan skema cetak dan dianggap penelitian kelembagaan. Maka jurnal mendapat prioritas tidak hanya setiap penelitian harus menjadi jurnal, tapi juga jurnal mendapat pembiayaan dari LP2M.
- b. Hadiah bagi riset yang dipublikasikan di jurnal. LP2M menganggarkan sejak 2017, bagi yang berhasil publikasi mendapatkan insentif baik itu nasional maupun internasional. Ini program unggulan dan akan berlanjut.
- c. Untuk 2018 LP2M menganggarkan *research leader* atau *cluster research leader*, untuk memprogramkan *co-author* dengan lebih banyak lagi yang berhasil menembus jurnal internasional.

Untuk mencapai tujuan UIN Sunan Kalijaga menuju universitas riset, penekanannya dilakukan pada proses pembelajaran berbasis penelitian dengan senantiasa mendorong karya ilmiah mahasiswa. Di samping itu, UIN Sunan Kalijaga sudah melakukan berbagai upaya dan mengimplementasikan berbagai hal menuju *World Class University (WCU)*. Sejak tahun 1990-an telah dijalin kerjasama antara IAIN dan McGill University, Montreal, Canada lewat CIDA (*Canadian International Development Agency*) dalam format *IAIN-McGill Islamic Higher Education Project (IHEP)* yang telah berjalan hingga dua fase (fase I dan II). Proyek kerjasama ini difokuskan pada dua IAIN yang paling senior di Indonesia, yaitu IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. UIN Sunan Kalijaga juga mengembangkan scorecard yang dirancang untuk membantu mencapai tujuan utamanya dalam membangun UIN menjadi pemimpin dalam bidang penelitian.

Sivitas akademika UIN Sunan Kalijaga juga sudah melakukan berbagai aktivitas akademik lainnya di kancah internasional. Mereka juga menjalin berbagai kerjasama internasional, menjadi *host* untuk berbagai *international conference*, *visiting professor*, dan *visiting research student*, menjadi dosen tamu di berbagai universitas di dunia, dan menjadi anggota beberapa organisasi internasional. Para akademisi UIN Sunan Kalijaga telah menjadi reviewer dan penulis di berbagai jurnal yang bereputasi internasional dan terindeks dalam *Scopus Elsevier*, mempublikasikan artikel dan buku secara internasional. Secara institusi, UIN Sunan Kalijaga telah terakreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT), lebih dari 50% Program Studi terakreditasi A dan sudah semua Program Studi mendapatkan sertifikat ISO: 9001 dari lembaga internasional TUV-Rheinland. Terhitung sejak bulan Juli 2016 UIN Sunan Kalijaga secara resmi menjadi anggota asosiasi dari *ASEAN University Network Quality Assurance (AUNQA)* dan beberapa Program Studi sudah mengikuti akreditasi AUNQA. Tahun 2013 UIN Sunan Kalijaga mendapatkan *Inclusive Award* dari Direktorat Pendidikan Luar Biasa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai penghargaan satu-satunya UIN yang memperhatikan kebutuhan khusus dengan Pusat Layanan Difabel. Saat ini perpustakaan juga sudah mempunyai banyak langganan jurnal *international electronically*. Berbagai kegiatan akademik, capaian ilmiah dari civitas akademiknya, serta berbagai fasilitas yang ada menjadi modal penting bagi UIN Sunan Kalijaga sebagai *World Class University*. Komponen yang tidak kalah penting untuk menjadikan UIN Sunan Kalijaga dapat sejajar dengan berbagai perguruan tinggi tingkat dunia tersebut adalah peran mahasiswa dalam mewujudkan cita-cita tersebut.

Sampai dengan tahun 2017 lebih dari 50 orang Dosen UIN Sunan Kalijaga di bidang *Islamic Studies*, *woman studies*, Politik Islam, Ilmu Sosial dan Humaniora, Ilmu Pengetahuan Alam, dan Teknik menjadi reviewer jurnal internasional, konsultan dalam kegiatan akademik internasional. Selain itu, dalam bidang riset dan publikasi, UIN Sunan Kalijaga mempunyai jurnal internasional di bidang *Islamic Studies* yaitu Jurnal al Jamiah (website: [www.aljamiah.org](http://www.aljamiah.org)) yang merupakan jurnal tertua di Asia Tenggara yang terbit perdana tahun 1962. Jurnal ini berbahasa Inggris dan diakui oleh Proquest, Ebsco, dan Scopus. Dengan menjadi satu-satunya Ilmu Sosial dan Humaniora dari Indonesia yang terindeks dengan indeks sedemikian banyak maka UIN Sunan Kalijaga masuk dalam 100 Perguruan Tinggi Indonesia yang terekam di Scopus. Berbagai lembaga akademik internasional yang telah menjadi afiliasi Dosen-dosen UIN Sunan Kalijaga seperti *Asia Research Institute Singapore*, *IKGF Dynamic of the History of Religions*, Bochum University, University of Vienna, dan universitas-universitas lain di Amerika dan Eropa.

Sebagai PTKIN tertua di Indonesia, UIN Sunan Kalijaga telah memiliki kerjasama dengan *Asia Research Institute National University of Singapore*, *Leiden University*, dan lain-lain. Tidak sedikit dosen atau peneliti kelas internasional yang memilih UIN Sunan Kalijaga sebagai partner kerjasama ketika mereka berada di Indonesia. Selain itu, pada tahun 2017 lebih dari 100 orang mahasiswa dari luar negeri belajar di UIN Sunan Kalijaga yang berasal dari Thailand, Malaysia, Filipina, Korea, dan Rusia. Mereka merupakan mahasiswa S1, S2, dan S3 yang tersebar di semua fakultas. Beberapa lembaga, profesor, atau mahasiswa yang pernah bekerjasama dengan UIN Sunan Kalijaga termasuk *Cambridge University*, *Oklahoma University*, *Gottingen University*, *Mennonite Central Committee*, *Fullbright/Aminief*, *AusAid*, *Australia Volunteer Intenational*, *LAPIS-ELOIS Australia*, *Danida (Denmark)*, *Simon Fraser University Vancouver*, *RELO (USA)*, *ABC CLIO Encyclopedia (USA)*, *Nagoya University*, *University of Afghanistan*, dan lain-lain. Beberapa kerjasama yang dikerjasamakan termasuk: *Future Faith Leaders* (dengan Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia), *Indonesia Interfaith Scholarship* (dengan Kedutaan Indonesia untuk Belgia, Luxemburg, dan Uni Eropa)), *Women's Reproductive Health* (dengan Ford Foundation), *Gottingen University Germany*, *Yale University (USA)*, *Leipzig University*, dan lain-lain.

Menurut Al Makin et. al. (2017), ukuran perguruan tinggi saat ini tidak lagi hanya bertumpu pada pengajaran di kelas. Pengajaran merupakan salah satu dari tiga komponen penting perguruan tinggi. Komponen lain adalah penelitian dan pengabdian masyarakat. Ketiga komponen tersebut hendaknya saling terhubung. Pengajaran tanpa penelitian berarti mengajarkan sesuatu yang lama. Pengabdian tanpa berbasis pada penelitian maka bisa salah arah. Maka, penelitian menjadi tumpuan kedua komponen utama lainnya tersebut.

Proses operasional adalah kegiatan dan proses yang berkaitan dengan pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi atau pelayanan administrasi. Operasi adalah lebih dari sekadar kegiatan pengajaran, melainkan termasuk juga di dalamnya kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat sebagai “*core business*” pada sebuah perguruan tinggi. Faktor-faktor pendukung seperti partisipasi aktif dari sivitas akademika, penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan teknologi, pengadaan fasilitas, maupun penerapan administrasi pendidikan membantu meningkatkan keefektifan dan efisiensi proses operasional.

Sosialisasi Pembelajaran bagi mahasiswa baru yang telah berjalan sejak tahun 2004 dilaksanakan dengan beberapa pertimbangan, di antaranya bahwa mahasiswa baru mengalami proses transisi psikologis, intelektual, dan sosial. Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka membantu mahasiswa mempersiapkan diri memasuki dunia perguruan tinggi sehingga diharapkan

dapat mengantarkan mereka meraih kesuksesan sejalan dengan visi dan misi UIN Sunan Kalijaga.

Core Values di sebuah universitas atau lembaga pendidikan tinggi adalah nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh sivitas akademika yang menciptakan kekhasan dan menentukan budaya kelebagaannya. Core Values atau nilai-nilai inti ini dimaksud untuk membentuk perilaku dan karakter kerja yang selaras dengan strategi universitas. Core Values yang terinternalisasi dengan baik akan menjadi pilar utama dalam pembentukan budaya akademik dan non akademik serta kelembagaan yang kuat. Ketika Core Values sudah menjadi pilar utama, maka dia akan mempersatukan cara kerja sivitas akademika, untuk secara solid merealisasikan tujuan, visi-misi serta program universitas.

Al Makin et. al. (2017) mengungkapkan bahwa Core Values UIN Sunan Kalijaga terdiri atas: (1 – 2) integratif – interkonektif, (3 – 4) dedikatif – inovatif, dan (5 – 6) inklusif – continuum improvement. Core Values UIN Sunan Kalijaga secara internal merupakan tata nilai, ruh, dan rel dalam perwujudan dan pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Core Values UIN Sunan Kalijaga ini juga merupakan prinsip dasar dalam implementasi visi-misi, program-program kelembagaan, sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi, serta pengembangan keilmuan, Keislaman, dan peradaban yang berlandaskan Pancasila, Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 serta perundang-undangan yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

#### A. Core Values Integratif – Interkonektif

Core Values Integratif – Interkonektif didasarkan pada paradigma agama dan sains Integratif – Interkonektif atau paradigma kesatuan dan terpadu/non dikotomik antara agama dan sains. Untuk mewujudkan core values integrasi – interkoneksi agama dan sains dilakukan dengan memposisikan dan menghubungkan agama dan sains secara tegas dan jelas.

Secara garis besar peta konsep tersebut diklasifikasikan menjadi dua bagian: (1) agama bersumber dari wahyu dan sunatullah (hukum alam) sumber sains adalah ketentuan Allah secara taufiqi, dan (2) metodologi agama dan sains non dikotomik/integratif/tauhidik.

Selain sebagai basis pengembangan keilmuan, integrasi– interkoneksi ini juga menjadi dasar dalam membangun satu sistem terpadu dalam pengembangan akademik, manajemen, kemahasiswaan, kerjasama, dan kewirausahaan.

#### B. Core Values Dedikatif – Inovatif

Core Values ini menuntut setiap sivitas akademika UIN Sunan Kalijaga bersikap dedikatif, amanah, pro mutu, berpikir dan bergerak aktif, kreatif, cerdas, dan inovatif; tidak sekadar bekerja rutin dan rajin. Core

values dedikatif – inovatif merupakan bagian tak terpisahkan dengan core values inti yaitu integratif – interkoneksi, karena itu core values dedikatif – inovatif ini lebih menitikberatkan pada karakter moralitas, akhlak, budi pekerti dalam membentuk kepribadian Islami yang memiliki tanggung jawab atas kelangsungan NKRI serta kualitas bangsa dan negara dalam segala aspek hidup dan sistem kehidupan di NKRI.

C. Core Values Inklusif-Continuous Improvement :

Core Values ini menuntut setiap sivitas akademika UIN Sunan Kalijaga bersifat terbuka, akuntabel, dan komitmen terhadap perubahan dan keberlanjutan. Continuous improvement adalah usaha-usaha berkelanjutan yang dilakukan untuk mengembangkan dan memperbaiki hasil, pelayanan, ataupun proses. Usaha-usaha tersebut bertujuan untuk mencari dan mendapatkan bentuk “terbaik” dari improvement yang dihasilkan, yang memberikan solusi terbaik bagi masalah yang ada, yang hasilnya akan terus bertahan dan bahkan berkembang menjadi lebih baik lagi. Di antara tool yang biasa digunakan untuk menjalankan misi continuous improvement adalah “pemodelan kualitas empat langkah yang disebut PDCA (Plan – Do – Check – Act). (Sumber: <http://uin-suka.ac.id/id/page/universitas/61-corevalues>)

Proses penjaminan mutu di UIN Sumatera Utara Medan dilakukan secara internal dan eksternal baik pada bidang mutu akademik dan non akademik, untuk menjamin kesesuaian antara program-program kerja yang telah ditetapkan dengan pelaksanaannya, yang dikembangkan dalam suatu sistem monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan Perencanaan Strategis (Renstra). Monitoring pencapaian Renstra dilakukan melalui kontrak kinerja pimpinan unit yang diukur setiap triwulan dan setiap tahun. Indikator target Renstra yang telah dicapai tata pamong melebihi capaian dari tahun 2014-2016 pada aspek *benchmarking*, kursus kepemimpinan, sertifikasi Pendidik Profesional, Kursus/latihan tenaga kependidikan, peningkatan pendidikan dosen.

Kebijakan pokok dalam pengembangan kelembagaan UIN SU meliputi alih status menjadi universitas, pembukaan fakultas dan prodi baru, dan akreditasi:

Untuk meningkakan kualitas dan peringkat akreditasi institusi, maka UIN Sumatera Utara akan melakukan program peningkatan status akreditasi seluruh Prodi. Program ini dilakukan melalui kegiatan: (1) perbaikan penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi (PT), (2) bimbingan teknis pengisian borang akreditasi Prodi, (3) bimbingan teknis penilaian borang akreditasi Prodi, dan(4) dan pengajuan akreditasi dan/atau reakreditasi Prodi. Seluruh kegiatan tersebut akan dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan. Ditargetkan sampai tahun 2020 sebanyak 40% program

studi sudah memiliki peringkat A, kecuali Prodi yang baru mendapatkan izin operasional dari Kemenag dan/atau Kemendikbud.

Dalam rentang waktu 2016-2020, UIN Sumatera Utara Medan menargetkan peningkatan status akreditasi institusi ke predikat B. Peringkat ini ditargetkan dicapai pada tahun 2017 dan peringkat Akreditasi A pada tahun 2020. Proses peningkatan status akreditasi institusi ini akan dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Untuk mencapai predikat tersebut akan dilakukan berbagai kegiatan yang meliputi: (1) penyusunan tim penyusunan akreditasi institusi, (2) bimbingan teknis pengisian borang akreditasi institusi, dan (3) proses pengajuan akreditasi dan/atau reakreditasi institusi UIN Sumatera Utara. (Sumber: *Renstra UIN Sumatera Utara Medan 2016-2020*)

Tugas-tugas yang akan dibagi habis kepada seluruh dosen dan pegawai "di tangan" manajemen dapat dijadikan sumber motivator bagi dosen dan pegawai yang sekaligus juga sebagai perwujudan dari upaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi oleh manajemen. Di sini manajemen merancang dan mengemas pekerjaan sedemikian rupa, sehingga setiap pekerjaan tersebut akan secara suka rela diselesaikan sesuai target-target strategis oleh orang-orang dalam organisasi tersebut.

Membuat tujuan dapat mengakibatkan terjadinya konflik karena perbedaan pendapat dalam menekankan pada sasaran jangka pendek atau tujuan jangka panjang, konsolidasi atau reformasi, penentuan target pencapaian hasil yang tinggi atau rendah yang berbanding lurus dengan tingkat risikonya, orientasi profit atau non profit. Konflik harus segera diselesaikan dan jangan dibiarkan berlarut-larut yang menjadikannya sangat berpotensi merusak kinerja organisasi. Konflik dapat dijadikan alat untuk mendorong kelompok yang berhadapan untuk dinamisasi institusi untuk berkembang.

Sikap terhadap konflik dari para personil dan penanganan konflik dari manajemen turut menentukan konsensus apa yang dapat dicapai dalam rangka membangun komitmen bersama yang kuat. Itulah sebabnya ketika keinginan bawaan dari orang dikendalikan oleh penolakan terhadap perubahan sekalipun perubahan itu diperlukan untuk terciptanya keadaan yang lebih baik maka komitmen pada awalnya dapat dipaksakan melalui rekayasa, sanksi, dan disiplin.

Terkait dengan permasalahan menciptakan komitmen itu, dalam penelitian ini dilakukan pengukuran tingkat komitmen dari Dosen, Tenaga Administrasi, dan Mahasiswa di ketiga kampus yang diteliti. Hasil dapat dilihat seperti pada Tabel 4.1. Untuk kategorisasi skor komitmennya dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.1** Tingkat komitmen dari Dosen, Tenaga Administrasi, dan Mahasiswa

	Komitmen					
	Dosen	Kategori Skor	Tenaga Administrasi	Kategori Skor	Mahasiswa	Kategori Skor
Jumlah butir soal	28		28		22	
UINSU Medan	101,96	Baik	102	Baik	74,23	Tidak Jelas
UIN Syahid Jakarta	99,75	Baik	110,33	Baik	87,56	Baik
UIN Suka Jogjakarta	104,25	Baik	98	Baik	75,13	Baik

**Tabel 4.2** Kategorisasi Skor Komitmen

Jumlah butir soal instrumen			Kategori Skor	Keterangan Kategorisasi Skor Komitmen
28	28	22		
Hasil Skor Komitmen			Kategori Skor	Keterangan Kategorisasi Skor Komitmen
Dosen	Tenaga Administrasi	Mahasiswa		
115–140	115–140	94–110	Sempurna	Anda mungkin berada di ujung tombak komitmen strategis, atau Anda mungkin mempermainkan diri sendiri tentang seberapa baik yang Anda lakukan. Sangat sedikit organisasi yang mendapat skor tinggi ini.
98–114	98–114	75–93	Baik	Anda melakukannya dengan baik, dengan beberapa ruang untuk perbaikan. Fokuskan pada area-area di antara enam area di mana Anda paling lemah untuk peningkatan.
70–97	70–97	57–74	Tidak Jelas	Anda berada di wilayah berbahaya, karena Anda tiba di sini mencetak "3" di semua area, yang tidak terlalu bagus. Anda mungkin menyimpulkan bahwa Anda rata-rata. Bahkan, Anda mungkin bersinar dalam satu atau dua daerah dan melakukan yang buruk dalam yang lain.
50–69	50–69	40–56	Lemah	Anda memiliki masalah besar, dan yang terbaik adalah fokus pada satu area lemah pada suatu waktu. Kami menyarankan, mungkin berlawanan dengan Anda, bahwa Anda mulai dengan mengatasi pengendali konteks untuk membangun kredibilitas, dan kemudian fokus pada peningkatan pengendali konten.
<50	<50	< 40	Sangat Buruk	Skor dalam kisaran ini menunjukkan kelemahan strategis: tinggi pergantian, peperangan menghancurkan keduanya ( <i>internecine</i> ), pengaruh politik, paksaan.

				Ini skor adalah tipikal organisasi otoriter di mana pegawai berada dipandang sebagai pengeluaran, bukan aset.
--	--	--	--	---

Catatan:

- Awalnya, penilaian komitmen adalah dengan penjumlahan di seluruh item yang mana skor minimum untuk setiap item adalah 1, sedangkan skor maksimumnya untuk setiap item adalah 5. Dengan demikian kisaran kemungkinan skor dengan responden dosen untuk Komitmen keseluruhannya adalah 28–140 (semua 28 item).
- Kemudian kisaran kemungkinan skor dengan responden tenaga administrasi untuk Komitmen keseluruhannya adalah 28–140 (semua 28 item).
- Sedangkan kisaran kemungkinan skor dengan responden mahasiswa untuk Komitmen keseluruhannya adalah 22–110 (semua 22 item).

Hasil pengukuran terhadap tingkat komitmen dari dosen dan tenaga administrasi di UINSU Medan, UIN Syahid Jakarta, dan UIN Suka Jogjakarta menunjukkan tingkat komitmen yang baik. Hasil ini menjelaskan bahwa dosen dan tenaga administrasi di ketiga UIN ini melakukan tugas dan fungsinya dengan baik, meskipun pada level skor ini tingkat keterlibatan secara emosional dan fisik dalam bekerja masih perlu dilakukan perbaikan dalam beberapa hal yang difokuskan pada area-area di antara enam area di mana para dosen dan tenaga administrasi paling lemah komitmennya. Sementara hasil pengukuran terhadap tingkat komitmen dari mahasiswa di UIN Syahid Jakarta dan UIN Suka Jogjakarta menunjukkan tingkat komitmen yang baik juga. Sedangkan tingkat komitmen dari mahasiswa di UINSU Medan masih masuk dalam kategori Tidak Jelas. Artinya, komitmen dari mahasiswa di UINSU Medan berada di wilayah kritis, karena lebih banyak menjawab pada skor "3" di semua area, yang tidak terlalu bagus. Tingkat komitmen pada kategori tidak diartikan bahwa komitmen para mahasiswa tersebut sedang/rata-rata. Tingkat komitmen ini menunjukkan bahwa mahasiswa di UINSU Medan mungkin bersinar dalam satu atau dua area, tetapi dalam area-area yang lain masih melakukan aktivitas perkuliahan dan memberikan kontribusi dalam mencapai cita-cita kampus masih pada tingkatan kurang baik. Hal ini dapat saja disebabkan oleh perasaan dan persepsi mereka terhadap masih minimnya fasilitas perkuliahan di kampusnya, khususnya bagi para mahasiswa dari fakultas-fakultas dan program-program studi yang baru dibuka.

Penerimaan mahasiswa baru di UIN Syahid Jakarta dan UIN Suka Jogjakarta sudah diarahkan pada lulusan-lulusan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah sederajat yang unggul/berprestasi, sehingga kerelaan mereka untuk mengikuti perkuliahan dan memberikan kontribusi dalam mencapai cita-cita kampus juga tentunya lebih tinggi.

Penentuan arah pengembangan institusi adalah kegiatan manajerial yang paling berkaitan dengan pemetaan arah organisasi, memobilisasi dukungan dari segenap sivitas akademika, dan memastikan arah pengembangan tersebut selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen strategi merupakan metodologi yang paling tepat diterapkan dalam penentuan arah dan penetapan tujuandari level institusi (Rektorat), unit bisnis strategis (Fakultas), hingga area bisnis strategis (Program Studi)-nya. Tapi arah dan penetapan tujuan lebih luas karena juga melibatkan penerapan strategi menjadi tujuan dan aksi, mengkomunikasikan tujuan-tujuan ini, memobilisasi dukungan bagi pengimplementasian strategi, dan pengalokasian sumber daya melalui penetapan IKU yang dilakukan dengan pendekatan BSC.

Perilaku organisasional adalah komponen terakhir dari kerangka kerja manajemen kinerja. Komponen ini bertujuan untuk menciptakan komitmen dan motivasi pada semua sivitas akademika dalam organisasi. Komponen perilaku organisasi tidak hanya terdiri dari proses tetapi juga mencakup unsur struktural, seperti desain organisasi yang merupakan salah satu faktor penentu penting dari perilaku organisasi.

Kemampuan dari orang bisa dibidang aset yang paling terbuang dari suatu organisasi, padahal sesungguhnya justru kemampuan dari orang inilah sebagai aset yang merupakan solusi bagi suatu organisasi. Komponen penting dari kerangka kerja manajemen kinerja adalah merumuskan strategi dan kemudian melaksanakannya dengan menyelaraskan sumber daya organisasi dan pada pengambilan keputusan yang difokuskan pada mengarahkan perilaku orang-orang dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

Tugas utama tim eksekutif universitas adalah untuk merangsang dan menginspirasi para manajer unit bisnis strategis dan anggotanya untuk bertindak sesuai dengan tujuan universitas.

Desain organisasional, praktik SDM, dan sistem penghargaan merupakan alat yang penting untuk menciptakan keselarasan tujuan ini. Meskipun mungkin pada awalnya kesadaran dari para sivitas akademika masih rendah karena kurangnya informasi, pemahaman, dan komunikasi mengenai ke mana organisasi tempat mereka berada itu hendak dibawa, maka pada saat keadaan seperti ini pimpinan perlu melakukan paksaan kepada rencana yang diciptakan melalui manipulasi, hukuman, dan paksaan. Hal ini seperti memberikan obat kepada seorang anak yang sedang sakit, namun anak tersebut tidak suka dengan rasa obat yang terasa aneh bagi dirinya itu, maka pada saat itu baik juga dilakukan sedikit upaya paksaan kepada si anak untuk meminumnya demi kesembuhannya. Oleh karena itu, di sini dibutuhkan keterampilan kepemimpinan yang juga merupakan hal yang sama pentingnya.

Kerangka kerja ini juga dapat diterapkan ke tingkat fungsional dalam organisasi. Manajer fungsional lebih terlibat dengan persoalan operasional

proses dan kegiatan. Tujuan mereka berasal dari strategi unit bisnis, dan mereka harus mengawasi dan mengevaluasi apakah proses atau hasilnya sudah sebagaimana yang diharapkan. Monitoring dan evaluasi dirancang untuk memastikan institusi berkinerja sesuai rencana. Sarana yang dimiliki oleh para manajer fungsional ini untuk menciptakan kepuasan kerja dan motivasi dari para bawahannya memang lebih terbatas, tetapi bagaimanapun para manajer fungsional ini harus dapat menciptakan komitmen yang diperlukan dari para anggotanya, sehingga di sinilah keterampilan kepemimpinan mereka menjadi sangat penting.

Pengukuran kinerja harus menyediakan data yang akan dianalisis, dilaporkan dan dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang akan menentukan keberlangsungan dan mutu sebuah perguruan tinggi. Pengukuran kinerja strategis didefinisikan sebagai sistem pengukuran dan pelaporan yang mengkuantifikasi sejauh mana manajer mencapai tujuan mereka. Manajemen kinerja juga tentang menciptakan komitmen dan motivasi untuk mewujudkan tujuan yang diusulkan. Komunikasi memainkan peran penting dalam proses ini. Manajemen kinerja lebih luas maknanya dari sekadar mengukur kinerja.

Terkait dengan permasalahan menciptakan manajemen kinerja itu, dalam penelitian ini dilakukan pengukuran tingkat manajemen kinerja dari Dosen dan Tenaga Administrasi di ketiga kampus yang diteliti. Hasil dapat dilihat seperti pada Tabel 4.3. Untuk kategorisasi skor komitmennya dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.3** Tingkat Manajemen Kinerja di PT

	Dosen	Kategori Skor	Tenaga Administrasi	Kategori Skor
Jumlah butir soal	50		35	
UINSU Medan	209,10	Baik	147,5	Baik
UIN Syahid Jakarta	203,38	Baik	149,33	Baik
UIN Suka Jogjakarta	199,38	Baik	130,0	Baik

**Tabel 4.4** Kategorisasi Skor Tingkat Manajemen Kinerja di PT

Jumlah butir soal instrumen		Kategori Skor Manajemen Kinerja di PT
50	35	
Hasil Skor Manajemen Kinerja di PT		
Dosen	Tenaga Administrasi	
50– 89	35– 63	Buruk Sekali
90 – 129	64 – 92	Buruk
130 – 169	93 – 121	Sedang
170 – 209	122 – 150	Baik
210 – 250	151 – 175	Baik Sekali

Catatan:

- Awalnya, penilaian Manajemen Kinerja di PT adalah dengan penjumlahan di seluruh item yang mana skor minimum untuk setiap item adalah 1, sedangkan skor maksimumnya untuk setiap item adalah 5. Dengan demikian kisaran kemungkinan skor dengan responden dosen untuk Manajemen Kinerja keseluruhannya adalah 50–250 (semua 50 item).
- Kemudian kisaran kemungkinan skor dengan responden tenaga administrasi untuk Manajemen Kinerja keseluruhannya adalah 35–175 (semua 35 item).

Pada suatu UIN bila terdapat sejumlah kondisi ekstrinsik dalam konteks dosen, pegawai administrasi, dan mahasiswa yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur, mutu penyediaan, dan mutu hubungan personal seperti yang diharapkan orang-orang tersebut, maka keberadaan kondisi ini dapat menciptakan kepuasan bagi mereka walaupun hal ini tidak selalu lalu dapat memotivasi mereka untuk menghasilkan kinerja atau prestasi yang baik, tetapi jelas bahwa ketidakterdapatannya menyebabkan ketidakpuasan bagi para sivitas akademika itu. Motivasi yang muncul karena dipengaruhi faktor luar ini merupakan motivasi ekstrinsik.

*Kedua*, kelompok kondisi intrinsik, yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pegawai itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Ketiadaan kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi yang sangat tidak puas, tetapi kalau kondisi demikian ada merupakan motivasi yang kuat yang akan menghasilkan prestasi yang baik.

Terkait dengan permasalahan menciptakan motivasi dan kepuasan kerja itu, dalam penelitian ini dilakukan pengukuran tingkat motivasi dan kepuasan kerja dari Dosen, Tenaga Administrasi, dan Mahasiswa di ketiga kampus yang diteliti. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.5. Untuk kategorisasi skor motivasi dan kepuasan kerjanya dapat dilihat pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.5** Tingkat Motivasi dan Kepuasan Kerja dari Dosen, Tenaga Administrasi, dan Mahasiswa

	Dosen	Kategori Skor	Tenaga Administrasi	Kategori Skor	Mahasiswa	Kategori Skor
Jumlah butir soal	46		14		25	
UINSU Medan	227,30	Puas	69,2	Puas	124,5	Puas
UIN Syahid Jakarta	245,63	Puas	87,67	Sangat Puas	156,78	Sangat Puas Sekali
UIN Suka Jogjakarta	253,75	Sangat Puas	73	Puas	123,88	Puas

**Tabel 4.6** Kategorisasi Skor Motivasi dan Kepuasan Kerja

Jumlah butir soal instrumen			Kategori Skor Motivasi dan Kepuasan Kerja
46	14	25	
Hasil Skor Motivasi dan Kepuasan Kerja			
Dosen	Tenaga Administrasi	Mahasiswa	
46 – 85	14 – 24	25 – 45	Skor dalam kisaran ini menunjukkan Sangat Tidak Puas
86 – 125	25 – 37	46 – 66	Skor dalam kisaran ini menunjukkan Tidak Puas
126 – 165	38 – 50	67 – 87	Skor dalam kisaran ini menunjukkan Agak Tidak Puas
166 – 205	51 – 63	88 – 108	Skor dalam kisaran ini menunjukkan Tidak Yakin
206 – 245	64 – 76	109 – 129	Skor dalam kisaran ini menunjukkan Puas
246 – 283	77 – 89	130 – 150	Skor dalam kisaran ini menunjukkan Sangat Puas
284 – 322	90 – 98	151 – 175	Skor dalam kisaran ini menunjukkan Sangat Puas Sekali

**Catatan:**

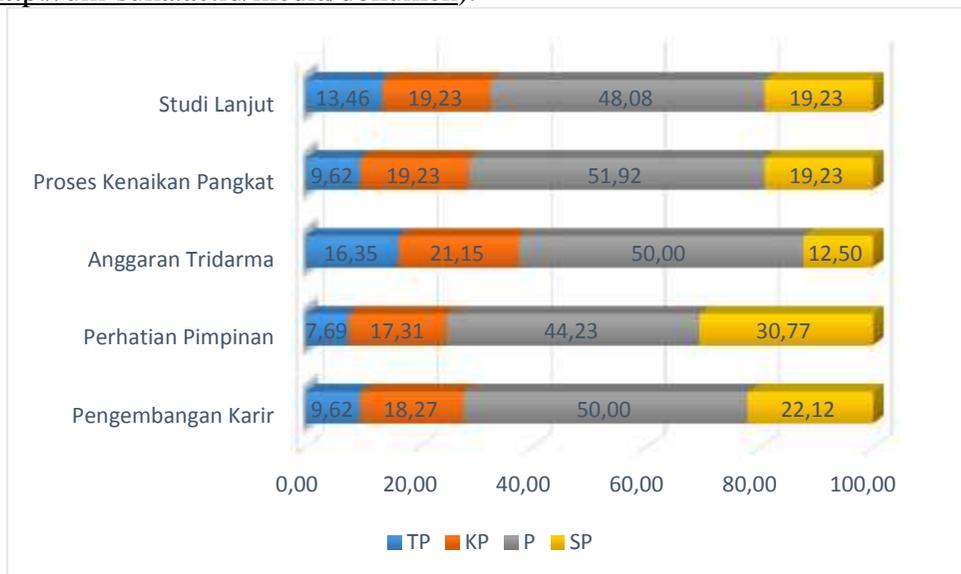
- Awalnya, penilaian motivasi dan kepuasan kerja adalah dengan penjumlahan di seluruh item yang mana skor minimum untuk setiap item adalah 1, sedangkan skor maksimumnya untuk setiap item adalah 5. Dengan demikian kisaran kemungkinan skor dengan responden dosen untuk Motivasi dan Kepuasan Kerja keseluruhannya adalah 46–322 (semua 46 item).
- Kemudian kisaran kemungkinan skor dengan responden tenaga administrasi untuk Motivasi dan Kepuasan Kerja keseluruhannya adalah 14–98 (semua 14 item).
- Sedangkan kisaran kemungkinan skor dengan responden mahasiswa untuk Motivasi dan Kepuasan Kerja keseluruhannya adalah 25–175 (semua 25 item).

Di UIN Suka Jogjakarta Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk perspektif Inovasi dan Pembelajaran terdiri dari persepsi anggota staf universitas tentang kampus sebagai tempat kerja dan tingkat kepuasan dosen terhadap layanan UIN Sunan Kalijaga dilakukan untuk apakah layanan yang diberikan oleh UIN Sunan Kalijaga sudah sesuai dengan kebutuhan dosen.

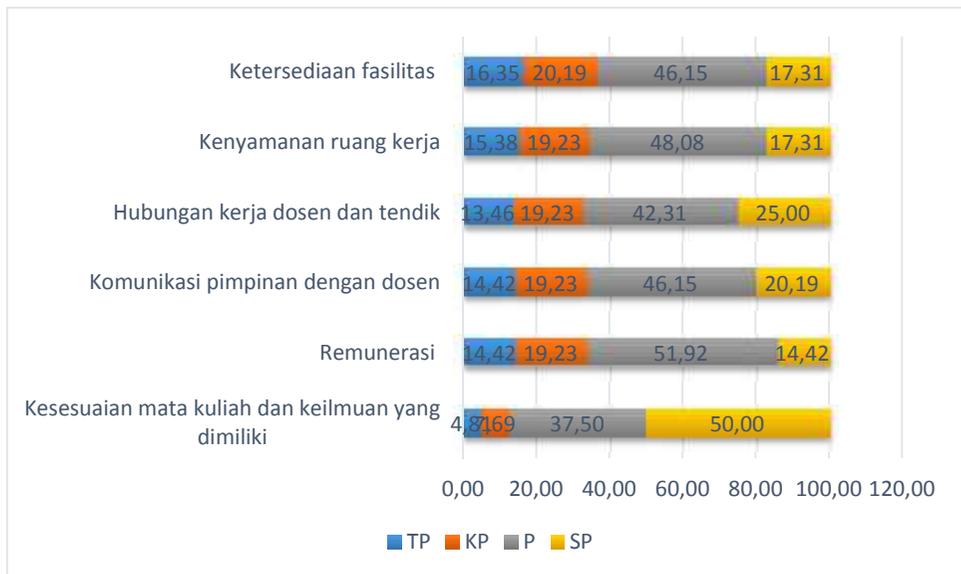
IKU yang dipilih untuk memperoleh prioritas seperti dalam pemanfaatan keterampilan dari dosen dan tenaga administrasi misalnya memungkinkan penilaian terhadap kinerja organisasi apakah keahlian dari para personil perguruan tinggi telah dialokasikan secara efektif, sementara yang lain seperti Tingkat Kepuasan Dosen terhadap Layanan UIN Sunan Kalijaga menunjukkan seberapa baik manajemen berkomunikasi dengan karyawan.

Survei tingkat kepuasan dosen terhadap layanan UIN Sunan Kalijaga dilakukan untuk apakah layanan yang diberikan oleh UIN Sunan Kalijaga sudah sesuai dengan kebutuhan dosen. Berdasarkan survey telah terkumpul 104 responden dimana hasilnya disajikan pada Gambar 4.1. Berdasarkan Gambar 4.1, dapat diamati bahwa rata – rata tingkat kepuasan dosen terhadap kesempatan untuk melanjutkan studi lanjut sudah puas (48,08%), proses kenaikan pangkat (51,92%), ketersediaan anggaran untuk melakukan kegiatan tri darma (50%), perhatian pimpinan terhadap dosen (44,23%) serta kesempatan pengembangan karir (50%).

Pada Gambar 4.2 terlihat bahwa rata – rata tingkat kepuasan terhadap layanan sudah merasa puas pada layanan ketersediaan fasilitas (46,15%), kenyamanan ruang kerja (48,08%), hubungan kerja antara dosen dengan tenaga kependidikan (42,31%), komunikasi pimpinan dengan dosen (46,15%), remunerasi (51,92%) sedangkan layanan kesesuaian mata kuliah dosen dengan kelimuan yang dimiliki sudah sangat puas dengan persentase sebesar 50% (Sumber: Dokumen Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan di <http://uin-suka.ac.id/media/dokumen>).



**Gambar 4.1** Tingkat Kepuasan Dosen terhadap Layanan UIN Sunan Kalijaga



**Gambar 4.2** Tingkat Kepuasan Dosen terhadap Layanan UIN Sunan Kalijaga

Efektifitas model kepemimpinan UIN Sumatera Utara Medan menerapkan kepemimpinan dalam tiga pola yaitu: kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasional, dan kepemimpinan publik.

- a. **Kepemimpinan Operasional** Kepemimpinan operasional di UIN Sumatera Utara Medan diwujudkan dalam bentuk: (1) Kemampuan menjabarkan Visi dan Misi Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai dasar pengembangan visi dan misi UIN Sumatera Utara Medan, (2) Kemampuan menjabarkan Visi dan Misi UIN Sumatera Utara Medan ke dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP), Rencana Strategis (Renstra), dan Rencana Operasional (Renop), (3) Kemampuan melaksanakan RIP, Renstra dan Renop, dan (4) Kemampuan melakukan evaluasi diri terhadap ketercapaian RIP, Renstra dan Renop yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi diri dilakukan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan. Misalnya updating visi dan misi, RIP, Renstra, Renop atau penyesuaian rencana dengan kemampuan lembaga. Juga ditandai dengan responsifnya pimpinan terhadap dinamika perubahan, perkembangan, harapan stakeholders, dan tuntutan kebijakan pemerintah pusat. Untuk menjamin bahwa RIP, Renstra dan Renop dilaksanakan, pimpinan melakukan roadshow ke setiap fakultas dan unit untuk mensosialisasikan sejumlah kebijakan, target dan strategi pencapaiannya. Pada roadshow

tersebut juga dilakukan dialog secara terbuka guna menghimpun sejumlah masukan bagi kelancaran tugas dan fungsi masing-masing unit yang diturunkan dalam bentuk analisis jabatan (Anjab) secara operasional. Kepemimpinan operasional diarahkan untuk mewujudkan tugas dan fungsi masing-masing unit, sehingga berakumulasi dan bersinergi dalam mewujudkan visi dan misi UIN Sumatera Utara Medan.

- b. Kepemimpinan Organisasi Kepemimpinan organisasi berkaitan dengan pemahaman tata kerja UIN Sumatera Utara Medan yang termaktub di dalam Ortaker. Kepemimpinan organisasi diwujudkan dalam bentuk: (1) Penetapan jobdesk, (2) Penyediaan SOP untuk pelaksanaan kegiatan akademik dan nonakademik, (3) Penetapan mutu kerja, (4) Penyamaan persepsi, persiapan pelaksanaan kegiatan, evaluasi kegiatan atau pengambilan keputusan yang dilakukan melalui rapat-rapat pimpinan, rapat-rapat rutin, rapat pimpinan terbatas. (5) Instruksi kerja kepada bawahan, (6) Monitoring pelaksanaan kerja bawahan, (7) Memberikan reward pada prestasi kerja dan punishment pada pelanggaran kerja.
- c. Rapat kerja tahunan yang melibatkan unsur pimpinan universitas sampai ke tingkat Ketua Program Studi/ Jurusan. Dalam skala yang lebih terbatas upaya terciptanya pertanggungjawaban publik disampaikan pada rapat senat dan rapat pimpinan yang dilaksanakan secara rutin hari Rabu minggu ketiga setiap bulan. 2) Rektor juga melakukan roadshow ke fakultas untuk menjangkau langsung para dosen dan tenaga kependidikan. 2) Penyampaian hasil kerja universitas juga disampaikan dalam event-event seperti judicium dan wisuda. 3) Di samping itu, Humas UIN Sumatera Utara juga memiliki hubungan dengan media elektronik seperti TVRI, Kompas TV, media massa seperti harian Waspada, Harian Analisa, Harian Sindo, Harian Medan Bisnis, Harian Kompas, Harian Orbit, dan Radio Republik Indonesia, serta radio-radio swasta di Medan.
- d. Efektifitas kepemimpinan organisasi lainnya terlihat dari pendekatan dalam pengambilan keputusan kebijakan dan peraturan penyelenggaraan universitas yang merupakan representasi masukan dan kontribusi dari seluruh unit. Partisipasi dan masukan atas nama unit menjadi pertimbangan setiap keputusan. Sistem pengambilan keputusan yang ditetapkan adalah bersifat adil, sehingga instrumen yang digunakan dapat menjamin efektifitas kepemimpinan organisasional. Selain itu UIN SU juga memantapkan penerapan sistem koordinasi dan komunikasi antar unit di setiap level dan jenjang. UIN Sumatera Utara Medan

mengembangkan sistem koordinasi antar unit mulai dari sistem konvensional sampai pada sistem online. Koordinasi melalui sistem konvensional dilakukan secara rutin dan terjadwal melalui rapat koordinasi, rapat kerja terbatas, dialog, curah pendapat, dan melalui roadshow pimpinan ke berbagai fakultas dan unit di UIN Sumatera Utara Medan. Selain itu, sistem koordinasi antar unit melalui sistem *online* yang diterapkan di UIN Sumatera Utara Medan bertujuan untuk mendukung efektivitas dan akuntabilitas kepemimpinan organisasi, baik bidang akademik maupun non-akademik. Sistem ini telah memfasilitasi setiap unit untuk melakukan tugas dan fungsinya dengan baik, karena dibangun melalui pendekatan sentralisasi sistem dan desentralisasi kewenangan unit. Artinya, sistem dibuat tunggal, namun kewenangan didistribusikan secara berjenjang sesuai dengan level kepemimpinan di Universitas sampai ke tingkat program studi. Sistem ini sekaligus sebagai alat kontrol untuk mewujudkan akuntabilitas kepemimpinan organisasi di setiap level dan jenjang dalam mendukung implementasi tugas pokok dan fungsi masing-masing unit.

Keenam, Studi terhadap perkembangan UIN Sumatera Utara Medan meliputi, a) Sampai pada tahun 2016, UIN Sumatera Utara memiliki SDM yang dapat diandalkan dengan rinciannya, 125 orang dosen dengan kualifikasi bergelar doktor (S-3), 289 orang berpendidikan S2, guru besar 30 orang, dan didukung tenaga kependidikan yang berjumlah 153 orang; b) Dari sisi peminat, animo masyarakat Sumatera Utara dan sekitarnya terhadap UIN Sumatera Utara Medan, lebih-lebih setelah perubahan dari IAIN Sumatera Utara menjadi UIN Sumatera Utara meningkat tajam dengan perbandingan Animo atau minat masyarakat untuk memilih UIN Sumatera Utara meningkat. Hal ini terlihat dari peningkatan peminat SPAN PTKIN dimana UIN Sumatera Utara berada pada urutan ke-4 dari 56 Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri di Indonesia tahun 2017 dengan jumlah peminat sebanyak 21.021 dari 2.422 kuota yang disediakan. Dengan demikian rasio peminat UIN sudah mencapai 1:12 pada tahun 2016 c) Perbaikan akreditasi prodi pada tahun 2016 yang berjumlah 35 prodi dimana prodi terakreditasi A sebanyak 3, akreditasi B (23 prodi) dan terakreditasi C sebanyak 6 prodi, dan 3 dalam proses akreditasi pertama kali. d) Perkembangan dan perluasan sarana perkuliahan yang semakin baik, di antaranya perluasan lahan perkuliahan yang sebelumnya berada di tiga kampus (Kampus I Sutomo), Kampus II (Pancing), Kampus III, Pondok Surya). Selain tiga lokasi tersebut saat ini juga sedang dibangun kampus UIN terpadu di Tuntungan yang akan menjadi kampus IV dengan pendanaan dari IDB. Tahun 2018 juga

direncanakan akan dibangun kampus V di daerah Kualanamu dengan luas lahan sekitar 100 hektar.

Evolusi dari pengukuran kinerja ke manajemen kinerja berjalan melalui pendekatan Balanced Scorecard yang dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton sebagai kritik terhadap keterbatasan pengelolaan organisasi dan kinerjanya yang hanya dengan ukuran keuangan.

Dengan pendekatan Balanced Scorecard, organisasi mendefinisikan ulang hubungan mereka dengan pelanggan/stakeholders, merencanakan ulang proses bisnis secara fundamental, mengajarkan keterampilan baru kepada orang-orang dalam organisasi tersebut, dan menerapkan teknologi infrastruktur yang baru, dan berfokus pada upaya sebagai tim kerja yang diperlukan untuk mendukung strategi. Sistem manajemen ini memberikan mekanisme untuk memobilisasi dan memandu proses perubahan. Tetapi budaya baru ini bahkan melibatkan lebih dari sekedar suatu sistem manajemen. Pengukuran harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen. Konsep Balanced Scorecard menunjukkan bagaimana pendekatan ini bisa bergerak di luar sistem pengukuran kinerja untuk menjadi kerangka pengorganisasian bagi sistem manajemen strategis. Dalam pembuatan scorecard, strategi menggantikan anggaran sebagai pusat proses manajemen. Akibatnya, Balanced Scorecard menjadi sistem operasi untuk proses manajemen strategis baru. (Kaplan dan Norton, 2001: 23). Dengan demikian, Kaplan dan Norton melihat Balanced Scorecard sebagai pusat konsep manajemen untuk seluruh organisasi yang membutuhkan pendekatan manajemen yang sangat berbeda dari yang ada sebelumnya, dan transformasi organisasi yang sangat besar.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan sebagaimana pada Bab IV, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Sistem atau manajemen kinerja di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menerapkan Manajemen Strategis dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Penerapan Balanced Scorecard di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berupaya fokus pada area-area strategis yang paling lemah dan berupaya menyeimbangkannya untuk peningkatan kinerja program studi sebagai area bisnis strategis. Peranan BSC di sini adalah untuk:

- Menetapkan fondasi pengalokasian sumber daya yang kuat
- Memfasilitasi penyediaan layanan dan kinerja terbaik
- Mendukung tercapainya mutu layanan yang prima di internal universitas dan dalam layanan pengabdian masyarakat.

Dengan melacak Indikator Kinerja Utama (IKU) yang sesuai di masing-masing dari ketiga peranan BSC di atas, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mempublikasikan Dokumen Rencana Strategisnya, kemajuan dan prestasi dalam pengembangan institusi sebagai kampus yang bereputasi di situs web universitas (<http://www.uinjkt.ac.id>) sehingga pemangku kepentingan dapat melihat kemajuan institusi dan unit. Pada level program studi diterapkan Kontrak Kinerja bagi Ketua Program Studi yang di dalamnya dicantumkan pernyataan kesediaan untuk mencapai seluruh IKU sebagai target-target strategis unit yang dipimpinnya.

Selanjutnya, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta meneguhkan cita-cita dengan visi jangka panjangnya menjadi *World Class University*. Status ini merujuk pada sejumlah reputasi nasional, kawasan, benua dan rekognisi internasional yang diperolehnya secara terukur dan merujuk pada beberapa parameter, antara lain; *pertama*, kualitas SDM yang dihasilkan; *kedua*, mutu, relevansi dan manfaat penelitian dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dalam memecahkan problem problem kemanusiaan; dan *ketiga* kontribusi lembaga dan sivitas akademika dalam mendorong perubahan perubahan sosial ekonomi dan budaya secara masif.

Sebelum mencapai universitas kelas dunia (WCU), *stage* yang dilalui oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah menjadi Universitas Riset (*Research University*) yang diperkuat dengan status kelembagaan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Sebagai Universitas Riset, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, harus memenuhi kriteria minimal sebagai berikut: *pertama*, porsi pengelolaan penelitian lebih besar dari porsi pendidikan dan pengajaran; *kedua*, meningkatnya alokasi hibah riset para dosen dari pihak luar; *ketiga*, jumlah kerjasama riset dengan pihak industri

dan lembaga lainnya; dan, *keempat*, tumbuhnya budaya riset di kalangan mahasiswa, terutama mahasiswa pascasarjana. Disamping itu pula transformasi menjadi PTN-BH menuntut penyempurnaan kualifikasi mutu institusi dan program studi, optimalisasi pendapatan non jasa pendidikan menuju kemandirian serta peningkatan publikasi di tingkat internasional.

Sistem atau manajemen kinerja di UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta menjalankan misi *continuous improvement* dengan menerapkan “pemodelan kualitas empat langkah” yaitu Plan – Do – Check – Act (PDCA). Ukuran kinerja perguruan tinggi tidak hanya bertumpu pada pengajaran di kelas, melainkan juga meliputi penelitian dan pengabdian masyarakat. Ketiga komponen tersebut saling terhubung. Pengajaran tanpa penelitian berarti mengajarkan sesuatu yang lama. Pengabdian tanpa berbasis pada penelitian bisa salah arah. Maka, penelitian menjadi tumpuan kedua komponen utama lainnya tersebut. UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta mempublikasikan Core Values UIN Sunan Kalijaga dalam pengembangan institusi sebagai kampus yang bereputasi, skor hasil pengukuran Kepuasan Tenaga Kependidikan, dan kerangka kerja yang diterapkan pada tingkat proses operasional dan kegiatan di situs web universitas (<http://www.uin-suka.ac.id>) sehingga pemangku kepentingan dapat melihat kemajuan institusi dan unit.

Core Values UIN Sunan Kalijaga terdiri atas: (1 – 2) integratif – interkoneksi, (3 – 4) dedikatif – inovatif, dan (5 – 6) inklusif – continuum improvement. Core Values UIN Sunan Kalijaga secara internal merupakan tata nilai, ruh, dan rel dalam perwujudan dan pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Core Values UIN Sunan Kalijaga ini juga merupakan prinsip dasar dalam implementasi visi-misi, program-program kelembagaan, sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi, serta pengembangan keilmuan, Keislaman, dan peradaban yang berlandaskan Pancasila, Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 serta perundang-undangan yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Monitoring dan evaluasi dirancang untuk memastikan institusi berkinerja sesuai rencana dengan menciptakan kepuasan kerja dan motivasi dari para Tenaga Kependidikan sehingga dapat menciptakan komitmen yang diperlukan dari para sivitas akademiknya. Di sinilah keterampilan kepemimpinan di kampus UIN Sunan Kalijaga sangat berperan penting.

Penerapan Balanced Scorecard di UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta berupaya fokus pada area-area, unit-unit, bahkan hingga level korporat strategis yang paling lemah dan berupaya menyeimbangkannya untuk peningkatan kinerja program studi, fakultas, hingga level institusi dalam mengidentifikasi sasaran-sasaran strategisnya.

Untuk mencapai tujuan UIN Sunan Kalijaga menuju universitas riset, penekanannya dilakukan pada proses pembelajaran berbasis penelitian dengan senantiasa mendorong karya ilmiah mahasiswa. Di samping itu, UIN

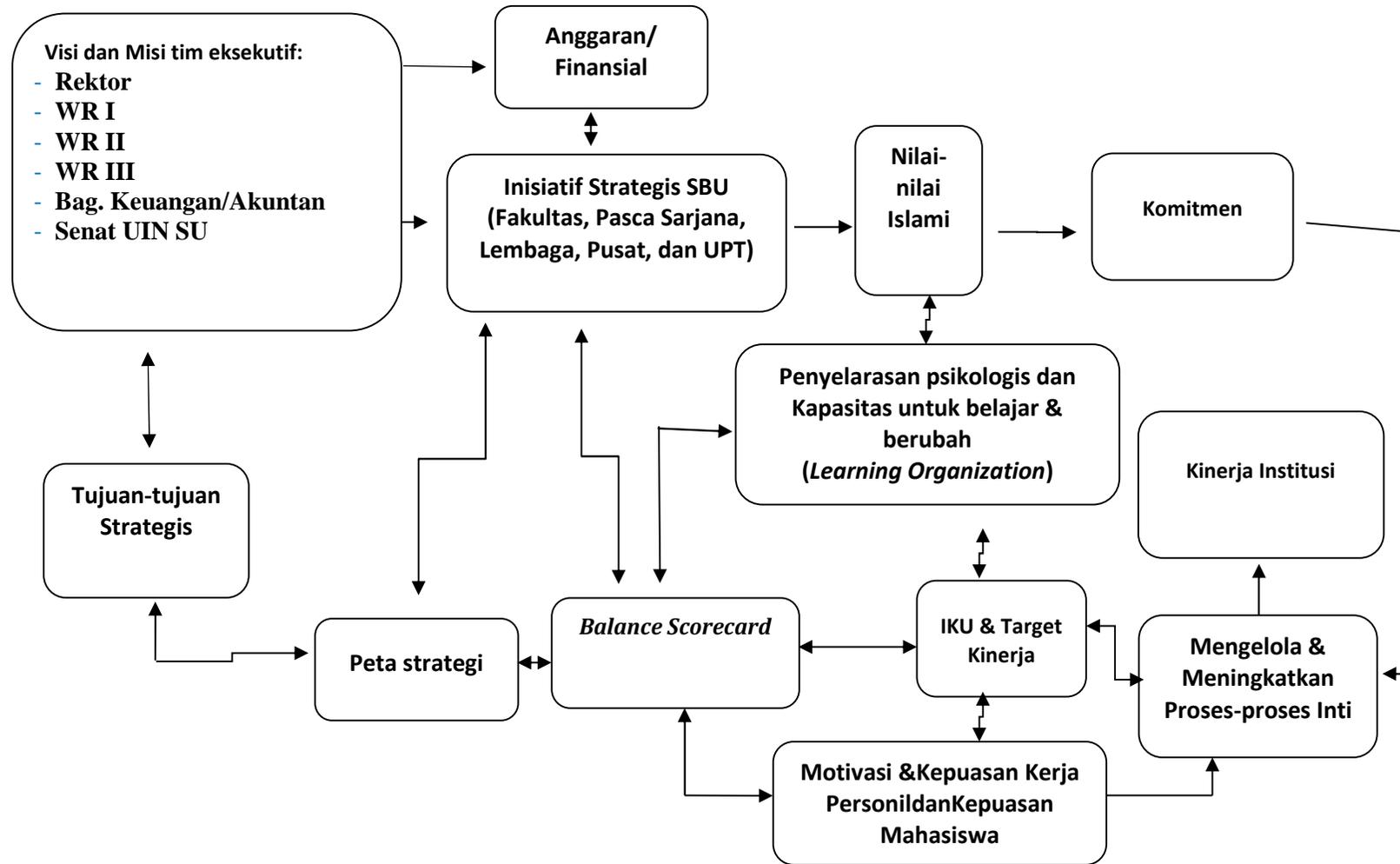
Sunan Kalijaga sudah melakukan berbagai upaya dan mengimplementasikan berbagai hal menuju *World Class University (WCU)*. Di antaranya yaitu dengan cara menjalin kerjasama internasional yang bersifat strategis dan saling menguntungkan. UIN Sunan Kalijaga juga mengembangkan scorecard yang dirancang untuk membantu mencapai tujuan utamanya dalam membangun UIN menjadi pemimpin dalam bidang penelitian.

Sistem atau manajemen kinerja di UINSU Medan menerapkan Manajemen Strategis dengan Analisis SWOT untuk:

1. Meningkatkan akreditasi prodi pada tahun 2016 yang berjumlah 35 prodi dimana prodi terakreditasi A sebanyak 3, akreditasi B (23 prodi) dan terakreditasi C sebanyak 6 prodi, dan 3 dalam proses akreditasi pertama kali.
2. Mengembangkan sarana dan prasarana serta fasilitas perkuliahan yang semakin baik.
3. Memperluas lahan kampus untuk mendukung kegiatan perkuliahan yang nyaman dan representatif.

Kebijakan pokok dalam pengembangan kelembagaan UIN SU meliputi alih status menjadi universitas dari yang tadinya institut pada tahun 2014, pembukaan fakultas dan prodi baru, dan akreditasi. Dalam rentang waktu 2016-2020, UIN Sumatera Utara Medan menargetkan peningkatan status akreditasi institusi dari predikat B pada tahun 2017 menjadi peringkat Akreditasi A pada tahun 2020. Proses peningkatan status akreditasi institusi ini akan dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.

Adapun sebagai hasil temuan penelitian dalam penelitian ini, maka dirancanglah model peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan pendekatan *Balanced Scorecard* seperti yang dapat dilihat pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1 Model Peningkatan Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Namun, draft Model Peningkatan Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di atas memang belum diujicobakan dikarenakan kendala dalam hal keterbatasan waktu dan biaya penelitian ini. Dengan demikian juga belum dapat diketahui efektivitasnya terhadap proses menerapkan strategi menjadi aksi di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. Namun demikian, peneliti tetap merencanakan untuk melakukan uji coba terbatas di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sumatera Utara Medan dan melakukan uji coba lebih luas pada tingkat institusi di UIN Sumatera Utara Medan di luar dari jangka waktu penelitian ini. Tujuannya adalah agar bagaimana model peningkatan kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dihasilkan dalam penelitian ini nantinya selain bermanfaat untuk meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri, juga dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta, sehingga dapat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia.

## **B. Saran**

Berdasarkan kajian dari sudut pandang manajemen kinerja dan hasil analisis serta pembahasan dalam penelitian ini, maka disarankan yang berkaitan dengan fokus peningkatan status akreditasi program studi dan institusi dari PTKIN dengan status Akreditasi Institusinya masih B dan akumulasi dari seluruh status Akreditasi Program Studinya yang ada di kampus tersebut telah mencapai A masih kurang dari 50%, maka sebaiknya ditekankan pada perbaikan kerangka kerja manajemen kerjanya terlebih dahulu, karena peringkat Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Institusi ini tidak bisa dirubah secara langsung karena pada prinsipnya ia hanya merupakan hasil, bukan proses atau kinerja untuk mencapai hasil tersebut. Artinya, secara logika, ketika proses untuk mencapai hasil tersebut belum dilalui, maka tentunya secara otomatis hasil tersebut tidak akan diperoleh. Dengan penekanan pada peningkatan kinerja dulu, maka kemudian urusan untuk meningkatkan status akreditasi program studi dan institusi di PTKIN hanya tinggal persoalan bagaimana menampilkan data dan proses memindahkan data dari peningkatan kinerja Program Studi dan Institusi yang ditunjukkan dari keberhasilannya dalam mencapai sasaran-sasaran strategis di tingkat program studi dan keberhasilan mencapai tujuan institusional di tingkat institusinya ke borang akreditasi.

Itulah mengapa PTKIN yang berupaya meniru praktek operasional dan mendapatkan beberapa kemiripan dari penyejajaran kinerja dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta dalam waktu singkat, berpeluang besar untuk gagal. Alasannya karena mereka tidak bisa mengembangkan kesejajaran psikologis atau kapasitas untuk belajar dan berubah dalam jangka waktu singkat. Oleh karena itu, PTKIN yang memiliki cita-cita untuk mencapai hasil akreditasi seperti yang telah dicapai oleh kedua UIN tertua di Indonesia tersebut, maka perlu mempersiapkan terlebih dahulu bagaimana menyusun strategi pengembangan terhadap penyejajaran psikologis, penyejajaran kinerja, dan kapasitas untuk belajar dan berubah dari para sivitas akademiknya secara bersamaan dan bila ketiga hasil tersebut, yaitu penyelarasan psikologis, penyelarasan kinerja, dan kapasitas untuk belajar dan berubah itu telah dapat dicapai, maka barulah keberhasilan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan mutu yang tinggi dari PTKIN dapat dicapai. Para pemimpin harus memiliki kemauan dan keterampilan untuk mempertimbangkan ketiga pilar tersebut saat membuat keputusan strategi, kebijakan bisnis, dan praktik sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Makin et. al. (2017). Sosialisasi Pembelajaran UIN Sunan Kalijaga 2017. UIN Sunan Kalijaga: Yogyakarta, pp. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8-9, 9-10, 21.
- Beer, M. (2009). *High Commitment, High Performance (How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage)*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 19-21, p. 94.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). "The silent killers of strategy implementation and learning," *Sloan Management Review*, 41(4), Summer.
- Castetter, W. B. (1996). *6<sup>th</sup>ed. The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., pp. 270-275.
- Cokins, Gary. (2001). *Activity-Based Cost Management: An Executive Guide*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cokins, Gary. (2009). *Performance Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp. 75-81, 89, 90, 91, 93, 94-97, 98, 103, 118, 121, 146-148.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep*. Terj. Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat, p. 7, 164, 343.
- Dokumen Rencana Strategis UINSU Medan Periode 2016-2020, p. 8.
- Dokumen Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017 – 2021.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. cet. 5. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, pp. 103-105.
- Elliott, R. K. "The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting," *Accounting Horizons* (Juni: 1992): 61-85.
- Fattah, N. dan Ali, M. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. cet. 8. Jakarta: Universitas Terbuka, p. 6.32.
- Hadijaya, Yusuf. (2013). *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. Medan: Perdana Publishing, p. 161-162.
- Iswanto, Yun. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, p. 1.1., 2.35., pp. 7.3-7.4.
- Ivancevich, John M. et. al. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2006, pp. 17-18.
- Josh Leibner, Gershon Mader, Alan Weiss, Ph.D. 2009 THE POWER OF STRATEGIC COMMITMENT (*Achieving Extraordinary Results*)

- Through Total Alignment and Engagement*), New York: AMACOM, pp. 225-233.
- Kaplan, R. S. dan Norton D. P.(1992), “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to work”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 2-16.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996), “Linking the Balanced Scorecard to strategy”, *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.
- Kaplan, R. S. dan Norton D. P. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.terj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga, p. vii, 6, 19, 110.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001), “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part 1”, *Accounting Horizons*, Vol. 15 No. 1, pp. 87-104.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004b), *Strategy Maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 7, 32.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech.(2001). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. 2, terj. Toto Budi Santosa. Yogyakarta: ANDI and Pearson Education Asia Pte, Ltd., p. 14.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world,” *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy.(2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press, pp. 59-67, 77, 81, 179-181,192-193, 198-200, 244, 245, 246-247.
- Robson, W. (1997). *Second ed. Strategic Management and Information Systems*. Harlow: Prentice Hall, p.5.
- Sallis, [Edward.](#) (2002). *Total Quality Management in Education*. Michigan: Kogan Page, pp. 18-22.
- Siagian, Sondang P. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.cet. 4.Jakarta: Bumi Aksara, p. 31.
- Stride,C., Wall T. D., and Catley N.(2007) *Second Edition Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health And Job-Related Well-Being* West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, p. 1.

- Sukmadinata, N. S. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung :PT. Rosda Karya, p. 182-190.
- Ulinuha, Imam.(2006). *E-Book Hadits-Hadits Pilihan*. (Jakarta: Gema Insani Press) diambil dari Kitab Shahih, Musnad dan Sunan.

Lampiran 1. KONTRAK KINERJA TAHUN 2018 NOMOR:  
01.20/IKU-2018 FAKULTAS ILMU TARBIYAH  
DAN KEGURUAN UIN SYARIF  
HIDAYATULLAH JAKARTA

A. Pernyataan Kesanggupan

Dalam melaksanakan tugas sebagai Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, saya akan:

1. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kesungguhan untuk mencapai target kinerja sebagaimana tercantum dalam Kontrak Kinerja ini.
2. Bersedia untuk dilakukan evaluasi atas capaian kinerja kapanpun diperlukan.
3. Bersedia untuk dipublikasikan hasil capaian kinerja.

B. Target Capaian Tahun 2018

No.	Perspektif	Sasaran Strategis	No	Uraian IKU	Target 2018	Bobot
1	Pemangku Kepentingan	Meningkatnya budaya mutu berbasis SMM ISO pada seluruh aspek bidang	1	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap Kinerja Dosen (skala 5)	3,9	10%
			2	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap kualitas layanan (skala 4)	3,1	10%
		3	Mahasiswa lulus tepat waktu dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) minimal 3,25	75%	10%	
		4	Jumlah penelitian terpublikasi di jurnal nasional terakreditasi	2	10%	
		5	Jumlah penelitian terpublikasi di jurnal	2	10%	
		Meningkatnya kompetensi dan profesionalitas lulusan				
		Meningkatnya kuantitas dan kualitas penelitian, publikasi ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat				

				bereputasi internasional		
		Meningkatnya kualitas dan mutu program studi	6	Rata-rata skor akreditasi program studi/jurusan	355	10%
		Meningkatnya kualitas pembelajaran	7	Rasio Dosen dengan mahasiswa	1:27	10%
2	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatnya ketersediaan dosen berkualifikasi tinggi dan kompeten	8	Persentase dosen yang bergelar doktor dibandingkan dengan total jumlah dosen tetap (PNS dan Tetap BLU)	30%	10%
			9	Persentase kenaikan jabatan fungsional dosen	10%	10%
			Tersedianya sistem evaluasi dan pengawasan kinerja sumber daya manusia	10	Persentase pegawai yang Nilai Kinerja minimal 90	75%

Lampiran 2. Instrumen Penelitian Tingkat Komitmen, Manajemen Kinerja di PT, dan Motivasi dan Kepuasan Kerja dari Dosen

Kepada Yth,

Bapak/ Ibu/ Sdr/Sdri  
Dosen UINSU Medan  
Di Medan

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian, bersama ini kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri dosen pengajar di UINSU Medan sebagai responden dalam penelitian ini (angket terlampir)

Bersama ini kami mohon angket ini Bapak Ibu/Sdr/Sdri isi dengan menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan secara jujur dan apa adanya karena hasil jawaban Anda tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja, status, dan jabatan Anda.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengetahui efektivitasnya terhadap proses menerapkan strategi menjadi aksi di UINSU Medan" sebagai umpan balik bagi Pengkajian dan Penerapan Manajemen Pendidikan.

Demikian pengantar ini dibuat, atas perhatian dan bantuan serta kerjasama yang baik mengucapkan terima kasih.

Medan, Agustus 2018  
Hormat Kami,  
**Dr. Yusuf Hadijaya, MA**  
**Dr. Inom Nasution, MPd**  
**Suhairi, ST, MM**

**No: Responden .....**

Kepada Bapak/Tbu/Sdr/Sdri dimohon untuk menjawab semua pernyataan umum di bawah ini :

1. Berapa usia Anda ?
2. Di Fakultas apakah Anda bertugas?
3. Program Studi yang menjadi *Home Base* Anda :
  - a .....
  - b .....
4. Apa status dosen anda sekarang ?
  - A. Dosen Tetap PNS
  - B. Dosen Tetap Non-PNS/BLU
  - C. Dosen Tidak Tetap/Honorar
5. Apa pangkat dan jabatan Anda sekarang ?
6. Sudah berapa lama anda mengabdikan ditempat Anda mengajar?
7. Jenis kelamin Anda ? (lingkari jawaban yang sesuai)
  - A. Pria
  - B. Wanita
- 6.. Apakah pendidikan terakhir anda ?
  - A. Sarjana Muda
  - B. Sarjana
  - C. Magister
  - D. Doktor

## PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

**Skala Motivasi dan Kepuasan Kerja Dosen** ini terdiri dari 49 item, dan Anda diminta untuk menunjukkan pada skala respons tujuh poin sejauh mana Anda merasa puas atau tidak puas dengan masing-masing ukuran/fitur dari pekerjaan Anda saat ini dengan membuat tanda centang ( ) di masing-masing kotak dengan pilihan yang paling sesuai menurut Anda dengan arti sebagai berikut:

Sangat Tidak Puas = STP

Tidak Puas = TP

Agak Tidak Puas = ATP

Tidak Yakin = TY

Cukup Puas = CP

Sangat Puas = SP

Sangat Puas Sekali = SPS

Sub skala Kepuasan Kerja Intrinsik terdiri dari 25 item (item 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 46, dan 48) dan Subskala Kepuasan Kerja Ekstrinsik terdiri dari 24 item (item 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 35, 37, 39, 41, 43, 45, 47, dan 49).

Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
1. Kondisi lingkungan kerja Anda secara fisik?							
2. Kebebasan untuk memilih metode kerja Anda sendiri?							
3. Pergaulan dan interaksi dengan rekan-rekan kerja Anda di kampus?							
4. Pengakuan terhadap prestasi kerja Anda berupa mendapatkan pekerjaan yang bagus?							
5. Keamanan Anda dalam pekerjaan?							
6. Proporsi beban tanggung jawab yang diberikan kepada Anda saat ini?							
7. Tingkat pendapatan/penghasilan yang Anda peroleh dari institusi?							
8. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang Anda miliki di tempat kerja?							
9. Hubungan antara pimpinan dan bawahan di institusi Anda?							
10. Setelah keberhasilan kerja keras Anda dalam melaksanakan tugas, Anda mendapatkan promosi yang layak?							

11. Jumlah jam kerja Anda?							
12. Saran yang telah Anda berikan dalam pekerjaan mendapat perhatian yang baik dari kampus?							
<b>Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:</b>	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
14. Jumlah variasi dalam pekerjaan Anda?							
15. Budaya kerja di kampus?							
16. Suasana kampus?							
17. Perasaan Anda terhadap fasilitas layanan kenaikan pangkat/golongan?							
18. Perasaan Anda terhadap sistem dan kualitas layanan administrasi dan keuangan di kampus?							
19. Pekerjaan Anda selama ini sesuai dengan yang Anda harapkan?							
20. Perasaan Anda terhadap berbagai perbaikan yang dilakukan institusi?							
21. Penetapan standar mutu pendidikan yang dilakukan institusi?							
22. Konsistensi monitoring dan pengawasan?							
23. Hak untuk mendapatkan peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang bermakna bagi diri Anda di bidang yang Anda kuasai?							
24. Hak terhadap sebuah gaya manajemen yang meningkatkan harga diri dan martabat sebagai seorang pribadi?							
25. Hak untuk menjadi kreatif dalam mengerjakan semua tugas dan dalam mengisi tujuan-tujuan harian Anda?							
26. Hak untuk konsultasi dan dilibatkan dalam keputusan-keputusan yang berhubungan dengan jenis pekerjaan yang diperuntukkan bagi para dosen?							
27. Hak untuk bekerja keras mengembangkan diri dalam cara yang memungkinkan Anda untuk menemukan tantangan-tantangan baru?							
28. Hak untuk mendapatkan pelatihan, bantuan, dan pertolongan untuk mencapai tujuan-tujuan Anda?							
29. Bagaimana perasaan Anda tentang jenis pekerjaan yang Anda lakukan dalam jabatan Anda sekarang?							
30. Hak untuk mendapatkan suatu							

optimisme, rasa aman, dan perhatian di lingkungan kerja Anda?							
31. Bagaimana perasaan Anda tentang kemajuan yang telah Anda buat selama ini dalam menjalankan peranan anda?							
32. Apakah Anda ditugaskan sesuai dengan bidang yang Anda ajarkan dengan bidang ilmu Anda?							
33. Seberapa percayanya Anda bahwa aspirasi karir Anda dapat diraih dengan Anda bertahan di kampus ini?							
<b>Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:</b>	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
34. Peluang Anda untuk memanfaatkan sumber daya dan waktu untuk meningkatkan kinerja (dalam ketidakpastian), mencoba sesuatu yang baru dan suatu tujuan baru yang menantang dengan penuh pertimbangan?							
35. Atasan mendorong bawahan agar bekerja optimal dengan kesadaran sendiri untuk memajukan institusi?							
36. Seberapa efektif Anda merasa bahwa Anda cocok dengan tanggung jawab-tanggung jawab jabatan Anda?							
37. Evaluasi terhadap kinerja Anda sebagai dosen yaitu dengan membandingkannya dengan standar yang ditentukan?							
38. Penggunaan strategi atau perilaku tertentu yang dirumuskan saat ini dapat mempengaruhi para dosen untuk mencapai tujuan institusi?							
39. Penentuan sarana prasarana, peralatan, bahan dan sumber daya manusia yang diperlukan oleh institusi dilakukan melalui koordinasi dengan mitra kerja internal dan eksternal?							
40. Penghasilan yang Anda peroleh memungkinkan Anda untuk mengenali hakikat diri, potensi diri, bakat-bakat terbaik dan selalumengembangkannya sampai dalam bentuknya yang maksimal?							
41. Apakah Anda turut membimbing mahasiswa pada Program Pengabdian Masyarakat?							
42. Apakah Anda memiliki etos ilmiah yang didukung imbalan yang layak untuk senantiasa melakukan							

penelitian-penelitian yang bermanfaat bagi masyarakat?							
43. Tersedia anggaran yang layak untuk berlangsungnya perubahan perilaku atau pendekatan sesuai dengan situasi atau unit kerja, hingga membuat perubahan secara keseluruhan untuk menanggapi perubahan baik di dalam maupun di luar organisasi?							
44. Bagaimanaperasaan Anda terhadap kesempatan untuk mengembangkan ilmu yang Anda geluti dan mengkomunikasikannya kepada masyarakat ilmiah dengan cara-cara yang beradab?							
45. Bagaimanaperasaan Anda dengan pemantauan secara aktif terhadap pelaksanaan tugas bawahan untuk mengetahui hasil kerja yang didelegasikan?							
<b>Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:</b>	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
46. Bagaimana respon pimpinan dan senat universitas terhadap setiap usulan dosen untuk melakukan pertemuan guna menjelaskan tujuan, waktu pelaksanaan pekerjaan, dan pembagian tugas?							
47. Apakah Anda puas dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal saat ini yang memungkinkan organisasi berselancar di atas gelombang perubahan yang besar, serta bantuan teknologi yang tepat guna yang disediakan?							

Instrumen pengukuran tersebut diadaptasi dari sumber:

Chris Stride, Toby D. Wall and Nick Catley 2007 Second Edition MEASURES OF JOB SATISFACTION, ORGANISATIONAL COMMITMENT, MENTAL HEALTH AND JOB-RELATED WELL-BEING West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. yang dicetak ulang dari *Though-Minded Leadership* (Kepemimpinan dengan Pemikiran Tangguh) oleh Joe D. Batten<sup>C</sup> 1989 AMACOM, sebuah divisi *the American Management Association*, New York.

### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini diajukan sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan pengukuran **Manajemen Kinerja di Perguruan Tinggi**. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Dosen untuk memberikan jawaban terhadap angket ini dengan cara memberikan tanda centang ( ) pada kotak yang tersedia dengan arti sebagai berikut:

TP = Tidak Pernah  
 JR = Jarang  
 KK= Kadang-Kadang  
 SR = Sering  
 SL= Selalu

No	Manajemen Kinerja di Perguruan Tinggi	JAWABAN				
		TP	JR	KK	SR	SL
1	2	3				
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>					
1	Dalam bekerja, saya menjadikan visi, misi, tujuan, dan sasaran di kampus saya sebagai pedoman dalam setiap tindakan dan pelaksanaan tugas-tugas.					
2	Saya berusaha mematuhi peraturan yang telah di buatoleh pihak institusi.					
3	Sayamengikuti program pengembangan atau workshop di bidang manajerial untuk menyatukan pelayanan staf unit terkecil sampai dengan mengatur berbagai unit organisasi yang kompleks.					
4	Saya menyesuaikan perilaku saya berdasarkan nilai-nilai Islami yang saya yakini dapat menunjang pencapaian mutu layanan yang prima di kampus.					
5	Saya membuat Rencana Pelaksanaan Perkuliahan (RPP) pada setiap semester.					
6	Saya menggunakan LCD atau Power Point pada saat menyampaikan materi kuliah pada mahasiswa.					

7	Saya menginternalisasikan nilai-nilai Islam yang bersumber dari Alquran dan Hadits karena dalam Hadits terdapat pedoman-pedoman operasional dalam pelaksanaan ibadah-ibadah yang diperintahkan Allah Swt dalam Alquran.					
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>	TP	JR	KK	SR	SL
8	Saya menyampaikan dan menjelaskan pengetahuan terkini dalam peran sebagai ahli, membantu kesulitan teknis orang lain, menyebarkan teknologi baru keluar organisasi, menerbitkan tulisan tentang metode baru tentang artikel atau jurnal profesional.					
9	Pengelola kampus kami melaksanakan pembangunan sarana/prasarana dan pengadaan/perawatan fasilitas pendidikan yang memadai.					
10	Saya bekerja sama dengan teman sejawat dalam menyelesaikan tugas yang saya anggap dapat memper-kaya pengetahuan.					
11	Saya memiliki komitmen yang tinggi bahwa UIN Sumatera Utara akan melakukan integrasi nilai-nilai Islam dalam seluruh bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dengan pendekatan transdisipliner, sehingga mampu melahirkan sarjana yang Islami dan berkualitas tinggi.					
12	Saya menyadari pentingnya keterikatan emosional orang-orang di semua bagian, terutama para pimpinan unit kunci, terhadap tujuan, misi, dan nilai-nilai organisasi.					
13	Saya berusaha menjelaskan tujuan, sasaran materi kuliah pada mahasiswa.					
14	Saya mengembangkan pemikiran-pemikiran baru untuk pengembangan organisasi.					
15	Saya berpikir bahwa pengaturan kinerja terjadi ketika keseluruhan sistem organisasi — struktur, sistem, orang, dan budaya-sesuai dengan tujuan- tujuan dan strategi kinerja.					

16	Saya berupaya mengembangkan kapasitas untuk belajar dan berubah untuk meningkatkan kinerja saya sebagai dosen.					
17	Saya menghafal, memahami makna, dan menghayati ayat-ayat Alquran, terlebih lagi terhadap ayat-ayat yang terkait dengan minat dan bidang ilmu saya, dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari dan pelaksanaan tugas-tugas saya.					
18	Saya berpendapat bahwa tujuan-tujuan organisasi merupakan titik awal dari perencanaan struktural karena seluruh kegiatan-kegiatan mengalir dari tujuan.					
19	Saya membuat perencanaan dalam bekerja yang saya sesuaikan dengan perubahan pada lingkungan internal dan eksternal.					
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>	<b>TP</b>	<b>JR</b>	<b>KK</b>	<b>SR</b>	<b>SL</b>
20	Saya berperan aktif dalam program-program, kebijakan-kebijakan, dan struktur kinerja yang sedang berjalan di kampus.					
21	Saya melakukan riset selama 3 tahun terakhir (2016 – 2018).					
22	Kesenjangan kinerja di kampus kami telah diidentifikasi dalam kelompok-kelompok kerja, seperti pimpinan dan staf, dosen, pakar/guru besar, dan kelompok tenaga pendukung.					
23	Saya selalu berupaya memperbaiki keterampilan, kemampuan, sikap, dan kinerja saya agar tercapai hasil yang memuaskan.					
24	Saya memahami berbagai fenomena di alam semesta, fenomena sosial, atau fenomena yang terdapat dalam diri saya sendiri sebagai ayat-ayat Qauniyah.					
25	Hasil riset saya dipublikasikan pada Jurnal Nasional Terakreditasi/Internasional bereputasi.					
26	Semangat kerja saya dipengaruhi oleh iklim organisasional yang menjadi kendala bagi kinerja individual atau kelompok.					

27	Saya peduli terhadap perlunya tindakan pengkonsentrasian proses-proses sumber daya manusia pada area-area di mana akan memiliki dampak terbesar pada masa depan sistem universitas.					
28	Saya dilibatkan dalam peningkatan daya tarik, pengembangan, pencapaian ulang, dan pemotivasian kualitas dan kuantitas komitmen personil terhadap budaya kinerja sistem.					
29	Saya mendukung program-program peningkatan kinerja institusi yang dapat mengurangi kesenjangan antara harapan dan hasil yang dicapai.					
30	Riset saya diterbitkan dalam seminar Nasional maupun Internasional.					
31	Saya memiliki sebuah pemahaman yang jelas tentang tujuan-tujuan program studi di mana saya bertugas.					
32	Saya memperoleh informasi yang cukup untuk memahami hubungan antara peran saya, program studi di mana saya ditugaskan, dan misi sistem universitas.					
33	Saya memandang perlu untuk dilakukannya pengkajian terhadap keefektifan secara menyeluruh dari sistem penilaian kinerja.					
34	Riset saya telah dipublikasikan dalam Buku Referensidan memiliki ISBN.					
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>	TP	JR	KK	SR	SL
35	Saya mendukung visi dan misi institusi dengan menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan institusi dan dapat bekerjasama untuk menyelesaikan tugas secara optimal.					
36	Saya memprakarsai suatu tindakan berdasarkan pertimbangan keilmuan saya walaupun hasilnya belum pasti dan bersedia menerima dampak dari sebuah kegagalan.					

37	Saya menyatakan harapan tentang masa depan, potensi sekarang dan masa depan serta memberikan wacana bahwa dengan belajar dapat meningkatkan kinerja.					
38	Pengembangan kapasitas untuk belajar & berubah yang saya jalani dilandasi oleh nilai-nilai Islam.					
39	Saya memberikan penjelasan dan dukungan praktis (informasi dan nasihat dari para pakar) serta meyakinkan bahwa orang lain mampu untuk melaksanakannya.					
40	Saya memanfaatkan berbagai sumber daya (individu, proses, unit kerja, dan peralatan) untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien.					
41	Saya pernah menjadi anggota delegasi nasional dalam pertemuan internasional.					
42	Saya melakukan uji coba setiap solusi yang diterapkan, mengumpulkan umpan balik kegunaannya dan memodifikasi solusi untuk efektifitas kinerja saya.					
43	Saya merasa senang dengan tantangan, mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.					
44	Saya berperan aktif dalam pertemuan ilmiah.					
45	Saya menganalisis kinerja diri dan mengerti kesalahan saya dan melakukan perbaikan atas kecerobohan saya.					
46	Saya konsisten mengambil inisiatif untuk mengatasi ketidakjelasan kebijakan atau penolakan terhadap perubahan serta tidak mudah menyerah jika rencana tidak berjalan dengan mulus.					
47	Saya mengendalikan emosi dan mengambil tindakan yang membangun untuk mengatasi permasalahan dan dalam situasi stres menenangkan orang lain seperti yang dilakukan terhadap diri sendiri.					
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>	TP	JR	KK	SR	SL

48	Aktivitas saya selain dosen, juga mengadakan pengabdian pada kegiatan sosial selama 3 tahun terakhir (2016 – 2018).					
49	Saya mengikuti pelatihan Metode Pengabdian Masyarakat.					
50	Aktivitas saya selain dosen, juga mengadakan pengabdian pada Kegiatan Keagamaan selama 3 tahun terakhir (2016 – 2018).					

### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini diajukan sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan pengukuran **Komitmen Dosen**. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Dosen untuk memberikan jawaban terhadap angket ini untuk mengetahui **Posisi Anda pada Scorecard Komitmen Strategis** dengan arti Skala Penskoran sebagai berikut:

- 1= TP (Kami tidak pernah mengerjakannya; komitmen kami buruk)
- 2 = JR (Kami jarang mengerjakannya; komitmen kami hampir tiada lagi)
- 3 = KK (Kami kadang-kadang mengerjakannya; komitmen kami rata-rata saja)
- 4 = HSL (Kami hampir selalu mengerjakannya; komitmen kami baik)
- 5 = SL (Kami selalu mengerjakannya; komitmen kami sempurna)

Ada dua puluh delapan pernyataan dalam enam bidang. Untuk masing-masing pernyataan, mohon Anda pilih jawaban Anda dengan cara memberikan tanda centang ( ) di kolom Skala Penskoran kosong yang disediakan di bawah ini.

No.	PERNYATAAN	Skala Penskoran				
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
	<b>I. Pengendali Konten: Kejelasan</b>					
1	Setiap manajer dan pegawai, terutama di kalangan dosen memahami misi dan tujuan strategis dari institusi.					
2	Dalam menghadapi ketidaktahuan/kebingungan dan sinisme tentang arah pengembangan institusi, percakapan informal merupakan cara terbaik untuk mencapai tujuan.					
3	Ada agenda dan tujuan yang jelas dan kerja sama yang saling mendukung antar departemen/bagian, dan tidak terjadi konflik dan saling menjatuhkan dalam upaya mencapai tujuan.					
4	Di dalam tubuh institusi kami,					

	terjadi juga upaya menghancurkan dari kedua pihak yang bertikai, pertarungan sengit, pertikaian di tingkat akar rumput, penolakan terhadap keputusan atasan langsung, dan penolakan untuk bekerja sama.					
	II. Pengendali Konten: Validitas					
5	Setiap orang di kampus kami tidak pernah memaafkan hasil yang buruk dengan cara mengklaim tujuan institusi yang dibuat tidak masuk akal.					
6	Survei dan umpan balik tidak pernah ditujukan untuk pelibatan dosendi dalamnya dan tidak pernah ditanyakan untuk pendapat atau masukan mereka.					
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
7	Di kampus kami, komitmen pada pencapaian tujuan dicocokkan dengan perilaku dan tindakan; tidak ada " <i>lip service</i> " dengan mengiyakan sesuatu namun tidak diikuti dengan tindakan nyata.					
8	Di kampus kami tidak perlu dilakukan hukuman, paksaan, atau ancaman untuk menciptakan lebih banyak dukungan untuk inisiatif dan keputusan.					
9	Orang-orang di kampus kami pada semua tingkatan percaya pada tujuan institusi dan inisiatif kunci yang masuk akal dan adanya sumber daya yang tepat.					
	III. Pengendali Konteks: Kredibilitas					
10	Orang di kampus kami percaya terhadap laporan manajemen dan komunikasi, dan tidak ada sinisme					

	terhadap kepercayaan dan kejujuran.					
11	Para dosen merasa bebas untuk bertanya tentang berbagai informasi yang disampaikan kepada mereka dan bahkan menantang untuk mendengar hal-hal itu.					
12	Orang di kampus kami merasa bebas mengambil risiko dan tidak berniat untuk meminimalkan risiko dengan menutup inisiatif mereka.					
13	Di institusi kami pada akhir hari, kemajuan nyata dan tindakan dapat diamati secara empiris, seperti halnya juga penentangan melalui tindakan dapat diamati secara empiris.					
	IV. Pengendali Konteks: Keberanian dan Pemecahan Masalah					
14	Pemimpin di institusi kami terlihat berada di depan, mengambil risiko dan menunjukkan arah, mengoreksi, tetapi juga memberikan penghargaan.					
15	Meskipun peluit dibunyikan ( <i>Whistle blowing</i> ), sebagai suatu penanda bahwa kampus kami siap bersaing di manapun dan dengan siapapun, namun tetap saja tidak ada dampaknya terhadap upaya serius untuk mengidentifikasi kinerja yang buruk atau implementasi yang buruk.					
16	Keputusan di institusi kami dibuat, dikomunikasikan, dan diimplementasikan tanpa pertimbangan, pemeriksaan ulang, atau saling tuduh.					
17	Ada pengakuan ketika suatu kesalahan dilakukan, institusi mengalami salah arah, dan terjadi					

	kesalahan struktur kinerja, dan kami mencari penyebab, bukan sibuk saling menyalahkan.					
18	Isu-isu yang sulit di institusi kami dimunculkan, diperdebatkan, dan diatasi dengan cepat dan efektif.					
19	Manajemen di institusi kami membangun komitmen dan berkomunikasi secara proaktif ketika komitmen harus dimodifikasi.					
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
	V. Pengendali Konteks: Kompetensi					
20	Orang-orang dipromosikan berdasarkan prestasi, bukan karena keluarga atau kedekatan atau koneksi politik.					
21	Ada komunikasi lateral, jadi orang tidak harus tetap berada di posisi rendah dalam hierarki atau tidak dibenamkan dengan isu suka atau tidak suka dari atasan.					
22	Pemimpin mendapatkan rasa hormat dari para bawah yang dapat dilihat secara transparan dan dapat diakses apa adanya dan sekalipun ketika mungkin ada perselisihan, selalu ada rasa hormat terhadap pemimpin tersebut.					
23	Para dosen patuh dan secara suka rela mengerjakan beban kerja, jam, dan tanggung jawab tambahan/lembur "ekstra" untuk pemimpin mereka, tanpa kebencian atau keluhan.					
	VI. Pengendali Konteks: Perawatan dan Perhatian					
24	Para dosen bekerja dengan intensitas tinggi untuk institusi, bukan tujuan pribadi, dan tidak menuntut hadiah					

	pribadi untuk setiap pekerjaan.					
25	Para dosen percaya bahwa mereka dibayar dengan kompetitif, dihormati untuk pekerjaan mereka, dan dipromosikan secara obyektif dan pantas.					
26	Perencanaan suksesi dan rencana pengembangan karier dosen sudah ada dan secara aktif dipantau oleh manajemen senior setiap semester.					
27	Ada program mentor, formal atau informal, untuk membantu dosen menghadapi tantangan dan menyediakan dukungan pribadi.					
28	Para dosen merasa dihargai dan diakui untuk pekerjaan yang mereka lakukan.					

Kami mohon Anda juga berkenan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terbuka di bawah ini:

Apakah di UIN Sumatera Utara Medan, kita membuat kemajuan menuju tujuan strategis kita?

Bagaimana Anda tahu?

Apa saja rintangan yang Anda hadapi dalam bekerja?

Bagaimana pekerjaan Anda berubah saat kampus kita menemukan atau kehilangan tujuan institusionalnya?

Seberapa sering Anda mendiskusikan tujuan ini dengan atasan Anda?

Apa yang Anda harapkan dari pimpinan di kampus dalam hal pemberian bantuan atau arahan kepada Anda?

Apakah pimpinan di kampus mampu memberikan kejelasan dan keberanian serta menunjukkan kepedulian terhadap bawahan mereka?

Apakah para pimpinan di kampus mewakili kompetensi yang diperlukan untuk membuat komitmen?

Apakah para pejabat penting di kampus Anda cenderung berbicara tentang langkah-langkah kepatuhan atau inisiatif komitmen?

Apakah mereka mencoba untuk memainkan peran sebagai pengatur atau fasilitator/pembimbing?

Apa yang Anda lakukan setiap hari untuk mendukung komitmen strategis di kampus Anda?

Berikut ini pertanyaan tentang kemungkinan respons pelanggan (mahasiswa dan pengguna lulusan), buruk hingga baik:

Apakah para mahasiswa dan/atau pengguna lulusan menyadari inisiatif dan maksud dari pihak kampus dalam upaya meningkatkan status Akreditasi Institusi dan Program Studi berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja Perguruan Tinggi?

Apakah para mahasiswa dan/atau pengguna lulusan mendengar sesuatu tentang hal itu?

Apakah para mahasiswa dan/atau pengguna lulusan berbicara dengan seseorang (pimpinan, dosen, pegawai administrasi, tenaga pendukung, dan sebagainya) di kampus Anda tentang upaya peningkatan kinerja institusi, tetapi mahasiswa dan/atau pengguna lulusan itu sebenarnya tetap belum tahu atau mengerti maksud dan proses dari upaya peningkatan kinerja institusi tersebut?

Instrumen pengukuran tersebut diadaptasi dari sumber:

Josh Leibner, Gershon Mader, Alan Weiss, Ph.D. 2009 THE POWER OF STRATEGIC COMMITMENT (*Achieving Extraordinary Results Through Total Alignment and Engagement*), New York: AMACOM.

Lampiran 3. Instrumen Penelitian Tingkat Komitmen, Manajemen Kinerja di PT dan Motivasi dan Kepuasan Kerja dari Pegawai Administrasi

Kepada Yth,

Bapak/ Ibu/ Sdr/Sdri  
Pegawai Administrasi UINSU Medan  
Di Medan

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian, bersama ini kami mohon bantuan Bapak Ibu/Sdr/Sdri Pegawai Administrasi di UINSU Medan sebagai responden dalam penelitian ini (angket terlampir)

Bersama ini kami mohon angket ini Bapak Ibu/Sdr/Sdri isi dengan menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan secara jujur dan apa adanya karena hasil jawaban Anda tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja, status, dan jabatan Anda.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengetahui efektivitasnya terhadap proses menerapkan strategi menjadi aksi di UINSU Medan" sebagai umpan balik bagi Pengkajian dan Penerapan Manajemen Pendidikan.

Demikian pengantar ini dibuat, atas perhatian dan bantuan serta kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Medan, Agustus 2018  
Hormat Kami,  
**Dr. Yusuf Hadijaya, MA**  
**Dr. Inom Nasution, MPd**  
**Suhairi, ST, MM**

**No: Responden .....**

Kepada Bapak/Tbu/Sdr/Sdri dimohon untuk menjawab semua pernyataan umum di bawah ini :

1. Berapa usia Anda ?
2. Di manakah Anda bertugas (Biro, Bagian, Unit, dan lain-lain)?
3. Apa status kepegawaian Anda sekarang ?
  - a. PNS
  - b. Non-PNS/BLU
  - c. Non-PNS/Honoror
4. Apa pangkat dan jabatan Anda sekarang ?
5. Sudah berapa lama anda mengabdikan ditempat Anda bekerja ini?
6. Jenis kelamin Anda ? (lingkari jawaban yang sesuai)
  - a. Pria
  - b. Wanita
7. Apakah pendidikan terakhir anda ?
  - a. Sarjana Muda
  - b. Sarjana
  - c. Magister
  - d. Doktor

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET**

**Skala Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Administrasi** ini terdiri dari 15 item, dan Anda diminta untuk menunjukkan pada skala respons tujuh poin sejauh mana Anda merasa puas atau tidak puas dengan masing-masing ukuran/fitur dari pekerjaan Anda saat ini dengan membuat tanda centang ( ) di masing-masing kotak dengan pilihan yang paling sesuai menurut Anda dengan arti sebagai berikut:

Sangat Tidak Puas = STP  
 Tidak Puas = TP  
 Agak Tidak Puas = ATP  
 Tidak Yakin = TY  
 Cukup Puas = CP  
 Sangat Puas = SP  
 Sangat Puas Sekali = SPS

Subskala Kepuasan Kerja Intrinsik terdiri dari 7 item (item 2, 4, 6, 8, 10, 12, dan 14) dan Subskala Kepuasan Kerja Ekstrinsik terdiri dari 8 item (item 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, dan 15).

<b>Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:</b>	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
1. Kondisi lingkungan kerja Anda secara fisik?							
2. Kebebasan untuk memilih metode kerja Anda sendiri?							
3. Pergaulan dan interaksi dengan rekan-rekan kerja Anda di kampus?							
4. Pengakuan terhadap prestasi kerja Anda berupa mendapatkan pekerjaan yang bagus?							
5. Keamanan Anda dalam pekerjaan?							
6. Proporsi beban tanggung jawab yang diberikan kepada Anda saat ini?							
7. Tingkat pendapatan/penghasilan yang Anda peroleh dari institusi?							
8. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang Anda miliki di tempat kerja?							
9. Hubungan antara pimpinan dan							

bawahan di institusi Anda?							
10. Setelah keberhasilan kerja keras Anda dalam melaksanakan tugas, Anda mendapatkan promosi yang layak?							
11. Jumlah jam kerja Anda?							
12. Saran yang telah Anda berikan dalam pekerjaan mendapat perhatian yang baik dari kampus?							
14. Jumlah variasi dalam pekerjaan Anda?							
15. Budaya kerja di kampus?							

Instrumen pengukuran tersebut diadaptasi dari sumber:

Chris Stride, Toby D. Wall and Nick Catley 2007 Second Edition  
**MEASURES OF JOB SATISFACTION, ORGANISATIONAL  
 COMMITMENT, MENTAL HEALTH AND JOB-RELATED  
 WELL-BEING** West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET**

Berikut ini diajukan sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan pengukuran **Manajemen Kinerja di Perguruan Tinggi**. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Pegawai Administrasi di UINSU Medan untuk memberikan jawaban terhadap angket ini dengan cara memberikan tanda centang ( ) pada kotak yang tersedia dengan arti sebagai berikut:

TP = Tidak pernah  
 JR = Jarang  
 KK= Kadang-Kadang  
 SR = Sering  
 SL= Selalu

No	Manajemen Kinerja di Perguruan Tinggi	JAWABAN				
		TP	JR	KK	SR	SL
1	2	3				
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>					
1	Dalam bekerja, saya menjadikan visi, misi, tujuan, dan sasaran di kampus saya sebagai pedoman dalam setiap tindakan dan pelaksanaan tugas-tugas.					
2	Saya berusaha mematuhi peraturan yang telah di buatoleh pihak institusi.					
3	Sayamengikuti program pengembangan atau workshop di bidang manajerial untuk menyatukan pelayanan staf unit terkecil sampai dengan mengatur berbagai unit organisasi yang kompleks.					
4	Saya menyesuaikan perilaku saya berdasarkan nilai-nilai Islami yang saya yakini dapat menunjang pencapaian mutu layanan yang prima di kampus.					
5	Saya menginternalisasikan nilai-nilai Islam yang bersumber dari Alquran dan Hadits karena dalam Hadits terdapat pedoman-pedoman operasional dalam pelaksanaan ibadah-ibadah yang diperintahkan Allah Swt dalam Alquran.					
6	Kampus kami melaksanakan pembangunan sarana/prasarana dan pengadaan/perawatan fasilitas pendidikan yang memadai.					

	ITEM PERNYATAAN	TP	JR	KK	SR	SL
7	Saya bekerja sama dengan teman sejawat dalam menyelesaikan tugas yang saya anggap dapat memperkaya pengetahuan.					
8	Saya memiliki komitmen yang tinggi bahwa UIN Sumatera Utara akan melakukan integrasi nilai-nilai Islam dalam seluruh bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dengan pendekatan transdisipliner, sehingga mampu melahirkan sarjana yang Islami dan berkualitas					
9	Saya menyadari pentingnya keterikatan emosional orang-orang di semua bagian, terutama para pimpinan unit kunci, terhadap tujuan, misi, dan nilai-nilai organisasi.					
10	Saya mengembangkan pemikiran-pemikiran baru untuk pengembangan organisasi.					
11	Saya berpikir bahwa pengaturan kinerja terjadi ketika keseluruhan sistem organisasi — struktur, sistem, orang, dan budaya — sesuai dengan tujuan-tujuan dan strategi kinerja.					
12	Saya berupaya mengembangkan kapasitas untuk belajar dan berubah untuk meningkatkan kinerja saya sebagai pegawai .					
13	Saya menghafal, memahami makna, dan menghayati ayat-ayat Alquran, terlebih lagi terhadap ayat-ayat yang terkait dengan minat dan bidang ilmu saya, dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari dan pelaksanaan tugas-tugas saya.					
14	Saya berpendapat bahwa tujuan-tujuan organisasi merupakan titik awal dari perencanaan struktural karena seluruh kegiatan-kegiatan mengalir dari tujuan.					
15	Saya membuat perencanaan dalam bekerja yang saya sesuaikan dengan perubahan pada lingkungan internal dan eksternal.					

16	Saya berperan aktif dalam program-program, kebijakan-kebijakan, dan struktur kinerja yang sedang berjalan di kampus.					
17	Kesenjangan kinerja di kampus kami telah diidentifikasi dalam kelompok-kelompok kerja, seperti pimpinan dan staf, dosen, pakar/guru besar, dan kelompok tenaga pendukung.					
18	Saya selalu berupaya memperbaiki keterampilan, kemampuan, sikap, dan kinerja saya agar tercapai hasil yang memuaskan.					
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>	<b>TP</b>	<b>JR</b>	<b>KK</b>	<b>SR</b>	<b>SL</b>
19	Semangat kerja saya dipengaruhi oleh iklim organisasional yang menjadi kendala bagi kinerja individual atau kelompok.					
20	Saya peduli terhadap perlunya tindakan pengkonsentrasian proses-proses sumber daya manusia pada area-area di mana akan memiliki dampak terbesar pada masa depan sistem					
21	Saya dilibatkan dalam peningkatan daya tarik, pengembangan, pencapaian ulang, dan pemotivasian kualitas dan kuantitas komitmen personil terhadap budaya kinerja sistem di institusi kami.					
22	Saya mendukung program-program peningkatan kinerja institusi yang dapat mengurangi kesenjangan antara harapan dan hasil yang dicapai.					
23	Saya memiliki sebuah pemahaman yang jelas tentang tujuan-tujuan tempat kerja di mana saya ditugaskan.					
24	Saya memperoleh informasi yang cukup untuk memahami hubungan antara peran saya, tempat kerja di mana saya ditugaskan, dan misi sistem universitas.					
25	Saya memandang perlu untuk dilakukannya pengkajian terhadap keefektifan secara menyeluruh dari sistem penilaian kinerja.					

26	Saya mendukung visi dan misi organisasi dengan menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi dan dapat bekerjasama untuk menyelesaikan tugas secara optimal.					
27	Saya menyatakan harapan tentang masa depan, potensi sekarang dan masa depan serta memberikan wacana bahwa dengan belajar dapat meningkatkan kinerja.					
28	Pengembangan kapasitas untuk belajar & berubah yang saya jalani dilandasi oleh nilai-nilai Islam.					
29	Saya memberikan penjelasan dan dukungan praktis (informasi dan nasihat dari para pakar) serta meyakinkan bahwa orang lain di institusi kami mampu untuk melaksanakannya.					
30	Saya memanfaatkan berbagai sumber daya (individu, proses, unit kerja, dan peralatan) untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien.					
	<b>ITEM PERNYATAAN</b>	<b>TP</b>	<b>JR</b>	<b>KK</b>	<b>SR</b>	<b>SL</b>
31	Saya melakukan uji coba setiap solusi yang diterapkan, mengumpulkan umpan balik kegunaannya dan memodifikasi solusi untuk efektifitas kinerja saya.					
32	Saya merasa senang dengan tantangan, mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.					
33	Saya menganalisis kinerja diri dan mengerti kesalahan saya dan melakukan perbaikan atas kecerobohan saya.					
34	Saya konsisten mengambil inisiatif untuk mengatasi ketidakjelasan kebijakan atau penolakan terhadap perubahan serta tidak mudah menyerah jika rencana tidak berjalan dengan mulus.					

35	Saya mengendalikan emosi dan mengambil tindakan yang membangun untuk mengatasi permasalahan dan dalam situasi stres menenangkan orang lain seperti yang dilakukan terhadap diri sendiri.				
----	--	--	--	--	--

## PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini diajukan sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan pengukuran **Komitmen Pegawai Administrasi di UINSU Medan**. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Pegawai Administrasi untuk memberikan jawaban terhadap angket ini untuk mengetahui **Posisi Anda pada Scorecard Komitmen Strategis** dengan arti Skala Penskoran sebagai berikut:

- 1= TP (Kami tidak pernah mengerjakannya; komitmen kami buruk)
- 2 = JR (Kami jarang mengerjakannya; komitmen kami hampir tiada lagi)
- 3 = KK (Kami kadang-kadang mengerjakannya; komitmen kami rata-rata saja)
- 4 = HSL (Kami hampir selalu mengerjakannya; komitmen kami baik)
- 5 = SL (Kami selalu mengerjakannya; komitmen kami sempurna)

Ada dua puluh delapan pernyataan dalam enam bidang. Untuk masing-masing pernyataan, mohon Anda pilih jawaban Anda dengan cara memberikan tanda centang ( ) di kolom Skala Penskoran kosong yang disediakan di bawah ini.

No.	PERNYATAAN	Skala Penskoran				
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
	II. Pengendali Konten: Kejelasan					
1	Setiap manajer dan staf di kalangan Pegawai Administrasi memahami misi dan tujuan strategis dari institusi.					
2	Dalam menghadapi ketidak tahuan/kebingungan dan sinisme tentang arah pengembangan institusi, percakapan informal merupakan cara terbaik untuk mencapai tujuan.					
3	Ada agenda dan tujuan yang jelas dan kerja sama yang saling mendukung antar departemen/bagian, dan tidak terjadi konflik dan saling menjatuhkan dalam upaya mencapa itujuan.					
4	Di dalam tubuh institusi kami, terjadi juga upaya menghancurkan dari kedua pihak yang bertikai, pertarungan sengit, pertikaian di tingkat akar rumput, penolakan terhadap					

	keputusan atasan langsung, dan penolakan untuk bekerja sama.					
	II. Pengendali Konten: Validitas					
5	Setiap orang di kampus kami tidak pernah memaafkan hasil yang buruk dengan cara mengklaim tujuan institusi yang dibuat tidak masuk akal.					
6	Survei dan umpan balik tidak pernah ditujukan untuk pelibatan Pegawai Administrasi di dalamnya dan tidak pernah ditanyakan untuk pendapat atau masukan mereka.					
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
7	Di kampus kami, komitmen pada pencapaian tujuan dicocokkan dengan perilaku dan tindakan; tidak ada "lip service" dengan mengiyakan sesuatu namun tidak diikuti dengan tindakan nyata.					
8	Di kampus kami tidak perlu dilakukan hukuman, paksaan, atau ancaman untuk menciptakan lebih banyak dukungan untuk inisiatif dan keputusan.					
9	Para pegawai administrasi di kampus kami pada semua tingkatan percaya pada tujuan institusi dan inisiatif kunci yang masuk akal dan adanya sumber daya yang tepat.					
	III. Pengendali Konteks: Kredibilitas					
10	Orang di kampus kami percaya terhadap laporan manajemen dan komunikasi, dan tidak ada sinisme terhadap kepercayaan dan kejujuran.					
11	Para pegawai administrasi merasa bebas untuk bertanya tentang berbagai informasi yang disampaikan kepada mereka dan bahkan menantang untuk mendengar hal-hal itu.					
12	Orang di kampus kami merasa bebas mengambil risiko dan tidak berniat untuk meminimalkan risiko dengan menutup inisiatif mereka.					
13	Di institusi kami pada akhir hari, kemajuan nyata dan tindakan dapat diamati secara empiris, seperti halnya juga penentangan melalui tindakan dapat diamati secara empiris.					
	IV. Pengendali Konteks: Keberanian dan Pemecahan Masalah					

14	Pemimpin di institusi kami terlihat berada di depan, mengambil risiko dan menunjukkan arah, mengkoreksi, tetapi juga memberikan penghargaan.					
15	Meskipun peluit dibunyikan ( <i>Whistle blowing</i> ), sebagai suatu penanda bahwa kampus kami siap bersaing di manapun dan dengan siapapun, namun tetap saja tidak ada dampaknya terhadap upaya serius untuk mengidentifikasi kinerja yang buruk atau implementasi yang buruk.					
16	Keputusan di institusi kami dibuat, dikomunikasikan, dan diimplementasikan tanpa kebimbangan, pemeriksaan ulang, atau saling tuduh.					
17	Ada pengakuan ketika suatu kesalahan dilakukan, institusi mengalami salah arah, dan terjadi kesalahan struktur kinerja, dan kami mencari penyebab, bukan sibuk saling menyalahkan.					
18	Isu-isu yang sulit di institusi kami dimunculkan, diperdebatkan, dan diatasi dengan cepat dan efektif.					
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
	V. Pengendali Konteks: Kompetensi					
19	Manajemen di institusi kami membangun komitmen dan berkomunikasi secara proaktif ketika komitmen harus dimodifikasi.					
20	Orang-orang dipromosikan berdasarkan prestasi, bukan karena keluarga atau kedekatan atau koneksi politik.					
21	Ada komunikasi lateral, jadi orang tidak harus tetap berada di posisi rendah dalam hierarki atau tidak dibenamkan dengan isu suka atau tidak suka dari atasan.					
22	Pemimpin mendapatkan rasa hormat dari para bawah yang dapat dilihat secara transparan dan dapat diakses apa adanya dan sekalipun ketika mungkin ada perselisihan, selalu ada rasa hormat terhadap pemimpin tersebut.					
23	Para pegawai administrasi patuh dan secara suka rela mengerjakan beban kerja, jam, dan tanggung jawab tambahan/lembur "ekstra" untuk pemimpin mereka, tanpa kebencian atau keluhan.					
	VI. Pengendali Konteks: Perawatan dan					

	Perhatian					
24	Parapegawai administrasibekerja dengan intensitas tinggi untuk institusi, bukan tujuan pribadi, dan tidak menuntut hadiah pribadi untuk setiap pekerjaan.					
25	Parapegawai administrasi percaya bahwa mereka dibayar dengan kompetitif, dihormati untuk pekerjaan mereka, dan dipromosikan secara obyektif dan pantas.					
26	Perencanaan suksesi dan rencana pengembangan karier pegawai administrasi sudah ada dan secara aktif dipantau oleh manajemen senior setiap semester.					
27	Ada program mentor, formal atau informal, untuk membantu pegawai administrasi menghadapi tantangan dan menyediakan dukungan pribadi.					
28	Parapegawai administrasi merasa dihargai dan diakui untuk pekerjaan yang mereka lakukan.					

Kami mohon Anda juga berkenan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terbuka di bawah ini:

Apakah di UINSU Medan, kita membuat kemajuan menuju tujuan strategis kita?

Bagaimana Anda tahu?

Apa saja rintangan yang Anda hadapi dalam bekerja?

Bagaimana pekerjaan Anda berubah saat kampus kita menemukan atau kehilangan tujuan institusionalnya?

Seberapa sering Anda mendiskusikan tujuan ini dengan atasan Anda?

Apa yang Anda harapkan dari pimpinan di kampus dalam hal pemberian bantuan atau arahan kepada Anda?

Apakah pimpinan di kampus mampu memberikan kejelasan dan keberanian serta menunjukkan kepedulian terhadap bawahan mereka?

Apakah para pimpinan di kampus mewakili kompetensi yang diperlukan untuk membuat komitmen?

Apakah para pejabat penting di kampus Anda cenderung berbicara tentang langkah-langkah kepatuhan atau inisiatif komitmen?

Apakah mereka mencoba untuk memainkan peran sebagai pengatur atau fasilitator/pembimbing?

Apa yang Anda lakukan setiap hari untuk mendukung komitmen strategis di kampus Anda?

Berikut ini pertanyaan tentang kemungkinan respons pelanggan (mahasiswa dan pengguna lulusan), buruk hingga baik:

Apakah para mahasiswa dan/atau pengguna lulusan menyadari inisiatif dan maksud dari pihak kampus dalam upaya meningkatkan status Akreditasi Institusi dan Program Studi berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja Perguruan Tinggi?

Apakah para mahasiswa dan/atau pengguna lulusan mendengar sesuatu tentang hal itu?

Apakah para mahasiswa dan/atau pengguna lulusan berbicara dengan seseorang (pimpinan, dosen, pegawai administrasi, tenaga pendukung, dan sebagainya) di kampus Anda tentang upaya peningkatan kinerja institusi, tetapi mahasiswa dan/atau pengguna lulusan itu sebenarnya tetap belum tahu atau mengertimaksud dan proses dari upaya peningkatan kinerja institusi tersebut?

Instrumen pengukuran tersebut diadaptasi dari sumber:

Josh Leibner, Gershon Mader, Alan Weiss, Ph.D. 2009 THE POWER OF STRATEGIC COMMITMENT (*Achieving Extraordinary Results Through Total Alignment and Engagement*), New York: AMACOM.

Lampiran 4. Instrumen Penelitian Tingkat Komitmen, dan Motivasi dan Kepuasan dari Mahasiswa

Kepada Yth,

Sdr/Sdri Mahasiswa  
UINSU Medan  
Di Medan

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian, bersama ini kami mohon bantuan Sdr/Sdri Mahasiswa di UINSU Medan sebagai responden dalam penelitian ini (angket terlampir)

Bersama ini kami mohon angket ini Sdr/Sdri isi dengan menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan secara jujur dan apa adanya karena hasil jawaban Anda tidak berpengaruh terhadap penilaian akademik Anda.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengetahui efektivitasnya terhadap proses menerapkan strategi menjadi aksi di UINSU Medan" sebagai umpan balik bagi Pengkajian dan Penerapan Manajemen Pendidikan.

Demikian pengantar ini dibuat, atas perhatian dan bantuan serta kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Medan, Agustus 2018  
Hormat Kami,  
**Dr. Yusuf Hadijaya, MA**  
**Dr. Inom Nasution, MPd**  
**Suhairi, ST, MM**

**No: Responden .....**

Kepada Sdr/Sdri dimohon untuk menjawab semua pernyataan umum di bawah ini :

- a. Berapa usia Anda?
- b. Anda kuliah di:
  - A. Fakultas apa?  
.....  
.....
  - B. Program Pascasarjana (lingkari jawaban yang sesuai):
    - a. Magister
    - b. Doktoral
  - C. Anda sudah duduk di semester berapa sekarang?
  - D. Jenis kelamin Anda ? (lingkari jawaban yang sesuai)
    - a. Pria
    - b. Wanita
  - E. Apakah Anda pernah mengenyam pendidikan pada lembaga pendidikan Islam sebelumnya?

### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

**Skala Motivasi dan Kepuasan Mahasiswa** ini terdiri dari 49 item, dan Anda diminta untuk menunjukkan pada skala respons tujuh poin sejauh mana Anda merasa puas atau tidak puas dengan masing-masing ukuran/fitur dari pekerjaan Anda saat ini dengan membuat tanda centang ( ) di masing-masing kotak dengan pilihan yang paling sesuai menurut Anda dengan arti sebagai berikut:

Sangat Tidak Puas = STP  
 Tidak Puas = TP  
 Agak Tidak Puas = ATP  
 Tidak Yakin = TY  
 Cukup Puas = CP  
 Sangat Puas = SP  
 Sangat Puas Sekali = SPS

Subskala Kepuasan Kerja Intrinsik terdiri dari 25 item (item 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, dan 24) dan Subskala Kepuasan Kerja Ekstrinsik terdiri dari 24 item (item 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, dan 25).

Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
1. Dosen memberikan kontrak perkuliahan pada setiap semester kepada mahasiswa?							
2. Tidak adanya jam perkuliahan yang kosong							
3. Dosen mendalami materi kuliah yang akan disampaikan pada mahasiswa?							
4. Tugas belajar dalam perkuliahan semakin banyak?							
5. Di kampus ini, Anda berpeluang mengorientasikan segala aktivitas untuk mengembangkan talenta yang Anda miliki?							
6. Orang-orang di kampus ini memberi motivasi kepada mahasiswa untuk berkarakter Islami?							
7. Dosen mengembalikan tugas yang telah diperiksa kepada							

mahasiswa?							
8. Dosen memberikan nilai kepada mahasiswa secara objektif dan transparan?							
9. Suasana perkuliahan menyenangkan?							
10. Dosen berusaha menjelaskan tujuan, sasaran materi kuliah pada mahasiswa?							
<b>Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
11. Kampus ini memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi Anda untuk mampu mengenali hakikat dirinya, potensi dan bakat-bakat terbaik Anda?							
12. Dosen menerapkan strategi pembelajaran aktif?							
13. Dosen membuat bahan ajar/hand out/ diktat/buku/modul praktikum untuk mendukung materi pelajaran berdasarkan silabus?							
14. Dosen mengembangkan kreativitas mahasiswa dalam perkuliahan?							
15. Dosen menggunakan LCD atau Power Point pada saat menyampaikan materi kuliah pada mahasiswa?							
16. Dosen melakukan inovasi dalam perkuliahan?							
17. Dosen konsisten menjalankan silabus?							
18. Dosen mengembangkan materi perkuliahan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan?							
19. Dosen melakukan evaluasi pada setiap mid semester dan akhir semester?							
20. Dosen memberikan materi perkuliahan sesuai dengan bidang ilmu yang dikuasai?							
21. Kualitas kepribadian dan							

kecakapan keilmuan dosen sesuai harapan?							
22. Proses perkuliahan sesuai dengan yang diharapkan?							
23. Kualitas akademik secara keseluruhan sesuai harapan?							
24. Sistem dan kualitas layanan kepada mahasiswa sudah baik?							
25. Suasana di lingkungan kampus ini membuat Anda mampu mengaktualisasikan potensi diri, mengekspresikan dan menyatakan diri Anda sepenuhnya dengan cara menjadi diri Anda sendiri?							
<b>Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:</b>	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
1. Dosen memberikan kontrak perkuliahan pada setiapsemester kepada mahasiswa?							
2. Tidak adanya jam perkuliahan yang kosong?							
3. Dosen mendalami materi kuliah yang akan disampaikan pada mahasiswa?							
4. Tugas belajar dalam perkuliahan semakin banyak?							
5. Di kampus ini, Anda berpeluang mengorientasikan segala aktivitas untuk mengembangkan talenta yang Anda miliki?							
6. Orang-orang di kampus ini memberi motivasi kepada mahasiswa untuk berkarakter Islami?							
7. Dosen mengembalikan tugas yang telah diperiksa kepada mahasiswa?							
8. Dosen memberikan nilai kepada mahasiswa secara objektif dan transparan?							
9. Suasana perkuliahan menyenangkan?							

10. Dosen berusaha menjelaskan tujuan, sasaran materikuliah pada mahasiswa?							
<b>Bagaimanakah Anda merasa puas atau tidak puas dengan:</b>	1	2	3	4	5	6	7
	STP	TP	ATP	TY	CP	SP	SPS
11. Kampus ini memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi Anda untuk mampu mengenali hakikat dirinya, potensi dan bakat-bakat terbaik Anda?							
12. Dosen menerapkan strategi pembelajaran aktif?							
13. Dosen membuat bahan ajar/hand out/ diktat/buku/modul praktikum untuk mendukung materi pelaiaran berdasarkan silabus?							
14. Dosen mengembangkan kreativitas mahasiswa dalam perkuliahan?							
15. Dosen menggunakan LCD atau Power Point pada saat menyampaikan materi kuliah pada mahasiswa?							
16. Dosen melakukan inovasi dalam perkuliahan?							
17. Dosen konsisten menjalankan silabus?							
18. Dosen mengembangkan materi perkuliahan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan?							
19. Dosen melakukan evatuasi pada setiap mid semester dan akhir semester?							
20. Dosen memberikan materi perkuliahan sesuai dengan bidang ilmu yang dikuasai?							
21. Kualitas kepribadian dan kecakapan keilmuan dosen sesuai harapan?							
22. Proses perkuliahan sesuai dengan yang diharapkan?							
23. Kualitas akademik secara keseluruhan sesuai harapan?							
24. Sistem dan kualitas layanan							

kepada mahasiswa sudah baik?							
25. Suasana di lingkungan kampus ini membuat Anda mampu mengaktualisasikan potensi diri, mengekspresikan dan menyatakan diri Anda sepenuhnya dengan cara menjadi diri Anda sendiri?							

### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini diajukan sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan pengukuran **Komitmen Mahasiswa**. Dimohon kepada Sdr/Sdri Mahasiswa untuk memberikan jawaban terhadap angket ini untuk mengetahui **Posisi Anda** pada **Scorecard Komitmen Strategis** dengan arti Skala Penskoran sebagai berikut:

- 1 = TP (Kami tidak pernah mengerjakannya; komitmen kami buruk)
- 2 = JR (Kami jarang mengerjakannya; komitmen kami hampir tiada lagi)
- 3 = KK (Kami kadang-kadang mengerjakannya; komitmen kami rata-rata saja)
- 4 = HSL (Kami hampir selalu mengerjakannya; komitmen kami baik)
- 5 = SL (Kami selalu mengerjakannya; komitmen kami sempurna)

Ada dua puluh dua pernyataan dalam enam bidang. Untuk masing-masing pernyataan, mohon Anda pilih jawaban Anda dengan cara memberikan tanda centang ( ) di kolom Skala Penskoran kosong yang disediakan di bawah ini.

No.	PERNYATAAN	Skala Penskoran				
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
	III. Pengendali Konten: Kejelasan					
1	Setiap mahasiswa di kampus ini memahami misi dan tujuan strategis dari institusi.					
2	Dalam menghadapi ketidaktahuan/kebingungan dan sinisme tentang arah pengembangan institusi, percakapan informal untuk membangun aspirasi dan partisipasi di antara mahasiswa merupakan cara terbaik untuk mencapai tujuan.					
3	Ada agenda dan tujuan yang jelas dan kerja sama yang saling mendukung antar mahasiswa dari berbagai Fakultas/Program Pascasarjana, dan tidak terjadi					

	konflik dan saling menjatuhkan dalam upaya mencapai tujuan.					
4	Di dalam tubuh Senat dan Dewan Mahasiswa di kampus kami, terjadi juga upaya menghancurkan dari kedua pihak yang bertikai, pertarungan sengit, pertikaian di tingkat akar rumput, penolakan terhadap keputusan atasan langsung, dan penolakan untuk bekerja sama.					
	II. Pengendali Konten: Validitas					
5	Setiap mahasiswa di kampus kami tidak pernah memaafkan hasil yang buruk dengan cara mengklaim tujuan institusi yang dibuat tidak masuk akal.					
6	Survei dan umpan balik tidak pernah ditujukan untuk pelibatan mahasiswa di dalamnya dan tidak pernah ditanyakan untuk pendapat atau masukan mereka.					
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
7	Mahasiswa memiliki komitmen pada pencapaian tujuan institusi dicocokkan dengan perilaku dan tindakan; tidak ada " <i>lip service</i> " dengan mengiyakan sesuatu namun tidak diikuti dengan tindakan nyata.					
8	Di kampus kami tidak perlu dilakukan hukuman, paksaan, atau ancaman untuk menciptakan lebih banyak dukungan untuk inisiatif dan keputusan partisipatif dari para mahasiswa.					
9	Para mahasiswa di kampus kami percaya pada tujuan institusi dan inisiatif kunci yang masuk akal dan adanya sumber daya yang tepat.					

	III. Pengendali Konteks: Kredibilitas					
10	Para mahasiswa di kampus kami percaya terhadap laporan manajemen kampus dan komunikasi, dan tidak ada sinisme terhadap kepercayaan dan kejujuran.					
11	Para mahasiswa merasa bebas untuk bertanya tentang berbagai informasi yang disampaikan kepada mereka dan bahkan menantang untuk mendengar hal-hal itu.					
12	Mahasiswa di kampus kami merasa bebas mengambil risiko dan tidak berniat untuk meminimalkan risiko dengan menutup inisiatif mereka.					
13	Di institusi kami pada akhir hari, kemajuan nyata dan tindakan mahasiswa dapat diamati secara empiris, seperti halnya juga penentangan melalui tindakan dapat diamati secara empiris.					
	IV. Pengendali Konteks: Keberanian dan Pemecahan Masalah					
14	Pemimpin di institusi kami terlihat berada di depan, mengambil risiko dan menunjukkan arah, mengoreksi, tetapi juga memberikan penghargaan.					
15	Meskipun peluit dibunyikan ( <i>Whistle blowing</i> ), sebagai suatu penanda bahwa kampus kami siap bersaing di manapun dan dengan siapapun, namun tetap saja tidak ada dampaknya terhadap upaya serius dari para mahasiswa untuk berprestasi di bidang akademik maupun non-akademik.					
16	Mahasiswa mengetahui keputusan kampus dibuat, dikomunikasikan,					

	dan diimplementasikan tanpa keimbangan, pemeriksaan ulang, atau saling tuduh.					
17	Ada program mentor, formal atau informal, untuk membantu mahasiswa menghadapi tantangan dan menyediakan dukungan pribadi.					
18	Isu-isu yang sulit di institusi kami dimunculkan, diperdebatkan, dan diatasi dengan cepat dan efektif.					
		1	2	3	4	5
		TP	JR	KK	HS	SL
19	Pimpinandi institusi kami membangun komitmen dan berkomunikasi dengan para mahasiswa sebagai <i>primary consumer</i> secara proaktif ketika komitmen harus dimodifikasi.					
	V. Pengendali Konteks: Kompetensi					
20	Pimpinan di kampus mendapatkan rasa hormat dari para mahasiswa yang dapat dilihat secara transparan dan ketika mungkin ada perselisihan, selalu ada rasa hormat terhadap pemimpin tersebut.					
	VI. Pengendali Konteks: Perawatan dan Perhatian					
21	Para mahasiswa secara suka rela berpartisipasi dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilaksanakan oleh kampus, tanpa kebencian atau keluhan.					
22	Para mahasiswa merasa dihargai dan diakui untuk aktivitas positif yang mereka lakukan.					

Berikut ini pertanyaan tentang kemungkinan respons pelanggan (mahasiswa dan lulusan), buruk hingga baik:

Apakah Anda mengetahui inisiatif dan maksud dari pihak kampus dalam upaya meningkatkan status Akreditasi Institusi dan Program Studi berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan bagi para mahasiswanya?

Apakah Anda pernah mendengar sesuatu tentang hal itu?

Apakah Anda pernah berbicara dengan seseorang (pimpinan, dosen, pegawai administrasi, tenaga pendukung, dan sebagainya) di kampus Anda tentang upaya peningkatan kinerja institusi, dan apakah Anda sudah tahu atau mengertimaksud dan proses dari upaya peningkatan kinerja kampus tersebut?