

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sudah mengalami empat tahap perkembangan sejarah, tahap-tahap pengembangan sebagai berikut: tahap pertama Akademi Dinas Ilmu Agama periode 1957-1960. Tahap kedua sebagai cabang dari IAIN al-Jamiah al-Islamiyah al-Hukumiyah yang bertempat di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan nama Fakultas Tarbiyah, Adab serta Ushuluddin pada tahun 1960-1963. Tahap ketiga sebagai institut yang berdiri sendiri bernama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syarif Hidayatullah Jakarta yang berdiri pada tahun 1963 sampai tahun 2002. Tahap keempat IAIN menjadi berubah nama menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta yang mulai berdiri pada tanggal 20 Mei 2002.

Perubahan Lembaga yang berubah menjadi Universitas dimana rumpun keilmuan semakin beragam dan tidak ada batasan ilmu agama, sosial, eksakta maupun ilmu umum lainnya. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai Universitas mengalami otonomisasi lebih leluasa dalam melakukan manajerial dan pelayanan kepada masyarakat civitas akademika di internal lingkungan UIN Jakarta itu sendiri. Perubahan yang dilakukan adalah otonomisasi keuangan yang dimulai pada tahun 2008. Terhitung pada tanggal 26 Februari 2008 terbitlah Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Republik Indonesia tentang penetapan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan pola keuangan BLU, peraturan tersebut diatur dalam KMK Nomor 42/KMK.05/2008. Dengan berlakunya peraturan tersebut, maka UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mempunyai fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan praktek bisnis dalam meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, peran Badan Layanan Umum di lingkungan pemerintahan sebagai penyedia barang dan jasa yang diberikan atau dijual tanpa mengutamakan keuntungan. Dalam melakukan kegiatan, BLU berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktifitas terhadap penyedia barang dan jasa. Dengan dibentuknya BLU, maka BLU mempunyai

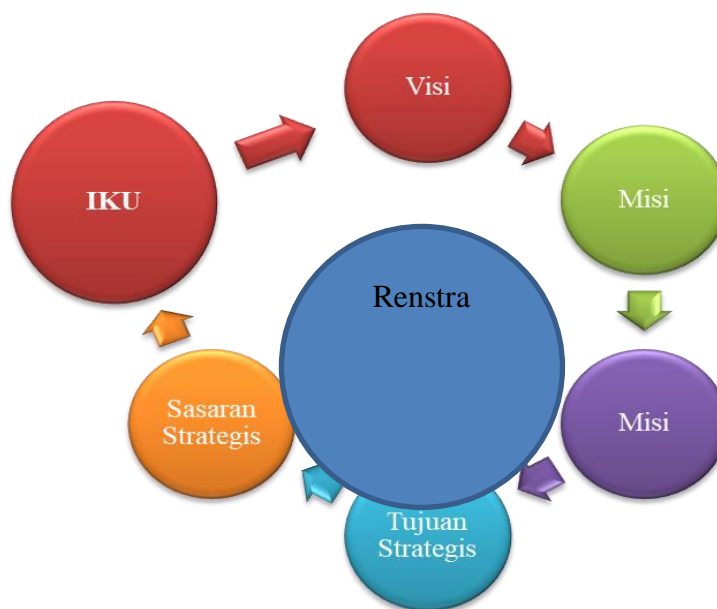
tujuan dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka untuk memajukan kesejahteraan umum dan ikut serta dalam mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara melalui fleksibilitas pengelolaan keuangan Negara berdasarkan pada prinsip ekonomi, produktifitas dan penerapan bisnis yang sehat (Julaini, dkk 2011 hlm. 3)

Terbentuknya BLU di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan salah satu hal yang terpenting terhadap pengawasan kinerja manajemen adalah pengukuran kinerja pada BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sebagaimana dijelaskan pada Peraturan Pemerintah 23 Tahun 2005, Konsep BLU merupakan salah satu bentuk penerapan basis kinerja (*performance based*). Dengan demikian, pengukuran kinerja untuk melihat pencapaian prestasi dan kemampuan kinerja Badan Layanan Umum (BLU). Melalui basis kinerja dana pemerintah digunakan tidak sekedar untuk membiayai masukan (input) namun diukur juga apa yang dihasilkan (output) dari pembiayaan tersebut. Pembinaan keuangan BLU dilakukan oleh Kementerian Keuangan RI sesuai dengan kewenangannya, dalam rangka pembinaan keuangan perlu adanya pedoman penilaian kinerja sehingga efektivitas kegiatan BLU (Badan Layanan Umum) dapat diukur. Pada tahun 2014 Badan Layanan Umum (BLU) UIN Syarif Hidayatullah mulai menggunakan IKU sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja Badan Layanan Umum (BLU) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan dilaporkan di akhir tahun ke Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur yang dipercaya dan diberimandat oleh pemerintah. Perguruan tinggi berperan dalam meningkatkan kualitas SDM di negeri ini. Era globalisasi ini perguruan tinggi dituntut supaya lebih kreatif kreatif dan mampu menjaga kualitas untuk dapat tetap berkompetisi. Dalam memenangkan kompetisi minimal mempunyai keunggulan, diperlukan pengukuran dan penilaian kinerja yang komprehensif untuk mendapatkan berbagai solusi alternatif yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan dan menjaga keunggulan pada suatu perguruan tinggi.

Membuat suatu sistem pengelolaan kinerja dalam rangka untuk mewujudkan pencapaian tujuan dan pencapaian perencanaan strategis, diperlukan

suatu pengukuran dan penilaian kinerja. Tujuan sistem ini adalah untuk melakukan tatakelolah pemerintahan yang baik, efektif dan efisien dalam memberi layanan yang berkualitas terhadap BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Pengukuran kinerja pada BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menggunakan IKU yang diturunkan dari Renstra. *Balanced Scorecard* sebuah pengukuran yang oleh perusahaan atau lembaga untuk mengukur kinerja yang dilihat dari empat perspektif. *Balanced Scorecard* (BSC) menggunakan penilaian kinerja bukan semata-mata keberhasilan *profit oriented* tetapi dilihat dari empat perspektif kartu berimbang, perspektif yang berada dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pelanggan, perspektif financial, perpekkatif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif proses bisnis internal . Dunia kependidikan merupakan lembaga non profit (nirlaba) dengan adanya pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif dalam menilai kinerja lembaga non profit (Vincent, 2002 hlm. 38).



Gambar 1. Turunan IKU di Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Visi, Misi, Tujuan Strategis dan Sasaran Strategis terdapat didalam Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dalam menjalankan manajemen stratedis dalam mengukur keberhasilan kinerja, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menggunakan Indikator Kinerja Utama dengan *Balanced Scorecard* menjadi alat ukur. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mulai

menggunakan IKU pada tahun 2014, IKU tersebut menggunakan metode *balanced scorecard* di dalam memonitor implementasi Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dalam menggunakan metode *balanced scorecard* (BSC) ini, diharapkan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dapat menghubungkan strategi organisasi dengan kinerja organisasi. Dalam *metode balanced scorecard* (BSC) untuk memantau kinerja organisasi pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta digunakan *Key Performance Indicators (KPI)* atau lebih dikenal dalam instansi pemerintahan dengan IKU. Penggunaan IKU memungkinkan organisasi untuk memonitor apakah strategi yang telah di ambil berjalan dengan perencanaan yang ada di dalam renstra. Sehingga dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja organisasi dapat dilihat dari pencapaian aktual Indikator Kinerja Utama (IKU) tersebut.

Pada tahun 2017 Rektor Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta menerbitkan Surat Keputusan No: 491 Tahun 2017 tentang Rencana Strategis UIN Jakarta tahun 2017-2021 telah diterbitkan. Renstra ini disusun sebagai kelanjutan dari Renstra pada sebelumnya. Didalam renstra terdapat visi, misi dan tujuan strategis, kemudian visi diturunkan menjadi misi dan misi diturunkan menjadi tujuan strategis. Adapun tujuan strategi yang berfungsi sebagai capaian program dan target dari sasaran strategi. Adapun tujuan strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai berikut (Renstra UIN Jakarta, 2017 hlm. 34-52):

1. Kebijakan Peningkatan Kerjasama dan Bereputasi di dalam Internasional;
2. Kebijakan Peningkatan Prestasi Mahasiswa dalam Berbagai Bidang di Tingkat Nasional Maupun di Tingkat Internasional;
3. Kebijakan Peningkatan Kinerja dalam Penelitian, Publikasi Ilmiah di Tingkat Nasional Maupun Internasional dan Tanggung Jawab Sosial Melalui Pengabdian Kepada Masyarakat;
4. Kebijakan Peningkatan Kopetensi, Mutu dan Berdaya Saing Lulusan di dalam Dunia Global;
5. Kebijakan Peningkatan Kinerja Pengajaran Berbasis Riset dan Pendidikan, *Link* dan *Match* di dalam Pengguna dan Dunia Industri;
6. Kebijakan Pengembangan Sarana dan Prasarana Yang Berkualitas dengan Layanan Prima

7. Kebijakan Pembangunan Perguruan Tinggi yang Sehat dengan Berlandaskan Pada Penerapan *Good University Governance (GUG)*;
8. Kebijakan Penguatan Kualifikasi dan Kinerja SDM untuk membangun aktivitas di dalam riset dan publikasi perguruan tinggi.

Delapan kebijakan yang sudah di rancang akan di uraikan lagi dalam bentuk sasaran yang hendak di capai. BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta membuat manual Indikator Kinerja Utama (IKU) berpatokan pada kebijakan dan sasaran yang ada pada Rencana Strategis (Renstra). Indikator Kinerja Utama merupakan alat bantu dalam pengukuran kinerja yang berisi berbagai informasi seperti cara pengukuran, periode pelaporan, data yang diperlukan, dan satuan.

Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menandatangani kontrak kinerja dan perjanjian kerja dengan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan dan Direktorat Jendral Kementrian Agama pada tahun 2018. Setelah kontrak kinerja ditandatangani oleh Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dengan Direktorat Jendral Perbendaharaan Kementerian Keuangan dan Direktorat Jendral Kementrian Agama. Laporan kontrak kinerja dan perjanjian kinerja itu dilaporkan kedalam LAKIP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada akhir tahun laporang di tahun 2018. UIN Syarif Hidayatullah Menyusun LAKIP berdayarkan peraturan pemerintah tentang petunjuk teknis Perjanjian Kinerja , Pelaporan Kinerja dan Tata Cara di dalam Pelaporan Kinerja pada Isntansi Pemerinta, peraturan ini tertuang dalam Permanpan Nomor 53 Tahun 2014. Ada 3 kategori penilaian kontrak kinerja dan perjanjian kinerja di dalam LAKIP ahun 2018 yaitu tercapai, tidak tercapai dan tidak ada target. LAKIP tahun 2018 hanya melaporkan kontrak kinerja Direktorat Jendral Perbendaharaan Kementiran Keuangan dengan laporan Perjanjian Kinerja Kementian Agama dengan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang Indikator-indikator penilaian diambil dari IKU UIN Jakarta Tahun 2018.

Pada tahun 2018, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menyelenggarakan Rapat Kerja Pimpinan (Rakerpim) di Lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Didalam Rakempim ini Rektor melakukan kontrak kinerja dengan unit kerja mulai dari Warek, Kepala Biro, Dekan, Ketua Lembaga dan Unit Pelaksanaan Teknis (UPT). Ada seratus dua puluh tujuh (127) IKU yang sudah ditandatangani pada

tahun 2018 dan di ukur kinerjanya. Berikut hasil penilaian kinerja pada IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta di Tahun 2018 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil IKU UIN Jakarta Tahun 2018

No.	Unit	Dashboard	% Nilai Kinerja Unit (NKU)
1	FITK	Hijau	96,06%
2	FAH	Hijau	87,50%
3	FU	Hijau	80,55%
4	FSH	Hijau	83,77%
5	FDIK	Hijau	88,13%
6	FDI	Hijau	80,01%
7	FP	Hijau	80,56%
8	FEB	Hijau	88,17%
9	FST	Hijau	97,48%
10	FIK	Hijau	80,59%
11	FK	Hijau	85,20%
12	FISIP	Hijau	92,30%
13	Sekolah Pascasarjana	Hijau	82,30%
14	Biro AUK	Hijau	90,00%
15	Biro PK	Hijau	93,67%
16	Biro AAKK	Hijau	82,91%
17	SPI	Hiau	80,13
18	LPM	Kuning	79,19%
19	LP2M	Hijau	86,39%
20	UPT Pusat Perpustakaan Utama	Hijau	89,84%
21	UPT Pusat Pengembangan Bahasa	Hijau	97,66%
22	UPT Pustipanda	Kuning	74,17%
23	UPT Pusat Pengembangan Bisnis	Merah	-
24	UPT Pusat Ma'had Al-Jami'ah	Hijau	95,88%
25	Kopertais	Merah	37,94%
26	Syahida Inn	Hijau	86,48%
27	Unit Layanan Pengadaan	Hijau	95,67%

Sumber: SK Rektor UIN Jakarta tentang hasil penilaian IKU 2018.

Dari tabel diatas terlihat 23 unit dashboard hijau artinya kinerja sangat baik, dashboard kuning 2 unit (baik) dan dashboard merah 2 unit (tidak baik). Berdasarkan wawancara pra riset dengan narasumber primer bahwa sebelum adanya hasil IKU, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menggunakan manajemen anggaran dalam penilaian kinerja, hal ini berimplikasi pada sulitnya pengukuran kinerja. Tahun 2014 UIN Jakarta sudah menerapkan IKU dengan menggunakan empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC). Dengan adanya Indikator Kinerja Utama (IKU) ini capaian kinerja di unit-unit lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta bisa dilihat dan terukur. Pengukuran kinerja ini sudah mendukung konsep BLU dimana pengelolaan Badan Layana Umum (BLU) menggunakan penerapan

basis kinerja. Pelaksanaan penilaian IKU di Lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta hanya melakukan sebatas kepatuhan atas kelengkapan dokumen-dokumen, keabsahan data atas nilai kinerja unit masih diragukan, perspektif *Balance Scorecard* (BSC) belum dijalankan dengan benar dan *Cascade* Indikator Kinerja Utama (IKU) belum dilaksanakan sampai ke unit yang paling bawah,

Masalah yang penulis coba untuk dipecahkan adalah bagaimana proses Indikator Kinerja Utama (IKU) ini berjalan di Universitas Islam Negeri (UIN) mulai dari Renstra, Proses perspektif *Balance Scorecard* (BSC) , alat ukur kinerja, target kinerja, program-program kinerja, anggaran, *Cascade* IKU dan Pelaporan IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2018. Peneliti akan meneliti indikator tersebut dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* (BSC). Peneliti ingin mengidentifikasi pengalaman kampus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tentang fenomena penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Indikator Kinerja Utama (IKU). Judul penelitian ini adalah **Pola Penggunaan *Balance Scorecard* Pada Indikator Kinerja Utama (IKU) Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.**

1.2 Identifikasi Masalah

Peneliti mengidentifikasi masalah penelitian yang dilakukan yaitu;

- a. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebelum menerbitkan Indikator Kinerja Utama (IKU) menggunakan manajemen anggaran dalam penilaian kinerja, hal itu berimplikasi pada sulitnya pengukuran kinerja, kesulitan mengambil keputusan dalam kinerja dan layanan terhadap masyarakat civitas akademika tidak terukur.
- b. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mulai menggunakan Badan Layanan Umum (BLU) pada tahun 2008 yang berbasis pada kinerja, agar kinerja tercapai dan tepat sasaran maka diperlukan alat ukur yang tepat dan digunakan Indikator Kinerja Utama (IKU) atau dengan istilah lain *Key Performance Indicator*.
- c. BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta membuat Indikator Kinerja Utama (IKU) yang diturunkan dari Rencana Strategis (Renstra) Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, Indikator Kinerja Utama

(IKU) tersebut adalah alat bantu dalam melakukan pengukuran kinerja yang berisi tentang berbagai informasi seperti capaian kinerja, cara pengukuran, periode pelaporan, data yang diperlukan, dan satuan pengukuran kinerja.

- d. Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menandatangani kontrak kinerja dan perjanjian kerja dengan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI dan Direktur Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama pada tahun 2018. Setelah kontrak kinerja ditandatangani, Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta menandatangani kontrak kinerja dengan unit-unit kerja yang ada di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta mulai dari Wakil Rektor, Kepala Biro, Dekan, Ketua Lembaga dan Unit Pelaksanaan Teknis (UPT).
- e. Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menanda tangani kontrak kinerja dengan jajarannya mulai dari Wakil Rektor, Kepala Biro, Dekan, Ketua Lembaga dan Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) pada tahun 2018, terdapat 127 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang semua unit yang ada di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- f. Dalam proses penjabaran dan penyelarasan dalam Sasaran Strategis dan target Indikator Kinerja Utama (IKU) secara vertikal dari level yang lebih tinggi ke level unit yang lebih rendah, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menggunakan *Cascading*. Dalam pengukuran penilaian kinerja pendekatan yang digunakan adalah teori pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* sebagai kartu berimbang dalam manajemen kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah dengan menggunakan empat (4) perspektif yaitu muai dari finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Vincent, 2002, hlm. 39).

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah mengeksplorasi secara langsung, menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam hakikat dan penampakan pengalaman pada Indikator Kinerja Utama dengan penggunaan teori *Balanced Scorecard* (BSC)

sebagai alat ukur kerja pada tahun 2018 di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini berdasarkan dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini merumuskan :

- a. Didalam *Balanced Scorecard* (BSC) ada empat kartu berimbang yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Bisnis Internal. Bagaimana hakikat pengalaman dari fenomena Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan mengukur kinerja organisasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam menggunakan empat kartu berimbang *Balanced Scorecard* (BSC)?
- b. Bagaimana perumusan *cascading* Indikator Kinerja Utama (IKU) BLU Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk mendeskripsikan secara mendalam, menganalisis dan mengeksplorasi hakikat pengalaman dari fenomena Indikator Kinerja Utama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dengan menggunakan empat kartu berimbang pada perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).
- b. Untuk menjelaskan dan mengetahui pengalaman fenomena penyusunan *cascading* Indikator Kinerja Utama (IKU) dan mengetahui dampaknya terhadap kinerja di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini bisa dilihat dari manfaat akademik dan manfaat praktis, Adapun manfaatnya sebagai berikut:

- a. Manfaat Akademik:

Penelitian ini diharapkan secara akademik atau keilmuan memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya pengukuran kinerja di sebuah Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Islam

Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta yang tidak hanya diukur dari sudut pandang keuangan saja tetapi juga dari sudut pandang pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) melalui analisis antara teori dengan praktek nyata yang ada di sebuah institusi atau organisasi, serta dapat digunakan sebagai tambahan informasi terhadap ilmu pengetahuan.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dengan adanya pengukuran kinerja yang akurat dan menyeluruh melalui *Balanced Scorecard* (BSC) serta hasil-hasil yang nyata. Maka dapat memberikan bahan masukan kepada Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta sekaligus pertimbangan dalam menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja untuk dasar pengembangan sumber daya manusia dan strategi. Perbaikan manajemen di Perguruan Tinggi Negeri dengan menggunakan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU) untuk capaian kinerja institusi pendidikan. Manajemen sebuah perguruan tinggi diharapkan melakukan pengukuran dan peningkatan kinerja serta lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, maka setiap instansi pemerintah perlu menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU). Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi.