



Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Islam

Ay Maryani¹, Nur Wachidah Yulianti²

^{1,2}UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jl. Jl. Ir H. Juanda No.95, Cemp. Putih, Kec. Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten 15412, Indonesia.

¹ay.maryani@uinjkt.ac.id; ²wachi@uinjkt.ac.id

*corresponding author

doi.org/10.33795/jraam.v6i3.001

Informasi Artikel

Tanggal Masuk	09-02-2023
Tanggal revisi	04-09-2023
Tanggal diterima	24-09-2023

Keywords:

Balanced Scorecard;
Single Tuition Fees;
State Higher Education.

Abstract: *Application of the Balanced Scorecard in State Higher Education*

Purpose : *This study aims to analyze the application of the Balanced Scorecard in measuring the performance of state higher education.*

Method : *The method used is qualitative with a case study approach.*

Results : *The results showed that the balanced scorecard was able to measure the performance of state higher education from a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, and a learning and growth perspective.*

Novelty: *Implementation of the Balanced Scorecard with the aspect of educational fees for the Single Tuition Scheme.*

Contribution: *This article is a solution for state higher education in evaluating the determination of education fees and their services, so that all students get justice in education.*

Kata kunci:

Balanced Scorecard;
Uang Kuliah Tunggal;
Pendidikan Tinggi Negeri.

Abstrak : Penerapan *Balanced Scorecard* pada Pendidikan Tinggi Negeri

Tujuan: Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja pendidikan tinggi negeri.

Metode: Jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja pendidikan tinggi negeri pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kebaruan: Penerapan *Balanced Scorecard* dengan aspek biaya pendidikan skema Uang Kuliah Tunggal.

Kontribusi: Artikel ini menjadi solusi bagi pendidikan tinggi negeri dalam mengevaluasi penentuan tarif biaya pendidikan dan pelayanan, agar seluruh mahasiswa mendapatkan keadilan dalam pendidikan.



1. Pendahuluan

Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan kebijakan terhadap biaya pendidikan dengan skema Uang Kuliah

Tunggal (UKT) guna meringankan beban biaya pendidikan PTN [1]. Kebijakan ini diharapkan dapat memberikan dampak

pemerataan untuk setiap mahasiswa dan membantu mereka yang berasal dari keluarga kurang mampu. Pada pelaksanaannya terjadi beberapa fenomena penyimpangan dan cenderung menimbulkan permasalahan, seperti penggolongan yang tidak tepat sasaran, lemahnya transparansi dan fasilitas yang diterima oleh mahasiswa tidak sesuai aturan [2]. Masalah lain yang timbul yaitu banyaknya mahasiswa yang dipaksa cuti akademik dan bahkan dikeluarkan (*drop out*) akibat ketidakmampuan membayar UKT, terjadi pula adanya pungutan untuk kegiatan sidang, wisuda dan kegiatan lainnya. Fenomena tersebut terjadi akibat tidak adanya pengawasan yang ketat tentang regulasi pembayaran UKT di setiap universitas negeri terhadap mahasiswa baru [3]. Selain menimbulkan masalah kepada mahasiswa, terjadi persaingan antar perguruan tinggi yang berlomba-lomba mendapatkan jumlah mahasiswa yang lebih banyak dengan pemberian fasilitas/ layanan yang lebih baik namun dengan biaya kuliah yang “bersaing” dibandingkan dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya [4].

Sebagaimana organisasi yang berorientasi untuk mendapatkan laba, pendidikan tinggi yang sifatnya nirlaba juga dapat menerapkan Kartu Skor Berimbang (*Balance Score-Card/ BSC*) untuk menilai keseluruhan kinerjanya secara efektif dan sekaligus memantau hasil yang dengan lebih baik [5]. *Balance Score-Card* menyediakan kerangka kerja yang tepat untuk memfasilitasi implementasi strategi Perguruan Tinggi [6]. *Balance Score-Card* cocok digunakan pada perguruan tinggi nirlaba karena mampu memecahkan permasalahan serta memberikan solusi bagi Pendidikan Tinggi [7]. Penggunaan *Balance Score-Card* yang memasukkan ukuran non-keuangan, secara paradoks memberikan Pendidikan Tinggi cara untuk mengembangkan prioritas strategis untuk alokasi sumber daya [8]. *Balance Score-Card* merupakan sistem manajemen kinerja

yang tepat dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas perguruan tinggi [9]. Perguruan tinggi sebagai organisasi nirlaba disarankan untuk menerapkan *Balance Score-Card* pada prospek non-keuangan lainnya seperti partisipasi masyarakat, inovasi, kemitraan strategis dan keunggulan penelitian ilmiah [10].

Pengimplementasian *Balance Score-Card* pada perguruan tinggi pada aspek sistem informasi (*Information System/ IS*). IS didedikasikan untuk mendukung strategi pemantauan [11] juga digunakan untuk mengukur kinerja anggaran, hasil belajar siswa, hasil keuangan dan pasar, hasil fakultas dan staf, dan hasil efektivitas organisasi [12], kinerja keuangan anggaran dan hasil pasar, hasil yang berfokus pada pelanggan, hasil pembelajaran dan proses siswa, serta hasil kepemimpinan dan tata kelola [13]. Model pembelajaran dan pertumbuhan *Balance Score-Card* yang telah dimodifikasi berguna untuk mengukur operasi internal, pemangku kepentingan dan keberlanjutan organisasi [14]. Indikator keuangan lebih penting daripada indikator lainnya [15] karena sumber daya keuangan yang cukup dapat meningkatkan operasional universitas, menyediakan fasilitas pengajaran yang lebih baik, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, dan pendapatan kuliah mahasiswa untuk mengukur kinerja perspektif keuangan [16]. Perbandingan biaya kuliah dan pendapatan kuliah, salah satu pengukuran yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan di The University of Wisconsin dan indikator keuangan tradisional tetap memegang peranan penting dalam *Balance Score-Card* pada Universitas California seperti persentase (%) rasio operasi bersih, persentase (%) tingkat reinvestasi, kapasitas utang atau daya saing dana penelitian [17]. Sebuah penelitian di Abu Dhabi, menggunakan margin bersih, laba atas aset dan ekuitas, rasio total biaya terhadap total pendapatan, dan rasio mahasiswa dan

anggota fakultas untuk mengukur perspektif keuangannya [18]. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Balance Score-Card* dapat digunakan pada pendidikan tinggi dengan berbagai aspek sebagai dasar pengukuran kinerjanya. Atas dasar inilah peneliti bertujuan menganalisis penggunaan *Balance Score-Card* untuk mengukur kinerja perguruan tinggi negeri baik pada kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan dari aspek biaya pendidikan.

Penelitian mengenai biaya pendidikan skema uang kuliah tunggal masih jarang dilakukan, terdapat dua penelitian di Indonesia yang mengkaji uang kuliah tunggal. Penelitian pertama, menyebutkan bahwa secara statistik, besaran uang kuliah dengan mekanisme UKT maupun non UKT relatif sama, yaitu rasio pendapatan dari masyarakat yang diperoleh pihak universitas berupa PNBP setelah penerapan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT meningkat, namun rasio yang dialokasikan untuk biaya operasional menurun. Menurut mahasiswa yang mendapatkan UKT mutu layanan yang diberikan menurun dari mahasiswa yang bukan kelompok UKT. Secara garis besar, jika dilihat dari perspektif *Balance Score-Card* hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, UKT dinilai memberikan hasil yang baik, namun jika dari perspektif pelanggan, UKT justru memberikan hasil yang kurang baik [19].

Penelitian selanjutnya menggunakan *Balance Score-Card* untuk melihat kinerja perguruan tinggi negeri pada perspektif keuangan sebelum dan sesudah pengimplementasian UKT, dimana penelitian ini menguji perbedaan penerimaan perguruan tinggi satu tahun sebelum dan sesudah diterapkannya UKT. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat perbedaan yang nyata antara sebelum dan sesudah penerapan UKT [20].

Pada kedua penelitian yang membahas UKT, terdapat perbedaan, yaitu pada penelitian pertama hanya mengkaji dampak

dari biaya kuliah tunggal terhadap kualitas layanan pendidikan, yaitu menganalisis perspektif keuangan dan non keuangan sedangkan penelitian kedua menganalisis dari aspek keuangan dan mengatakan bahwa perguruan tinggi yang menggunakan biaya pendidikan dengan skema UKT memiliki rasio arus kas yang lebih likuid. Kedua peneliti ini belum mengkaji secara komprehensif dari aspek keuangan dan non keuangan. Peneliti menganalisis penggunaan *Balance Score-Card* dalam mengukur kinerja perguruan tinggi negeri dari perspektif keuangan dan non keuangan pada aspek biaya pendidikan dengan alat yang tepat untuk mengukur kinerja secara komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*. Tarif biaya pendidikan yang tinggi merupakan beban tersendiri bagi masyarakat yang menginginkan putra-putrinya melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi negeri, apalagi jika tidak diimbangi dengan sarana dan prasarana serta pelayanan yang tidak memadai. Maka penting penggunaan studi kasus untuk melihat secara rinci dan detail apa yang terjadi di tempat penelitian. Selain itu, pendekatan studi kasus sangat efektif karena penelitian ini banyak menggunakan data, sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang maksimal [21].

Penelitian ini bertujuan menganalisis penggunaan *Balance Score-Card* dalam mengukur kinerja pendidikan tinggi negeri pada kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Indikator keuangan tradisional seperti diukur dari rasio-rasio laporan keuangan yaitu *cash ratio*, *current ratio*, *collecting ratio*, *fixed asset turnover ratio*, *return on fixed assets*, *return on equity* dan POBO. Rasio-rasio tersebut juga digunakan oleh Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Kementerian Keuangan Republik Indonesia untuk menilai kinerja keuangan seluruh perguruan tinggi yang menggunakan manajemen badan layanan publik sebagaimana tercantum dalam Perdirjen

Perbendaharaan No. Per-21/PB/2015. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang menggunakan manajemen badan layanan publik dalam pendidikannya, maka dalam penelitian ini kami mengadopsi indikator tersebut sebagai perspektif keuangan. Aspek non-keuangan diukur dari perspektif pelanggan yaitu indeks kepuasan mahasiswa dan pengguna UKT. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan pengembangan fasilitas fisik yang dikembangkan serta teknologi dan sistem informasi yang diterapkan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan indeks kepuasan karyawan dan kualitas karyawan administrasi.

2. Metode

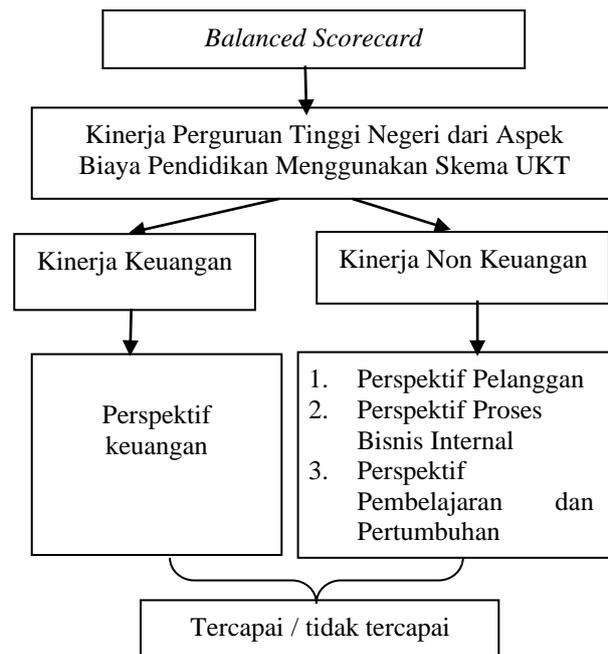
Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus merupakan pendekatan yang digunakan untuk memahami pergerakan yang terdapat di dalam satu atau lebih domain tertentu. Pendekatan studi kasus sangat cocok dengan penelitian yang banyak menggunakan data, sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang maksimal. Penelitian studi kasus tidak dimaksudkan untuk mengambil kesimpulan secara umum atau melakukan generalisasi sehingga tidak memerlukan populasi dan sampel [22].

Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan dan mahasiswa UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang mengetahui informasi tentang uang UKT dan telah menggunakan pembayaran kuliah dengan UKT. Kuesioner diadaptasi dari panduan UKT dan Biaya Kuliah mengenai syarat dan mekanisme UKT, tarif UKT dan sanksi UKT [23]. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan (*audited*) UIN Jakarta dan dari berbagai literatur, berbagai buku dan jurnal, laman internet dan peraturan UKT yang diatur

dalam peraturan perundang-undangan Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, serta Peraturan Rektor.

Model penelitian ini tersaji dalam Gambar 1. Penelitian ini mengevaluasi kinerja perguruan tinggi dengan melihat aspek biaya pendidikan yang menggunakan mekanisme UKT, lalu dianalisis kinerjanya melalui empat perspektif; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan BSC. Lokasi penelitian dilakukan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan observasi dilaksanakan sejak bulan Agustus hingga Desember tahun 2020.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode triangulasi (gabungan), dimana analisis data bersifat induktif/ kualitatif, serta hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi [24]. Teknik triangulasi dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara dan kuesioner. Observasi dilakukan dengan cara peneliti terjun langsung mengamati dan memperhatikan objek yang diteliti untuk mendapatkan data sekunder.



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Interval Rasio Keuangan

Rasio Keuangan	Interval Pencapaian Terbaik	Skor Tertinggi
<i>Cash Ratio</i>	$600 < CR \leq 720$	3
<i>Current Ratio</i>	$CUR > 600$	4,5
<i>Collecting Ratio</i>	$CP < 20$	4,5
<i>Fixed Assets Turnover Ratio</i>	$FAT > 25$	1,5
<i>Return on Fixed Assets</i>	$ROA > 9$	1,5
<i>Return on Equity</i>	$ROE > 9$	1,5
POBO Ratio	$POBO > 75$	3
Total skor tertinggi rasio keuangan		19,5

Sumber: Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. Per-21/PB/2015.

Tabel 2. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Kategori	Interval IKM	Konversi Interval IKM	Mutu Pelayanan	Interpretasi
1	1.00 – 1.79	20,00 – 35.80	E	Sangat Tidak Baik
2	1.80 – 2.59	36.00 – 51.80	D	Tidak Baik
3	2.60 – 3.39	52.00 – 67.80	C	Kurang Baik
4	3.40 – 4.19	68.00 – 83.80	B	Baik
5	4.20 – 5.00	84.00– 100.00	A	Sangat Baik

Sumber: SK Menpan No: KEP / 25 / M.PAN / 2/2004

Peneliti juga melakukan wawancara tidak terstruktur kepada pegawai yang mengelola UKT terkait informasi yang tidak tersedia di laporan keuangan, dan terakhir peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada mahasiswa dan karyawan guna mengetahui indeks kepuasan mahasiswa dan karyawan.

Teknik analisis data yang dilakukan pada data sekunder yaitu dari laporan keuangan dihitung untuk mengetahui skor rata-rata dari rasio-rasio keuangan, jumlah belanja modal, dan belanja *software* yang dibutuhkan, dan kemudian dibandingkan dengan menggunakan uji-t serta diinterpretasikan berdasarkan Perdirjen Perbendaharaan No. Per-21/PB/2015 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan [25].

Data primer dari kuesioner akan diolah menggunakan statistik deskriptif untuk mengetahui indeks kepuasan mahasiswa, indeks kepuasan karyawan dan kualitas karyawan. Dimana indeks kepuasan mahasiswa dan karyawan diukur dengan menggunakan indeks kepuasan masyarakat (IKM). Indeks kepuasan masyarakat mengacu pada SK Menpan number : KEP / 25 / M.PAN / 2/2004 [26], tersaji dalam Tabel 2.

3. Hasil dan Pembahasan

Kinerja keuangan dilihat berdasarkan perspektif keuangan yang diukur dari perhitungan rata-rata dan uji t atas *cash ratio*, *current ration*, *collecting period*, *fixed assets turnoever*, *return on fixed assets*, *return on equity* dan *POBO ratio* sebelum dan sesudah penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT. Standar kinerja keuangan didasarkan kepada Peraturan Direktur Jenderal

Perbendaharaan Nomor Per-21/PB/2015 tentang perubahan atas Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-32/PB/2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan.

Perspektif Keuangan. Pada perspektif keuangan, kinerja keuangan dilihat dari perbandingan rasio-rasio keuangan tiga tahun sebelum UIN Syarif Hidayatullah memberlakukan biaya pendidikan menggunakan mekanisme UKT dan tiga tahun setelah menggunakan mekanisme UKT. Sebelum penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT, hasil perhitungan memperoleh nilai rata-rata masing-masing rasio adalah sebagai berikut, *cash ratio* 1.767%, *current ration* 1.889%, *collecting period* 14,69 hari, *fixed assets turnoever* 12,95%, *return on fixed assets* -19,57%, *return on equity* -14,34%, dan *POBO ratio* 39,74%. Setelah penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT, hasil perhitungan memperoleh nilai rata-rata masing masing rasio sebesar, *cash ratio* 1.176%, *current ration* 1.297%, *collecting period* 9,05 hari, *fixed assets turnoever* 6,35%, *return on fixed assets* -6,76%, *return on equity* -6,06% dan *POBO ratio* 48,63%.

Nilai rata-rata *cash ratio* sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT masing-masing sebesar 1,767% dan 1.176%. Adapun interval terbaik menurut peraturan dirjen perbendaharaan untuk *cash ratio* berkisar antara 600% sampai dengan 720%. Dengan demikian, rata-rata pencapaian *cash ratio* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT belum mencapai target. Berdasarkan uji-t, nilai rata-rata *cash ratio* menunjukkan tidak terdapat perbedaan sebelum dan sesudah penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum diberlakukan mekanisme UKT, kemampuan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk

melunasi kewajiban jangka pendeknya melalui kas dan setara kas yang dimiliki lebih besar dibandingkan tahun-tahun sejak diberlakukannya UKT. Oleh karena itu pengelolaan atas kas dan setara kas harus dioptimalkan lagi.

Nilai rata-rata *current ratio* sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT masing-masing sebesar 1,889% dan 1.297%. Interval terbaik untuk rasio ini menurut peraturan dirjen perbendaharaan yaitu di atas 600%. Dengan demikian rata-rata pencapaian *current ratio* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT sudah mencapai target. Walaupun telah mencapai target, namun berdasarkan uji t, nilai rata-rata *cure ratio* menunjukkan tidak terdapat perbedaan sebelum dan sesudah penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum diberlakukan UKT, kemampuan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya melalui seluruh harta lancar yang dimiliki lebih besar dibandingkan tahun-tahun sejak diberlakukannya UKT.

Nilai rata-rata *collection period* sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT yaitu masing-masing sebesar 14,69 hari 9,05 hari. Rasio ini berada pada interval ideal yaitu kurang dari 20 hari. Hal ini menunjukkan *collecting period* telah mencapai target dan lebih baik dari sebelum menggunakan biaya pendidikan mekanisme UKT. Walaupun telah mencapai target, namun berdasarkan uji-t, nilai rata-rata *collecting period* menunjukkan tidak terdapat perbedaan sebelum dan sesudah penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum UKT diberlakukan, masih banyak hak (piutang) UIN Syarif Hidayatullah yang dapat ditagihkan ke pihak lain terutama kepada mahasiswa. Hal ini harus menjadi perhatian UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam

membuat kebijakan-kebijakan yang lebih lunak agar mahasiswa dapat melunasi biaya pendidikan tepat waktu.

Nilai rata-rata *Fixed Assets Turnover Ratio* (FAT) sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT masing-masing sebesar 12,95% dan 6,35%. Kedua nilai ini masih di bawah interval ideal untuk rasio FAT yang sebesar di atas 25%. Dengan demikian *Fixed Assets Turnover Ratio* (FAT) belum mencapai target. Walaupun belum mencapai target, hasil uji t menunjukkan terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT. Seperti diketahui pula bahwa UKT bagi sebagian mahasiswa dan orang tua mahasiswa masih dirasa memberatkan, karena mereka harus membayar sejumlah uang yang besar pada satu periode tertentu, dan tidak jarang ada yang menunggak pembayarannya. Hal inilah yang mungkin menjadi penyebab rendahnya rasio *Fixed Assets Turnover* sejak diberlakukannya UKT. Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan antara pendapatan operasional dengan aset tetap yang dimiliki pada 3 tahun sebelum diberlakukannya UKT lebih besar dibandingkan pada tiga tahun sejak diberlakukannya UKT.

Nilai rata-rata *return on fixed assets* (ROA) sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT masing-masing sebesar -19,57% dan -6,76%. Kedua nilai rata-rata ini masih jauh dari interval ideal yaitu di atas 9%. Dengan demikian ROA belum mencapai target. Walaupun belum mencapai target, namun berdasarkan hasil uji t menunjukkan terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT.

Nilai rata-rata *Return on Equity* (ROE) sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT masing-masing sebesar -14,34%, dan -6,06%. Kedua nilai ini juga masih jauh dari angka ideal yaitu sebesar lebih dari 9%. Dengan demikian ROE juga belum mencapai target.

Walaupun belum mencapai target, uji t menunjukkan terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah penggunaan biaya pendidikan dengan mekanisme UKT. Hal ini menunjukkan bahwa sejak diberlakukannya UKT, tingkat pengembalian aset tetap UIN Syarif Hidayatullah semakin meningkat.

Nilai rata-rata rasio POBO sebelum dan sejak penggunaan biaya pendidikan mekanisme UKT masing-masing sebesar 39,74% dan 48,63%. Kedua nilai rata-rata tersebut masih di bawah angka ideal untuk rasio ini yang nilainya di atas 75%. Dengan demikian rasio POBO juga belum mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa sejak UKT diberlakukan, tingkat pengembalian aset tetap UIN Syarif Hidayatullah semakin meningkat.

Kinerja Non-Keuangan. Kinerja non keuangan dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. **Perspektif Pelanggan.** Perspektif pelanggan, diukur menggunakan indeks kepuasan masyarakat (mahasiswa) terhadap proses UKT dan indeks kepuasan pengguna (mahasiswa, orang tua dan wali) terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai ketika mengikuti proses UKT.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap indeks kepuasan mahasiswa atas proses UKT UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, diperoleh bahwa tingkat kepuasan mahasiswa terhadap syarat dan mekanisme UKT secara menyeluruh sebesar 3.77 yang berada dalam rentang interval 3.40 – 4.19 dan berada dalam kategori baik. Adapun tingkat kepuasan mahasiswa terhadap tarif UKT secara menyeluruh sebesar 2.92 yang berada dalam rentang interval 2.60 – 3.39 dan berada dalam kategori kurang baik dan tingkat kepuasan mahasiswa terhadap sanksi UKT secara menyeluruh sebesar 3.13 yang berada dalam rentang interval 2.60 – 3.39 dan berada dalam kategori kurang baik. Perspektif pelanggan juga diukur menggunakan indeks kepuasan

pengguna (mahasiswa, orang tua dan wali) terhadap proses pelayanan UKT yang diberikan oleh pegawai.

Hasil perhitungan terhadap indeks kepuasan pengguna terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai atau yang diterima oleh mahasiswa selama mahasiswa tersebut mengikuti proses UKT memberikan informasi bahwa indeks kepuasan mahasiswa terhadap keandalan proses pelayanan UKT secara menyeluruh sebesar 3.35 yang berada dalam rentang interval 2.60 – 3.39 dan berada dalam kurang baik. Selanjtnya tingkat kepuasan mahasiswa terhadap respon yang diberikan pegawai ketika proses UKT secara menyeluruh sebesar 3.44 yang berada dalam rentang interval 3.40 – 4.19 dan berada dalam kategori baik dan tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pengalaman ketika proses UKT secara menyeluruh sebesar 3.24 yang berada dalam rentang interval 2.60 – 3.39 dan berada dalam kategori kurang baik. Terakhir tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kemudahan dan kegunaan aplikasi UKT secara menyeluruh sebesar 3.68 yang berada dalam rentang interval 3.40 – 4.19 dan berada dalam kategori baik.

Dari kedua pengukuran indeks kepuasan mahasiswa dan pengguna dapat disimpulkan bahwa mahasiswa dan pengguna belum merasakan kepuasan yang maksimal ketika melakukan proses UKT. Oleh karenanya, pelayanan pegawai ketika memberikan pelayanan kepada mahasiswa di saat proses UKT harus ditingkatkan lagi, kurangi birokrasi yang panjang dan berbelit-belit. Hal ini juga mengindikasikan bahwa pemabayaran kuliah yang menurut mahasiswa masih tinggi, namun tidak diimbangi dengan pelayanan yang belum maksimal.

Perspektif Proses Bisnis Internal.

Kebutuhan akan pengembangan layanan akademik yang berkelanjutan sudah semestinya didukung oleh pengembangan teknologi dan sistem informasi serta

fasilitas fisik yang memadai. Sebagai bentuk implementasi pengembangan teknologi dan sistem informasi tidak sedikit dana yang digelontorkan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, salah satunya untuk perolehan program aplikasi/ perangkat lunak komputer.

Laporan keuangan audited UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2014 sampai dengan 2019 mencatat dana yang digelontorkan untuk pembelian atau perolehan program aplikasi komputer atau guna menunjang pengembangan teknologi dan sistem informasi tersaji di Tabel 3.

Tabel 3. Biaya Perolehan Software

No	Tahun	Biaya Perolehan (dalam Rp penuh)
1	2014	1.742.128.429
2	2015	1.365.331.995
3	2016	1.310.038.037
4	2017	1.727.009.700
5	2018	707.111.568
6	2019	944.553.000
TOTAL		7.796.172.729
RATA-RATA		1.299.362.122

Sejak tahun 2014 sampai dengan tahun 2019, laporan keuangan (*audited*) mencatat terdapat sekitar Rp.7.796.172.729, dana telah digelontorkan untuk pembelian perangkat lunak dengan rata-rata dana yang digelontorkan per tahun sebesar Rp.1.299.362.122. Padahal ditargetkan dana yang digelontorkan untuk pembelian perangkat lunak per tahun adalah Rp.1.000.000.000 dan pada tahun 2017 tercatat terdapat tambahan dana untuk pengadaan jaringan sebesar Rp.2.454.993.614. Dengan demikian realisasi belanja pengadaan perangkat lunak komputer sudah mencapai target. Hal ini tentunya dilakukan untuk mendukung pengembangan teknologi dan sistem informasi yang nantinya akan berdampak pada layanan akademik yang berkelanjutan.

Tabel 4. Belanja Modal

Jenis Belanja Modal	Sebelum UKT		Setelah UKT	
	Rata-rata Belanja Modal (Rp)	%	Rata-rata Belanja Modal (Rp)	%
Tanah	1.441.154.999	4	2.119.867	0
Gedung dan Bangunan	52.297.432.568	53	43.204.067.712	55
Peralatan dan Mesin	16.354.461.760	28	19.784.106.819	41
Jalan Irigasi dan Jaringan	183.045.815	1	0	0
Asset Tetap Lainnya	2.188.838.578	4	1.534.703.954	3
Konstruksi dalam Pengerjaan	2.760.078.567	8	0	0
Asset Tak Berwujud	1.035.820.141	2	0	0
Total	76.260.832.428	100	64.524.998.351	100

Tabel 5. Rasio Kualitas Karyawan

	2016	2017	2018	2019
Jumlah karyawan ikut serta studi banding	27	29	0	0
Jumlah Tim UKT	57	57	45	48
Rasio	47,4%	50,9%	0,0%	0,0%

Laporan Keuangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2014 sampai dengan 2019 (*audited*), mencatat belanja modal gedung dan bangunan yang dikeluarkan dari tahun 2014 sampai dengan 2019 sebagaimana terlihat dalam Tabel 4. Tabel 4 menunjukkan rata-rata belanja modal gedung dan bangunan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta paling tinggi sebelum UKT dan setelah UKT masing-masing sebesar 53% dan 55% dari total seluruh belanja modal. Hal ini karena jumlah mahasiswa UIN Syarif Hidayatullah semakin meningkat dari tahun ke tahun.

Selain dukungan teknologi dan sistem informasi, adanya peningkatan fasilitas fisik juga turut andil dalam proses pengembangan layanan akademik yang berkelanjutan. Ditargetkan realisasi belanja modal gedung dan bangunan sebesar 50% dari total realisasi belanja modal. Tercatat, berdasarkan laporan keuangan (*audited*) sejak tahun 2014 sampai dengan 2019, rata-rata realisasi belanja modal UIN Syarif Hidayatullah Jakarta baik yang bersumber dari dana APBN maupun dan BLU, lebih didominasi untuk belanja gedung dan bangunan yaitu sebesar 54%. Dengan demikian kinerja perspektif proses

bisnis internal dengan indikator realisasi belanja modal telah mencapai target.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar dari BSC, sehingga dapat mendorong ketiga perspektif lainnya dalam mencapai kinerja yang sangat baik [27]. Dalam penelitian ini perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki dua tujuan yaitu meningkatkan kepuasan karyawan dan meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan karyawan terhadap proses UKT memberikan informasi bahwa tingkat kepuasan pegawai atas proses UKT UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, terhadap syarat dan mekanisme UKT secara menyeluruh sebesar 4.15 yang berada dalam rentang interval 3.40 – 4.19 dan berada dalam kategori baik. Adapun tingkat kepuasan pegawai terhadap tarif UKT secara menyeluruh sebesar 3.63 yang berada dalam rentang interval 3.40 – 4.19 dan berada dalam kategori baik dan tingkat kepuasan pegawai terhadap sanksi UKT secara menyeluruh sebesar 3.71 yang berada dalam

rentang interval 3.40 – 4.19 dan berada dalam kategori baik.

Pada indikator kualitas karyawan administrasi, yang diukur berdasarkan rasio jumlah karyawan yang ikut serta dalam studi banding terhadap jumlah tim UKT dari tahun 2016 sampai dengan 2019 sebagaimana terlihat dalam Tabel 5. Tabel 5 menyajikan rasio pegawai yang mengikuti studi banding penyelenggaraan UKT meningkat pada tahun 2017 dan menurun di tahun 2018 dan 2019. Hal ini dikarenakan pada awal persiapan pemberlakuan UKT, universitas banyak menugaskan karyawan untuk mempelajari berbagai hal tentang UKT, sehingga ketika UKT telah diimplementasikan maka karyawan yang ditugaskan pun berkurang, begitu juga dengan tim pengelola UKT.

Adapun penilaian atas kualitas karyawan yaitu penurunan jumlah karyawan yang mengikuti studi banding ke universitas-universitas lain. Pada tahun 2016 yang merupakan tahap persiapan implementasi UKT, rasio karyawan yang mengikuti kegiatan studi banding sebesar 47%. Pada tahun 2017 yang merupakan tahun pertama implementasi UKT dan masih perlunya pengembangan dan pembelajaran rasio karyawan yang mengikuti studi banding meningkat menjadi 51%. Pada tahun 2018 dan 2019 implementasi UKT di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sudah mapan sehingga kegiatan studi banding dikurangi bahkan ditiadakan. Rasio jumlah karyawan pada tahun 2018 dan 2019 sudah 0%. Berdasarkan uraian di atas, maka kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur menggunakan kualitas karyawan tercapai.

Pendidikan tinggi dengan staf yang berkualitas tinggi mampu merangsang penciptaan proses, dan dapat menekankan pembelajaran organisasi dan individu, sehingga pendidikan tinggi dapat mempertahankan kegiatan yang efisien. Dengan menekankan pencapaian kinerja berdasarkan prinsip-prinsip promosi internal, operasional pendidikan tinggi akan lancar

dan meningkat dalam hal kualitas administrasi eksternalnya sehingga memuaskan baik pelanggan internal maupun eksternal [16].

Dasar dari *balance scorecard* adalah kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana kinerja perspektif ini berkontribusi pada perspektif proses internal bisnis, yang pada akhirnya karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, memperoleh pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, serta meningkatkan rasa setia karyawan yang terwujud dengan semakin kecilnya tingkat perputaran karyawan, sehingga perusahaan dapat menaikkan atau menjaga perolehan kinerjanya yang tercermin dalam kinerja keuangan [28], pada akhirnya kemampuan untuk memenuhi target untuk tujuan keuangan, pelanggan dan proses bisnis intern tergantung kepada kemampuan organisasi untuk belajar dan pertumbuhan [29]. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki fungsi untuk membangun satu set lengkap teknik inti dan kemampuan untuk mempromosikan tiga perspektif sebelumnya, namun dalam penelitian ini, ketiga perspektif memiliki hasil yang berbeda-beda, oleh sebab itu untuk mengejar kinerja operasional yang sangat baik memerlukan pengenalan metode manajemen yang tepat, seperti rekayasa ulang proses bisnis (BPR), manajemen Hoshin, TQM dan Enam Sigma. Dengan bantuan BSC, efektivitas program TQM dan pendekatan BPR diharapkan akan meningkat [27].

4. Kesimpulan

Balanced Scorecard mampu mengukur kinerja perguruan tinggi negeri dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi solusi bagi pendidikan tinggi negeri dalam mengevaluasi penentuan tarif biaya pendidikan dan pelayanan, agar seluruh mahasiswa mendapatkan keadilan dalam pendidikan, menjangkau tarif biaya

pendidikan yang sesuai dengan kemampuan ekonominya dan menerima pelayanan yang memadai serta tidak diskriminan.

Artikel ini memiliki kontribusi dalam pengembangan keilmuan, khususnya pada pengimplentasian *balanced scorecard* yang dapat digunakan di berbagai organisasi laba dan nirlaba seperti pendidikan tinggi negeri dengan menerapkan berbagai macam aspek. Selain itu, dapat menjadi solusi bagi pendidikan tinggi negeri dalam mengevaluasi penentuan tarif biaya pendidikan dan pelayanan, agar seluruh mahasiswa mendapatkan keadilan dalam pendidikan.

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan studi kasus, yang tidak mengukur kinerja keuangan pada aspek pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada UIN Syarif Hdiayatullah Jakarta yang telah memberikan bantuan berupa dana hibah sekaligus mengijinkan untuk menjadi objek penelitian.

Daftar Rujukan

- [1] Permenag No.30 Tahun 2014 tentang Biaya Kuliah Tunggal dan Uang Kuliah Tunggal Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Di Kementerian Agama.
- [2] Teraslampung.com. Uang Kuliah Tunggal Persulit Perguruan Tinggi. 2014.
- [3] Arman Sine. (2019) Uang Kuliah Mencekik.
- [4] Suharyanto, S. (2018). Dampak Kualitas Pelayanan Dan Biaya Kuliah Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas X Bandung. *Ensains Journal*, 1(1), 44–55. <https://doi.org/10.31848/ensains.v1i1.33>
- [5] Ahmad, A. R., & Kim Soon, N. Balanced scorecard in higher education institutions: What should be consider? 2nd International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies, ISTMET 2015 - Proceeding, 64–68. <https://doi.org/10.1109/ISTMET.2015.7359002>
- [6] Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 950–954. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>
- [7] Brown, C. (2012). Application of the balanced scorecard in higher education: Opportunities and challenges: An evaluation of balance scorecard implementation at the College of St. Scholastica. *Planning for Higher Education*, 40(4), 40.
- [8] Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25(15), 59–69. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00713-3)
- [9] Sudirman, I. (2012). Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management. *International Journal of Business and Social Science*.
- [10] Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26–35.
- [11] Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied*, 3 (1), 151–164.
- [12] Beard, D. F. (2009). Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education*, 275-282
- [13] Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for

- Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Educationa for Busniess*, 382-388
- [14] Mei-Hui Lin, Jiayao Hu, Ming-Lang Tseng, Anthony S.F. Chiu, Chunyi Lin, (2016). Sustainable development in technological and vocational higher education: balanced scorecard measures with uncertainty. *Journal of Cleaner Production* 120, 1-12
- [15] Niven, P.R. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step*, John Wiley & Sons, New York, NY
- [16] Chen, S.-H. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine Vol.18 No.2* , 190-205.
- Chen, S.-H. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine Vol.18 No.2* , 190-205.
- [17] Fijałkowska, J., & Oliveira, C. (2018). Balanced Scorecard In Universities. *Journal of Intercultural Management Vol.10 No.4*, 57-83.
- [18] Lassoued, K. (2018). Balanced Scorecard Impelemntation in Higher Education: An Emirate Perspective. *Corporate Ownership & Control*, 205-216.
- [19] Sumarno, S., Gimin, G., & Nas, S. (2017). Dampak Biaya Kuliah Tunggal Terhadap Kualitas Layanan Pendidikan. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 184
<https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p184-194>
- [20] Surtiati, S., Siregar, H., & Andati, T. (2017). Analisis Arus Kas Terkait Kebijakan Uang Kuliah Tunggal di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 222–235.
<https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.222>
- [21] Muh. Fitrah & Lthfiyah (2017). *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. CV. Jejak. Pp: 204 & 216
- [22] M. Rahardjo, (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- [23] Admisi UIN Jakarta. (2020). *UKT dan Biaya Kuliah*.
- [24] Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*.
- [25] Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-21/PB/2015 tentang perubahan atas Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-32/PB/2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan
- [26] SK Menpan number: KEP/25/ M.PAN / 2/2004
- [27] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- [28] Noer Soejipto. (2018). *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dalam Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja*. K-Media. Yogyakarta.
- [29] Wardana. (2005). *Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol IV, No. 2. Hal. 108-132.