
Tri Endah Karya Lestiyani

Dosen Ilmu Pemerintahan IAIN Sultan
Thoha Saifuddin Jambi
Email: triendahlestyani@yahoo.com

Suranto

Dosen Magister Ilmu Pemerintahan Uni-
versitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: suranto_ummy@yahoo.com

[http://dx.doi.org/10.18196/
jgpp.2015.0028](http://dx.doi.org/10.18196/jgpp.2015.0028)

Analisis Kinerja Badan Layanan Umum Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi Tahun 2010-2012)

ABSTRACT

Indonesian constitution no. 1 year of 2004 about the state treasury that can open the new corridor for the performance-based budgeting application in government circumstances. The article 68 and article 69 of the constitutions assert that the government instance have the main duty and function to serves the public society. It also able to apply the flexible budgeting managant pattern by accentuated the productivity, efficiency, and effectivity in a form of the Public Services agency (BLU). BLU is expected as the real image of performance-based budgeting management application. IAIN Sulthan Thaha Saifuddin has been a BLU since November 23rd 2009. In performance of BLU, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin experiences the change of budgeting systems, Organization structure, and organization performance achievement. This research tried to know the evaluation of BLU in IAIN STS by using Balanced Scorecard. The Application of BSC based on 4 perspectives, encompasses the monetary perspectives, consumer perspectives, internal bussiness perspectives, and learning and developing perspectives. The evaluation of BLU is proposed to know the effort of public services quality improvement, transparancy and accountability of government budget management in IAIN Sulthan Thaha Saifuddin. The approach of this research is qualitative descriptive and the methode also use the qualitative methode. While, the data collecting use the questionnaire to the BLU group-based respondents. The result of the research shows the work of Public Service Agency in IAIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi is already work effectively but it still need to be improved, especially the implementation of Standard Operational Procedure (SOP) and the minimal standard of services / Standar Pelayanan Minimal (SPM) in order to expected to be prominent concrete examples of the application of financial management based on the results (performance).

Keywords: Assessment of Performance, Balanced Scorecard

ABSTRAK

Undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang perbendaharaan negara membuka koridor baru bagi penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan pemerintah. dengan pasal 68 dan pasal 69 dari undang-undang tersebut, instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktifitas, efisiensi dan efektifitas dalam bentuk Badan Layanan Umum (BLU). BLU diharapkan menjadi contoh konkrit yang menonjol dari penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil (kinerja). IAIN Sulthan Thaha Saifuddin telah menjadi BLU sejak dalam penyelenggaraan blu tersebut, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin mengalami perubahan dalam sistem keuangan, struktur organisasi, dan pencapaian kinerja organisasi. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui tentang evaluasi blu pada iain sts dengan menggunakan balance score card. penerapan balance score card ini mendasarkan diri pada 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam tesis ini, evaluasi terhadap blu ditujukan untuk mengetahui upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, serta transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara di iain sulthan thaha saifuddin. pendekatan penelitian

adalah dengan deskriptif kualitatif. metode penelitian yang digunakan lebih pada metode kualitatif. teknik pengumpulan data adalah dengan membagikan kuesioner kepada responden yang dipilih berdasarkan kelompok badan layanan umum. dari hasil penelitian bahwa pelaksanaan blu di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi sudah baik perlu di tingkatkan terutama pelaksanaan standar operasional prosedur (sop) dan standar pelayanan minimal (spm) agar diharapkan menjadi contoh konkrit yang menonjol dari penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil (kinerja).

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Pada tanggal 23 November 2009, Pemerintah melalui Menteri Keuangan mengeluarkan Surat Keputusan (SK) No. 429/KMK/05/2009. SK ini menjadi dasar yang menetapkan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin, Jambi, menjadi Badan Layanan Umum (BLU). SK penetapan ini baru dilaksanakan mulai 1 Januari 2010 merupakan titik tolak baru pengelolaan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin, Jambi. BLU di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin, Jambi ditetapkan sebagai BLU penuh.

BLU merupakan konsep baru dalam pelayanan masyarakat. Konsep ini merupakan adopsi terhadap model agensifikasi yang berkembang di Inggris yang dikenal dengan konsep *new public management* (NPM). Jika ditinjau dari *mechanic view* pemerintah sebagai regulator dan sebagai administrator, sedangkan dari *organic view* pemerintah berfungsi sebagai *public service agency* dan sebagai investor. Peranan sebagai regulator dan administrator erat sekali kaitannya dengan birokrasi sedangkan sebagai agen pelayan masyarakat dan sebagai investor harus dinamis dan dapat di transformasikan menjadi unit yang otonom.

Konsep BLU merupakan konsep baru penataan kelembagaan dalam reformasi birokrasi, secara khusus dalam pengelolaan keuangan. Konsep BLU lahir setelah diundangkannya UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara dan UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara. Penataan baru ini selain untuk merubah paradigma dan model pelayanan kepada masyarakat, juga untuk merubah persepsi masyarakat yang memandang pemerintah sebagai organisasi yang birokratis yang tidak efisien, lambat dan tidak efektif.

Padahal dalam manajemen modern unit pemerintahan harus profesional, akuntabel dan transparan.

117

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 7 tahun 2006 tentang persyaratan administratif dalam rangka pengusulan dan penetapan satuan kerja instansi pemerintah untuk menerapkan pola BLU, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin, Jambi, mulai mengusulkan proposal BLU dan melengkapi persyaratan secara administratif meliputi persyaratan substantif. *Pertama*, penyediaan barang dan atau pelayanan bidang kesehatan, penyelenggaraan pendidikan, serta pelayanan jasa penelitian dan pengujian. *Kedua*, pengelolaan dana khusus, pengelolaan dana bergulir untuk usaha kecil dan menengah, pengelola penerusan pinjaman, dan pengelola tabungan pemerintah dan *ketiga*, pengelolaan kawasan secara otonom dan kawasan pengembangan ekonomi terpadu (Kapet). Persyaratan teknis kinerjapelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan di tingkatkan pencapaiannya melalui BLU. Kinerja satuan kerja yang bersangkutan sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU. Persyaratan administratif meliputi pernyataan kesanggupan meningkatkan kinerja, pola tata kelola, rencana strategi bisnis, laporan keuangan pokok, standar pelayanan minimum dan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit.

Berdasarkan pada UU tersebut, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin harus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktek - praktek bisnis yang sehat produktif, efisien dan efektif melalui Badan Layanan Umum. BLU pada dasarnya adalah alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penerapan manajemen keuangan yang berbasis pada hasil, profesionalitas, akuntabilitas dan transparansi.

Melalui konsep pola pengelolaan keuangan BLU ini perguruan tinggi diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, mendorong enterpreneureship, transparansi, dan akuntabilitas dalam rangka

118 pelayanan publik, sesuai dengan tiga pilar yang diharapkan dari pelaksanaan PPK-BLU ini, yaitu mempromosikan peningkatan kinerja pelayanan publik, fleksibilitas pengelolaan keuangan dan tata kelola yang baik.

Berangkat dari latar belakang masalah ini perlu dilakukan penelitian untuk melihat sejauh mana kinerja BLU di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Dalam penelitian ini, kinerja yang akan diteliti adalah berkaitan dengan kinerja tata kelola BLU yang mencakup kelembagaan, pejabat pengelola, kepegawaian, dewan pengawas dan remunerasi. Sejak ditetapkan sebagai BLU, belum ada penelitian yang menelaah lebih jauh tentang hasil kinerja BLU di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Untuk itu penelitian ini akan mengambil fokus tentang evaluasi. Oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Yaitu *bagaimana kinerja pelaksanaan BLU di IAIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi dengan menggunakan metode evaluasi balanced scorecard?*

KERANGKA TEORI

TEORI NEW PUBLIC MANAGEMENT

Perubahan sosial yang terjadi mendorong terjadinya perubahan struktur dan kultur dalam birokrasi. Secara umum perubahan tersebut sering disebut dengan pergeseran dari paradigma lama pada paradigma baru. Sejak tahun 1990-an, dalam ilmu administrasi publik paradigma baru yang sering disebut *new public management* (NPM) (Hood, 1991). Istilah baru tersebut juga oleh parapakar disebut dengan istilah yang berbeda, namun dilihat secara paradigmatis konsep tersebut merupakan padanan karena secara prinsip tidak jauh berbeda dan saling menunjang. Barzeley (1992) misalnya menyebut NPM dengan istilah *post-bureaucratic paradigm*. David Osborne dan Gaebler (1992) menyebutnya dengan *reinventing government*. Dilihat dari genealoginya, baik konsep yang diperkenalkan oleh Barzeley, David Osborne dan Gaebler sangat

terpengaruh oleh gagasan yang dikemukakan oleh Christopher Hood sebagai awal mula paradigma alternatif.

Selain itu, beberapa hal yang menandakan karaktersistik NPM menurut Christopher Hood(2004) yang telah diterapkan di Depkeu dan BPK adalah:

1. Manajemen profesional di sektor publik; Secara bertahap, mereka sudah mulai menerapkannya, yaitu mengelola organisasi secara profesional, memberikan batasan tugas pokok dan fungsi serta deskripsi kerja yang jelas, memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab.
2. Penekanan terhadap pengendalian output dan outcome;
3. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik;
4. Menciptakan persaingan di sektor publik;
5. Mengadopsi gaya manajemen sektor bisnis ke sektor publik
6. Disiplin dan penghematan penguasaan sumber daya;

Terlepas dari apa yang terjadi pada kedua instansi pemerintahan tersebut, dalam ranah yang lebih luas, NPM ini telah dicoba diterapkan juga pada Pemerintahan Daerah, yaitu sejalan dengan penerapan otonomi daerah di Indonesia mulai tahun 2004. Bisa dikatakan, bahwa penerapan NPM ini memberikan dampak positif pada beberapa hal, misalnya peningkatan efisiensi dan produktivitas kinerja pemerintahan daerah, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini dapat dipahami melalui salah satu karakteristik NPM menurut Christopher Hoods, yaitu menciptakan persaingan di sektor publik.

Dalam reformasi birokrasinya, sebagai penerapan dari NPM, baik Departemen Keuangan maupun Badan Pemeriksa Keuangan menggunakan konsep Balanced Score Card, yaitu dengan membentuk strategy map dan key performance indicators (KPI) sebagai standar dan alat pengukuran kinerja. Bisa dikatakan bahwa dalam konsepnya kedua instansi ini sukses, hanya saja dalam pelaksanaannya dirasa masih setengah hati, terlihat dari belum

120 sinkronnya antara program dengan strategi yang dibentuk, juga antara program dengan KPI, terlebih pada anggarannya pada format DIPA. Hal ini saling berkaitan, karena *money follow functions*. Ketika strategi, program beserta KPI nya terbentuk secara rapi, maka tentunya anggaran akan mengikuti mekanisme tersebut.

Negara Indonesia telah mengadopsi pemikiran NPM dengan melakukan reformasi keuangan negara yang mulai bergulir sejak akhir tahun 2003, dengan dikeluarkannya tiga paket peraturan keuangan negara yang baru, yaitu UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No.15 Tahun 2005 tentang Pemeriksaan Keuangan Negara. Dengan ketiga paket peraturan keuangan negara tersebut telah merubah mindset atau pola pikir yang lebih efisien, profesionalitas, akuntabel, dan transparan, dengan melakukan perubahan dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja, yang membuka koridor bagi penerapan basis kinerja dilingkungan pemerintah. Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah menjadi lebih jelas dari hanya membiayai input dan proses menjadi berorientasi pada output. Perubahan ini sangat berarti mengingat kebutuhan dana yang semakin tinggi, sedangkan sumber daya yang dimiliki pemerintah terbatas (Ahmad Hag, 2009).

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi, pemerintah menerapkan konsep NPM dengan apa yang disebut sebagai Badan Layanan Umum (BLU). Perguruan tinggi sebagai salah satu institusi pelayanan publik memegang peranan penting bagi peningkatan derajat kecerdasan masyarakat. Perguruan tinggi dituntut untuk dapat melayani masyarakat, dapat berkembang dan mandiri serta harus mampu bersaing dan memberikan pelayanan yang bermutu dan terjangkau bagi masyarakat. Melalui konsep pola pengelolaan keuangan BLU ini perguruan tinggi diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, mendorong enterpreneureship, transparansi, dan

akuntabilitas dalam rangka pelayanan publik, sesuai dengan tiga pilar yang diharapkan dari pelaksanaan PPK-BLU ini, yaitu mempromosikan peningkatan kinerja pelayanan publik, fleksibilitas pengelolaan keuangan dan tata kelola yang baik.

TEORI AGENSI DAN BADAN LAYANAN UMUM

Sebagai bentuk baru pelayanan, BLU yang diterapkan di perguruan tinggi ini secara teoretik memiliki keterkaitan dengan teori agensi. Teori ini pertama dikemukakan oleh Michael C. Jensen dan William H. Meckling (1976). Teori agensi menurut Handono Mardiyanto (2009:263) lahir untuk menjembatani ketidakselarasan kepentingan antara pemilik perusahaan dan kreditor. Teori agensi adalah suatu teori yang menjelaskan adanya hubungan antara posisi antara manajemen (sebagai agen) dengan pemegang saham (sebagai pemilik). Dalam BLU ini yang menganut model NPM, Perguruan tinggi negeri adalah manajemen yang mendapatkan pelimpahan kewenangan dari pemerintah dalam hal ini melalui kementerian yang berkait. Dalam teori agensi ini pemerintah melakukan perubahan beberapa hal. Pemerintah bertindak sebagai katalis dengan melakukan desentralisasi beberapa kewenangannya terhadap perguruan tinggi. Kewenangan pengelolaan keuangan yang sebelumnya ditangani langsung oleh kementerian keuangan, kini dengan konsep BLU ini kewenangan pengelolaan keuangan diberikan kepada perguruan tinggi, demikian juga dengan pengelolaan organisasi yang sebelumnya menjadi wewenang penuh kementerian agama, kini pengelolaan organisasi langsung berada di perguruan tinggi yang berada di bawah naungannya. Model ini menjadikan posisi masyarakat *customer*.

Menurut Utomo Tri Widodo (2000) pendekatan *decision-theoretic evaluation* merupakan cara untuk mengatasi beberapa kekurangan dari evaluasi semu dan evaluasi formal, yaitu:

- a. Kurang dan tidak dimanfaatkannya informasi kinerja.

- b. Ambiguitas kinerja tujuan. Banyak tujuan dan program publik yang kabur.
- c. Tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Tujuan dan target kebijakan dan program-program publik tidak dapat secara memuaskan diciptakan dengan memusatkan pada nilai-nilai salah satu atau beberapa pihak

Salah satu tujuan utama dari *decision-theoretic evaluation* adalah untuk menghubungkan informasi mengenai hasil-hasil kebijakan dengan nilai-nilai dari berbagai pelaku kebijakan. Asumsi dari *decision-theoretic evaluation* adalah bahwa tujuan dan sasaran dari pelaku kebijakan baik yang dinyatakan secara formal maupun secara tersembunyi merupakan ukuran yang layak terhadap manfaat atau nilai kebijakan dan program.

Dua bentuk utama dari *decision-theoretic evaluation* adalah penaksiran evaluabilitas dan analisis utilitas multi atribut, keduanya berusaha menggabungkan informasi mengenai hasil kebijakan dengan nilai dari berbagai pelaku kebijakan. Penaksiran evaluabilitas (*evaluability assessment*) merupakan serangkaian prosedur yang dibuat untuk menganalisis sistem pembuatan keputusan yang diharapkan dapat diiperoleh dari informasi kinerja dan dapat memperjelas tujuan, sasaran dan asumsi-asumsi dengan mana kinerja akan diukur.

KINERJA

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika menurut Suyadi Prawirosentoso :1999.

Dalam bahasa inggris pada kata untuk istilah kinerja yaitu “*performance*” Menurut The scribner Batam Dictionary (1979) Kinerja

berasal dari kata “*to performance*” yang mempunyai beberapa istilah “*entries*” sebagai berikut:

- a. Melakukan, Menjalankan, Melaksanakan.
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban dalam suatu permainan.
- c. Menggambarkan dengan sarana atau alat music.
- d. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
- e. Melakukan sesuatu yang di harapkan oleh seorang atau mesin.
- f. Memainkan (pertunjukan musik).

Jadi pengertian kinerja adalah usaha yang dicapai oleh seorang yang diharapkan dapat bekerja sama untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memengku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel didalam organisasi. (Ilyas: 2001)

Pendapat yang lebih komperhensif disampaikan oleh Brumbrach (Amstrong, 1998 : 16) sebagai berikut :

Performance means behaviours and results, Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for result, behaviours are also outcomes in their own right –the product of mental and physical effort applied to task – and can be judged apart from result

Brumbrach, menekankan pada hasil, serta menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Perilaku sangat penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai.

Dari beberapa pendapat yang tersebut kinerja dapat dipandang dari prespektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu konteks penilaian kinerja, tugas

124 pertama pemimpin organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang di pimpin. Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti “suatu yang dicapai” atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu atau perusahaan/instansi. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabar dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (LAN, : 1999 : 3).

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*Job performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, menurut Wibowo 2012:7 mengatakan :

“Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen/pelanggan dan memberikan kontribusi ekonomi. (Wibowo, 2012:7)

KONSEP PENGUKURAN KINERJA

Dalam reformasi birokrasi, penerapan NPM pada Departemen Keuangan maupun Badan Pemeriksa Keuangan menggunakan konsep *Balanced Score Card*, yaitu dengan membentuk *strategy map* dan *key performance indicators* (KPI) sebagai standar dan alat pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan baru terhadap strategi dan pengukuran manajemen

organisasi. Pada awalnya BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif, khususnya dari segi keuangan. Namun pada perkembangan selanjutnya konsep ini digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Metode pengukuran yang digunakan juga tidak lagi satu atau hanya keuangan semata tetapi berkembang menjadi empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep ini dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada pertengahan tahun 1990an.

Secara terminologis, BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* disini memiliki makna adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* merupakan instrumen yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang atau lembaga. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan (Kemenkeu, 2010). Dalam perkembangannya, dalam dunia bisnis, BSC telah banyak membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal ini karena, BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen klasik (tradisional).

BALANCED SCORECARD

Menurut Kaplan dan Norton (1996:156) Balance Scorecard merupakan :

"..... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the bussiness... includes finacial measure that tell results of actions already taken... complements the financial measure with operational measureson constomers satisfaction, internal processses, and the organization's innovation adan improvment ativities- operational measures that are the drivers of future financial performance.

Balanced scorecard terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (scorecard) dan balanced (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Serta berimbang (balanced) artinya kinerja personil di ukur serta berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal. (Mulyadi, 2001:2211)

Menurut Kaplan dan Norton (2000), beberapa perspektif tersebut dapat dijelaskan dalam penjelasan berikut. Pertama, perspektif keuangan. BSC ini memakai tolak ukur kinerja keuangan laba bersih dan return on investment (ROI). Penggunaan ROI ini karena tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan organisasi atau organisasi. Sebagaimana telah disinggung, BSC merupakan sebuah metode pengukuran kinerja yang di dalamnya terdapat keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasi terhadap keberhasilan. Keseimbangan tersebut dapat diketahui dari beberapa hal seperti peningkatan customer (melalui peningkatan revenue), peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan (melalui peningkatan cost effectiveness) dan peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi (Kaplan dan Norton, 2000:41)

PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

Kaplan dan Norton (1996:162) menggunakan empat standar persepektif BSC yaitu Financial, Customer, Internal Business Process, dan Learning And Growth.

a. Perspektif financial

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud persepektif financial di sini adalah terkait dengan financial sustainability. Perspektif financial mendorong tiga persepektif growth, sustainable, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2000:49).

b. Perspektif Customer

Dalam persepektif ini, organisasi atau badan usaha harus terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target. Selanjutnya, menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi untuk mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 2000:56).

c. Perspektif Internal Business Process

Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada stakeholder dan customer.

Ketiga, persepektif proses bisnis internal. Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Kaplan, dan Norton, 2000:80).

d. Perspektif Learning & Growth

Perspektif learning & growth adalah persepektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan

128 perbaiki dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini. Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu “model (template)” yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun penamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

Pada tahap *growth* (pertumbuhan) ini sumber daya harus mempertimbang pengembangan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan customer. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran. Selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Sedangkan pada tahap *harvest* (menuai), organisasi akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana (Kaplan dan Norton, 2000:52-53).

Metode pengukuran yang bisa digunakan adalah kelompok pengukuran inti (*core measurement group*). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan,

dan profitabilitas pelanggan. Sedangkan kelompok pengukuran nilai pelanggan (customer value proposition), kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana organisasi mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial. Pengukuran ini dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan organisasi untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep>).

Kaplan dan Norton membaginya dalam 3 prinsip dasar; proses inovasi, proses operasi dan pelayanan pasca produk. Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga organisasi yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari organisasi tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

KEUNGGULAN BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. (Mulyadi, 2001:237)

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik

130 yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komperhensif : *Balanceed Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas menjadi tiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanceed Scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, personel harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan.
2. Kohern : *Balanceed Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Dengan demikian, kekohernan sasaran strategi yang di hasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
3. Seimbang : Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Berikut adalah gambar yang memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif :

Dalam gambar tersebut terlihat empat sasaran strstegis yang perlu diwujudkan oleh perusahaan : (1) Financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) yang produktif dan cost effective (perspektif proses bisnis internal) dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur : Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan setrategik menjajikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Berikut adalah ukuran kinerja dalam ke empat perspektif :

TABEL 1: UKURAN KINERJA DALAM EMPAT PERSPEKTIF

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA
Keuangan	<i>Return of Invement</i>
	<i>Revenue Mix</i>
	<i>Asset Turnover</i>
	Berkurangnya biaya secara nyata
Pelanggan	Jumlah pelanggan baru
	Jumlah pelanggan yang hilang
	Ketepatan waktu layanan pelanggan
Proses Bisnis Internal	<i>Cycle time</i>
	<i>On time delevary</i>
	<i>Cycle effectiveness</i>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<i>Skill coverage</i>
	<i>Quality work life index</i>

(Sumber : Mulyadi 2001:19)

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strtegik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategis di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. (Mulyadi :2001)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mendeskripsikan fakta-fakta untuk memahami (*to understand*) sebuah kejadian atau peristiwa dimana realitas dipandang sebagai sesuatu yang holistik, kompleks, dinamis. Harapannya ialah diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena (Sugiono, 2005;1).

Data didalam penelitian ini dibedakan dua jenis data, yaitu data

132 primer dan data sekunder. Data skunder adalah data yang didapatkan langsung dari penelitian yang digunakan sebagai data utama (primer) penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang tidak didapatkan secara langsung dalam penelitian. Data ini digunakan sebagai data penguat, data perbandingan, atau data untuk mengkonfirmasi data primer dalam penelitian ini apakah data sudah sesuai dengan fakta.

TABEL 2 : EMPAT PERSPEKTIF DALAM OBYEK PENELITIAN

NO	DATA PRIMER	SUMBER	DATA SKUNDER	SUMBER
1.	PERSPEKTIF KEUANGAN	BAG. KEUANGAN	LAKIP	KABAG. KEUANGAN
2.	Perspektif Pelanggan	Mahasiswa	Angket	MAHASISWA
3.	Perspektif Bisnis Internal	LPMP	Renstra	KEPALA LEMBAGA
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Biro AUAK	LAKIP, Renstra	KEPALA BIRO

Dalam penelitian ini digunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu, wawancara, observasi dan dokumentasi. Unit analisa data pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran umumnya dan menyeluruh tentang situasi dalam obyek penelitian. Unit analisa dalam penelitian ini meliputi tiga komponen menurut Spradly (dalam Sugiyono, 2012) yaitu (1) *place*, tempat dimana interaksi dalam penelitian berlangsung yakni Rektorat IAIN Sulthan Thaha Saifuddin (2) *actor*, pelaku atau orang yang sesuai dengan objek penelitian tersebut yakni Rektor, Kepala Biro AUAK, pejabat pengelola Pimpinan Badan Layanan Umum (BLU), Mahasiswa dan Kepala Lembaga Pengembangan, (3) *activity*, kegiatan yang dilakukan *actor* dalam situasi sosial yang sedang berlangsung yakni melaksanakan Badan Layanan Umum secara penuh.

Analisis saat mempertajam keabsahan data, dilakukan penyusunan data, yaitu dengan penyusunan kata-kata hasil observasi, wawancara dan dokumen-dokumen, berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian. Berdasarkan data yang diperoleh, dikembangkan penajaman data melalui penelusuran dan pencarian

data selanjutnya atau melalui triangulasi data.

Dalam peneliti kualitatif, terdapat beberapa macam analisis data antara lain : 1. analisis domain (*domain analysis*), 2. analisis taksonomi (*taconomic analysis*), 3. analisis komponensial (*componential analysis*) dan 4. menemukan tema budaya (*discovering culturral themes*). (Spradley 1980).

1. Analisis Domain

Analisis domain (analisis kawasan) dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk memperoleh gambaran atau pengertian yang bersifat umum dan relatif menyeluruh mengenai hal-hal yang tercakup dalam suatu fokus permasalahan yang sedang diteliti, yang menunjukkan pada pengujian secara sistematis terhadap sesuatu dalam membatasi bagian-bagian, hubungan antara bagian tersebut, dan hubungannya terhadap data secara keseluruhan.

Adapun data yang akan dianalisis dengan menggunakan analisis domain adalah (1) kinerja sistem keuangan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin setelah pemberlakuan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, (2) perspektif bisnis internal yang dilakukan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin setelah pemberlakuan Badan Layanan Umum.

2. Analisis Taksonomi

Lebih lanjut, peneliti akan melakukan analisis taksonomi, yaitu suatu analisis yang lebih rinci dan mendalam, dan fokus penelitian ditetapkan secara terbatas pada domain tertentu untuk mendiskripsikan atau menjelaskan fokus yang menjadi sasaran awal penelitian, yang menunjukkan adanya hubungan di antara semua kategori khusus yang ada di dalam domain.

Data yang dianalisis dengan menggunakan analisis taksonomi adalah data yang berkaitan dengan persepsi customer : kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik IAIN Sulthan Thaha Saifuddin pasca pemberlakuan Badan Layanan Umum.

3. Analisis Komponensial

Analisis komponensial merupakan analisis secara sistematis yang dilakukan untuk mengetahui komponen makna budaya yang digabungkan dengan kategori budaya. Ketika peneliti menemukan perbedaan di antara elemen-elemen dalam sebuah domain, maka perbedaan ini dipikirkan sebagai sifat atau komponen makna budaya.

Data yang akan dianalisis dengan analisis komponensial adalah pertumbuhan dan pembelajaran pegawai dan penggunaan sarana dan prasarana dalam melaksanakan tugas dan pelayanan pasca pemberlakuan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

PEMBAHASAN

Perubahan Pengelolaan Keuangan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Menjadi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Yang melatar belakangi perubahan dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) biasa menjadi DIPA BLU adalah fleksibilitas dan efektifitas pengelolaan keuangan, serta pengembangan bisnis anggaran yang berdampak pada peningkatan kemandirian institusi dalam pengelolaan keuangan dan kebutuhan..

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut PPK-BLU, adalah Rencana Bisnis dan Anggaran BLU, yang selanjutnya disebut RBA, adalah dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran yang berisi program, kegiatan, target kinerja, dan anggaran suatu BLU. Standar Pelayanan Minimum adalah spesifikasi teknis tentang tolok ukur layanan minimum yang diberikan oleh BLU kepada masyarakat. Praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan.

PERSYARATAN, PENETAPAN, DAN PENCABUTAN

Suatu satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan PK-BLU apabila memenuhi persyaratan substantif,

teknis, dan administratif. Persyaratan substantif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan:

- 1) Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum;
- 2) Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum; dan/atau
- 3) Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

Persyaratan teknis terpenuhi apabila:

- 1) Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya; dan
- 2) kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.

Persyaratan administratif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen berikut:

- 1) pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat;
- 2) pola tata kelola;
- 3) rencana strategis bisnis;
- 4) laporan keuangan pokok;
- 5) standar pelayanan minimum; dan
- 6) laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

Dokumen tersebut disampaikan kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD untuk mendapatkan persetujuan sebelum

136 disampaikan kepada Menteri Keuangan/ gubernur/bupati / walikota, sesuai dengan kewenangannya. Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan administratif diatur dengan Peraturan Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya.

Proses penetapan PPK-BLU adalah sebagai berikut:

- 1) Menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD mengusulkan instansi pemerintah yang memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif untuk menerapkan PPK-BLU kepada Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota, sesuai dengan kewenangannya.
 - 2) Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota menetapkan instansi pemerintah yang telah memenuhi persyaratan untuk menerapkan PPK-BLU.
 - 3) Penetapan tersebut dapat berupa pemberian status BLU secara penuh atau status BLU bertahap.
 - 4) Status BLU secara penuh diberikan apabila seluruh persyaratan telah dipenuhi dengan memuaskan.
 - 5) Status BLU-Bertahap diberikan apabila persyaratan substantif dan teknis telah terpenuhi, namun persyaratan administratif belum terpenuhi secara memuaskan.
 - 6) Status BLU-Bertahap berlaku paling lama 3 (tiga) tahun.
 - 7) Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota, sesuai dengan kewenangannya, memberi keputusan penetapan atau surat penolakan terhadap usulan penetapan BLU paling lambat 3 bulan sejak diterima dari menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD.
- Adapun penerapan PPK-BLU berakhir bila:
- 1) Dicabut oleh Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya;
 - 2) Dicabut oleh Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota berdasarkan usul dari menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD,

sesuai dengan kewenangannya; atau

- 3) Berubah statusnya menjadi badan hukum dengan kekayaan negara yang dipisahkan.

Pencabutan penerapan PPK-BLU dilakukan apabila BLU yang bersangkutan sudah tidak memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan/atau administratif.

Pencabutan status dilakukan berdasarkan penetapan ketentuan peraturan perundang-undangan, yaitu:

- 1) Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota, sesuai dengan kewenangannya, membuat penetapan pencabutan penerapan PPK-BLU atau penolakannya paling lambat 3 (tiga) bulan sejak tanggal usul diterima. Dalam hal jangka waktu 3 (tiga) bulan terlampaui, usul pencabutan dianggap ditolak.
- 2) Instansi pemerintah yang pernah dicabut dari status PPK-BLU dapat diusulkan kembali untuk menerapkan PPK-BLU sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 4 PP No.23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- 3) Dalam rangka menilai usulan penetapan dan pencabutan, Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota, sesuai dengan kewenangannya, menunjuk suatu tim penilai.

MEKANISME PENERAPAN PPK-BLU IAIN SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI

Mekanisme penerapan PPK-BLU IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi meliputi beberapa hal yaitu: tugas pokok dan fungsi Badan Layanan Umum, kedudukan organisasi, bagan organisasi pengelolaan Badan Layanan Umum, kedudukan struktur dan uraian tugas.

- 1) Tugas Pokok

Selain melaksanakan tiga tugas pokok sebagaimana sebelum menerap BLU, juga menerapkan pola Pengelolaan Keuangan

138 berbasis Badan Layanan Umum untuk peningkatan dan pemajuan pelayanan kepada masyarakat.

2) Fungsi

Selain melaksanakan lima fungsi sebagaimana sebelum BLU juga melaksanakan kegiatan usaha dan bisnis untuk peningkatan dan kemajuan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

KEDUDUKAN ORGANISASI

Setelah menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum kedudukan organisasi IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi adalah :

- 1) Universitas ini adalah perguruan tinggi dan lembaga layanan umum dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat di lingkungan Departemen Agama yang dikelola secara PK-BLU oleh Rektor.
- 2) Pimpinan BLU diangkat oleh Menteri Agama.
- 3) Pembinaan teknis Badan Layanan Umum (kinerja layanan BLU) dilakukan oleh Menteri Agama dan pembinaan keuangan BLU dilakukan oleh Menteri Keuangan

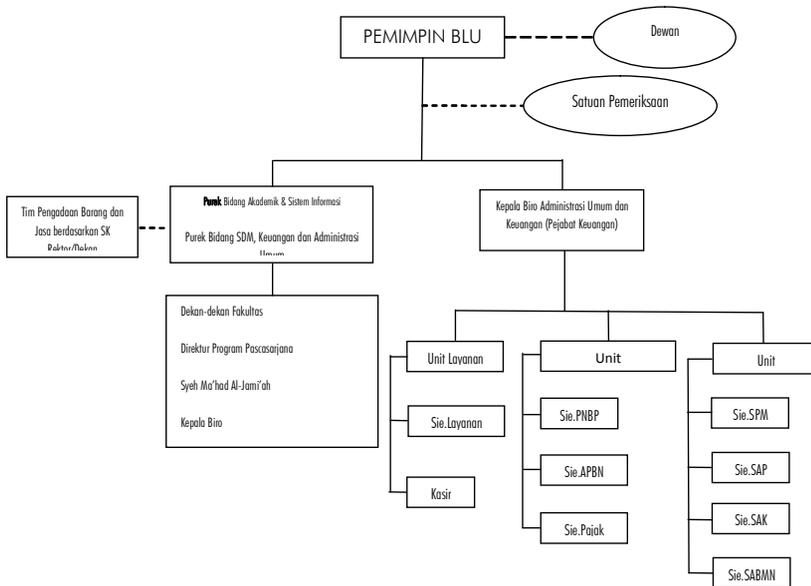
Bagan Organisasi Pengelolaan Badan Layanan Umum

Bagan organisasi pengelolaan BLU tertera pada bagan berikut

(1) Struktur Umum (lihat bagan 2)

Kedudukan organisasi adalah sama sebelum ditetapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin, ad beberapa perbedaan setelah pemberlakuan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yaitu :

1. Dewan Pengawas : bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan Badan Layanan Umum, yang bertanggungjawab terhadap Menteri Agama dan Menteri Keuangan Negara.
 2. Satuan Pemeriksa Internal (SPI) : merupakan unit pelaksanaan
-



BAGAN 2: ORGANISASI PENGELOAAN BADAN LAYANAN UMUM

pemeriksaan internal dengan tugas pengawasan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang bertanggungjawab kepada Rektor/Pimpinan Badan Layanan Umum.

3. Pusat Pengembangan Usaha (PPU) : merupakan organ non-struktural Badan Layanan Umum yang bertanggungjawab langsung kepada Rektor melalui Pembantu Rektor Administrasi Umum dan Keuangan sebagai pejabat teknis Badan Layanan Umum. Lembaga Non-Struktural merupakan bagian dari unsur penunjang, berupa lembaga atau badan organisasi, atau bentuk lainnya di luar organisasi dan tata kerja Institut. Rektor dapat membentuk lembaga nonstruktural sesuai dengan kebutuhan. Direktur Jenderal dapat menutup lembaga nonstruktural yang dinilai tidak efektif, efisien dan/atau bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
4. Unit-unit usaha bisnis : merupakan bagian dari unsur penunjang pendidikan yang melakukan pengelolaan usaha-usaha yang

berbasis jasa sesuai dengan tupoksi yang menghasilkan dan memperoleh keuntungan untuk penyelenggaraan perguruan tinggi.

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA BADAN LAYANAN UMUM IAIN SULTHAN THAHA SAIFUDDIN

Penerapan *Balanced Scorecard* pada Badan Layanan Umum di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin akan dilakukan berdasarkan : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

a. Perspektif Keuangan di ukur dari rasio efisiensi biaya oprerasional

Pencapaian kinerja sebagaimana diuraikan di atas tidak terlepas dari adanya dukungan dana yang telah disediakan untuk IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Berdasarkan aspek keuangan, kinerja IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dapat diukur melalui realisasi penerimaan dan realisasi belanja. Aspek penerimaan dan pengeluaran dapat diuraikan berikut ini :

b. Realisasi Penerimaan

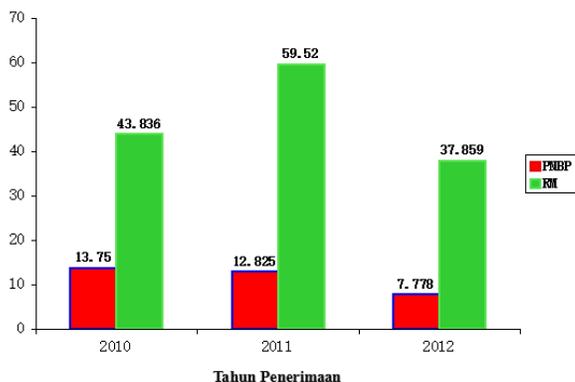
Realisasi penerimaan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dapat dilihat tabel berikut:

TABEL3: PENERIMAAN KEUANGAN DALAM TIGA TAHUN TERAKHIR

Sumber	2010		2011		2012		
	Jumlah (Rp)	%	Jumlah (Rp)	%	Jumlah (Rp)	%	
PNBP	Pagu	14.072.766.000	98	12.929.521.000	99	14.347.850.000	113
	Rea	13.750.069.337		12.825.813.712		16.173.018.422	
RM	Pagu	44.573.732.000	98	61.836.301.000	97	64.678.263.000	102
	Rea	43.836.385.719		59.520.296.097		65.753.342.149	

Melihat tabel diatas berdasarkan target pencapaian realisasi anggaran Penerimaan Anggaran Bukan Pajak (PNBP) sudah mencapai angka 98% di tahun 2010, pada tahun 2011 meningkat menjadi 99%, pada tahun berikutnya meningkat segnifikan hingga

GRAFIK 1 PENERIMAAN KEUANGAN DALAM TIGA TAHUN TERAKHIR



A. REALISASI BELANJA

Realisasi pengeluaran IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dapat dilihat tabel berikut:

TABEL. 7 BELANJA IAIN SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI DALAM TIGA TAHUN TERAKHIR

Belanja		2010	2011	2012
		Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Pegawai	Pagu	8.188.932.000	6.259.034.000	40.342.601.000
Barang	Pagu	7.035.862.000	2.215.744.000	25.577.497.000
Modal	Pagu	1.730.904.000	4.675.244.000	13.150.000.000
Sosial	Pagu	1.690.800.000	1.615.800.000	.390.800.000

Realisasi anggaran IAIN Sulthan Thaha Saifuddin mengalami peningkatan setiap tahunnya untuk keperluan Belanja Pegawai, Belanja Barang, Belanja Modal dan Belanja Sosial. Belanja pegawai menempati posisi tertinggi diantara jenis belanja yang lain seperti belanja barang, modal, sosial. Kecenderungan tingginya belanja pegawai tersebut terjadi dari tahun ketahun. Dalam hal ini belanja pegawai perlu untuk di tinjau kembali mengingat belanja pegawai selalu memiliki besaran yang melebihi dari belanja yang lain. Disisi

144 yang lain asas efisiensi dan efektifitas dalam belanja pegawai tersebut perlu untuk disandingkan dengan jumlah pegawai/dosen di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin seperti nampak dalam tabel dibawah ini.

Jenis belanja tersebut, diproyeksikan dengan menyesuaikan tingkat kebutuhan pengembangan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi ke depan dengan mengedepankan asas efisiensi dan efektifitas pemberdayaan dan penggunaan sumber daya

TABEL 8: KEADAAN DOSEN TETAP TAHUN 2010-2012

NO	FAKULTAS	2010	2011		2012	
			CADOS	DOSEN	CADOS	DOSEN
1	Syariah	65	4	71	4	72
2	Tarbiyah	113	12	127	8	132
3	Ushuluddin	53	4	60	1	62
4	Adab (SKI)	31	3	34	2	35
5	DPK	-	4		5	
Jumlah		262	23	292	15	301

TABEL 9 KEADAAN TENAGA ADMINISTRASI STATUS PNS TAHUN 2010-2012

NO	UNIT KERJA	TAHUN		
		2010	2011	2012
1	Rektorat	80	79	67
2	Fakultas Syariah	14	12	13
3	Fakultas Tarbiyah	14	8	15
4	Fakultas Ushuluddin	8	7	8
5	Fakultas Adab (SKI)	12	8	9
6	Pascasarjana	18	20	11
7	Pusat Penelitian	3	3	3
8	Pusat Pengabdian Masyarakat	3	3	3
9	Pusat Studi Pengembangan Bahasa	1	1	1
10	Pusat Studi Wanita	2	2	2
11	Perpustakaan	16	12	12
12	Pusat Pengembangan dan kerjasama	2	1	-
13	Pusat Penjamin Mutu Pendidikan	1	1	3
14	Pusat Komputer	2	2	2
15	Ma'had Al-Jami'ah	7	7	-
Jumlah		162	183	149

TABEL 10 KEADAAN TENAGA ADMINISTRASI STATUS HONORER TAHUN 2010-2012

NO	UNIT KERJA	TAHUN		
		2010	2011	2012
1	Kantor Pusat	30	31	32
2	Syariah	8	8	9
3	Tarbiyah	21	17	17
4	Ushuluddin	4	4	4
5	Adab (SKI)	6	4	4
6	Pascasarjana	7	7	7
7	Pusat Penelitian	1	1	1
8	Pusat Pengabdian Masyarakat	2	2	2
9	Pusat Pengembangan Bahasa	4	4	3
10	Pusat Studi Wanita	-	-	-
11	Perpustakaan	6	5	5
12	Pusat Pengembangan dan Kerjasama	2	2	3
13	Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan	1	1	-
14	Pusat Komputer	3	3	3
15	Klinik	9	7	6
16	Ma'had Al-Jami'ah	14	23	17
17	Security	31	29	29
Jumlah		149	151	142

Tabel tersebut diatas bisa menjelaskan dampak peningkatan belanja pegawai akibat meningkatnya jumlah pegawai menyesuaikan kebutuhan dalam pelaksanaan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin.

B. PERSPEKTIF PELANGGAN DIUKUR DARI BEBERAPA ASPEK :

1. Pangsa pasar (*market share*) diukur dari besarnya minat masyarakat terhadap program studi yang di tawarkan

TABEL. 11 KINERJA LAYANAN PENERIMAAN MAHASISWA BARU TAHUN 2010-2012

NO	TAHUN	MAHASISWA BARU		
		PENDAFTAR	DITERIMA	PROSENTASE
1	2010/2011	1.838	1.361	74,05 %
2	2011/2012	1.632	1.254	76,84 %
3	2012-2013	1.867	1.381	73,97%



GRAFIK 2 PENERIMAAN DAN KELULUSAN TAHUN 2010-2012

Berdasarkan tabel dan grafik di atas dapat diketahui bahwa calon mahasiswa yang berminat dapat memperoleh pendidikan di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi sedikit mengalami penurunan di tahun 2011/2012 daripada tahun sebelumnya 2010/2011, hal ini dikarenakan banyaknya prodi-prodi baru yang dibuka oleh Perguruan Tinggi atau Sekolah Tinggi yang baru di Jambi. Tapi tahun 2012/2013 mengalami peningkatan lagi. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh peningkatan kualitas IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi yang dipandang masyarakat dapat menjadi pilihan untuk kuliah.

2. Tingkat peolehan pelanggan (*customer aquisition*), pencapaian hasil minat mahasiswa baru.

Berdasarkan tabel 12 kondisi mahasiswa yang mendaftar ulang 1380, sedangkan yang tidak register 384. Ini menunjukkan hampir 25% calon mahasiswa tidak mendaftar hal ini perlu untuk dicermati mengapa mahasiswa tidak jadi mendaftar ulang meskipun telah menjadi Badan Layanan Umum penuh.

TABEL. 12 JUMLAH PENDAFTARAN PENERIMAAN MAHASISWA BARU IAIN SULTHAN THAHA SAIFUDDIN TAHUN 2012/2013

No	Jalur	Jumlah				
		Pendaftaran	peserta	Lulus	Regesterasi	Tidak Regestrasi
1	PMBK	59	56	56	54	2
2	SPMBPTAIN	399	395	395	270	125
3	Bidik Misi	101	101	60	60	0
4	Reguler 1	880	842	842	649	193
5	Reguler 2	428	401	401	347	64
Jumlah		1867	1795	1754	1380	384

3. Kemampuan mempertahankan pelanggan (*customer retention*) upaya mempertahankan pelanggan.

TABEL. 13 KEADAAN MAHASISWA STRATA SATU (S1) TAHUN 2010-2012

NO	TAHUN AJARAN	JUMLAH MHS/TAHUN	LULUS/TAHUN	SISA/TAHUN	TERIMA/TAHUN	TOTAL
1	2010/2011	6.125	826	5.299	1.275	6.574
2	2011/2012	6.550	1.348	5.202	1.211	6.413
3	2012/2013	8.417	1.754	6.663	1.381	8.044

Kemampuan mempertahankan pelanggan dalam hal ini dimaknai sebagai kemampuan institut untuk mempertahankan jumlah mahasiswa pada setiap tahun akademik. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah yang lulus memang meningkat dari tahun ke tahun, namun juga perlu dilihat pada jumlah sisa mahasiswa yang masih cukup besar.

4. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfuction*) terhadap layanan akademik.

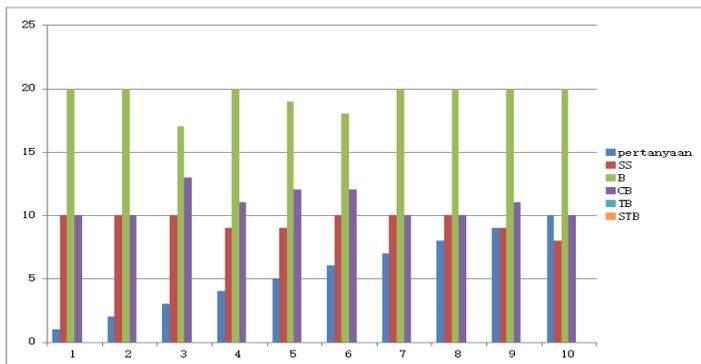
(Lihat Tabel dan Bagan terlampir) Dari pertanyaan 1,2,4,7,8,9 dan 10, responden berjumlah 20 orang menjawab sangat baik sedangkan item pertanyaan ini 3,5 dan 6 baik dan cukup baik, untuk

148 kategori jawaban tidak baik dan sangat tidak baik inimenunjukkan bahwa pelayanan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin setelah Badan Layanan Umum prespektif pelanggan baik dan sangat baik.

TABEL. 14 KUESIONER MAHASISWA

PERTANYAAN	SS	B	CB	TB	STB
1) Pelayanan yang ramah serta selalu siap menolong	10	20	10	0	0
2) Ketepatan waktu pelayanan dan prosedur sesuai dengan janji yang diberikan	10	20	10	0	0
3) Kemampuan tenaga administrasi akademik untuk cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah yang muncul	10	17	13	0	0
4) Ketepatan waktu tenaga administrasi akademik dalam melayani registrasi mahasiswa baru dan lama	9	20	11	0	0
5) Pengetahuan dan kecakapan tenaga administrasi akademik atas pengetahuan terhadap layanan secara tepat	9	19	12	0	0
6) Memberikan perhatian secara individu kepada mahasiswa	10	18	12	0	0
7) Melakukan komunikasi yang efektif dengan mahasiswa	10	20	10	0	0
8) Dukungan layanan data yang baik, cepat dan akurat yang di sediakan Sistem Komputerisasi Akademik	10	20	10	0	0
9) Penataan fasilitas fisik, seperti gedung dan ruangan <i>front office</i> (ruang pelayanan) yang baik	9	20	11	0	0
10) Tenaga administrasi akademik bertanggung jawab terhadap keamanan dan kenyamanan ruang pelayanan Mahasiswa	8	20	10	0	0

GRAFIK 3 KUESIONER MAHASISWA



C. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

1. Perpustakaan

IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi memiliki satu unit gedung perpustakaan, terletak di Kampus Baru Simpang Sungai Duren (lantai 3) dengan perpustakaan Program Pascasarjana (PPs) di Kampus Telanaipura. Perpustakaan Mendalo memiliki koleksi buku setiap tahun mengalami kenaikan dimana tahun 2010 terdapat 22.270 buku, sedangkan tahun 2012 naik menjadi 25.345 buku. Selain itu juga terdapat layanan Buku Ajar, Buku Rujukan (Referensi), Sirkulasi, Tugas Akhir (Skripsi/Tesis), Majalah dan Jurnal, Foto Copy dan kafe. Layanan diberikan untuk memberikan rasa nyaman kepada mahasiswa dan masyarakat pengguna perpustakaan.

2. Laboratorium

IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi telah memiliki beberapa unit labor, yaitu: 1 (satu) unit Laboratorium Terpadu yang terletak di Kampus Baru Simpang Sungai Duren (yang meliputi Laboratorium Kimia, Laboratorium Fisika, Laboratorium Matematika, dan Laboratorium Biologi), 1 (satu) unit Laboratorium Bahasa yang terletak di Kampus Telanaipura, ditambah lagi dengan 1 (satu) unit Laboratorium Micro Teaching yang ada di Fakultas Tarbiyah yang dipersiapkan bagi mahasiswa dalam melakukan praktek kompetensi mengajar sebelum turun langsung ke lokasi, Laboratorium Jurnalistik Ushuluddin dan Laboratorium Syariah.

3. Jurnal-Jurnal

IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi telah bertekad untuk selalu konsen pada penerbitan jurnal-jurnal ilmiah sebagai salah satu media publikasi terhadap karya tulis civitas akademika dalam rangka memotivasi kegiatan pendidikan dan penelitian ilmiah, baik internal maupun eksternal. Jurnal yang dimiliki IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi terdiri dari:

TABEL 15 NAMA JURNAL, PENERBIT, DAN JUMLAH TERBITANTAHUN 2012

NO	JURNAL	PENERBIT	MULAI TERBIT	VOLUME TERBIT
1	Media Akademika	Pusat Penelitian	1986	4 x 1 Tahun
2	Kontekstualita	Pusat Penelitian	1998	2 x 1 Tahun
3	Harakat An-Nisa'	Pusat Studi Wanita	2001	2 x 1 Tahun
4	Paedagogy	Fakultas Tarbiyah	2001	2 x 1 Tahun
5	Al-Risalah	Fakultas Syariah	2001	2 x 1 Tahun
6	At-Tajdid	Fakultas Ushuluddin	2001	2 x 1 Tahun
7	Nazharat	Fakultas Adab	2001	2 x 1 Tahun
8	Innovatio	Pascasarjana	2001	2 x 1 Tahun
9	Kontekstualita	Pusat Penelitian	2001	2 x 1 Tahun

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengembangan sumber daya manusia ke depan dilakukan dengan program-program Pendidikan dan Latihan (Diklat), baik bagi tenaga pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan (karyawan), dengan melakukan diklat di tempat kerja maupun diklat di lembaga-lembaga yang terkait, baik diklat fungsional maupun diklat struktural, dimulai dari diklat pra jabatan, diklat PIM IV, III dan II, serta workshop kursus dan training yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien.

Selain itu, pemberian beasiswa bagi dosen maupun karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dimaksudkan agar sumber daya manusia yang tersedia di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dapat meningkatkan kualitas diri melalui pendidikan formal. Diberikan beasiswa bagi karyawan dan dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata 2 (S.2) dan Strata 3 (S.3) dengan alokasi dana yang dianggarkan melalui DIPA IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi setiap tahunnya. Diklat / Kursus / Workshop / Training yang dilaksanakan tersebut untuk memenuhi kebutuhan peningkatan Sumber Daya Manusia yang

profesional, tertib secara kinerja dan administratif sehingga akan meningkatkan mutu IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

TABEL 16 JUMLAH PESERTA DIKLAT /KURSUS / WORKSHOP / TRAINING TAHUN 2010-2012

No.	Jenis Diklat / Kursus / Workshop / Training	Jumlah Peserta		
		2010	2011	2012
1.	Diklat Prajabatan	36	39	-
2.	Diklat PIM IV	1	3	3
3.	Diklat PIM III	1	1	1
4.	Pelatihan Tenaga Analisis	1	1	-
5.	Pelatihan Perlengkapan	2	2	-
6.	Pelatihan Protokoler	1	1	-
7.	Pelatihan Pengelolaan, Pemeliharaan, Perawatan, dan Pendataan Tingkat Kerusakan Bangunan Rusunawa	-	-	1
8.	Orientasi Pengembangan Arsip Elektronik Pusat dan Daerah	-	-	1
9.	Penguatan Tenaga Pengelola Data Pendidikan	-	-	1
Jumlah		22	12	7

1. Kemampuan Sistem Informatika

Sistem Informatika Kampus (Sisko) diterapkan dikampus untuk memudahkan akademisi dan administrasi. Aplikasi tersebut antara lain : SISFOKAMPUS, E-Learning, E-Journal dan SLIMS (Senayan Librarys) Di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin saat ini memiliki *bandwith* yang berjumlah 19 Mbps dengan rincian di Unit Pelayanan Teknis Pascasarjana sebesar 3 Mbps digunakan *line Speedy* dan di Kampus Terpadu IAIN Sulthan Thaha Saifuddin sebesar 16 Mbps di bagi empat fakultas yaitu Syari'ah, Ushuliddin, Tarbiyah dan Adab serta beberapa gedung di lingkungan kampus. IAIN Sulthan Thaha Saifuddin saat ini masih menyewa *server dedicated* dari pihak luar, sehingga masih banyak kebutuhan yang harus di penuhi oleh IAIN Sulthan Thaha Saifuddin untuk pengembangan Informasi dan Teknologi(IT) masa yang akan datang.

Laman terkait :

Laman IAIN STS Jambi : <http://iainjambi.ac.id/>

152 Laman Sisfokampus : <https://iainjambi.ac.id/siakad/2012-up/?mnux=>
Laman e-Learning : <http://e-learning.iainjambi.ac.id/>
Laman e-Journal : <http://e-journal.iainjambi.ac.id/>

Meskipun sistem informasi dan komunikasi kampus dan tenaga ahlinya masih terbatas tetapi IAIN Sulthan Thaha Saifuddin mampu memulai dan menggunakan Informasi dan Teknologi untuk kemudahan akses dan ketertiban administrasi kampus supaya tercapai layanan mudah, cepat dan tercapai target standar pelayanan minimalnya. Sistem Informatika Kampus (Sisko) diterapkan dikampus untuk memudahkan akademisi dan administrasi

Adapun pengukuran tentang realisasi dan tingkat capaian indikator sasaran ini dapat dilihat pada table berikut.

TABEL. 17 REALISASI DAN TINGKAT CAPAIAN INDIKATOR SASARAN

INDIKATOR	TARGET	REALISASI	CAPAIAN
Terlaksananya kegiatan yang mendukung peningkatan sarana dan prasarana	1 paket	1 paket	100%
Tersedianya jumlah sarana dan Prasarana yang dibutuhkan	20%	20%	100%
Meningkatnya kualitas pelayanan di IAIN	50%	50%	100%

Capaian indikator sasaran tersebut di atas dilakukan melalui pelaksanaan proram Peningkatan dan penguatan kualitas sarana dan prasarana yang terdiri atas kegiatan:

1. Sosialisasi pengadaan dan pemeliharaan barang inventaris dilaksanakan oleh Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga pada tiap tahun.
2. Sosialisasi akademik dilaksanakan oleh Bagian Akademik dan Kemahasiswaan pada tiap tahun anggaran
3. Sosialisasi aktivitas computer dilaksanakan oleh Bagian Perencanaan dan bekerja sama dengan pusat komputer pada tiap

tahun anggaran dan diikuti oleh peserta yang terpilih dengan tujuan hasil peserta terlatih yang mampu dalam mengoperasikan computer dan website.

4. Penyusunan naskah buku lainnya yang dilaksanakan oleh Pusat Pengabdian Masyarakat, Bagian Akademik dan Kemahasiswaan dan Sulthan Thaha Press pada tiap tahun anggaran dengan hasil tersusunnya naskah buku yang setiap
5. Pengadaan buku perpustakaan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga yang menjalin kerjasama dengan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin sesuai dengan proses dan prosedur yang berlaku pada tiap tahun anggaran dengan hasil tersedia buku perpustakaan sesuai dengan judul.
6. Perawatan gedung kantor yang dilaksanakan oleh Sub Bagian Rumah Tangga selama tahun anggaran berjalan (satu tahun penuh).
7. Sertifikasi barang dan jasa yang dilaksanakan oleh Sub Bagian Rumah pada tahun anggaran.
8. Pengolahan buku perpustakaan yang dilaksanakan oleh Tim Pengolahan Buku Perpustakaan pada setiap tahun anggaran.
9. Lembaga Persiapan UIN yang dilaksanakan oleh Lembaga Persiapan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin menuju UIN pertahun anggran dengan hasil terlaksana kegiatan LP-UIN yang meliputi seminar dan penyusunan proposal pengembangan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

Berdasarkan capaian kinerja yang telah diuraikan di atas terlihat bahwa dari empat indikator sasaran yang telah ditetapkan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin selama tahun 2010-2012 semua dapat direalisasikan antara 90% -100%. Ini mengindikasikan bahwa kinerja Badan Layanan Umum yang dilaksanakan dengan baik dan sangat baik.

154 KESIMPULAN

Pengukuran kinerja yang di tetapkan setelah pemberlakuan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin. Hasilnya dapat dilihat dari pemaparan diatas dan target pencapaian program kerja, melalui empat prespektif yang di ukur dalam *Balanced Scorecard* sebagai berikut

1. Perspektif Keuangan

Rasio penerimaan dan belanja berdasarkan data yang di dapatkan sudah mencapai target yang baik dan harus ditingkatkan. Yang perlu dianalisis adalah belanja pegawai dan honorer yang selalu mengalami peningkatan. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) seharusnya diusahakan dan dikelola secara profesional sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan pendidikan tinggi sesuai dengan Standar Pelayanan Minimum (SPM) dengan mengedepankan pengelolaan sumber daya yang ekonomis, efisien dan efektif sesuai dengan praktek bisnis yang sehat.

2. Perspektif Pelanggan

Setiap tahunnya penerimaan mahasiswa baru di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin meningkat, minatmahasiswa memperoleh pendidikan di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi sedikit mengalami penurunan di tahun 2011/2012 tetapi hal ini cepat disikapi, dan dapat diatasi dengan selalu adanya peningkatan sosialisasi, pelayanan dan program studi baru yang terakriditasi.

Pelayanan akademik untuk mahasiswa sudah baik dan sangat baik, meskipun demikian harus ditingkatkan dan di sesuaikan dengan Standar Oprasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal yang menjadi bagian dari Badan Layanan Umum.

3. Perspektif Bisnis Internal

Inovasi: IAIN Sulthan Thaha Saifuddin mampu mengembangkan sektor-sektor bisnis diantaranya unit usaha : pertokoan, transportasi, *sport hall* atau gedung olah raga, perumahan dan perhotelan, pendidikan, laboratorium, agro wisata kampus, penerbitan dan

percetakan, gedung pertemuan, papan promosi dan iklan, serta pinjamaman dan hibah dari luar negeri.

Operasi : pengelolaan sektor-sektor usaha bisnis ini dikelola oleh Badan Layanan Umum IAIN Sulthan Thaha Saifuddin melalui mekanisme pemilihan pengurus yang dilegalkan oleh Pimpinan BLU mendapat persetujuan Rektor sebagai pimpinan institusi, dan selalu dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kualitas, biaya dan efisien dan efektifitas waktu

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Untuk terpenuhinya sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi di bidang masing-masing IAIN Sulthan Thaha Saifuddin memberikan peluang besar dan dukungan dana untuk meningkatkan kemampuannya melalui pelatihan, DIKLAT, kursus dan *workshop* sehingga berdampak pada mutu dan profesionalisme baik karyawan/pegawai dan dosen
- b. Sistem Informasi sangat dibutuhkan dan mendukung terselenggaranya *E-Learning*, *EJournal* dan *Slims* hal tersebut dapat berdampak pada efisiensi waktu mengingat dosen mempunyai tanggungjawab pada Tri Dharma perguruan tinggi yang tidak terus menerus berada dilingkungan kampus tetepi ada tugas dan penunjang tanggungjawab diluar kampus, bagi mahasiswa SISFOKampus berguna mengefektifkan kegiatan persiapan awal kuliah Kartu Rencana Studi (KRS), mengakses hasil studi berupa nilai dan Kartu Rencana Studi (KHS) dengan cara *online*.
- c. Sarana dan Prasarana selalu ditingkatan dan terus dilakukan baik pada sarana prasarana fisik dan non fisik, yaitu pembangunan gedung yang dibutuhkan sebagai fasilitas kampus maupun pengembangan sumber daya manusia yang meliputi pengembangan kompetensi dan profesionalisme baik karyawan/pegawai maupun dosen.

156 DAFTAR PUSTAKA BUKU

- Ayi Riyanto, (2011), *Implementasi BLU di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Program Doktor Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada, Disertasi tidak diterbitkan, Yogyakarta.
- Amstrong, M. and Baron, A. *Performen Management – The New Realities*. London Institute of Personel and Development, 1998.
- Buku Pedoman Akademik, Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Tahun Akademik 2012/2013.
- Dunn, William N, (1994), *Public Policy Analysis; An Introduction*, 2nd edition, University of Pittsburgh, New Jersey. Diterjemahkan dalam *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1998.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka. 1997
- _____, (1995), *Analisa Kebijaksanaan Publik*, Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Gudono, (2012), *Teori Organisasi*, BPFE Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Helfert, Erich A, 1996. *Analisa Laporan Keuangan* (edisi ketujuh). Jakarta : Erlangga.
- Indiahono, (2009). *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*. Gava Media, Yogyakarta.
- lifan Huzairin (2010), (2010), *Sinkronisasi Horizontal Peraturan Perundang-Undangan dan Prosedur Pelaksanaan Kerjasama Operasi Pada Badan Layanan Umum Perguruan Tinggi*. Program Pasca Sarjana Ilmu Hukum, Universitas Indonesia. Jakarta
- Joko Supriyanto dan Suparjo, "*Badan Layanan Umum : Sebuah PolaPemikiran Baru atas Unit Pelayanan Masyarakat*", disarikan dari Acara Workshop Penyusunan Rencana Penyusunan Program (RPP) tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU).
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), *Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin*. Tahun 2010-1012
- Mirna Amirya, (2011), *Pengembangan Sistem Anggaran dan Akuntansi Badan Layanan Umum Universitas Brawijaya*, Program Magister Akuntansi, Jurusan Akuntansi FEB, Universitas Brawijaya, Malang
- Mercher, Arlyn J. (1994), *Struktur dan Proses Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta
- Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (edisi ke-2). Jakarta Salemba Empat. 2001
- _____, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balanced Scorecard*, UUP STIMIK YKPN, Yogyakarta, 2009
- Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung Remaja Rosdakarya.2007
- Parsons, Wayne. (2006), *Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Penerbit Kencana. Jakarta.
- PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
- PP No. 24 tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan;

- PP No. 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Kewenangan Pengadaan Barang/Jasa Pada Badan Layanan Umum
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2006 tentang Pembentukan Dewan Pengawas Pada Badan Layanan Umum
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum
- Peraturan Menteri Keuangan No. 76/PMK.05/2008 tentang Pedoman Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum;
- Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi : Pola Tata Kelola. Tahun 2010-2012.
- Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi : Rencana Strategis Bisnis. Tahun 2010- 2012.
- Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi : Standar Pelayanan Minimum. Tahun 2009.
- Rencana Strategis IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, tahun 2010-2012.
- Riant Nugroho, (2004), *Kebijakan Publik; Formulasi, Implementasi dan Analisis*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sugiyono, (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung
- _____, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta, Bandung. 2013
- Sparadley, James P, *The Etnografi Interview*, diterjemahkan oleh Misbah Zulfa Elizabeth dalam bahasa Indonesia dalam buku *Metode Etnografi*, Penerbit Tiara Wacana, Cetakan I, 1997.
- Yukl, Gary. (2005), *Kepemimpinan dan Organisasi*, Penerbit Indeks, edisi-5, Jakarta
- Utomo Tri Widodo. (2000). *Pengantar Kebijakan Publik*. STIA Lembaga Administrasi Negara, Bandung.

JURNAL

- Khusnul Khasanah. 2015. *Pengaruh Motivasi Pelayanan Public Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal Di Kota Makassar*.
- Mahfiza. *Pengaruh Sistem Pengelolaan Keuangan Terhadap Efektivitas Penganggaran Pada Badan Layanan Umum (Blu) Universitas Negeri Gorontalo*. Al-Buhuts ISSN 1907-0977 E ISSN 2442-823X Volume 11 Nomor 1 Juni 2015
- Sukmarwati, Armediana. *Analisis Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang*. Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

WEBSITE:

<http://syukriy.wordpress.com/2008/06/28/badan-layanan-umum-sebuah-pola->

