
*Analysis of Determinant Factors in Optimizing Performance and Services of PTN BLU At Universitas Jambi***Analisis Faktor Penentu Optimalisasi Kinerja dan Pelayanan PTN BLU di Universitas Jambi****Oleh:****Rico Wijaya^{1*)}, Susfa Yetti²⁾, Wiwik Tiswiyanti³⁾**^{1,2&3)}*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jambi – Indonesia**Email: ricowijaya@unja.ac.id¹⁾, susfa_yetti@unja.ac.id²⁾, wiek-muis@unja.ac.id³⁾*** Korespondensi*

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk: 03 Maret 2025

Artikel Diterima: 14 Maret 2025

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that determine the optimization of performance and services of State Universities with Public Service Agency status (Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum or PTN BLU) at Universitas Jambi using the Balanced Scorecard (BSC) approach. The Balanced Scorecard is used as a strategic performance measurement tool by considering four main perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning & growth perspective. This research employs a descriptive quantitative method to explain the factors contributing to the optimization of performance and services. Data is collected through published financial reports and questionnaires distributed to management, lecturers, students, and academic staff at Universitas Jambi. The findings indicate that the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning & growth perspective play significant roles in enhancing the performance and services of PTN BLU at Universitas Jambi. By understanding these determining factors, Universitas Jambi can formulate more effective strategic policies to improve the performance and services of PTN BLU. The implications of this study are expected to serve as a reference for other universities in implementing the Balanced Scorecard to optimize institutional governance in a more structured and sustainable manner.

Keywords: *Balanced Scorecard; PTN BLU; Performance; Services; Universitas Jambi.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan optimalisasi kinerja dan pelayanan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN BLU) di Universitas Jambi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat ukur kinerja strategis dengan mempertimbangkan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif untuk menjelaskan faktor yang berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja dan pelayanan. Data dikumpulkan melalui laporan keuangan yang diterbitkan dan kuesioner yang disebarakan kepada pihak manajemen, dosen, mahasiswa, serta tenaga kependidikan di Universitas Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berperan dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan PTN BLU di Universitas Jambi. Dengan memahami faktor-faktor penentu ini, Universitas Jambi dapat merumuskan kebijakan strategis yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan PTN BLU. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perguruan tinggi lainnya dalam menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengoptimalkan tata kelola institusi secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard; PTN BLU; Kinerja; Pelayanan; Universitas Jambi.*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam Penjelasan Umum Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administrasi. Hal ini terlihat dari banyaknya aduan dan pengaduan masyarakat, baik secara langsung maupun melalui media massa. Untuk mewujudkan manajemen yang fleksibel dibentuk Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 220 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pasal 1 ayat 1, dijelaskan bahwa Badan Layanan Umum (Selanjutnya disebut BLU) Sebagai lembaga di lingkungan pemerintahan yang didirikan untuk melayani masyarakat dalam bentuk penyediaan barang dan jasa yang dijual tanpa mengutamakan mengejar keuntungan dan bertindak berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas. Konsep BLU sebenarnya muncul dari reformasi sektor publik di Inggris pada Tahun 1980-an semasa Perdana Menteri Margaret Thatcher saat itu institusi publik dikelola secara lebih otonom dengan tata kelola seperti swasta (Direktorat PPK BLU, 2014).

Salah satu bagian dari institusi publik adalah Perguruan Tinggi (Selanjutnya disebut PT). UU No. 20 tahun 2003 pasal 19 ayat 1 yang menyatakan bahwa perguruan tinggi merupakan satuan penyelenggara pendidikan tinggi sebagai tingkat lanjut dari jenjang pendidikan menengah di jalur pendidikan formal. Sistem tata kelola perguruan tinggi harus menyentuh seluruh arah dan capaian sebagaimana yang telah dideskripsikan dalam Rencana Strategis (Renstra) perguruan tinggi (Suti dkk., 2020).

Pendidikan tinggi yang baik dapat dicapai melalui efisiensi dengan pelayanan yang baik kepada pemangku kepentingan internal (mahasiswa, dosen, staf). Pendidikan) dan pihak luar (masyarakat, pemerintah, industri yang memanfaatkan lulusan, dll). Salah satu syarat perguruan tinggi untuk dapat memberikan pelayanan prima adalah dengan memberikan otonomi perguruan tinggi dalam mengelola organisasi. PPK-BLU merupakan respon pemerintah terhadap meningkatnya tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang bersih, adil, transparan dan akuntabel untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik. PPK-BLU memajukan kesejahteraan umum, meningkatkan pelayanan masyarakat untuk mencerdaskan kehidupan masyarakat, dan memberikan keleluasaan pengelolaan keuangan berdasarkan penerapan prinsip ekonomi, produktivitas, dan praktik bisnis yang sehat (PP No. 23 Tahun 2005). Perguruan tinggi dan lembaga lain sangat berbeda dalam pemahaman dan pelaksanaan BLU, dan tidak ada

keseragaman dalam pelaksanaan tata kelola universitas dengan kewajiban BLU dari tata kelola kelembagaan hingga pengelolaan keuangan.

Universitas Jambi adalah salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus BLU, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 782/KMK.05/2017 tanggal 1 November 2017. Perbaikan disusun dalam suatu rencana dengan sasaran kegiatan dan indikator yang ditetapkan dalam rencana bisnis strategis. Perencanaan strategi bisnis juga merupakan salah satu persyaratan manajemen untuk melaksanakan PPK BLU. Ini termasuk program kegiatan berorientasi hasil yang dicapai selama 1-5 tahun berdasarkan kemungkinan, peluang, dan keterbatasan yang ada.

Balanced scorecard adalah salah satu alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang (Galib & Hidayat, 2018). *Balanced Scorecard* (BSC) dirancang sebagai alat pengukuran yang cukup penting bagi organisasi bisnis untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (juga dikenal sebagai pengukuran tradisional) dan mencerminkan ide-ide baru di era daya saing dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan sistem untuk mengukur kinerja perusahaan terhadap kriteria tertentu yang menjelaskan misi dan strategi jangka panjang perusahaan.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif. Dengan kata lain, dari perspektif keuangan. Mengukur kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan penerapan strategi secara fundamental dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Perspektif Pelanggan Dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif Proses Bisnis adalah sekumpulan aktivitas yang ada dalam suatu organisasi untuk menciptakan produk/jasa berkualitas tinggi yang memenuhi harapan pelanggan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mewakili kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan menggunakan sumber daya internalnya.

Penelitian ini memilih Universitas Jambi Sejak Universitas Jambi melakukan BLU, Proses ini tentunya akan membuat perbedaan besar dalam organisasi Universitas Jambi sendiri terutama dari segi keuangan yaitu pendapatan PNPB dan biaya operasional, serta meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Proses implementasi ini juga membutuhkan komitmen yang panjang dan persiapan yang panjang untuk berulang kali meningkatkan kinerja organisasi Anda. Proses pelaksanaannya membutuhkan koordinasi dari seluruh elemen universitas. Selain itu, terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaan yang dihadapi Universitas Jambi. Oleh karena itu, peneliti mengevaluasi pencapaian

indikator kinerja BLU berdasarkan aspek keuangan dan pelayanan yang ditujukan untuk mencapainya.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Faktor Penentu Optimalisasi Kinerja dan Pelayanan PTN BLU Di Universitas Jambi”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terdapat dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana optimalisasi kinerja dan pelayanan Universitas Jambi yang berstatus PTN BLU dinilai dari pendekatan *Balance Scorecard*?

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Definisi Kinerja

Kinerja atau prestasi kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap lembaga atau institusi karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya (Marietta & Agesty, 2023).

Kinerja perusahaan merupakan tolok ukur yang penting untuk mengevaluasi efektivitas strategi bisnis, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan membuat keputusan strategis yang tepat. Penggunaan alat manajemen seperti *Balance Scorecard* membantu perusahaan untuk mengukur dan mengelola kinerja secara seimbang dan komprehensif, mengintegrasikan berbagai aspek kinerja yang mencerminkan pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Dengan memantau dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, perusahaan dapat mencapai keberlanjutan dan kesuksesan dalam persaingan bisnis (Zulbasri dkk., 2023).

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Galib & Hidayat, 2018).

2.2. Definisi Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Menurut Kurniawan (2005) pelayanan publik diartikan, “pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan”.

Selanjutnya pelayanan publik adalah “pemuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakekatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat” (Sinambela, 2006). Pelayanan publik merupakan dasar dan bentuk aktualisasi dari eksistensi birokrasi pemerintahan. Wajah birokrasi dapat tercermin dari sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Bergesernya paradigma pelayanan yang lebih berorientasi kepada pelanggan/ masyarakat hendaknya dijadikan nilai yang melekat dalam jiwa aparatur pemerintah dan tercermin melalui sikap dan perilaku aparat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena pelayanan adalah tindakan, kinerja, atau usaha, itu menunjukkan betapa pentingnya bagi mereka yang menerima jasa pelayanan untuk terlibat secara aktif dalam pembuatan atau penyampaian proses pelayanan itu sendiri.

2.3. Definisi Optimalisasi

Optimalisasi adalah berasal dari kata optimal yang berarti terbaik, tertinggi, paling menguntungkan, menjadikan paling baik, menjadikan paling tinggi, pengoptimalan proses, cara, perbuatan mengoptimalkan (menjadikan paling baik, paling tinggi, dan sebagainya) sehingga optimalisasi adalah suatu tindakan, proses, atau metodologi untuk membuat sesuatu (sebagai sebuah desain, sistem, atau keputusan) menjadi lebih/sepenuhnya sempurna, fungsional, atau lebih efektif.

Optimalisasi kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan budaya spiritualitas di tempat kerja. Keterlibatan karyawan adalah konsep yang baru dalam ilmu manajemen yaitu ukuran komitmen karyawan terhadap organisasinya. Karyawan yang terlibat adalah aset berharga bagi perusahaan oleh sebab itu pimpinan dalam perusahaan ditantang untuk mempertahankan bakat karyawan untuk mengembangkan bisnis (Schiemann, 2009).

2.4. Pengertian BLU

Pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (PKK-BLU) adalah pola pengelolaan keuangan yang fleksibel. Hal ini berarti terdapat keleluasaan BLU menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan memajukan kesejahteraan umum serta mencerdaskan kehidupan bangsa.

Perguruan Tinggi Negeri yang Pengelolaan Keuangan sebagai Badan Layanan Umum (PTN-BLU) merupakan Instansi pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau /jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam

melakukan kegiatannya berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Perguruan Tinggi Negeri yang Pengelolaan Keuangan sebagai Badan Hukum/mandiri (PTN-BH) merupakan salah satu badan hukum pendidikan yang berprinsip nirlaba dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan satuan pendidikan tetapi bukan merupakan entitas yang pengelolaan kekayaan Negara yang dipisahkan.

2.5. Studi Komparatif

Studi komparatif memiliki dua susunan suku kata, yang terdiri dari “studi” dan “komparatif”. Di dalam kamus besar Bahasa Indonesia dari kata “studi” ialah sebuah kajian, penelitian maupun analisis. Sedangkan arti dari kata “komparatif” yaitu membandingkan. Pada penelitian komparatif ini biasanya di gunakan dalam perbandingan pada persamaan ataupun perbedaan dari sebuah fakta maupun sifat obyek penelitian yang didasarkan pada kerangka penelitian. Dalam pengertian lain, Penelitian komparatif adalah jenis penelitian yang serupa dengan penelitian deskriptif, dan digunakan untuk menemukan jawaban dasar tentang kausalitas dengan menganalisis faktor-faktor yang mendorong pembentukan fenomena tertentu.

2.6. Pengertian *Balance Scorecard*

2.6.1. Konsep *Banace Scorecard*

Balance Scorecard merupakan kerangka kerja untuk menginterpretasikan serangkaian tujuan dan ukuran kinerja perusahaan yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung sebagai pedoman untuk mengukur kinerja keuangan masa lalu dan menjadi revleksi untuk peningkatan kinerja masa depan. Menurut Koesomowidjojo (2018) *Balance Scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan (1992) kemudian dikembangkan oleh Norton pada 1996. *Balance Scorecard* merupakan suatu kerangka agar organisasi dapat memaksimalkan program-program yang dapat memfokuskan strategi disusun oleh organisasi tersebut. *Balance* dengan artian seimbang, diartikan menunjukkan kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang antara ukuran aspek keuangan dan aspek non keuangan dan penilaian keseimbangan bersifat internal dan bersifat eksternal. Pada kata *Scorecard* diartikan juga sebagai kartu sekor untuk mencatat penilaian seseorang maupun perusahaan. Sehingga, *Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan (Solihin, 2021)

Penekanan penggunaan *Balance Scorecard* adalah semua ukuran keuangan dan ukuran non keuangan menjadi bagian dari sistem informasi yang harus dipahami dari berbagai konsekuensi keputusan pekerja dan eksekutif senior disemua tingkatan perusahaan. Pendekatan *Balance Scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan didasarkan dengan empat perspektif yang berbeda namun memiliki kerangka kerja, bahasa yang dikomunikasikan diturunkan melalui visi, misi, strategi serta tujuan

perusahaan. Keempat perspektif tersebut *Balance Scorecard* dapat menghubungkan dan melakukan pengukuran pengendalian operasional antara ukuran perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. Penerapan *Balance Scorecard* memiliki hubungan keseimbangan yang akurat berfokus untuk memperbaiki kinerja perusahaan menghasilkan berbagai proses manajemen.

2.6.2. Perspektif *Balance Scorecard*

Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* diukur dengan empat perspektif yaitu:

1) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dalam *Balance Scorecard* menunjukkan apakah perancangan, penerapan dan terlaksananya dari strategi dapat memberikan hasil perubahan positif yang mendasar bagi keberlangsungan perusahaan. Pembentukan *Balance Scorecard* yang mengidentifikasi spesifikasi peran unit bisnis antara unit bisnis dengan korporasi menyangkut tujuan keuangan dan berbagai kategori keseluruhan bisnis perusahaan. Tujuan pengukuran keuangan untuk menggambarkan tujuan jangka Panjang perusahaan berkaitan peningkatan pertumbuhan pendapatan serta pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit menekankan fokus tujuan dan ukuran. Pengukuran keuangan yang dilakukan secara berkala melalui analisis rasio keuangan memungkinkan manajemen bisnis untuk menetapkan langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi atau mengantisipasi kemungkinan kemerosotan keuangan.

2) Perspektif Pelanggan.

Penentuan segmen pasar merupakan sumber komponen peningkatan perspektif keuangan. Dalam perspektif pelanggan, pengidentifikasian pelanggan dan segmen pasar menjadi langkah awal perusahaan untuk melakukan pengukuran dan penyesuaian berbagai kelompok terdiri dari ukuran kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan probabilitas pelanggan. Selain itu, pada pengukuran perspektif pelanggan tidak hanya mengukur tingkat kepuasan dan menyenangkan pelanggan namun, manajer unit bisnis dituntut dapat menterjemahkan pernyataan misi dan strategi sesuai dengan segmentasi pasar (Kaplan & Norton, 1996)

3) Perspektif Proses Bisnis Internal.

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan akan melakukan tahap identifikasi internal dengan sebaik-baiknya karena tahap proses internal memiliki nilai-nilai yang diharapkan oleh pelanggan dan pemegang saham. Untuk mencapai tujuan dari sudut pandang keuangan dan pelanggan, manajer sangat penting untuk memfokuskan berbagai upaya pada proses internal, seperti perumusan tujuan dan ukuran pelanggan dan pemegang saham. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat semua tindakan yang dilakukan di setiap unit kerja. Proses ini diharapkan mendorong perusahaan mampu memfokuskan pengukuran proses bisnis internal agar tercapainya perumusan tujuan pelanggan dan

pemegang saham yang telah ditetapkan. Pengukuran perspektif bisnis internal Balance Scorecard tujuan dan ukuran diturunkan dari strategi eksplisit yang mengartikan pemenuhan harapan pemegang saham dan sasaran pelanggan.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan diharapkan mampu belajar mengembangkan tujuan untuk mendorong pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuannya adalah sebagai penyedia infrastruktur sebagai penghubung tujuan agar saling berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat tercapai, sehingga hasil yang diharapkan dalam mencapai tujuan perusahaan dapat terlaksana sesuai sasaran strategi. Selain itu, tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai faktor pendorong menghasilkan peningkatan kinerja pada tiga perspektif Balance Scorecard. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba perusahaan (Irawan, 2019).

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PTN BLU di Universitas Jambi. Sampel penelitian ini diambil dengan menggunakan *purposive sampling* menyesuaikan dengan tugas dan aktifitas peranan pegawai PTN BLU atau dokumentasi yang dimiliki.

3.2. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif berdasarkan kertas kerja *maturity rating* PTN BLU. PTN BLU yang disusun berdasarkan dengan prinsip dasar penilaian maturitas yang terdiri dari lima tingkat utama untuk memastikan seluruh indikator pada setiap aspek bersifat selaras dan ekuivalen antara rumpun maupun sub-rumpun.

Balanced scorecard adalah salah satu alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang (Galib & Hidayat, 2018). *Balanced Scorecard* (BSC) dirancang sebagai alat pengukuran yang cukup penting bagi organisasi bisnis untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (juga dikenal sebagai pengukuran tradisional) dan mencerminkan ide-ide baru di era daya saing dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan sistem untuk mengukur kinerja perusahaan terhadap kriteria tertentu yang menjelaskan misi dan strategi jangka panjang perusahaan.

Ketika Anda mengukur kinerja keuangan anda, rencana anda menerapkan strategi akan membawa perbaikan mendasar Keuntungan perusahaan. Peningkatan ini tercermin dalam tujuan yang secara khusus terkait dengan keuntungan yang terukur. Pertumbuhan perusahaan dan nilai pemegang saham. Perspektif ini adalah Pemegang saham yang menghargai kinerja suatu organisasi. Dalam kata kata Organisasi lain harus memenuhi harapan pemegang saham agar dihargai Keberhasilan pemegang saham.

Dari sudut pandang pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan ini Identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan Cari tahu apa yang diharapkan pelanggan Anda Bagaimana perusahaan dan pelanggan memandang perusahaan. Merefereasikan perspektif pelanggan juga berarti mereferensikan kepuasan. klien. Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan dalam peningkatan kemampuan untuk ikut berpartisipasi mencapai tujuan perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek finansial dan non finansial. Dalam *balanced Scorecard* ukuran finansial yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non finansial yang menunjukkan penggerak (*drivers*) bagi kinerja masa yang akan datang (Kaplan & Norton, 1996). *Balanced Scorecard* memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis *internal*, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif ini, sasaran dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi.

Balanced scorecard ditujukan untuk membantu perusahaan mencapai visi dan strategi. Selain mempertahankan perspektif keuangan tradisional untuk penilaian aset berwujud, perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan juga dimasukkan untuk menyediakan beberapa ukuran aset tidak berwujud. *Balanced scorecard* menekankan bahwa strategi perusahaan harus dievaluasi dari perspektif keuangan dan non-keuangan, dan berfokus pada kelengkapan dan evaluasi kinerja yang komprehensif. Berikut ini tabel opsional penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional

| <i>Balance Scorecard</i> | Dimensi | Indikator Pengukuran |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Perspektif Keuangan | Menggambarkan laporan kinerja keuangan berdasarkan hasil peningkatan atau persentasi selisih pendapatan, mengurangi struktur biaya dan memperluas bauran pendapatan. | - Ekonomis - Efektif - Efisien |
| Perspektif Pelanggan | Mencakup peningkatan kepuasan pelanggan terhadap produk yang disampaikan dengan memberikannilai dari kuesioner yang dibagikan. Indikator yang berpengaruh adalah aspek layanan, pengiriman dan kualitas produk. | - Analisis akuisis mahasiswa - Analisis retensi mahasiswa |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | Menggambarkan semua proses dalam perusahaan yang terkait dengan output dan pengaruh satu sama lain. | - Layanan pengembangan sistem tata kelola dan SDM - Hasil penerimaan mahasiswa |
| Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan | Menggambarkan integritas dan masukan | - kuisisioner |

Sumber : Data Olahan, 2024

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dilakukan pada perspektif keuangan berdasarkan laporan keuangan yang diterbitkan dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Frekuensi pelaporan keuangan Universitas Jambi menyajikan secara lengkap laporan keuangan dilakukan tahap pengauditan setiap akhir tahun buku. Kepatuhan laporan keuangan Universitas Jambi menyatakan secara eksplisit dan secara penuh prosedur penyusunan laporan keuangan dilakukan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang di pergunakan oleh Universitas Jambi.

Dalam perspektif ini ukuran keuangan merupakan cerminan kinerja keungan institusi. Secara umum tujuan keuangan setiap adalah memaksimalkan anggaran dalam pencapaian tujuan organiasai atau institusi. Berbeda dengan perusahaan, yang menjadi tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi perusahaan dalam siklus bisnis usaha, sebab pada siklus usaha yang berbeda tujuan finansial perusahaan bisa berbeda pula hasil perhitungan kinerja keuangan. Berikut ini diperoleh perhitungan ekonomis, efektif dan efisien kinerja keungan Universitas Jambi disajikan dalam uraian perhitungan berikut.

1) Ekonomis

Mengukur ekonomis menggunakan rumus sebagai berikut (Nahdia & Sugiartono, 2023):

$$\text{Rumus Ekonomis} = \frac{\text{realisasi belanja operasional}}{\text{anggaran belanja operasional}} \times 100\%$$

Tingkat ekonomis Universitas Jambi tahun 2019 adalah sebagai berikut:

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Rp. 357.237.475.873}}{\text{Rp. 395.507.052.000}} \times 100\% \\ \text{Ekonomis} = \mathbf{0,90324 \text{ atau } 90,33\%}$$

Tingkat ekonomis Universitas Jambi tahun 2020 adalah sebagai berikut :

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Rp. 309.560.971.534}}{\text{Rp. 378.490.181.000}} \times 100\% \\ \text{Ekonomis} = \mathbf{0,81788 \text{ atau sebesar } 81,79}$$

2) Efektivitas

Menurut Mardiasmo (2009) efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (spending wisely). Mengukur tingkat efektivitas dengan rumus sebagai berikut (Nahdia & Sugiartono, 2023) :

$$\text{Rumus Efektivitas} = \frac{\text{realisasi pendapatan perguruan tinggi}}{\text{rencana anggaran perguruan tinggi}} \times 100\%$$

Tingkat efektivitas Universitas Jambi tahun 2019 adalah sebagai berikut :

$$\text{efektivitas} = \frac{\text{Rp. 223.526.273.770}}{\text{Rp. 171.000.000.000}} \times 100\% \\ \text{efektivitas} = \mathbf{1,30717 \text{ atau sebesar } 130,72\%}$$

Tingkat efektivitas Universitas Jambi tahun 2020 adalah sebagai berikut :

$$\text{efektivitas} = \frac{\text{Rp. 186.712.497.309}}{\text{Rp. 215.078.951.000}} \times 100\% \\ \text{efektivitas} = \mathbf{0,86811 \text{ atau sebesar } 86,81 \%}$$

3) Efisien
Mardiasmo (2009) efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktifitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (cost of output). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah – rendahnya (spending well). Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya: staf, upah, biaya administratif) dan keluaran yang dihasilkan. Mengukur tingkat efisien dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Nahdia & Sugiartono, 2023) :

$$efisien = \frac{\text{realisasi belanja operasional}}{\text{rencana anggaran pendapatan}} \times 100\%$$

Tingkat efektivitas Universitas Jambi tahun 2019 adalah sebagai berikut :

$$efisien = \frac{Rp. 357.237.475.873}{Rp. 171.000.000.000} \times 100\%$$

efisien = 2,08911 atau sebesar 208,91%

Tingkat efektivitas Universitas Jambi tahun 2020 adalah sebagai berikut :

$$efisien = \frac{Rp. 309.560.971.534}{Rp. 179.550.000.000} \times 100\%$$

efisien = 1,72409 atau sebesar 172,41 %

4.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi serta ukuran kinerja yang akan digunakan pada segmen tersebut Perusahaan biasanya memilih dua set ukuran dalam perspektif pelanggan, set ukuran yang pertama (kelompok inti pengukuran) mewakili ukuran umum yang ingin digunakan semua perusahaan, sedangkan set kedua (kelompok penunjang) mencerminkan penggerak

kinerja dalam perspektif ini. Mengukur tingkat perspektif pelanggan di universitas Jambi menggunakan dua perhitungan yaitu untuk mengukur analisis akuisisi mahasiswa dan analisis retensi mahasiswa dengan rumus sebagai berikut:

$$akuisisi\ mahasiswa = \frac{\text{jumlah mahasiswa baru}}{\text{total mahasiswa}} \times 100\%$$

Tingkat perspektif pelanggan Universitas Jambi tahun 2019 adalah sebagai berikut :

a. Analisis akuisisi mahasiswa

$$akuisisi\ mahasiswa = \frac{5739}{35960} \times 100\%$$

akuisisi mahasiswa = 0,1623 atau sebesar 16,23%

b. Analisis retensi mahasiswa

$$retensi\ mahasiswa = \frac{9910}{35960} \times 100\%$$

retensi mahasiswa = 0,27558 atau sebesar 27,56%

Tingkat perspektif pelanggan Universitas Jambi tahun 2020 adalah sebagai berikut :

a. Analisis akuisisi mahasiswa

$$akuisisi\ mahasiswa = \frac{5933}{35305} \times 100\%$$

akuisisi mahasiswa = 0,1680 atau sebesar 16,80%

b. Analisis retensi mahasiswa

$$retensi\ mahasiswa = \frac{3}{35305} \times 100\%$$

retensi mahasiswa = 0,00008497 atau sebesar 0,00850%

4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses-proses penting dan kritis dalam mencapai sasaran pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya menetapkan ukuran-ukuran dalam perspektif ini setelah menetapkan sasaran dalam perspektif pemegang saham dan pelanggan. Kebanyakan sistem pengukuran yang ada hanya memfokuskan pada perbaikan proses yang telah ada.

a). Layanan pengembangan sistem tata Kelola, kelembagaan dan SDM

Tabel 2. Layanan Pengembangan Sistem Tata Kelola, Kelembagaan dan SDM

| Komponen | 2019 | 2020 | % |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------|
| Layanan pengembangan system tata Kelola, Kelembagaan dan SDM | Rp. 715.175.000 | Rp. 367.020.000 | -95,90% |

Sumber: Universitas Jambi, 2022

b). Hasil penerimaan mahasiswa baru 2019-2020

Tabel 3. Hasil Penerimaan Maru 2019-2020

| Komponen | 2019 | 2020 | % |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Jumlah mahasiswa baru | 5.739 | 5.933 | 3,38% |

Sumber: Universitas Jambi, 2022

4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Kontribusi untuk memperbaiki kinerja tidak hanya datang dari pimpinan saja. Ide-ide untuk

memperbaiki proses dan kinerja juga harus datang dari front-line employee yang paling dekat pada pelaksanaan proses internal dari pelanggan. Oleh karena itu diperlukan *reskilling employee* untuk menggerakkan pikiran dan kemampuan kreatif karyawan.

Tabel 4. Hasil Kuesioner Mahasiswa

| No | Fakultas | 2019/1 | 2019/2 | 2020/1 | 2020/2 |
|----|----------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | FEB | 3.248 | 3.237 | 3.209 | 3.256 |
| 2 | FH | 3.205 | 3.233 | 3.195 | 3.197 |
| 3 | FKK | 3.248 | 3.195 | 3.21 | 3.192 |
| 4 | FST | 3.295 | 3.392 | 3.261 | 3.286 |
| 5 | PAS | 3.431 | 3.487 | 3.532 | 3.581 |
| 6 | FAPERTA | 3.128 | 3.1 | 3.12 | 3.273 |
| 7 | FAPET | 3.141 | 3.15 | 3.236 | 3.203 |
| 8 | FKIP | 3.335 | 3.368 | 3.277 | 3.31 |

Sumber : Universitas Jambi, 2022

Tabel di atas menjelaskan tentang rata-rata hasil dari kuisisioner yang di isi mahasiswa pada mata kuliah yang telah selesai mereka tempuh, yang dimana hasil perhitungan tersebut dibagi menjadi per fakultas yang tersebar di universitas Jambi. Nilai pada table di atas merupakan hasil penjumlahan dari mahasiswa tiap

fakultas dengan mengambil rata-rata dari hasil jawaban kuisisioner secara keseluruhan mahasiswa yang ada di fakultas masing-masing. Di bawah ini merupakan daftar pertanyaan kuisisioner yang disebar kepada mahasiswa yang berada di lingkungan Universitas Jambi.

Tabel 5. Pertanyaan Kuesioner

| No | Pertanyaan | Jawaban |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1 | Seberapa jelas rencana pembelajaran mata kuliah ini? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 2 | Apakah rencana pembelajaran tersebut terlaksanakan dengan baik? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 3 | Rata-rata berapa lama diskusi/tanya jawab berlangsung pada setiap tatap muka? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 4 | Seberapa banyak materi yang bisa anda serap dengan jelas? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 5 | Seberapa besar manfaat tugas yang di berikan dosen? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 6 | Apakah tugas/tes/ujian mendapatkan koreksi yang memadai? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 7 | Seberapa banyak anda mendapatkan materi yang up to date? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 8 | Seberapa sering perkuliahan ini berlangsung tepat waktu baik di awal maupun di akhir? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 9 | Bentuk pembelajaran yang di jalankan seberapa besar dalam mempengaruhi semangat dan minat belajar? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |
| 10 | Apakah proses belajar dan penilaian mahasiswa berjalan dengan jelas dan akademis? | 1. Baik 2. Cukup baik 3. Kurang 4. Sangat kurang |

Sumber : Data Olahan, 2022

4.5. Pembahasan

Penelitian ini menganalisis kinerja dan pelayanan PTN BLU di Universitas Jambi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang terdiri dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keempat perspektif tersebut, terdapat perbedaan tren antara kinerja keuangan dengan perspektif lainnya.

Pada perspektif keuangan, ditemukan adanya penurunan signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh dampak pandemi COVID-19 yang melanda pada tahun tersebut. Pandemi menyebabkan berbagai keterbatasan operasional, termasuk penurunan jumlah mahasiswa baru, keterlambatan pembayaran UKT, serta berkurangnya pendapatan dari layanan akademik dan non-akademik yang biasanya menopang keuangan universitas. Selain itu, banyak kegiatan akademik dan non-akademik yang mengalami penundaan atau pembatalan, sehingga menghambat aliran pendapatan dari sumber-sumber lain, seperti sewa fasilitas kampus dan kerja sama institusional.

Sebaliknya, dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran, Universitas Jambi menunjukkan tren peningkatan dari tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan menunjukkan peningkatan kepuasan mahasiswa dan masyarakat, yang disebabkan oleh akselerasi digitalisasi layanan akademik, seperti penerapan sistem pembelajaran daring yang lebih efektif dan transparan. Dalam perspektif proses bisnis internal, Universitas Jambi berhasil mengoptimalkan teknologi untuk mempercepat pengelolaan administrasi dan akademik, sehingga efisiensi meningkat. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, peningkatan keterampilan tenaga kependidikan dalam penggunaan teknologi digital berkontribusi terhadap perbaikan kualitas layanan pendidikan, yang secara keseluruhan berdampak positif pada kinerja institusi.

Beberapa penelitian terdahulu yang sejalan dengan kajian ini antara lain Ernitati (2016), Yulisma et al. (2023) dan Zulbasri dkk (2023) yang meneliti kinerja PTN BLU melalui pendekatan *Balance Scorecard* yang menggunakan 4 perspektif baik ekonomi, pelanggan, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perumusan strategi yang lebih optimal bagi Universitas Jambi dalam meningkatkan kinerja dan layanan PTN BLU secara berkelanjutan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa kesimpulan tentang kinerja universitas Jambi yang diukur dari 4 pespetif di antaranya:

1. Pada pespektif keuangan hampir setiap tahunnya mengalami kenaikan diharapkan dapat mencapai

100% yang diukur dari rasio efisiensi, efektifitas dan rasio ekonomis.

2. Pada perspektif pelanggan yang diukur dengan akuisisi dan retensi mahasiswa hasilnya menunjukan bahwa angka yang signifikan terjadi pada tahun 2019 dimana adanya penyesuaian data mahasiswa aktif.
3. Pada perspektif proses bisnis internal mengalami penurunan pada 2020 dimana yang pergi pelatihan mengalami penurunan dikarenakan Covid 19.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang dinilai dari EDOM (evaluasi mahasiswa dan dosen) dalam perspektif ini perlu adanya evaluasi pertahun bagi setiap dosen atau diberikan poin.

5.2. Saran

Untuk meningkatkan kembali kinerja keuangan Universitas Jambi pasca pandemi, beberapa langkah strategis yang dapat diambil adalah:

1. **Diversifikasi Sumber Pendapatan:** Universitas dapat mengembangkan kerja sama dengan sektor industri dan memperluas layanan berbasis riset serta pelatihan profesional bagi pihak eksternal.
2. **Penguatan Tata Kelola Keuangan:** Melakukan efisiensi anggaran dan meninjau ulang struktur biaya operasional agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi.
3. **Optimalisasi Teknologi dalam Proses Akademik dan Administratif:** Dengan memperluas implementasi digitalisasi, universitas dapat meningkatkan efisiensi dan menekan biaya operasional.
4. **Peningkatan Strategi Pemasaran dan Reputasi Institusi:** Memanfaatkan media digital untuk menarik lebih banyak mahasiswa baru serta memperkuat branding institusi agar menarik lebih banyak mitra kerja sama.

DAFTAR REFERENSI

- Ernitati. (2016). Analisis Kinerja Universitas Berstatus Badan Layanan Umum (BLU) (Studi Kasus Pada Uin Sultan Syarif Kasim Riau). *Pekbis Jurnal*, 8(1), 44–52.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Pt. Bosowa Propertindo. *Journal of Management & Business*, 2(1), 92. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 4(3), 1069–1084.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the *Balanced Scorecard* to Strategy. *California Management Review*, 39(1).
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2018). *Balance Scorecard*. Raih Asa sukses.

- Kurniawan, A. (2005). *Transformasi pelayanan publik*. Pembaruan.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Marietza, F., & Agesty, F. (2023). Penerapan Peta Strategi dan Balance Scorecard untuk Meningkatkan Kinerja Manajemen (Studi Kasus pada Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu). *Ratio: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, 4(1), 78. <https://doi.org/10.30595/ratio.v4i1.15556>
- Nahdia, E. P., & Sugiartono, E. (2023). Konsep Value For Money Pada Pengukuran Kinerja. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 3(2), 652–662. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/jeam>
- Schiemann, W. A. (2009). *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace* (S. R. Meisinger, Ed.). John Wiley & Sons.
- Sinambela, L. P. (2006). *Reformasi pelayanan publik: teori, kebijakan, dan implementasi*. Bumi Aksara.
- Solihin, D. (2021). Penerapan Pendekatan Sistem Manajemen Strategi Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Di Politeknik Tedc Bandung. *Penerapan Pendekatan Sistem Manajemen*, 15(2).
- Suti, M., Syahdi, Muh. Z., & D., D. (2020). Tata Kelola Perguruan Tinggi dalam Era Teknologi Informasi dan Digitalisasi. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 3(2), 203. <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.635>
- Yulisma, L., Setiadi, T., Murtado, D., & Wasliman, I. (2023). Penerapan Balance Score Card Pada Perguruan Tinggi: Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen Dan Kembalian Pendidikan (Studi Kasus Di Universitas Galuh). *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan Dan Akuntansi)*, 11(2), 123–130. <https://doi.org/10.25157/je.v11i2.11099>
- Zulbasri, M., Nasrullah, D., Yusrialis, & Syamsurizal. (2023). Pengaruh Pengukuran Balanced Scorecard (BSC) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi (Studi Kasus Pada Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau). *Jurnal Ahkam Wa Igtishad*, 1(2), 42–51. www.riapos.jawapos.com