



**POLA PENGGUNAAN *BALANCED SCORCARD* (BSC) PADA
INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF
HIDAYATULLAH JAKARTA**

TESIS

FITRIADI 1810121019

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA**

2020



**POLA PENGGUNAAN *BALANCED SCORCARD* (BSC) PADA
INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF
HIDAYATULLAH JAKARTA**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

FITRIADI 1810121019

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2020**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Fitriadi

NIM : 1810121019

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan di proses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 8 Juli 2020

Yang menyatakan,

A yellow postage stamp with the text "METRAN PERSE" at the top, "RPA14MF45" in the middle, and "6000" at the bottom. A black handwritten signature is written over the stamp.

Fitriadi

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitriadi
NIM : 1810121019
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Hak Bebas Royalti Non Ekklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul:

Pola Penggunaan Balance Scorecard pada Indikator Kinerja Utama (IKU) Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan. Mengelolah dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 8 Juli 2020
Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow postage stamp. The stamp features the text 'METRUM TEMPEL', '5000', and 'REPUBLIK INDONESIA'.

Fitriadi

TESIS

POLA PENGGUNAAN *BALANCED SCORCARD* (BSC) PADA INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU) UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

Dipersiapkan dan disusun oleh:

FITRIADI 1810121019

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada Tanggal: 8 Juli 2020
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



Dr. Faisal Marzuki, M.Pd
Ketua Penguji



Dr. Mahendro Sumardjo, M.M., QIA
Penguji I (Pembimbing I)



Dr. Jubaedah, S.E., M.M.
Penguji II (Pembimbing II)



Dr. Desmintari, SE., M.M.
Ketua Jurusan Manajemen
Disahkan di : Jakarta

Tada tanggal : 8 Juli 2020



Dr. Miguna Astuti, S.Si., M.M., MOS., CPM.
Ketua Program Studi

**USAGE MODEL OF BALANCED SCORCARD (BSC) FOR KEY
PERFORMANCE INDIKATOR (IKU)
SYARIF HIDAYATULLAH STATE ISLAMIC UNIVERSITY
JAKARTA**

By Fitriadi

Abstract

The research problems about phenomena of the difficulty in seeing performance achievements and performance measurements at State Islamic University (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta. The UIN Syarif Hidayatullah Jakarta has difficulty making decisions in performance management, because before using the KPI, Its used budget management in performance appraisal and measurement. Performance can only be seen in budget realization. This research uses a qualitative method of field study with a phenomenological approach. Research objects are the experiences of the use of the Balanced Scorecard (BSC) pattern on the KPI of the UIN Syarif Hidayatullah Jakarta in 2018. After its existence of the Main KPI using the BSC, The phenomenon that can be seen is UIN Syarif Hidayatullah Jakarta has been able to see performance appraisals and performance measures from a balanced card of financial perspective, customer perspective, learning perspective, growth, internal business process perspective. The results of the KPI are taken into consideration for performance evaluation by stakeholders at UIN Syarif Hidayatullah Jakarta in achieving the organization's vision. This performance appraisal and performance measurement can serve as a reference for performance achievements for Higher Education Rankings at the national and international level, Government Institution Performance Accountability Report (LAKIP), Strategic Plan (Renstra) and Campus Development Master Plan (RIBKA) or Milestones by looking at indicators, targets and size of the report.

Keywords: *Key Performance Indicators (KPI), Key Performance Indicators (KPI), Balanced Scorecard (BSC), Performance Measurement, Cascade*

**POLA PENGGUNAAN *BALANCED SCORCARD* (BSC) PADA
INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF
HIDAYATULLAH JAKARTA**

Oleh Fitriadi

Abstrak

Fenomena yang diteliti pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah sulitnya melihat capaian kinerja dan pengukuran kinerja. Dengan sulitnya melihat capaian kinerja dan pengukuran kinerja tersebut, maka UIN Syarif Hidayatullah Jakarta kesulitan mengambil keputusan dalam manajemen kinerja, sebelum menggunakan IKU, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menggunakan manajemen anggaran dalam penilaian dan pengukuran kinerja. Kinerja hanya dapat dilihat pada realisasi anggaran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi lapangan dengan pendekatan fenomenologi. Yang diteliti adalah pengalaman pola penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) IKU atau *Key Performance Indicator* (KPI) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2018. Setelah adanya IKU di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC), Fenomena yang bisa dilihat adalah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sudah dapat melihat penilaian kinerja dan ukuran kinerja dari kartu berimbang perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran, pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal. Hasil dari IKU ini sebagai bahan pertimbangan untuk evaluasi kinerja oleh pemangku kepentingan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam pencapaian visi organisasi. penilaian kinerja dan ukuran kinerja ini bisa sebagai acuan capaian kinerja untuk Perangkingan Perguruan Tinggi di tingkat nasional maupun internasional, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP), Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Induk Pengembangan Kampus (RIBKA) atau *Milestones* dengan melihat indikator, target dan ukuran pada lapran tersebut.

Kata Kunci: Indikator Kinerja Utama (IKU), *Key Performance Indicator* (KPI), *Balanced Scorecard* (BSC), Pengukuran Kinerja, *Cascade*

PRAKATA

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Pola Penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Indikator Kinerja Utama (IKU) Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta” ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada : Bapak Dr. Mahendro Sumardjo, MM, QIA atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama proposal tesis sampai penulisan tesis. Ibu Dr. Jubaidah, SE, MM atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama proposal tesis sampai penulisan tesis. Bapak Dr. Faisal Marzuki, M.Pd. yang telah memberikan masukan dan saran pada saat seminar proposal tesis. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Dr. Dianwicaksih Ariefiara, S.E., Ak., M.Ak., CA., CSRS. Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Ibu Dr. Desmantari, SE, M.M. Ketua program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Ibu Dr. Miguna Astuti, S.Si, M.M, MOS. Seluruh Dosen program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Ayahanda H. Moh. Yunus (Alm), Ibunda Hj. Rohani, atas segala dukungan dan doanya. Istri saya Fita Fathurrahmah, S.Sos, M.Si., atas segala motivasi, perhatian dan doanya. Dan Ananda tercinta Syakira Kamilia Zahwa, ayah sayang kakak. Informan yang sudah meluangkan waktu buat wawancara penelitian tesis ini diantaranya Bapak, Prof. Phil. Asep Saepudin Jahar, MA, Ph.D. dan Baapak M. Zuhdi, MA. Ph.D. Rekan-rekan mahasiswa Magster Manajemen angkatan 2018 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang ramah lingkungan.

Jakarta, 08 Juli 2020

Fitriadi

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS	iv
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
PENGESAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Fokus Penelitian	8
1.4 Rumusan Masalah.....	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Landasan Teori	16
2.2.3 Pengukuran Kinerja	19
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Metode Penelitian	30
3.2 Pendekatan Penelitian	32
3.3 Informan Penelitian	39
3.4 Lokasi Penelitian	40
3.5 Objek, Subjek Penelitian.....	40
3.6 Sumber Data.....	41
3.7 Teknik Pengumpulan dan Pengolah Data	41
BAB IV PROFIL ORGANISASI	48
4.1 Profil Organisasi UIN Jakarta	48
4.2 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi UIN Jakarta.....	48
4.2.1 Kedudukan UIN Jakarta.....	48
4.2.2 Tugas UIN Jakarta	49
4.2.3 Fungsi UIN Jakarta.....	49
4.3 Motoo dan Logo UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	49
4.3.1 Motto UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	49

4.3.2	Logo UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	49
4.4	Organisasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	50
BAB V	PEMBAHASAN DAN ANALISIS	62
5.1	Penomena Pegalaman IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	62
5.1.1	Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2017-2021	62
5.1.2	Proses Penyusunan Visi, Misi, Tujuan Strategis dan Sasaran Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	64
5.1.2.1	Visi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	69
5.1.2.2	Misi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	70
5.1.2.3	Tujuan Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	72
5.1.2.4	Sasaran Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	75
5.1.3	Indikator Kinerja Utama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	78
5.1.4	Pengukuran Kinerja Pada IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	85
5.1.5	Perspektif Balanced Scorecard (BSC) pada IKU UIN Jakarta. ...	101
5.1.1.1	Perpektif Finansial UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	107
5.1.5.3	Pespektif Proses Bisnis Internal UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	124
5.1.5.4	Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	137
5.2	Cascade IKU UIN Jakarta	142
BAB VI	SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	155
6.1	Simpulan	155
6.2	Keterbatasan	160
6.3	Saran	160
	DAFTAR PUSTAKA	161
	RIWAYAT HIDUP	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Hasil IKU UIN Jakarta Tahun 2018	6
Tabel 2.	Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran UIN Jakarta.....	66
Tabel 3.	Sasaran Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2017-2021	76
Tabel 4.	Indikator Kontrak Kinerja Kemenkiu dengan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2018.....	79
Tabel 5.	Indikator Perjanjian Kinerja Kementerian Agama dengan Rektor UIN Jakarta Tahun 2018.....	80
Tabel 6.	Indikator Kinerja Utama (IKU) UIN Jakarta Tahun 2018.....	81
Tabel 7.	Penilaian Indikator Kinerja Utama.....	87
Tabel 8.	Perspektif <i>Balanced Scorc card</i> (BSC) Pada Sektor Swasta/Bisnis dan Sektor Publik Vincent Gaspers	102
Tabel 9.	Perspektif Balanced Scorecard (BSC) dalam Sasaran Strategis UIN Jakarta 2018.....	103
Tabel 10.	Perpektif Financial <i>Balaced Scorc card</i> (BSC) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2018.....	107
Tabel 11.	Perpektif Pelanggan <i>Balaced Scorc card</i> (BSC) UIN Jakarta 2018	118
Tabel 12.	Perpektif Bisnis Internal <i>Balaced Scorc card</i> (BSC) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2018.....	124
Tabel 13.	Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <i>Balaced Scorc card</i> (BSC) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2018.....	137
Tabel 14.	<i>Cascading Direct</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	144
Tabel 15.	<i>Cascading Indirect</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	145
Tabel 16.	<i>Non Cascading</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Turunan IKU di Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	3
Gambar 2.	Siklus Manajemen Kinerja Deming	17
Gambar 3.	Empat Perspektif <i>Bakanced Scorecard</i> (BSC)	26
Gambar 4.	Logo UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	50
Gambar 5.	Stuktur Organisasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	51
Gambar 6.	<i>Milestone</i> UIN Jakarta 20 tahun kedepan	63
Gambar 7.	Turunan Visi sampai dengan Sasaran Strategis	65
Gambar 8.	Proses Penyusunan dan Perumusan Visi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	69
Gambar 9.	Karesteristik Misi UIN Jakaerta	71
Gambar 10.	Tujuan Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	72
Gambar 11.	Sasaran Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	75
Gambar 12.	Hubungn Kontrak Kinerja Kemenkiu, Perjanjian Kinerja Kemenag dengan IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	79
Gambar 13.	<i>Balance Scorecard</i> (BSC) Sebagai Suatu System Manajemen Kinerja	86
Gambar 14.	Manfaat dan Kelemahan Dari Beberapa Aspek Pengukuran	99
Gambar 15.	Tahap Pengukuran Kinerja pada IKU UIN Syarif Hidayatullah	100
Gambar 16.	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Vincent Gasperz	102
Gambar 17.	Hubungan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	105
Gambar 18.	<i>Balaced Scorcard</i> (BSC) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	106
Gambar 19.	<i>Cascading</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	143
Gambar 20.	<i>Cascading Direct</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	144
Gambar 21.	<i>Cascading Indirect</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	145
Gambar 22.	<i>Non Cascading</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	146
Gambar 23.	Desain <i>Cascading</i> IKU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Kedepan	150
Gambar 24.	Desain <i>Cascading</i> IKU Warek UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Kedepan	151
Gambar 25.	Desain <i>Cascading</i> IKU Kepala Biro UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Kedepan	151
Gambar 26.	Desain <i>Cascading</i> IKU Dekan Fakultas dan Direktur SPs UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Kedepan	152
Gambar 27.	Desain <i>Cascading</i> IKU Ketua Lembaga UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Kedepan	153
Gambar 28.	Desain <i>Cascading</i> IKU Kepala UPT UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Kedepan	153

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Dokumentasi Wawancara Tesis
- Lampiran 2. Hasil Wawancara Tesis
- Lampiran 3. Hasil Turnitin