

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan telah mampu menciptakan sebuah peradaban manusia. Pendidikan merupakan faktor yang terkait langsung dengan kemampuan dan kemajuan masyarakat. Hal ini disebabkan karena pendidikan mampu membentuk pola berfikir masyarakat. Peradaban pendidikan Islam memiliki peluang untuk tampil sebagai pilar peradaban baru yang modern dan kokoh pendidikan Islam telah memiliki induk budaya yang sangat kohesif serta sikap yang responsif terhadap perubahan kearah yang lebih baik<sup>1</sup>. Globalisasi pendidikan merupakan faktor penting dalam perkembangan sumber daya manusia yang berkualitas, dengan kualitas pendidikan yang baik dapat meningkatkan kemajuan bangsa. Munculnya persaingan dalam operasional proses, pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia menjadi perhatian penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Tantangan terbesar Indonesia dalam bidang pendidikan tidak lagi meningkatkan akses tetapi meningkatkan kualitas. Pemerintah Indonesia berharap dapat mengembangkan sistem pendidikan 'kelas dunia' pada tahun 2025. Namun, banyak penilaian terhadap kinerja pendidikan Indonesian menunjukkan bahwa masih banyak jalan yang harus ditempuh dalam mencapai tujuan tersebut. Perguruan tinggi dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari upaya penggunaan strategi yang mampu meningkatkan potensi daya saing yang kuat dan mampu memiliki keunggulan. Perguruan tinggi dalam penerapan strateginya harus diterapkan secara terstruktur dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang perlu diperhatikan. Dalam menerapkan suatu strategi yang dijalankan, perguruan tinggi perlu memperhatikan tentang pengukuran kinerja dalam perguruan tinggi yang mampu menggambarkan seberapa besar tingkat keberhasilan perguruan tinggi. Persaingan era globalisasi memaksa perguruan tinggi untuk berupaya meningkatkan kinerja sebaik mungkin, maka

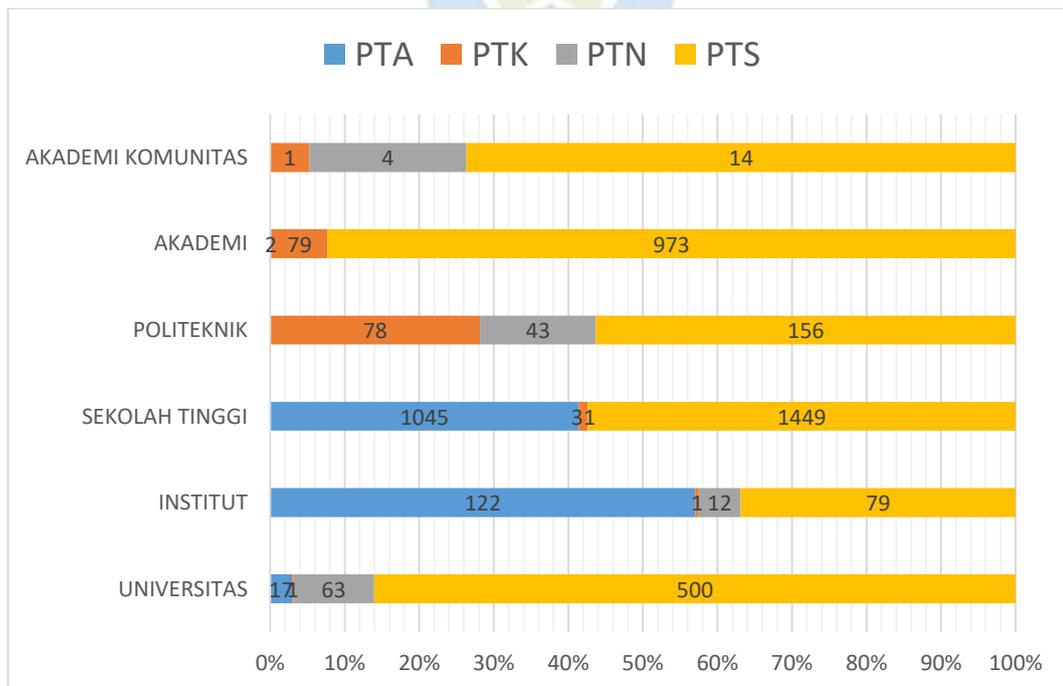
---

<sup>1</sup> Ara Hidayat and others, '*Pendidikan Islam: Antara Harapan Dan Kenyataan*', 2018.

perguruan tinggi memerlukan pengukuran kinerja perguruan tinggi yang terbaik untuk dapat bersaing. Kinerja perguruan tinggi yang memuaskan telah memenuhi pencapaian dari input, proses dan output terhadap pengalaman nilai-nilai perguruan tinggi.

Perguruan tinggi memainkan peran penting dalam perkembangan bangsa mana pun. Keberhasilan perguruan tinggi merupakan fondasi pertumbuhan kapasitas manusia yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan suatu perekonomian. Tingginya kesadaran masyarakat akan pendidikan membutuhkan lembaga pendidikan yang mampu menampung dan memenuhi minat masyarakat akan ilmu pengetahuan. Perkembangan perguruan tinggi di Indonesia terlebih perguruan tinggi swasta terus meningkat hal ini harus diimbangi dengan kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia tahun 2019 mencapai 4670 yang di dominasi oleh perguruan tinggi swasta.

**Grafik 1.1**  
**Sebaran Perguruan Tinggi di Indonesia**

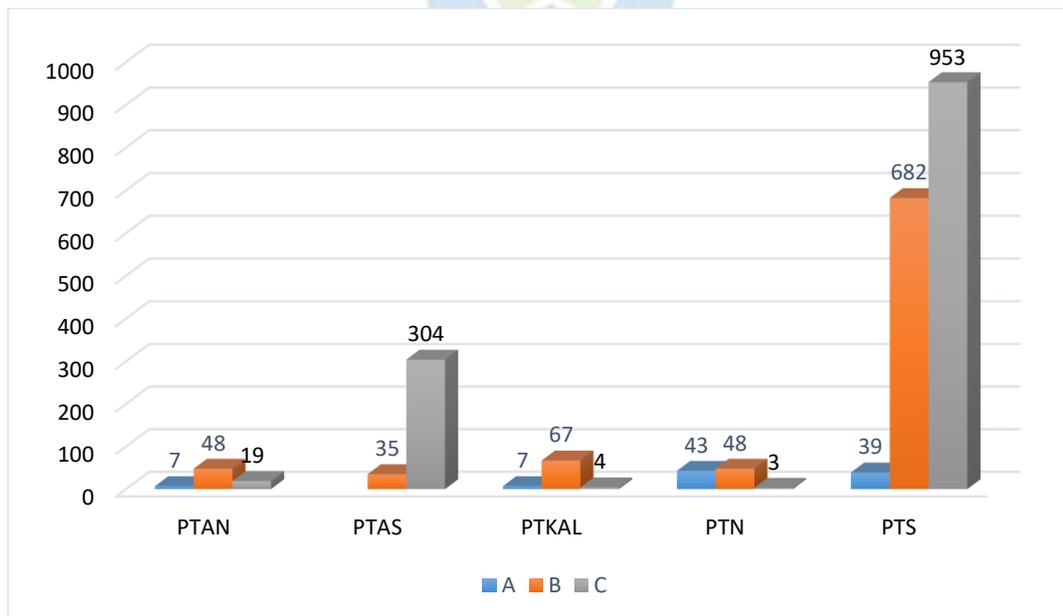


Sumber Data: PDDIKTI Desember 2019

Globalisasi pendidikan terus mengalami perkembangan dimana jumlah perguruan tinggi negeri maupun swasta ataupun perguruan tinggi asing berkembang dengan pesat. Globalisasi pendidikan berimplikasi pada sebaran perguruan tinggi asing terbilang banyak di Indonesia. Perguruan tinggi asing yang berbentuk sekolah tinggi sebarannya sebanyak 1045 lembaga dan berbentuk universitas sebanyak 17 universitas. Universitas negeri sebanyak 63 dan universitas swasta sebanyak 500 lembaga. Sekolah tinggi swasta sebanyak 1449 yang didalamnya terdapat sekolah tinggi agama Islam yang akan menjadi bahan kajian penulis dalam penelitian ini.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) hingga 30 Juni 2019 mencatat, baru 2.259 perguruan tinggi (PT) telah mendapat akreditasi A hingga C dari total 4.670 perguruan tinggi (negeri maupun swasta) di Indonesia. Dari angka itu pun, jumlah yang sudah terakreditasi A hanya 96 perguruan tinggi saja.

**Grafik 1.2**  
**Akreditasi Perguruan Tinggi di Indonesia**



Sumber Data : Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Juni 2019

Dari grafik tersebut mengindikasikan bahwa akreditasi perguruan tinggi yang merupakan indikator kualitas ataupun kinerja perguruan tinggi masih jauh

dengan apa yang diharapkan. Dari jumlah perguruan tinggi sebanyak 4670, sebanyak 2411 perguruan tinggi yang belum terakreditasi. Sebanyak 2259 sudah terakreditasi dengan didominasi oleh kualifikasi C sebanyak 1283, kualifikasi B sebanyak 880 dan 96 perguruan tinggi yang berakreditasi A.

Perguruan tinggi berusaha menawarkan jasa dengan iming-iming kinerja tinggi mencakup sistem perkuliahan, kualifikasi dosen, fasilitas perpustakaan, laboratorium, dan lain sebagainya sebagai fasilitas penunjang. Pengelolaan sumber daya yang ada tersebut perlu terus menerus dievaluasi dan diadakan penilaian kinerja terhadap hasil pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawabannya<sup>2</sup>. Seiring dengan derasnya arus kompetisi global di dunia pendidikan tinggi membuat banyak perguruan tinggi terutama Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia acapkali kesulitan untuk mengikutinya, terutama Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) secara kualitas dan instrumentasi pendidikannya masih jauh dari apa yang diharapkan. Isu utama dalam peningkatan mutu PTKI adalah peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai visi dan misi PTKI melalui meningkatkan melalui standar kualifikasi pendidikan, peningkatan kompetensi serta profesionalisme<sup>3</sup>. Perkembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta tidak terlepas dari pengaruh persaingan ketat (*Hiperkompetitif*) baik dari aspek lembaga maupun sumber daya manusia (dosen dan staf) sebuah lembaga pendidikan dapat berkembang dan disegani sekaligus dicintai oleh civitas akademika dan masyarakat dapat selalu menyesuaikan diri dan mampu berkompetisi dan bila mungkin menjadi pemimpin pasar (*Leader*) pada bidangnya.<sup>4</sup>

Beberapa fenomena yang muncul berkaitan dengan kinerja perguruan tinggi diantaranya banyak PTKIS yang belum terakreditasi hal ini mengindikasikan bahwa kinerja PTKIS masih jauh dengan apa yang diharapkan. Secara umum,

---

<sup>2</sup> M Rasyid Ridla, 'Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah Iii Yogyakarta (Studi Kasus Di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)', *Jurnal MD*, 2.1 (2016).

<sup>3</sup> Machasin Machasin, 'Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard', *Walisono*, 19.2 (2011), 483–509.

<sup>4</sup> Dadan F Ramdhan and Hariman Surya Siregar, 'Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS)', *Jurnal Perspektif*, 3.1 (2019), 75–109.

kualitas perguruan tinggi digambarkan dengan akreditasi dan juga lulusannya yang mampu berkarya di masyarakat.

**Tabel 1.1**  
**Akreditasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Indonesia**

Jenis PTKIS	Peringkat Akreditasi			Jml	Belum Akreditasi	Total Lembaga
	A	B	C			
<b>FAI</b>	5	38	22	65	36	101
<b>INST</b>	0	6	26	32	84	97
<b>STAIS</b>	0	15	141	156	390	546
Jumlah	5	59	189	253	510	763

Sumber Data: Diktis Kemenag RI 2018

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dari total jumlah lembaga sebanyak 763 sebanyak 253 lembaga yang sudah terakreditasi. Lima lembaga terakreditasi A, 59 terakreditasi dengan kualifikasi B sedangkan sebagian besar dari jumlah yang sudah terakreditasi didominasi oleh kualifikasi C sebanyak 189 dan sebanyak 510 lembaga perguruan tinggi agama Islam swasta belum terakreditasi. Dengan demikian dari hasil akreditasi tersebut 67 % dari total lembaga yang tersebar di

Indonesia belum terakreditasi sebagaimana tergambar dalam grafik 1.3. Akreditasi merupakan bagian dari kriteria dari penilaian kinerja perguruan tinggi yang mencakup berbagai aspek baik aspek sarana prasarana, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi.

**Grafik 1.3**



Berdasarkan grafik diatas sebagian besar Perguruan Tinggi Agama Islam sebanyak 67 % dari jumlah 763 PTKIS di Indonesia belum terakreditasi. Hal ini menunjukkan perkembangan perguruan tinggi tidak dimbangi dengan peningkatan kinerja perguruan tinggi secara akuntabel. Dengan latar belakang fenomena tersebut penulis mengangkat beberapa permasalahan yang muncul pada PTKIS di wilayah Kopertais II Jawa Barat dan Banten yaitu di Kab dan Kota Sukabumi. Penulis memilih Kab/Kota Sukabumi dengan alasan Sukabumi merupakan wilayah dengan sebaran terbanyak kedua setelah Kota/Kab Bandung di Kopertais wilayah II Jawa Barat dan Banten. Sepuluh Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta tersebar di Kota/Kab Sukabumi di bawah naungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten. Dari sepuluh perguruan tinggi penulis mengambil empat Perguruan Tinggi yaitu STAI Syamsul Ulum, STAI Al-Masturiyah, STAI Al-Barokah dan Institut Agama Islam Sukabumi .

**Tabel 1.2****Daftar Akreditasi PTKAIS di Sukabumi**

No	Perguruan Tinggi	Akreditasi	Tanggal SK*	Prkt.	Kadaluarsa
1.	STAI Pelabuhan Ratu, Sukabumi	INSTITUSI	2019-12-18	C	2024-12-1
2.	STAI Syamsul Ulum Gunung Puyuh	INSTITUSI	2019-12-18	C	2024-12-1
3.	STAI Kharisma	INSTITUSI	2015-08-21	C	2020-08-21
4.	STAI Al-mas`udiyah,	S1 Pendidikan Agama Islam	2019-06-12	C	2024-06-12
5.	STAI Sukabumi	S1 Pendidikan Agama Islam	2019-11-05	B	1999-01-01
6.	STAI Al-andina	S1 Perbankan Syariah	2014-07-11	C	2019-07-11
7.	STAI Al Barokah	S1 Pendidikan Agama Islam	2007-03-15	C	2013-03-15
8.	STAI Al-Masthuriyah	S1 Pendidikan Agama Islam	2014-07-11	B	2019-07-11
9.	STAI Daarusslam	INSTITUSI	20011-06-18	C	2016-07-18
10.	Institut Agama Islam Sukabumi (IAIS)	INSTITUSI	Belum		

Sumber Data: Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi , 2019

**Tabel 1.3**  
**Perbandingan Empat PTKAIS Objek Penelitian**

<b>Nama Perguruan Tinggi</b>	<b>STAI Syamsul Ulum Gunung Puyuh</b>	<b>STAI Al-Masthuriyah Sukabumi</b>	<b>STAI Al-Barokah Sukabumi</b>	<b>Institut Agama Islam Sukabumi</b>
Status Perguruan Tinggi	<b>Aktif</b>	<b>Aktif</b>	<b>Aktif</b>	<b>Aktif</b>
Akreditasi	C	-	-	-
Jumlah Prodi	5 *	3 *	2 *	8 *
Akreditasi Prodi	Akreditasi B : 2 Prodi Akreditasi C : 1 Prodi Pending Akreditasi : 2 Prodi	Akreditasi B : 2 Prodi Akreditasi C : 1 Prodi	Akreditasi C : 1 Prodi Pending Akreditasi : 1 Prodi	Pending Akreditasi : 8 Prodi
Rasio Lulusan *	S1 : 95.44%	S1 : 100.00%	S1:	S1 : -
Jumlah Dosen	33 *	17 *	5 *	23 *
Jumlah Mahasiswa	963 *	559 *	87*	126 *
Rasio Dosen/Mahasiswa	1 : 29.18 *	1 : 32.88 *	1: 17.4*	1 : 5.48 *
Tanggal Berdiri	15 Desember 1994	10 Mei 2005	04 April 2003	23 Februari 2017

Sumber Data: PDDikti 2019

Dari tabel perbandingan di atas mengindikasikan bahwa empat perguruan Tinggi Swasta di Sukabumi yang menjadi objek penelitian penulis hanya satu institusi yang telah terakreditasi dengan kualifikasi C, sedangkan tiga lainnya masih dalam pengajuan. Adapun Prodi yang ada di STAI Syamsul tiga sudah terakreditasi yaitu Prodi PAI kualifikasi B, Prodi Al-Ahwalu Syahsyiah (AS)

kaulifikasi B, Prodi MPI kaulifikasi B sedangkan dua prodi dalam tahap pengajuan Program Pasca Sarjana Prodi PAI dan AS. STAI Al-Masturiyah akreditasi Institusi masih dalam tahap pengajuan adapun Prodi PAI sudah terakreditasi dengan kualifikasi B, Prodi Komunikasi Penyiaran Islam (KPI) kualifikasi B, Prodi Muamalah kualifikasi C. STAI Al-Barokah hanya Prodi PAI yang sudah terakreditasi dengan kualifikasi C. IAIS masih dalam tahap pengajuan dikarenakan termasuk institusi baru yang didirikan.

Problematika yang terjadi terkait dengan variabel penelitian yang penulis teliti berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah satu staf sekaligus dosen STAI Al-barokah pada tanggal 15 Juni 2020 mengindikasikan bahwa dalam perspektif pelanggan indikator jumlah mahasiswa baru mengalami penurunan; akuisisi mahasiswa masih terbatas walaupun lembaga mempunyai sekolah menengah namun lulusan tidak terserap. Dalam perspektif bisnis internal, inovasi bidang akademik belum berkembang terlebih layanan akademik mahasiswa belum menggunakan sistem manajemen informasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peningkatan keterampilan dosen masih perlu pembinaan, kegiatan penelitian dosen belum berkembang. Berdasarkan informasi awal yang penulis dapatkan dari problematika yang muncul di STAI Almasturiyah berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 16 Juni 2020 dalam variabel bisnis internal administrasi maupun layanan belum memakai sistem layanan manajemen terpadu. Dalam variabel pembelajaran dan pertumbuhan masih jumlah dosen yang banyak masih belum memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perguruan tinggi, kurangnya pelatihan-pelatihan baik untuk tenaga non akademik maupun untuk tenaga akademik, kegiatan penelitian dosen belum berkembang dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada.

Strategi pengembangan mutu sistem pendidikan tinggi Islam yang lebih baik menurut Muh. Barid Nizarudin diantaranya dengan upaya-upaya diantaranya; **Pertama**, manajemen pendidikan tinggi di perguruan tinggi Islam harus mampu berorientasi pada pengembangan mutu akademik berskala internasional, sehingga *academic and social needs* untuk skala nasional dan regional sudah secara otomatis mampu dipenuhi. Penguatan manajemen harus didukung oleh; (1) implementasi

akreditasi dengan skala regional dan internasional, (2) otonomi pengelolaan pendidikan tinggi yang lebih matang, (3) akuntabilitas aplikasi pendidikan tinggi Islam yang *disupport* oleh seluruh stakeholder, sehingga seluruh pihak dapat berpartisipasi secara aktif untuk terus membenahi dan mengevaluasi *quality improvement* di PTKI yang ada, (4) kompetensi sumber daya infrastruktur dan SDM PTKI semakin ditingkatkan melalui kebijakan *resources improving* yang berkelanjutan. **Kedua**, aplikasi manajemen mutu harus didukung oleh *good academic atmosphere* sehingga upaya peningkatan mutu akademik dapat berjalan lebih cepat dan efektif. **Ketiga**, *humanistic sense of diversity* harus menjadi *primary supporting* PTAI dalam rangka internasionalisasi pendidikan Islam yang lebih humanis dan *international academic networking* yang luas untuk mendukung SDM dalam negeri menjadi lebih unggul, inovatif dan produktif sehingga ke depan PTKI dapat mereduksi pengangguran sekaligus menciptakan lulusan (*row out put*) yang kompetitif dalam berbagai skala kompetisi.<sup>5</sup>

Keberhasilan organisasi dan menerapkan strategi yang efektif untuk kesuksesan dimasa depan merupakan tantangan yang berkelanjutan bagi para manajer, peneliti dan konsultan<sup>6</sup>. Untuk mencapai keberhasilan yang kompetitif di era informasi ini, setiap perguruan tinggi berusaha untuk menyediakan layanan informasi untuk menarik calon mahasiswa baru dan meningkatkan performa budaya akademik kampus sehingga memiliki *trend* citra positif kampus, disamping itu memiliki kemampuan baru untuk memobilisasi dan mengeksploitasi *intellectual capital* perusahaan dengan cara mengembangkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan, mengembangkan inovasi produk dan jasa layanan yang bermutu tinggi sesuai segmen yang dituju, memobilisasi kemampuan dan motivasi para pekerja untuk peningkatan kemampuan proses layanan, kualitas layanan, dan *response times* yang berkesinambungan serta pengembangan teknologi informasi, data base dan sistem.

---

<sup>5</sup> Muh Barid Nizarudin Wajdi, 'Metamorfosa Perguruan Tinggi Agama Islam', *AT-Tahdzib: Jurnal Studi Islam Dan Muamalah*, 4.1 (2016), 92–109.

<sup>6</sup> Nigel Evans, 'Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2005.

Manajemen mutu pada saat ini menjadi fenomena yang memerlukan perhatian khusus bagi sebuah perguruan tinggi terutama perguruan tinggi swasta. Karena kalau tidak demikian perguruan tinggi swasta tersebut kurang mendapat tempat di hati masyarakat yang pada akhirnya mengancam eksistensinya<sup>7</sup>. Publikasi ilmiah dosen melalui kementerian riset dan teknologi perguruan tinggi dan perguruan tinggi Islam terus berupaya mendorong dosen untuk melakukan penelitian yang bernilai jual serta bermutu dan berkualitas<sup>8</sup>. Secara keseluruhan kepemimpinan visioner dan kinerja dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu universitas.<sup>9</sup> Perlu adanya *framework of thinking* (kerangka pikir) yang jelas dalam pengembangan kurikulum pendidikan tinggi agama Islam untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan, serta berimplikasi pada peningkatan mutu dan kualitas; baik lulusan maupun perguruan tinggi itu sendiri<sup>10</sup>. Dalam Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu PTKIS mengambil langkah-langkah dengan membangun strategi pengembangan, menciptakan *trust* dan *confidence* untuk stakeholder PTKIS, membangun *competitive advance centres*, mengembangkan ICT (*Information and Communication Technology*), membangun profesionalisme, menjamin kualitas dan menjaga hubungan baik dengan *stakeholder*, membangun kerjasama dengan institusi lain, mengembangkan komitmen ke-Islaman pada Civitas akademika<sup>11</sup>.

Sekolah tinggi Keagamaan Islam pada saat ini seharusnya memungkinkan karyawan dan dosen untuk memahami dan meyakini misi, visi, dan nilai inti dari Sekolah Tinggi Agama Islam. Sistem manajemen pengetahuan dalam basis data pelanggan dan peningkatan keterampilan karyawan menjadi kunci dan sumber kuat untuk mewujudkan perguruan tinggi mempunyai keunggulan kompetitif dan

---

<sup>7</sup> Endah Christianingsih, 'Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi Tentang Kepemimpinan Visioner Dan Kinerja Dosen Terhadap Mutu Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Bandung)', *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 10.1 (2011), 31–41.

<sup>8</sup> Hamdan Sugilar, Tedi Priatna, and Wahyudin Darmalaksana, 'Strategi Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Publikasi Hasil Penelitian', *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7.1 (2019), 45–50.

<sup>9</sup> Christianingsih.*op.cit*

<sup>10</sup> Alhamuddin Alhamuddin, 'Kurikulum Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam: Mutu Dan Relevansi', *Al-Murabbi: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 3.1 (2016), 1–15.

<sup>11</sup> Ramdhan and Siregar.

berkelanjutan. Mengukur nilai aset tidak berwujud seperti keterampilan, sistem TI, dan budaya organisasi jauh lebih bernilai bagi banyak perusahaan. Tidak seperti aset berwujud yaitu finansial dan fisik, aset tidak berwujud sulit untuk ditiru pesaing, yang menjadikan mereka mereka dapat mengukur dan mengelola posisi kompetitif perusahaan mereka jauh lebih mudah dan akurat.<sup>12</sup>

Perlunya manajemen pengetahuan berlaku untuk semua jenis organisasi, tidak hanya perusahaan dengan orientasi bisnis dan keuntungan, tetapi juga organisasi publik seperti lembaga pendidikan. Institusi pendidikan, terutama perguruan tinggi, tuntutan perlunya manajemen pengetahuan menjadi lebih besar karena perguruan tinggi adalah tempat pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian ilmiah sekaligus lembaga yang melahirkan generasi produktif di masyarakat. Perguruan tinggi selain dituntut memiliki manajemen kelembagaan yang berorientasi untuk manajemen intelektualnya, tetapi juga diharapkan memberikan contoh yang baik dalam hal manajemen pengetahuan untuk organisasi lain.<sup>13</sup>

Mengukur kinerja perguruan tinggi dapat menjadi bahan *feedback* dalam upaya mencapai layanan dan target kinerja yang baik. Pelanggan merupakan ‘raja’ yang harus dilayani dengan baik, apalagi pada era digital yang serba online ini pelanggan langsung memberikan respon terhadap layanan kampus. Naiknya jumlah mahasiswa merupakan salah satunya karena adanya aplikasi online yang memudahkan publik untuk mencari, menemukan, dan memilih kampus sebagai tempat untuk menuntut ilmu dan harapan agar mampu dan kompeten dalam bidang yang dibutuhkan oleh masyarakat. Publik dengan cepatnya merespon dengan membandingkan kualitas layanan akademik dan non akademik kampus, kultur dan suasana akademik yang baik dan akreditasi kampus sebagai nilai jual kampus dan kebanggaan bagi civitas akademika. Melalui sistem informasi yang baik akan

---

<sup>12</sup> Robert S Kaplan and David P Norton, ‘*Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*’, Harvard Business Review, 82.2 (2004), 52–63.

<sup>13</sup> L.Sulastrri and Hayder Al Hadey Ahmad Mohammed, ‘*Knowledge Management in Islamic Higher Education (a Case Study on Implementation of Knowledge Management Tools in Uin Sgd Bandung)*’, Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2.1 (2016), 30–53.

memberikan informasi yang jelas, komplit dan terstruktur memanfaatkan web internet untuk mempermudah pemasaran produk<sup>14</sup>.

Pengukuran kinerja perguruan tinggi di Indonesia dirasa masih sangat terbatas dalam hal memandang konsep perguruan tinggi sebagai suatu entitas integral dalam pendidikan dan proses aktivitas operasinya. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang, yang pada perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi laba tetapi juga digunakan pada organisasi nirlaba<sup>15</sup>. Penggunaan 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan pelanggan) dalam menyusun alat ukur kinerja disamping kaitannya dengan misi strategis secara teoritis bisa dikembangkan di Perguruan Tinggi<sup>16</sup>. Hal ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective dan learning and growth perspective*.

Hasil penelitian Ahhmad Gamal, Asep Iwa Soemantri di Universitas WR Supratman Surabaya menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja perguruan tinggi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta masa depan secara signifikan. *Balanced scorecard* model secara parsial perspektif keuangan, pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan

---

<sup>14</sup> Farida Styaningrum, 'Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta', *ASSETS: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 4.1 (2015), 59–67.

<sup>15</sup> Elfina Yenti and Sri Adella Fitri, 'Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Batusangkar', *JURIS (Jurnal Ilmiah Syariah)*, 13.2 (2018).

<sup>16</sup> Helmy Adam, 'Internalisasi Perspektif *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi', *Jurnal TEMA*, 6.1 (2005), 51–61.

dan proses belajar berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta masa depan secara signifikan.<sup>17</sup>

Hasil riset terkait dengan implementasi *balanced scorecard* sebagai berikut: implementasi *balanced scorecard* dalam perspektif pemangku kepentingan (*stakeholders*) pada PTAIS di wilayah Kopertais X Jawa Tengah dapat disimpulkan kurang baik, hal ini disebabkan dari beberapa indikator antara lain: (1) Indikator jumlah mahasiswa baru sebagian besar PTAIS mengalami penurunan; (2) Indikator jumlah mahasiswa keseluruhan sebagian besar PTAIS mengalami penurunan; (3) Jumlah lulusan yang dapat bekerja masih terbatas, (4) jumlah kerjasama masih terbatas, (4) Jumlah penelitian dosen masih kurang dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada, dan jumlah publikasi penelitian dosen masih kurang dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada<sup>18</sup>.

Problematika yang terjadi terkait perspektif bisnis internal inovasi dalam bidang akademik belum berkembang, karena hanya terfokus pada program-program yang sudah wajib dilaksanakan. Belum tersedianya jumlah kelas yang memadai, yang sesuai dengan rasio kecukupan ruang kelas. Kurangnya pelatihan-pelatihan baik untuk tenaga non akademik maupun untuk tenaga akademik. Kurangnya wujud kerjasama dengan pihak luar yang bersifat akademis<sup>19</sup>. Upaya-upaya dalam mengatasi kelemahan internal maka terkait dengan SDM Mahasiswa dilakukan penyesuaian terhadap *out come*, proses dan konsisten penerapan standar kelulusan mahasiswa. Dalam upaya mengembangkan PTKIS ke depan, faktor-faktor eksternal menjadi sesuatu yang penting untuk dipertimbangkan karena faktor-faktor tersebut dapat merupakan tantangan sekaligus peluang<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Ahmad Gamal and Asep Iwa Soemantri, 'The Effect of Balanced Scorecard on the Private College Performance (Case Study at the University of WR Supratman Surabaya)', Archives of Business Research, 5.5 (2017).

<sup>18</sup> Rahman El Junusi, 'Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (Ptai) Di Lingkungan Kopertais Wilayah X Jawa Tengah (Dalam Perspektif Stakeholders)', At-Taqaddum, 7.2 (2017), 277–93.

<sup>19</sup> Yenti and Fitri.,*loc.cit*

<sup>20</sup> Ramdhan and Siregar.,*loc.cit*

Jaminan mutu selalu mampu untuk diraih dan didapatkan, apabila suatu lembaga telah mengalami proses yang baik <sup>21</sup>. Dalam Islam pengukuran keberhasilan suatu organisasi tidak dipandang secara sempit dan singkat yakni berorientasi jauh ke depan sehingga menjadikan perguruan tinggi yang *sustainable* dan berkontribusi mewujudkan pembangunan manusia. Menjaga tujuan organisasi jangka panjang sangatlah diperlukan sebagaimana dalam firman Allah SWT.:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (Qs. AlHasyr:18)*

Berdasar pada latar belakang tersebut penulis tertarik melakukan sebuah penelitian untuk mengukur kinerja Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta dilihat dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dengan judul: “*Pengaruh Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja*” studi kasus di PTKIS di wilayah Sukabumi .

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka perumusan masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian:

1. Apakah terdapat pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi?
2. Apakah terdapat pengaruh perspektif bisnis internal terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi?
3. Apakah terdapat pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi?

---

<sup>21</sup> Syaripudin Basyar, ‘*Manajemen Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Dalam Meningkatkan Kualitas Mahasiswa*’, Jurnal Dewantara, 1.01 (2016), 1–15.

4. Bagaimana penerapan model *Balance Scorecard* di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi
2. Untuk mengetahui perspektif bisnis internal terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi
3. Untuk mengetahui pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi
4. Untuk mengetahui bagaimana penerapan model *Balance Scorecard* di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai manfaat bagi berbagai pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Secara teoritis

##### a. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis tentang pengaruh perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi.

##### b. Bagi Perguruan Tinggi

Diharapkan penelitian ini memberikan tambahan informasi serta sumbangsih pemikiran dalam pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta.

##### c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi rekan peneliti untuk dijadikan bahan atau acuan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan

pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Secara Praktis

### a. Bagi pihak PTKIS

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan sekaligus bahan evaluasi bagi PTKIS dalam meningkatkan profitabilitas, kualitas layanan kepada pelanggan, produktifitas tenaga pendidik dan kependidikan maupun proses bisnis internal perusahaan sehingga menjadi perguruan tinggi yang *sustainable*.

### b. Bagi Pihak Pemerintah

Memberikan informasi tentang pengaruh perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan sehingga bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam swasta (PTKIS).

### c. Bagi Pihak Lainnya

Menambah khasanah keilmuan dalam mengukur kinerja PTKIS dengan menggunakan perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

## E. Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan memerlukan evaluasi kinerja dengan tujuan untuk mengontrol kesesuaian proses kegiatan dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Pada pengertian ini kinerja diartikan sejauhmana tujuan yang telah ditetapkan mampu dicapai oleh organisasi<sup>22</sup>. Kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh sebuah organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan

---

<sup>22</sup> Vera Devani, 'Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard', Jurnal Sains Dan Teknologi Industri, 13.1 (2016), 83–90.

sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi. Dengan pengukuran dan penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu<sup>23</sup>. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu<sup>24</sup>.

Pengukuran kinerja memiliki beberapa elemen penting didalamnya antara lain: (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran; (2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja.

---

<sup>23</sup> Soraya Hanuma, '*Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*', Siburang: UNDIP, 2010.

<sup>24</sup> Robert S Kaplan and David P Norton, '*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*', Harvard Business Review, 83.7 (2005), 172.

Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. (3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan; dan (4) Melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi<sup>25</sup>

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan, terutama di lingkungan yang kompleks dan dinamis, organisasi sangat membutuhkan penilaian yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan indikator penilaian kinerja PTKIS dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran<sup>26</sup>. *Balanced scorecard* adalah merupakan manajemen strategis yang menghubungkan pengukuran kinerja dengan strategi menggunakan serangkaian kinerja keuangan dan non finansial multidimensi metrik. *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja utama bagi banyak industri karena memberikan pengukuran kinerja yang luas baik dari perspektif keuangan dan non-keuangan.<sup>27</sup>. *Balanced Scorecard* yang menggambarkan 'strategi dengan menggunakan hubungan sebab-akibat dan juga menerapkan strategi dengan mendefinisikan tujuan, rencana aksi, hasil, dan menghubungkan insentif dengan kinerja karyawan. Ada hubungan yang signifikan antara penggunaan BSC dan ukuran perusahaan berdasarkan jumlah

---

<sup>25</sup> Nurul Qomariah, 'Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi Ditinjau Dari Perspektif Pelanggan Dan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Jember)', *Journal of Accounting and Investment*, 14.1 (2015), 32–49.

<sup>26</sup> R Kaplan and D Norton, 'The Balance Scorecard—Measures That Drive Performance' *Harvard Business Review* Jan-Feb', 1992.

<sup>27</sup> Clarence Yap and others, 'A Comparison of Systemwide and Hospital-Specific Performance Measurement Tools/Practitioner Application', *Journal of Healthcare Management*, 50.4 (2005), 251.

karyawan<sup>28</sup>. Kaplan & Norton menjelaskan lima prinsip melalui apa organisasi dapat menjadi organisasi yang berfokus pada strategi. Prinsip-prinsip tersebut adalah menerjemahkan strategi ke terminologi operasional, menggabungkan organisasi dengan strategi, melibatkan setiap sumber daya manusia ke proses strategi, menciptakan strategi berkelanjutan yang dapat memobilisasi perubahan dan melanjutkan perubahan melalui manajemen puncak<sup>29</sup>.

*Balanced Scorecard* melindungi manajer dari kelebihan informasi dengan membatasi ukuran kinerja hanya pada empat perspektif, yaitu pelanggan, keuangan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ini juga melindungi dari sub-optimalitas dalam proses pengambilan keputusan dengan memaksa para manajer untuk mempertimbangkan empat perspektif kinerja bisnis untuk memiliki gambaran lengkap<sup>30</sup>. Empat perspektif ini memiliki hubungan dan kausalitas. Artinya, perspektif keuangan dinilai memiliki hasil yang menggerakkan ketiga indikator operasional lainnya. Secara fundamental mengembangkan Kartu Skor yang terdiri dari 4 Elemen yaitu: 1) Perspektif Pelanggan: Elemen ini mengukur kepuasan pelanggan (pelanggan) sebagai persyaratan yang harus dipenuhi; 3). Perspektif Proses Bisnis Internal: Perspektif ini digunakan untuk mengukur proses yang dibutuhkan dan penting bagi pelanggan; 3) Keuangan Perspektif: Elemen ini digunakan untuk mengukur jalur keuangan dan kinerja yang unggul dalam keuangan organisasi; 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Perspektif ini akan berfokus pada bagaimana organisasi memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan mereka, memperoleh dan menangkap pengetahuan yang mereka peroleh, dan bagaimana organisasi menggunakannya untuk mempertahankan daya saing ke pasar.

Penilaian kinerja perguruan tinggi dengan melalui *Balanced Scorecard*, bertujuan untuk memantau kinerja dan upaya untuk memberikan pengajaran, pembelajaran dan kegiatan penelitian, untuk meningkatkan layanan pelanggan,

---

<sup>28</sup> Manoj Anand, BS Sahay, and Subhashish Saha, 'Balanced Scorecard in Indian Companies', *Vikalpa*, 30.2 (2005), 11–26.

<sup>29</sup> Robert S Kaplan and Norton, 'The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance'. *Harvard Business Review* Jan-Feb', 1992.

<sup>30</sup> Anand, Sahay, and Saha., *loc.cit*

menjaga motivasi karyawan dan dosen serta meningkatkan sistem informasi<sup>31</sup>. Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan penialain non finansial yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Langkah-langkah berbasis pelanggan itu penting, tetapi harus diterjemahkan ke dalam tindakan apa yang dilakukan perusahaan secara internal untuk memenuhi harapan pelanggan. Bagaimanapun, kinerja pelanggan yang sangat baik berasal dari proses, keputusan, dan tindakan yang terjadi di seluruh organisasi. Proses bisnis memiliki dampak terbesar pada faktor kepuasan pelanggan. Pimpinan perlu fokus pada operasi internal kritis yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk mencapai tujuan, pimpinan harus menyusun langkah-langkah yang dipengaruhi oleh tindakan karyawan. Karena banyak kegiatan yang terjadi di tingkat departemen dan *workstation*, maka pemimpin perguruan tinggi dalam hal ini, perlu menguraikan keseluruhan waktu siklus, kualitas, produk, dan ukuran biaya ke tingkat lokal. Dengan cara itu, langkah-langkah tersebut menghubungkan penilaian puncak manajemen tentang proses internal utama dan kompetensi dengan tindakan yang diambil oleh individu yang memengaruhi tujuan perusahaan secara keseluruhan. Keterkaitan ini memastikan bahwa karyawan di tingkat bawah dalam organisasi memiliki target yang jelas untuk tindakan, keputusan, dan kegiatan peningkatan<sup>32</sup>.

Sumber daya manusia, sumber daya informasi dan sumber daya organisasi adalah tiga aspek utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mendapatkan kinerja jangka panjang. Sumber daya manusia mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kemampuan karyawan, sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keseimbangan. Sumber daya organisasi dapat berupa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kerja tim, prosedur, dan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi<sup>33</sup>. Dengan mengomunikasikan kartu skor kepada semua karyawan, karyawan akan memahami suatu kerangka kerja mampu

---

<sup>31</sup> Gulcin Cribb and Chris Hogan, *'Balanced Scorecard: Linking Strategic Planning to Measurement and Communication'*, 2003.

<sup>32</sup> Robert S Kaplan and Norton, *'The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance'*. Harvard Business Review Jan-Feb', 1992.

<sup>33</sup> Zaky Machmuddah and Yulita Setiawanta, *'Balanced Scorecard: Learning and Growth Perspective'*, Jurnal Inovasi Ekonomi, 4.02 (2019).

membantu mereka melihat banyak target dan strategi organisasi bagaimana target dan strategi diukur<sup>34</sup>.

Perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan eksternal dan membuat perubahan dalam lingkungan internal dalam hal inovasi, meningkatkan daya saing, pelatihan karyawan, meningkatkan fleksibilitas, meningkatkan proses dan kinerja bisnis. Dalam "ekonomi pengetahuan", sumber daya tidak berwujud adalah sumber daya signifikan yang menambah nilai. Karena sebagian besar proses bisnis dilihat melalui manajemen pengetahuan, tantangan sebenarnya adalah mengembangkan sistem manajemen pengetahuan yang memadai di perusahaan. Seberapa pentingnya transfer pengetahuan melalui organisasi, dikonfirmasi oleh *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan tingkat keterampilan dalam melakukan proses internal, harmonisasi antara tujuan karyawan dan perusahaan, meningkatkan sistem informasi, dll. Untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai modal intelektual, perusahaan berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan berkesinambungan bagi personilnya, membangun sistem penilaian karyawan dan kinerja mereka, penghargaan dan mempromosikan staf yang berkualitas. Jelas, ada kesulitan dalam menjalankan sistem modern, terutama di negara-negara berkembang, termasuk Serbia. Namun, ada harapan nyata bahwa perusahaan lokal akan segera mengalami semua manfaat dari sistem baru dalam praktiknya.

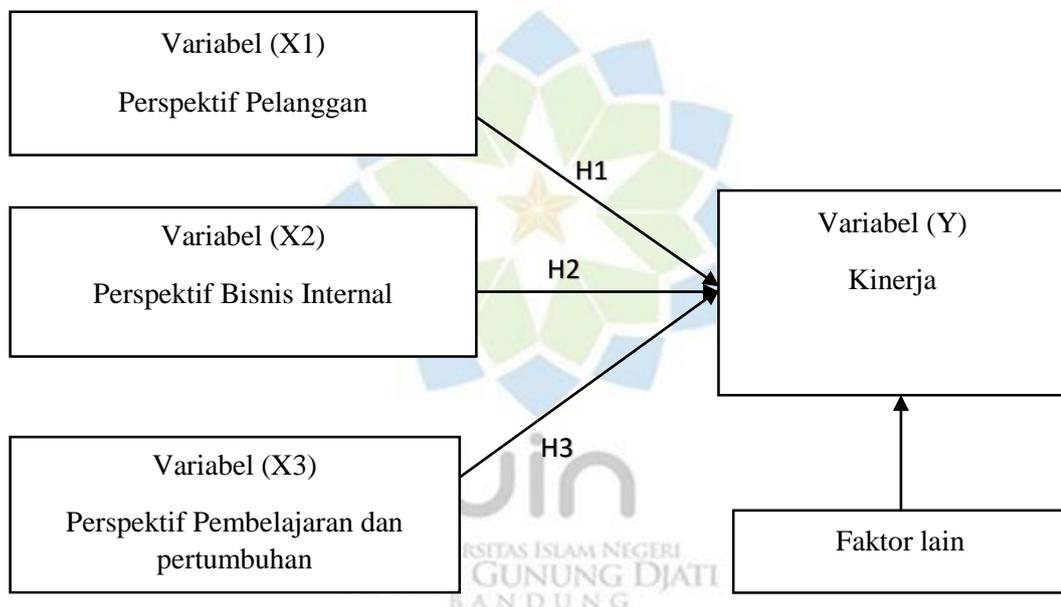
Sistem pengukuran dengan harus membentuk hubungan antara tujuan perusahaan dengan empat perspektif dalam *Balance Scorecard* baik perspektif finansial dan non finansial secara eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Dalam penelitian ini penulis hanya berfokus pada perspektif non finansial yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hipotesa ketiga perspektif tersebut harus menggambarkan hubungan kausal antara ketiganya sebagai bagian dari strategi dalam penilaian kinerja perguruan tinggi. Produktifitas dan kepuasan dosen dan karyawan akan melahirkan sistem pembelajaran yang baik

---

<sup>34</sup> Danijela Jelenic, 'The Importance of Knowledge Management in Organizations—with Emphasis on the Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective', 2011.

sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan dan produktifitas mahasiswa itu sendiri pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara finansial dengan bertambahnya mahasiswa. Finansial akan mempengaruhi produktifitas dosen dan karyawan dan terjadilah hubungan sebab akibat sebagai sebuah *vector vertical* melalui ketiga perspektif tersebut.

Secara ilustratif hubungan tersebut dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran**

## F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian, oleh karenanya rumusan masalah sebuah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan<sup>35</sup>. Dalam pengujian hipotesis dilakukan dengan pengujian satu arah (*one tailed*) atau dua arah (*two tailed*). Dalam penelitian ini Pengujian hipotesis

<sup>35</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D* (Bandung: CV. Alfabeta, 2017).

dilakukan dengan dua arah. Pengujian ini dilakukan terhadap suatu hipotesis yang belum diketahui arahnya. Hipotesis yang diajukan adalah diduga ada pengaruh signifikan antara variabel X terhadap Y'. Dalam analisis regresi linear untuk pengujian hipotesis dua arah, dan menggunakan signifikansi sebesar 5%, maka signifikansi akan dilihat dari nilai signifikansi output, di bawah 0,05 (hipotesis diterima) atau di atas 0,05 (hipotesis ditolak).

Berdasarkan uraian diatas dan berdasar pada penelitian sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis atas rumusan masalah yang penulis uraikan sebelumnya sebagai berikut:

1. Pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta Di Sukabumi.  
Ho1: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pelanggan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi.  
Ha 1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pelanggan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi.
2. Pengaruh perspektif bisnis internal terhadap Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta Di Sukabumi.  
Ho2: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif bisnis internal terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi.  
Ha 2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif bisnis internal terhadap kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi.
3. Pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta Di Sukabumi.

- Ho3: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja Kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi.
- Ha3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja Kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Sukabumi

### G. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang masalah empat perspektif *balance scorecard* dan kinerja perguruan tinggi telah banyak dilakukan peneliti lain. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian sebelumnya, di antaranya:

Peter U. Anuforo, dkk, dengan judul “*The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of Universiti Utara Malaysia*”. Penelitian ini mengemukakan bahwa implementasi BSC di UUM memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerjanya dalam hal ini membantu dalam meningkatkan peringkat universitas lembaga secara keseluruhan. Implikasi dari implementasi BSC di UUM adalah membantu manajemen universitas untuk memantau kinerja UUM di masa depan. Studi di masa depan harus mempertimbangkan lebih banyak institusi yang mengimplementasikan BSC untuk mendapatkan hasil yang lebih detail yang dapat digeneralisasi.<sup>36</sup>

Penelitian Ahhmad Gamal, Asep Iwa Soemantri yang berjudul “*The Effect of Balanced Scorecard on the Private College Performance*” di Universitas WR Supratman Surabaya menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja perguruan tinggi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta masa depan secara signifikan. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang mahasiswa aktif di Universitas WR Supratman Surabaya. Hasilnya dapat disimpulkan bahwa

---

<sup>36</sup> Peter U Anuforo and others, ‘*The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of Universiti Utara Malaysia*’, *International Journal of Accounting & Finance Review*, 4.1 (2019), 1–16.

(1) model *Balanced scorecard* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta masa depan secara signifikan, yang ditandai dengan nilai F hitung yang signifikan yaitu 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ), dan (2) *Balanced scorecard* model secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta masa depan secara signifikan, yang ditandai dengan nilai signifikan t hitung perspektif pelanggan sebesar 0,014 perspektif keuangan pelanggan sebesar 0,035 ( $0,035 < 0,05$ ), perspektif proses bisnis internal 0,002 dan perspektif pertumbuhan dan proses belajar 0,000<sup>37</sup>

Penelitian M. Rasyid Ridla, "*Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah Yogyakarta (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)*" Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif yaitu *mix method*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, pengelolaan keuangan disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan se efisien mungkin. Perspektif keuangan menunjukkan angka 3,25 berkisar antara skala 3-4. Artinya bahwa pengelolaan keuangan di STAIT Yogyakarta disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan se efisien mungkin. Perspektif pelanggan menunjukkan angka 3,34. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen atau pelanggan dari STAIT Yogyakarta merasakan sangat puas atas layanan yang ditunjukkan oleh pihak manajemen maupun karyawan. Dari aspek bisnis internal, menunjukkan bahwa pengelola sangat mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru yang inovatif dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwa STAIT Yogyakarta sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan<sup>38</sup>.

Penelitian M. Ilyasin dkk, dengan judul *Balanced Scorecard: Strategi untuk Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi Islam*, merupakan penelitian dengan masalah utama dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Tinggi Islam. Kualitas dan

---

<sup>37</sup> Ahmad Gamal and Asep Iwa Soemantri, '*The Effect of Balanced Scorecard on the Private College Performance (Case Study at the University of WR Supratman Surabaya)*', *Archives of Business Research*, 5.5 (2017).

<sup>38</sup> Ridla.,*loc.cit*

tata kelola Pendidikan Agama Islam bersih dan transparan dengan prinsip-prinsip *good governance* merupakan pengembangan kebijakan strategis. Melalui *balanced scorecard*, yang berfokus pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan dapat menciptakan sistem pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam yang menjunjung tinggi nilai-nilai kepercayaan, "*tafaqquh fi 'l -Din*", profesional, transparan, akuntabel dan berkualitas berharga, dan kompetitif secara global.<sup>39</sup>

Nurul Qomariah, judul penelitian "Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi Pertumbuhan" Penelitian di Universitas Muhammadiyah Jember ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan manajemen Kinerja Muhammadiyah Jember diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan dari perspektif pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari mahasiswa, dosen / dosen dan karyawan PT Universitas Muhammadiyah Jember. Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 2008 yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif skor total pelanggan adalah 6,6% dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran total skor 13,7%. Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 2008 dilihat dari aspek pelanggan dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki penampilan yang bagus. Dari hasil ini disarankan Universitas Muhammadiyah Jember harus lebih meningkatkan layanan kepada siswa dan meningkatkan kesejahteraannya.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Mukhamd Ilyasin, '*Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education.*', *Dinamika Ilmu*, 17.2 (2017), 223–36.

<sup>40</sup> Qomariah.

Tabel 1.4

Analisis Perbandingan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel	Analisis Perbandingan	
			Persamaan	Perbedaan
1	Peter U. Anuforo, dkk , dengan judul “ <i>The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of Universiti Utara Malaysia</i> ” 2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif keuangan</li> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> <li>• Kinerja Perguruan Tinggi</li> </ul>	<p><b>Variabel Independen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ul> <p><b>Variabel Defenden</b></p> <p>Kinerja perguruan tinggi</p>	Variabel independennya berbeda yaitu Perspektif keuangan
2.	Ahmad Gamal, Asep Iwa Soemantri “ <i>The Effect of Balanced Scorecard on the Private College Performance</i> ” 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif keuangan</li> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p><b>Variabel Independen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ul> <p><b>Variabel Defenden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja perguruan tinggi</li> </ul>	Variabel independennya berbeda yaitu Perspektif keuangan

3.	<p>Penelitian M. Rasyid Ridla, “<i>Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah Yogyakarta (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)</i>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	<p><b>Variabel Independen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif keuangan</li> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ul> <p><b>Variabel Defenden</b></p> <p>Kinerja perguruan tinggi</p>	<p>Variabel independennya berbeda yaitu Perspektif keuangan</p>
4.	<p>M. Ilyasin dkk, “<i>Balanced Scorecard: Strategi untuk Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi Islam</i> ” 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif keuangan</li> <li>• Perspektif pelanggan</li> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> <li>• Kinerja perguruan tinggi</li> </ul>	<p><b>Variabel Independen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ul> <p><b>Variabel Defenden</b></p> <p>Kinerja perguruan tinggi</p>	<p>Variabel independennya berbeda yaitu Perspektif keuangan</p>
5.	<p>Nurul Qomariah, judul penelitian “<i>Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi Pertumbuhan</i>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> <li>• Kinerja Perguruan Tinggi</li> </ul>	<p><b>Variabel Independen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektif bisnis internal,</li> <li>• Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ul> <p><b>Variabel Defenden</b></p>	<p>Variabel independennya berbeda yaitu Perspektif keuangan dan perspektif pelanggan</p>

			Kinerja perguruan tinggi	
--	--	--	--------------------------	--

