

**ANALISIS *BALANCE SCORECARD* PADA KINERJA
PERGURUAN TINGGI SWASTA ISLAM DI KOPERTAIS
WILAYAH III YOGYAKARTA
(Studi Kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)***

M. Rasyid Ridla

*Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta
Email: muhammad_rasyid@yahoo.com*

Abstract

Development of the Integrated Islamic Institute (STAIT) Yogyakarta should be followed by the modern and high-performance oriented management. Performance measurement taking into financial and non-financial account which known as balanced scorecard who developed by Kaplan and Norton. Balance scorecard is a modern performance measurement by considering four perspectives which is a translation of strategy and objectives to be achieved in the long term. This research was conducted using a mixed method approach of quantitative and qualitative. The population in this study is a stakeholder in STAIT Yogyakarta. The results showed that from a financial perspective, financial management presented well, regularly, and always strived operational costs as efficiently as possible. From a customer aspect shows that students feel very satisfied with the services provided. From the aspect of internal business, indicates that the manager is very encouraging employees to bring new innovative ideas. And from the learning and growth aspect indicating that STAIT Yogyakarta very concerned about employee involvement in the decision making.

Keywords: *Balance Scorecard, Performance, Islamic Private Institute*

Abstrak

Perkembangan Sekolah Tinggi Agama Islam Terpadu (STAIT) Yogyakarta harus diikuti dengan pengelolaan yang modern dan berorientasi pada kinerja tinggi. Pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan perspektif keuangan dan

*Paper ini adalah laporan hasil penelitian yang didanai oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta melalui skema hibah penelitian rintisan tahun anggaran 2015.

non keuangan dikenal dengan balance scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Balance scorecard merupakan pengukuran kinerja modern dengan mempertimbangkan empat perspektif yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan mix method kuantitatif dan kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah stakeholder di STAIT Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, pengelolaan keuangan disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan seefisien mungkin. Dari perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa mahasiswa merasakan sangat puas atas layanan yang diberikan. Dari aspek bisnis internal, menunjukkan bahwa pengelola sangat mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru yang inovatif. Dan dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwa STAIT Yogyakarta sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci: *Balance Scorecard, Kinerja, Perguruan Tinggi Swasta Islam*

LATAR BELAKANG

Perubahan dalam lingkungan bisnis global memicu meningkatnya intensitas persaingan antar perguruan tinggi, sehingga masing-masing perguruan tinggi berusaha menawarkan jasa dengan iming-iming kinerja tinggi mencakup sistem perkuliahan, kualifikasi dosen, fasilitas perpustakaan, laboratorium, dan lain sebagainya sebagai fasilitas penunjang. Pengelolaan sumber daya yang ada tersebut perlu terus menerus dievaluasi dan diadakan penilaian kinerja terhadap hasil pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawabannya. Penelitian Clive Fletcher dan Richard William menyimpulkan bahwa sebagian besar organisasi yang mereka teliti masih banyak yang belum mengoperasikan sistem manajemen kinerja yang canggih.¹ Oleh karena itu dari waktu ke waktu setiap organisasi hendaknya terus mengembangkan metode penilaian kinerja yang *up to date* seiring dengan perkembangan zaman. Dengan dilakukannya penilaian kinerja diharapkan suatu lembaga dapat me-

¹Clive Fletcher dan Richard William, *Appraisal: Route to Improved Performance*, (London: Institute of Personnel Management, 1993).

menangkan persaingan atau minimal mampu bersaing secara kompetitif dengan lembaga lainnya dimana dalam hal ini adalah perguruan tinggi. Sebagaimana tujuan umum penilaian kinerja adalah untuk menciptakan budaya individu dan kelompok memikul tanggungjawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.²

Di dalam lingkup Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam (Kopertais) Wilayah III Yogyakarta, salah satu perguruan tinggi swasta yang terus mengalami perkembangan adalah Sekolah Tinggi Agama Islam Terpadu (STAIT) Yogyakarta melalui pengelolaan kampus yang modern dan berorientasi pada kinerja tinggi. Selama ini kinerja lembaga khususnya pada perguruan tinggi swasta yang belum mapan dan memiliki nama besar seringkali hanya dilihat pada perspektif keuangan atau jumlah mahasiswa saja, apabila laporan jumlah mahasiswa yang diikuti keuangan dari perguruan tinggi tersebut memuaskan maka kinerja perguruan tinggi tersebut dengan mudahnya disimpulkan dengan hasil baik. Namun pada saat ini perpektif keuangan saja tidak cukup mencerminkan kinerja perguruan tinggi swasta karena tidak menjamin bahwa perguruan tinggi swasta tersebut akan bisa bersaing dalam jangka panjang.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa pengukuran kinerja perguruan tinggi yang modern tidak hanya mempertimbangkan perspektif keuangan saja, namun harus mencakup perspektif non keuangan diantaranya perspektif kepuasan konsumen dalam hal ini stakeholder, perpektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan perspektif keuangan dan non keuangan dikenal dengan *balance scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. *Balance scorecard* merupakan pengukuran kinerja sebuah lembaga yang modern dengan mempertimbangkan empat perspektif (yang saling berhubungan) yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.³

²Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Balai Pustaka, 2013), hlm. 27.

³Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000).

Melalui pengukuran kinerja dengan *balance scorecard*, manajemen perguruan tinggi akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit-unit yang ada saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan atau jangka panjang, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa mendatang, serta memungkinkan lembaga untuk menilai *intangible asset*. Dengan menerapkan *balance scorecard* para pimpinan akan mampu mengukur bagaimana pengembangan lembaga dapat dilakukan untuk penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang. Di samping itu *balance scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

Keunggulan model *balance scorecard* terletak pada *key performance indicator* sebagai matriks terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi organisasi yang mana KPI adalah indikator atau ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi organisasi yang telah ditentukan. Tujuan dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimanakah penerapan konsep *balance scorecard* dalam kinerja STAIT Yogyakarta yang kemudian dirumuskan dalam berbagai inisiatif strategi yang dapat diaplikasikan secara praktis sehingga kinerja perguruan tinggi dapat tercapai secara komprehensif, koheren, terukur, seimbang, dan berkesinambungan.

KERANGKA TEORI

1. Kinerja

Akhir-akhir ini kinerja telah menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia.⁴ Secara umum kinerja didefinisikan sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas lembaga selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional lembaga dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya

⁴Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Balai Pustaka, 2014), hlm. 6.

yang dimiliki. Kevin Murphy dan Jeanette Cleveland,⁵ mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan.⁶ Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Menurut Surya Dharma pengelolaan kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi.⁷ Sedangkan Mulyadi mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.⁸

M. John Ivancevich mengemukakan bahwa salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah pengembangan organisasi.⁹ Dengan melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

⁵Kevin R. Murphy dan Jeanette N. Cleveland, *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspective*, (California: Sage Publication, 1995), hlm. 113.

⁶Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 175.

⁷Surya Dharma, *Manajemen Kinerja...*, hlm. 1.

⁸Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 227.

⁹M. John Ivancevich, *Human Resource Management: Foundation of Personnel*, (Washington: Library of Congress, 1992).

2. *Balance Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.¹⁰ Salah satu model pengukuran kinerja yang saat ini dianggap presisi dan komprehensif adalah dengan menggunakan *balance scorecard*.

Balance scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balance* dan *scorecard*. *Balance* artinya berimbang, dalam mengukur kinerja perusahaan dapat dilakukan secara berimbang dari segi keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan dimasa yang akan datang.¹¹ *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi. *Balance scorecard* dikembangkan oleh akademisi dari Harvard University khususnya Fakultas Bisnis yaitu David P. Norton dan Bob Kaplan pada tahun 1992 dengan menerbitkan tulisannya di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari- Februari yang berjudul “*Measures That Drive Performance*” tentang konsep *balance scorecard*. Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *balance scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial. Namun, *balance scorecard* melengkapi seperangkat ukuran tersebut dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran itu diterjemahkan dari visi dan strategi perusahaan yang ditinjau dari empat perspektif.¹² *Balance scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara

¹⁰Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 145.

¹¹Mulyadi, *Balance Scorecard...*, hlm. 1.

¹²Ella Jauvani Sagala dan Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 597-598.

simultan. *Scorecard* terdiri atas tolak ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil.¹³

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan dan uraian pada latar belakang, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *mix method*, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Suharsimi Arikunto banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta hasilnya.¹⁴ Selain itu dalam penelitian kuantitatif juga ada data berupa informasi kualitatif. Selanjutnya yang sangat penting dalam pengumpulan adalah menentukan populasi. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹⁵ Populasi dalam penelitian ini adalah Sekolah Tinggi Agama Islam Terpadu (STAIT) Yogyakarta.

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui metode kuesioner. Metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.¹⁶ Data yang akan diperoleh dari penyebaran kuesioner akan dianalisis untuk mengetahui perspektif mahasiswa (konsumen) mengenai tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan perguruan tinggi swasta. Data primer kedua yang akan digunakan adalah data yang diperoleh melalui metode dokumentasi yang berupa dokumen resmi STAIT Yogyakarta meliputi rumusan strategi, implementasi strategi, serta pencapaian pelaksanaan program kerja. Data primer ketiga yang akan digunakan adalah data yang diperoleh melalui metode wawancara

¹³Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 43.

¹⁴Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 12.

¹⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 80.

¹⁶Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 80.

(*interview*) untuk mendapatkan uraian yang lebih detail dan akurat mengenai pelaksanaan fungsi-fungsi yang ada di STAIT Yogyakarta. Data sekunder dalam penelitian ini digunakan sebagai data pendukung, yang dalam penelitian ini akan memanfaatkan data yang diperoleh dari perguruan tinggi swasta berupa prestasi serta jejaring yang dibangun oleh organisasi.

Uji validitas dipergunakan untuk mengetahui apakah instrumen (angket yang digunakan untuk mengambil data dari responden) yang digunakan layak atau tidak dipergunakan untuk pengambilan data yang selanjutnya digunakan untuk pengambilan keputusan dalam penelitian. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *bivariate pearson*. Analisis ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item dimana penghitungannya mengkonsultasikan tabel r dengan berdasar taraf signifikansi 5% dan df : jumlah responden-2, maka akan ditemukan harga r_{hitung} , jika r_{hitung} tersebut lebih besar dari r_{tabel} maka dikatakan valid dan sebaliknya. Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauhmana satu instrumen pengukuran dapat diandalkan atau dapat dipercaya untuk melakukan pengukuran suatu obyek yang akan diukur. Pengujian ini juga berguna untuk menunjukkan konsistensi instrumen pengukur dalam mengukur gejala dan peristiwa yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha* dengan batasan minimal 0,7.

Dalam penelitian ini pengukuran data menggunakan tiga rasio yang diukur dalam perspektif keuangan: Pertama, margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualanya.

$$\text{Margin laba kotor} = \frac{\text{Laba}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan disimpulkan baik apabila lebih besar dari 6%. Kedua, ROA untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$\text{ROA} = \frac{\text{earning after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk criteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%. Dan ketiga, TATO untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva:

$$\text{Ratio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

TATO dinilai buruk apabila kurang dari 100%, sedang apabila sama dengan 100% dan baik apabila lebih besar dari 100%. Kriteria pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut margin laba kotor dan margin laba operasi adalah angka kritis 6%. Kriteria ROA adalah sebesar 7%, sedangkan untuk variabel TATO adalah sebesar 100%.

Berikutnya adalah mengenai perspektif pelanggan, meliputi retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Retensi pelanggan digunakan untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (*switch*) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Sedangkan akuisisi pelanggan berguna untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Kriteria Kinerja perspektif pelanggan Kaplan dan Norton dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Kriteria Perspektif Pelanggan (Ukuran Nilai Kriteria)

Ukuran	Nilai	Kriteria
Retensi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik
Ukuran	Nilai	Kriteria
Akuisisi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan yaitu proses inovasi, perputaran karyawan, dan produktivitas karyawan.

Proses inovasi dinilai baik apabila inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan, sebagaimana dijelaskan oleh Kaplan dan Norton sebagai berikut.

Tabel 2. Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran	Nilai	Kriteria
Inovasi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Fluktuatif	Sedang
	Meningkat	Baik

Tingkat perputaran karyawan berfungsi untuk mengukur seberapa besar perputaran karyawan, sebagaimana digunakan rumus berikut ini:

$$PK = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia. Tingkat perputaran karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan. Adapun tingkat produktifitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu, menggunakan rumus berikut ini:

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian. Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan STAIT Yogyakarta yang menjadi sampel penelitian dilakukan berupa data dengan skala ordinal, kemudian diolah dengan menggunakan program *spss for windows*.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Instrumen yang digunakan dalam perspektif keuangan terdiri dari enam item pertanyaan. Pertanyaan digali dari responden berkait dengan realisasi pelaksanaan keuangan, kesesuaian biaya antara rencana dan realisasi program kerja, peningkatan pendapatan, penggunaan dana dan tingkat eisiensi. Kuesioner ini diberikan kepada responden karyawan sebagai pelaku pelayanan. Dari hasil jawaban responden keuangan dapat dijelaskan sebagaimana pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Hasil Rata-Rata Jawaban Responden (Perspektif Keuangan)

Item Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
Perpektif Keuangan_1	3.36	0.668
Perpektif Keuangan_2	3.08	0.774
Perpektif Keuangan_3	3.36	0.537
Perpektif Keuangan_4	3.31	0.569
Perpektif Keuangan_5	3.18	0.556
Perpektif Keuangan_6	3.21	0.615
Rata-rata mean	3.25	--

Dari tabel di atas perspektif keuangan yang terdiri dari enam item pertanyaan dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata menunjukkan angka 3,25 artinya jawaban responden atau karyawan STAIT Yogyakarta untuk perspektif keuangan cenderung dengan jawaban setuju. Hal ini bermakna bahwa pengelolaan keuangan di STAIT Yogyakarta menunjukkan pengelolaan yang baik dimana laporan keuangan dapat disajikan tepat waktu karena hal ini merupakan salah satu indikator atau sasaran mutu dari bagian keuangan. Selanjutnya dalam penelitian ini diperoleh data adanya kesesuaian antara rencana anggaran dengan realisasi program kerja bahkan menunjukkan adanya efisiensi serta peningkatan pendapatan dalam tiga tahun terakhir. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa kinerja STAIT Yogyakarta dalam perspektif keuangan menunjukkan penerapan dalam pengelolaan keuangan sudah menunjukkan indikator yang baik.

Instrumen pertanyaan untuk perspektif pelanggan (dalam hal ini mahasiswa STAIT Yogyakarta) terdiri dari enam item pertanyaan. Perspektif pelanggan ini menggali tentang proses pelayanan yang diberikan STAIT Yogyakarta kepada konsumen atau pelanggan. Persepsi konsumen atau pelanggan yang digali meliputi profesionalisme karyawan dalam pelayanan, pelayanan dan fasilitas yang diberikan pihak STAIT Yogyakarta, tarif SPP yang sesuai dengan pelayanan akademik yang ditunjukkan oleh pihak STAIT Yogyakarta memuaskan. Dari hasil yang merupakan persepsi pelanggan terhadap pendataan yang dilakukan peneliti, bahwa skala rata-rata jawaban yang masuk dapat ditunjukkan dalam tabel sebagaimana berikut ini:

Tabel 4. Hasil Rata-Rata Jawaban Responden (Perspektif Pelanggan)

Item Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
Perspektif Pelanggan _1	3.49	.506
Perspektif Pelanggan _2	3.51	.556
Perspektif Pelanggan _3	3.67	.478
Perspektif Pelanggan _4	3.21	.615
Perspektif Pelanggan _5	3.15	.587
Perspektif Pelanggan _6	3.00	.607
Rata-rata Mean	3,34	-

Dari tabel di atas menunjukkan pelanggan yang terdiri dari enam pertanyaan dapat dijelaskan nilai rata-ratanya menunjukkan angka 3-4 artinya pelanggan cenderung setuju atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa yang dalam hal ini pengguna jasa dari STAIT Yogyakarta merasakan tingkat kepuasan yang puas atas pelayanan

yang diberikan, serta kompetensi karyawan demikian juga dengan fasilitas yang disediakan oleh STAIT Yogyakarta cukup memberikan kenyamanan bagi konsumen atau pelanggan. Sehingga dengan pelayanan prima yang ditunjukkan oleh pihak STAIT Yogyakarta, mahasiswa akan menarik bagi calon mahasiswa untuk kedepannya. Mahasiswa yang puas akan memberikan keuntungan bagi STAIT Yogyakarta dengan cara mengajak calon mahasiswa untuk mendaftar di kampus tersebut.

Intrumen pertanyaan untuk perspektif proses bisnis internal terdiri atas enam item pertanyaan. Keenam item pertanyaan tersebut mengacu pada proses-proses kerja yang dilakukan dalam STAIT Yogyakarta. Proses kerja yang dilakukan untuk memuaskan segenap stakeholders. Hasil jawaban responden atas koesioner perspektif proses bisnis internal setelah dilakukan inventarisasi menunjukkan angka-angka yang terdapat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 5. Mean Jawaban Responden
(Perspektif Proses Bisnis Internal)**

Item Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
Proses Bisnis _1	3.28	.605
Proses Bisnis _2	2.95	.724
Proses Bisnis _3	3.10	.821
Proses Bisnis _4	3.13	.695
Proses Bisnis _5	3.31	.694
Proses Bisnis _6	3.44	.718
Rata-rata mean	3,20	-

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan menilai proses bisnis internal yang terdiri dari enam pertanyaan dapat dijelaskan nilai rata-ratanya menunjukkan angka 3-4 artinya proses bisnis internal yang dilakukan oleh STAIT Yogyakarta cenderung setuju. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kampus sangat mendorong karyawan dan terbuka

untuk memunculkan ide-ide baru mengenai pengembangan STAIT Yogyakarta serta karyawan dapat terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang inovatif. Manajemen STAIT Yogyakarta setidaknya harus menciptakan kegiatan yang inovatif guna memuaskan stakeholder STAIT Yogyakarta. Pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal yang dilakukan manajemen STAIT Yogyakarta dapat dilakukan dengan melihat pada peningkatan inovasi dan kreativitas.

Instrumen pertanyaan untuk perspektif Pelatihan dan Pertumbuhan terdiri atas enam item pertanyaan. Keenam item pertanyaan tersebut tentang proses pengelolaan STAIT Yogyakarta. Konsumen atau pelanggan sebagai pengguna jasa STAIT Yogyakarta dapat menilai dari proses mulai pelayanan masuk hingga keluar. Hasil jawaban responden atas koesioner perspektif proses bisnis internal setelah dilakukan inventarisasi menunjukkan angka-angka sebagaimana terdapat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 6. Mean Jawaban Responden
(Perspektif Pelatihan dan Pertumbuhan)**

Item Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
Proses Bisnis _1	3.28	.605
Proses Bisnis _2	2.95	.724
Proses Bisnis _3	3.10	.821
Proses Bisnis _4	3.13	.695
Proses Bisnis _5	3.31	.694
Proses Bisnis _6	3.44	.718
Rata-rata mean	3,20	-

Dari tabel di atas menunjukkan perspektif pembelajaran dan pengembangan yang terdiri dari tiga belas pertanyaan dapat dijelaskan nilai rata-rata mean 3,26 menunjukkan angka 3-4 artinya pelanggan cenderung setuju. Walaupun ada beberapa pertanyaan dibawah rata-rata mean 3, terlihat pada item pertanyaan kedua dengan rata-rata mean

2,92. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan belum sepenuhnya dapat pengakuan pihak manajemen STAIT Yogyakarta sehingga diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Karyawan STAIT Yogyakarta merasakan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan telah dapat dihargai oleh pihak manajemen serta untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan karyawan diberikan kemudahan informasi yang jelas untuk melaksanakan kegiatan yang telah di tetapkan. Manajemen STAIT Yogyakarta pun mendorong kepada karyawan untuk selalu aktif dan kreativitas dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan. Pimpinan STAIT Yogyakarta pun selalu memberikan motivasi dan dukungan yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat selalu terpantau dan meningkat. Selain itu pihak manajemen STAIT Yogyakarta menyediakan sarana pendukung kepada karyawan sehingga dapat memperlancar pelaksanaan kegiatan yang diberikan. Namun pihak manajemen sangat tegas dalam hal kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dari pemberian teguran ringan hingga pemberingan surat peringatan.

Bertolak dari empat perspektif *balance scorecard* dapat diberi tanggapan bahwa STAIT Yogyakarta memiliki komitmen untuk mengembangkan strategi unit bisnis yang berwawasan kedepan sehingga dapat menunjang pengembangan pada bidang pendidikan di STAIT Yogyakarta. STAIT Yogyakarta selalu berusaha untuk membenahi berbagai fungsi sehingga mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Budaya organisasi, pola pikir dan perilaku organisasi bahkan perubahan organisasi dilakukan semata-mata untuk menampilkan kinerja yang terbaik dalam meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa. Dengan analisis kinerja STAIT Yogyakarta dari empat perspektif *balance scorecard* diketahui bahwa STAIT Yogyakarta telah menunjukkan kemajuan-kemajuan signifikan menuju tingkat pencapaian kinerja yang optimal. Keunggulan *balance scorecard* dengan ditinjau dari sisi komprehensif, memberikan gambaran bahwa STAIT Yogyakarta telah melakukan perubahan-perubahan walaupun tidak terlalu signifikan khususnya pada pengembangan inovasi dalam pelayanan kepada mahasiswa dalam rangka pencapaian kepuasan pelanggan

Perspektif *balance scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategik STAIT Yogyakarta yang semula terbatas pada perspektif financial meluas menuju tiga perspektif lainnya yaitu perspektif non-financial. Dampak dari analisis kinerja perspektif non financial yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja keuangan yang berlipat ganda sebagaimana dalam tiga tahun terakhir terjadi peningkatan pendapatan yang signifikan. Dapat mempersiapkan STAIT Yogyakarta untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks khususnya dunia perhotelan. Dari sisi koheren bahwa STAIT Yogyakarta telah mampu menunjukkan sebuah proses hubungan sebab akibat yang dibuktikan dengan peningkatan jumlah pendapatan dalam tiga tahun terakhir, sebagaimana disebutkan oleh bagian keuangan yakni progres pendapatan dari STAIT Yogyakarta ini dalam tiga tahun terakhir yakni 2011-2013 selalu meningkat.

Meningkatnya konsumen atau pelanggan hotel tidak terlepas dari perbaikan kualitas dan proses layanan yang prima oleh STAIT Yogyakarta. Untuk mendukung layanan prima tentu harus dipersiapkan SDM yang memadai dan kompetensi pada bidangnya, mengingat SDM merupakan sumberdaya yang sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. SDM sebagai pengelola perusahaan juga dapat termotivasi untuk mencari pengembangan inovasi baru dan bertanggungjawab dalam peningkatan pendapatan. Sehingga pendidikan dan pelatihan sebagai sarana untuk meningkatkan proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. SDM yang dimaksud adalah semua unsur yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dalam memberikan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan. STAIT Yogyakarta melakukan penentuan ukuran-ukuran yang harus dicapai dalam menjamin tingkat kesinambungan kehidupan suatu perusahaan. Ukuran yang dimaksud target-target baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif dicantumkan dalam rangka rencana strategik STAIT Yogyakarta ditetapkan setiap tahunnya. Pencapaian target yang ditentukan berdasarkan pengalaman-pengalaman dan ramalan-ramalan yang akan terjadi dimasa yang akan datang baik dari sisi peningkatan pendapatan, peningkatan jumlah pelanggan serta peningkatan kapabilitas dan profesionalisme SDM pengelola.

Peningkatan nilai kepuasan dan mutu layanan yang diterima pelanggan juga harus dilakukan dengan selalu melaksanakan evaluasi dan mengembangkan sarana dan prasarana yang dianggap belum memadai. Namun dalam pengembangan sarana dan prasarana mengalami hambatan. Hal ini dapat dilihat pada empat perspektif pada balance scorecard bahwa rata-rata variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif proses bisnis internal menunjukkan skala 3-4. Artinya karyawan sebagai responden cenderung menjawab setuju dan sangat setuju serta responden pelanggan atau konsumen STAIT Yogyakarta merasakan puas atau sangat puas atas layanan yang diberikan pihak kampus dengan ditunjukkan angka rata-rata berkisar 3,20 yang dapat dijelaskan bahwa mahasiswa selalu mengatakan setuju bilaman layanan akademik ini dikatakan memuaskan. Sehingga kepuasan pelanggan telah dapat dicapai melalui peningkatan mutu dan proses layanan prima.

Dari hasil penelitian secara umum diperoleh data bahwa penerapan balance scorecard di STAIT Yogyakarta memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan pelayan. Program kerja dan anggaran yang direncanakan pada tahun sebelumnya yang mengacu pada *balance scorecard* dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hal ini tentu saja setelah melalui proses analisis dan tindak lanjut dari hasil pengukuran kinerja yang selalu dievaluasi secara periodik dan berkesinambungan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data primer berupa kuesiner yang mengacu pada pokok masalah dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut: Pertama, nilai rata-rata item pertanyaan pada perspektif keuangan menunjukkan angka 3,25 berkisar antara skala 3-4. Artinya jawaban responden karyawan cenderung dengan jawaban setuju atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di STAIT Yogyakarta disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan seefisien mungkin. Kedua, nilai rata-rata item pertanyaan pada perspektif keuangan menunjukkan angka 3,34 berkisar antara skala

3-4. Artinya jawaban responden pelanggan cenderung dengan jawaban setuju atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen atau pelanggan dari STAIT Yogyakarta merasakan sangat puas atas layanan yang ditunjukkan oleh pihak manajemen maupun karyawan. Ketiga, nilai rata-rata item pertanyaan pada perspektif keuangan menunjukkan angka 3,20 berkisar antara skala 3-4. Artinya jawaban responden pelanggan atau konsumen cenderung dengan jawaban setuju atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen STAIT Yogyakarta sangat mendorong karyawan dan terbuka untuk memunculkan ide-ide baru serta karyawan dapat terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang inovatif. Keempat, nilai rata-rata item pertanyaan pada perspektif keuangan menunjukkan angka 3,26 berkisar antara skala 3-4. Artinya jawaban responden pelanggan atau mahasiswa cenderung dengan jawaban setuju atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen STAIT Yogyakarta sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pemimpin selalu mendorong dan memberi motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Clive Fletcher dan Richard William, *Appraisal: Route to Improved Performance*, London: Institute of Personnel Management, 1993.
- Dadang Dally, *Balance Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Ella Jauvani Sagala dan Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Kevin R. Murphy dan Jeanette N. Cleveland, *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspective*, California: Sage Publication, 1995.
- M. John Ivancevich, *Human Resource Management: Foundation of Personnel*, Washington: Library of Congress, 1992.
- Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.

- Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga, 2000.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*, Yogyakarta: Balai Pustaka, 2014.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Balai Pustaka.