

PENGEMBANGAN PERSPEKTIF FINANSIAL BSC SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN

Dina Rahmawati¹, Sugeng Suwagi², Udin Sumarsah³, Iim Wasliman⁴, Sofyan Sauri⁵
¹²³⁴⁵ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

[1diinaarahmaawaati@gmail.com](mailto:diinaarahmaawaati@gmail.com), [2sugengsuwagi@gmail.com](mailto:sugengsuwagi@gmail.com)

[3udinsumarsah@gmail.com](mailto:udinsumarsah@gmail.com) [4iimwasliman@gmail.com](mailto:iimwasliman@gmail.com) [5sofyansauri@gmail.com](mailto:sofyansauri@gmail.com)

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan perspektif finansial BSC sebagai alternatif pengukuran kinerja Lembaga pendidikan. Artikel ini disusun dengan metode deskriptif pendekatan kualitatif yakni melalui metode studi dokumentasi (buku-buku, artikel, jurnal, video). Ada beberapa metode yang dapat dilakukan untuk melakukan Studi Literatur, seperti mengupas (criticize), membandingkan (compare), meringkas (summarize), dan mengumpulkan (synthesize) suatu literatur. Kesuksesan penerapan balanced scorecard mensyaratkan proses perencanaan yang seksama dan melibatkan seluruh perwakilan organisasi untuk meningkatkan pemahaman dan keakuratan pengukuran yang dipergunakan dalam setiap perspektifnya

Kata kunci: Finansial BSC, Lembaga Pendidikan

Abstract

This article aims to analyze the development of the financial perspective of the BSC as an alternative to measuring the performance of educational institutions. This article was prepared using a descriptive qualitative approach, namely through the documentation study method (books, articles, journals, videos). There are several methods that can be used to conduct a literature study, such as criticizing, comparing, summarizing, and synthesizing literature. The successful implementation of the balanced scorecard requires a careful planning process and involves all representatives of the organization to improve the understanding and accuracy of the measurements used in each perspective

Keywords: BSC Finance, Educational Institutions.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang kompetitif memacu dunia usaha untuk terus-menerus melakukan perbaikan dan evaluasi diri. Perbaikan dan evaluasi tersebut dapat dilakukan jika suatu badan usaha atau lembaga mengetahui bagian yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kinerja organisasinya. Dewasa ini, dalam lingkungan bisnis yang dinamis kinerja perusahaan tidak hanya diukur hanya dari segi finansial saja tetapi juga non finansial, antara pelanggan (customer), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Evaluasi kinerja mutu dalam konteks penjaminan mutu adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi/lembaga pendidikan dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Keuntungan dari evaluasi bermanfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan; untuk pengambilan keputusan; untuk tujuan pengendalian program/kegiatan; untuk perbaikan input, proses, output, perbaikan tatanan/tata kelola atau sistem prosedur. Dengan demikian evaluasi kinerja mutu lembaga ini penting dalam konteks penjaminan mutu internal lembaga itu sendiri. Siklus penjaminan mutu internal tersebut menjadi terasa sangat penting pada sekolah-sekolah yang memiliki komitmen tinggi terhadap mutu, dimana persaingan yang ketat serta tuntutan perubahan teknologi dan informasi yang sangat cepat, menuntut eksistensinya dalam menjamin mutu layanan pendidikan yang benar sejak awal dan selamanya (*right first and every time*) serta tanpa cacat (*Zero defect*) agar tetap dipercaya oleh stakeholder sebagai sekolah pengemban amanah undang-undang dalam mencerdaskan bangsa (Jahari, 2018).

Tantangan tersebut terutama dirasakan oleh satuan pendidikan, dimana tuntutan mutu pendidikan dalam hal akademik dituntut seimbang dengan mutu non akademik terutama dalam hal sikap atau akhlak siswa. Mengacu pada sejumlah masalah khusus tersebut kebutuhan akan sistem penjaminan mutu dalam rangka mempertahankan, meningkatkan, dan menjaga keajegan mutu sekolah, maka Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah sebagai bentuk evaluasi kinerja mutu sekolah memiliki tujuan utama tersebut yaitu untuk membantu lembaga dalam mengarahkan pada pencapaian tujuan dan perbaikan terus menerus serta proses evaluasi secara berkala untuk dijadikan umpan balik. Meskipun pengaruh jaminan kualitas pada pelaksanaannya cenderung memiliki dampak pada kinerja mengajar guru dan pada kondisi belajar siswa.

Pada dasarnya beberapa tujuan di atas mempunyai makna penjaminan mutu sangat berpengaruh dalam mengembangkan lembaga secara terus menerus dan membantu lembaga mendapatkan kepercayaan publik dan standar penghargaan, sebagaimana yang disampaikan oleh lembaga IMHE (Institutional Management Higher Education) (dalam Jahari, 2018) menyebutkan tujuan utama dari jaminan mutu adalah sebagai berikut: *The main purpose of quality assurance is to help the institution contemplate a journey of constant improvement and regular evaluation for feedback.* Dengan kata lain bahwa tujuan utama dari penjaminan mutu adalah untuk membantu lembaga dalam perbaikan terus-menerus dan evaluasi berkala sebagai umpan balik.

Salah satu metode pengukuran dalam evaluasi kinerja yang cukup baik untuk menganalisa faktor internal dan eksternal dari suatu organisasi adalah Balanced Scorecard (BSC). BSC merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen, metode ini mulai diperkenalkan pada awal tahun 1990 di Amerika Serikat oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui suatu riset tentang “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Saat ini untuk mengevaluasi dan menilai kinerja dari suatu perusahaan terdapat metode Balance Scorecard (BSC). Balance Scorecard (BSC) tidak hanya mengukur kinerja suatu perusahaan dari perspektif keuangan (financial) saja tetapi juga dari perspektif pelanggan (customer), proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balance Scorecard (BSC) memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu (Kaplan and Norton, 1996).

Jika ditinjau dari segi etimologis, maka term Balanced Scorecard itu terdiri dari dua suku kata, kata balanced dan scorecard. Kata balanced, berarti seimbang. Dalam konteks ini, Konsep keseimbangan dalam Balanced Scorecard terkait pada tiga area, yakni keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial, keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi stakeholder dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam Balanced Scorecard, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal (Dally, 2010).

Penyusunan perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT dan Balanced Scorecard dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu pembentukan tim, melakukan analisis SWOT, menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map, menyusun insiatif strategis dan KPI, pemberian bobot dan nilai, melakukan cascading SWOT dan Balanced Scorecard, menyusun program rencana kerja dan budgeting, monitoring dan evaluasi (Rangkuti, 2015). Dengan demikian, dengan adanya rancangan pengukur kinerja ini diharapkan dapat membantu Lembaga Pendidikan untuk melakukan pengukuran dan perbaikan kinerja secara berkelanjutan untuk menghadapi persaingan dengan lembaga-lembaga lain yang sejenis.

METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun dengan metode deskriptif pendekatan kualitatif yakni melalui metode studi dokumentasi (buku-buku, artikel, jurnal, video). Ada beberapa metode yang dapat dilakukan untuk melakukan Studi Literatur, seperti mengupas (criticize), membandingkan (compare), meringkas (summarize), dan mengumpulkan (synthesize) suatu literatur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Konsep *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen karena pengembangan sistem pengukuran sekaligus dapat digunakan sebagai sarana, yang

pada hakekatnya menyangkut sistem manajemen, khususnya manajemen strategis. Sarana-sarana tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat hal pokok, yaitu:

1. menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi
2. mengomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategi dan ukuran
3. merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategi
4. melancarkan umpan balik dan penyempurnaan strategi



Gambar 2. Sistem Manajemen SMA dalam Konsep *Balance Scorecard*

Sumber: Kaplan, S Robert. David P Norton (1996)

Peran konsep *Balance Scorecard* dalam SPN yang desentralitis berdasarkan pada empat hal pokok sebagai mana tercantum dalam Gambar 2 di atas. Sistem Pendidikan Nasional yang desentralitis harus memperhatikan visinya sehingga mampu diterjemahkan oleh daerah-daerah di seluruh Indonesia meskipun melalui tahapan-tahapan tertentu. Pemerintah pusat dan daerah harus mengkomunikasikan tujuan dan strategi yang akan dilakukan agar ada kesesuaian antara pemerintah pusat dan daerah. Pemerintah pusat harus melibatkan pemerintah daerah dalam merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategi dalam pengembangan pendidikan. Pemerintah daerah perlu melancarkan umpan balik, menggambarkan secara kontekstual sesuai dengan kondisinya dan penyempurnaan strategi yang dapat diterima dan dikembangkan bersama dengan pemerintah pusat. Sinkronisasi dilakukan dengan melibatkan Dinas Pendidikan dan sekolah melalui forum Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) dalam membangun sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Hal-hal dalam sinkronisasi ini adalah visi dan strategi sekolah, tujuan strategi dan ukuran, target dan inisiatif strategi, umpan balik dan penyempurnaan strategi.

PERSPEKTIF FINANSIAL PADA BALANCED SCORECARD

Kinerja keuangan harus dipantau dan diukur perusahaan serta merupakan elemen terpenting dalam sebagian besar perusahaan. Biasanya perusahaan menggunakan beberapa tolok ukur kinerja keuangan untuk memantau kondisi

keuangan tersebut, contohnya *Net Profit*, *Return on Investment (ROI)*, dan lain-lain. Pemantauan kinerja keuangan tersebut merupakan kunci utama yang dijelaskan pada perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard (BSC)*. Perlu diingat bahwa pentingnya perspektif keuangan bukan berarti mengabaikan perspektif lainnya karena perlu adanya penyelarasan dari setiap perspektif untuk mencapai tujuan perusahaan di masa depan. Sebelum menerapkan perspektif Finansial pada BSC, harus memerhatikan dimana perusahaan sekarang berada di antara tiga tahapan berikut:

1. Growth

Merupakan tahapan awal di mana perusahaan sedang gencar bertumbuh. Dalam proses pertumbuhan ini, perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi untuk mendukung pertumbuhan bisnis. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan tersebut harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak yang bertujuan:

- a. Mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru.
- b. Membangun dan memperluas fasilitas produksi.
- c. Membangun kemampuan kinerja operasional untuk menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung terciptanya hubungan global.
- d. Memelihara dan mengembangkan hubungan dengan konsumen.

Pada tahap ini, sebenarnya banyak perusahaan beroperasi dengan arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Investasi yang dilakukan untuk masa depan mungkin melibatkan uang kas lebih banyak daripada yang dihasilkan perusahaan tersebut karena produk, jasa, dan konsumen yang terbatas. Investasi perusahaan ini pada akhirnya berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Contoh-contoh tujuan finansial perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan di pangsa pasar baru, pelanggan baru yang dihasilkan oleh produk dan jasa baru, dan lain-lain.

2. Sustain

Merupakan situasi di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi investor dan diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini akan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh setiap tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai hambatan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang berkaitan dengan keuntungan, contohnya laba operasi, margin kotor, margin bersih, dan lain-lain.

3. Harvest

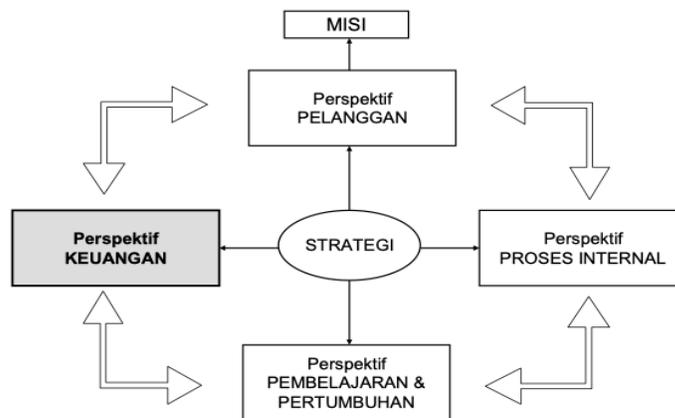
Dalam tahap ini, bisnis tidak lagi membutuhkan investasi besar. Mereka cukup membutuhkan pemeliharaan peralatan dan kapabilitasnya saja. Selain itu, pastikan juga setiap proyek investasi memiliki periode pengembalian yang tepat

dan dalam waktu yang singkat. Tujuan utamanya agar memaksimalkan arus kas kembali ke perusahaan. Tujuan finansial secara keseluruhan untuk bisnis dalam tahap ini adalah penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

PERSPEKTIF FINANSIAL DALAM BALANCED SCORECARD PENDIDIKAN

1. Komponen Pendapatan dan Pengeluaran

Ini berbeda dengan ukuran kinerja perusahaan bisnis, dimana perspektif keuangan merupakan ukuran pertama yang paling penting. Ini adalah satu perbedaan terpenting dalam aplikasi metoda *Balanced Scorecard* antara organisasi nirlaba dan perusahaan bisnis. Untuk mempersiapkan pemilihan ukuran kinerja Lembaga Pendidikan dari perspektif keuangan, perlu kiranya disinggung terlebih dahulu tentang anatomi keuangan suatu Lembaga Pendidikan, khususnya komponen pendapatan dan biaya. Tentu saja ini sangat bervariasi, khususnya dari segi pendapatan, karena ada Lembaga Pendidikan yang semua sumber pendapatannya adalah hanya dari sumbangan mahasiswa/siswa, tetapi ada juga yang dari sumber-sumber lain. Namun secara garis besar, komponen pendapatan dan biaya umumnya sama.



Gambar 3. Balanced Scorecard untuk Organisasi Nirlaba
Sumber: Djokopranoto dan Indrajit (2006)

Di bawah ini diberikan suatu contoh perincian komponen pendapatan dan biaya universitas yang sumber pendapatannya ada beberapa, disusun secara konsolidasi.

Contoh Anatomi Komponen Pendapatan dan Beban Universitas
(Laporan Rugi Laba)

A. Pendapatan	Prosentase
Uang Kuliah	44%
Sumbangan Pengembangan Pendidikan	25%
Uang Pendaftaran	4%
Uang Kursus	5%
Proyek Penelitian	6%
Bunga Deposito/Bank	8%
Kegiatan Usaha/Penyertaan	5%
Sumbangan	1%
Rupa-Rupa	2%
B. Pengeluaran	
1) Beban Tetap	58%
Gaji dan Upah	
Tunjangan	
Lembur	
Honorarium	
THR & Kesejahteraan Pegawai	
Pengobatan	
Premi Penstun	
2) Beban Tidak Tetap (Variabel)	26%
Studi Lanjut	
Penerimaan/Wisuda Mahasiswa	
Pelatihan	
Proses Belajar/Mengajar	
Praktikum	
Biaya Administrasi	
Pemeliharaan	
Rupa-Rupa	
3) Beban Penyusutan	10%
Penyusutan gedung	
Penyusutan prasarana	
Penyusutan mesin-mesin	
Penyusutan kendaraan bermotor	
Penyusutan perpustakaan	
Penyusutan inventaris	
C. Kenaikan (Penurunan) Aktiva Bersih = A - B	6%

Gambar 4. Tabel Contoh Anatomi Komponen Pendapatan dan Beban Universitas

Sumber: Djokopranoto dan Indrajit (2006)

Persentase dari masing-masing pendapatan dan pengeluaran adalah sekedar contoh belaka, karena masing-masing universitas mempunyai data sendiri-sendiri. Namun dari perincian jenis sumber biaya dan pengeluaran serta persentase masing-masing dapat ditarik beberapa kesimpulan. Misalnya universitas dengan data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar sumber dana adalah masih dari mahasiswa, yaitu 69%. Namun universitas tersebut sudah mulai memupuk dana dari kegiatan usaha dan penyertaan, meskipun baru 5%. Dengan pendapatan dari deposito sebesar 8% berarti bahwa jumlah rata-rata saldo deposito di Bank sebanyak kira-kira 62% dari anggaran satu tahun (dengan asumsi tingkat bunga deposito 13%). Dari kecenderungan perkembangan angka-angka tersebut dari tahun ke tahun, dapat diketahui kecenderungan kekuatan keuangan universitas,

misalkan makin tergantung dari sumbangan mahasiswa atau makin mampu mencari sumber dana alternatif. 'Kenaikan (penurunan) aktiva bersih' adalah istilah yang digunakan untuk akuntansi usaha nirlaba sebagai pengganti istilah 'laba (rugi)', atau 'sisa hasil usaha', atau 'surplus (defisit)' yang dirasakan sudah tidak cocok lagi.

Demikian juga istilah 'beban' digunakan untuk mengganti istilah 'biaya'. Kenaikan aktiva bersih sebesar 6% tersebut menunjukkan bahwa universitas berhasil menambah dana untuk pengembangan dan pembangunan universitas. Untuk dana pembangunan dari hasil tahun bersangkutan, dapat dikumpulkan sebesar 10% dari penyusutan dan 6% dari 'surplus' tersebut, jadi sebanyak 16%. Kelihatannya jumlah ini banyak dan memadai, namun sebetulnya dana yang diperuntukkan untuk pengembangan universitas ialah sebesar 25%, yaitu Sumbangan Pengembangan Pendidikan dari mahasiswa. Dengan demikian dana pembangunan tadi masih berkurang sebesar 9%, atau dengan perkataan lain, sebagian dana dari Sumbangan Pengembangan Pendidikan terpakai untuk membiayai biaya rutin. Demikian contoh analisis keuangan yang dapat ditarik dari data di atas. Masih banyak lagi kesimpulan yang dapat diambil, tergantung dari masing-masing universitas.

2. Anggaran Biaya dan Anggaran Kas

Penjelasan dalam gambar tabel 4 tentang anatomi komponen pendapatan dan biaya yang dikemukakan di atas adalah suatu anatomi komponen biaya berdasarkan konsep biaya. Ada analisis lain yang dapat dibuat, yaitu berdasarkan arus kas. Ada perbedaan antara pengeluaran secara kas dan perhitungan biaya. Pengeluaran kas adalah pengeluaran uang yang betul-betul dilakukan melalui kas universitas atau melalui rekening bank universitas. Sedangkan biaya adalah perhitungan pengorbanan yang dilakukan dan dihitung sesuai dengan disiplin dan kaidah akuntansi. Disini bukan maksudnya untuk menjelaskan secara panjang lebar mengenai cara-cara akuntansi, namun yang penting-penting saja yang perlu diketahui oleh manajemen. Perbedaan tersebut juga berlaku untuk pembuatan anggaran, jadi ada anggaran biaya dan ada anggaran kas. Secara garis besar, sebagian besar perincian pendapatan dan pengeluaran untuk anggaran tersebut sama, kecuali dalam pengeluaran, yang menyangkut penyusutan. Tetapi toh ada perbedaan sedikit dalam cara perhitungan. Pada pendapatan dalam anggaran biaya, pendapatan dihitung dari jumlah pendapatan yang seharusnya diterima, sedangkan dalam anggaran kas, pendapatan dihitung dari penerimaan yang nyatanya diterima.

Demikian pula mengenai pengeluaran dalam anggaran biaya, dihitung dari jumlah pengeluaran yang seharusnya dilakukan, tetapi dalam anggaran kas pengeluaran dihitung dari pengeluaran yang nyata-nyata terjadi. Penyusutan dan amortisasi adalah tipikal perhitungan biaya, yaitu perhitungan pembebanan dan perhitungan biaya untuk barang kapital atau modal yang berbentuk fisik (penyusutan) atau yang berbentuk bukan fisik (amortisasi). Penyusutan dan amortisasi hanya terdapat dalam perhitungan anggaran biaya. Sebaliknya dalam anggaran kas, pengeluaran untuk pembelian atau pembangunan barang modal atau kapital dimasukkan sebagai pengeluaran. Kedua jenis anggaran tersebut dalam praktek perlu dibuat semuanya, karena masing-masing mempunyai kegunaan sendiri-sendiri. Anggaran kas untuk manajemen arus kas, dan anggaran biaya untuk pengendalian biaya.

Perbandingan Anggaran Biaya dan Anggaran Kas	
Anggaran Biaya	Anggaran Kas
A. Pendapatan (yang berhak diterima pada tahun bersangkutan)	A. Pendapatan (yang nyata-nyata diterima pada tahun bersangkutan)
B. Beban	B. Beban
1) Beban Tetap (yang seharusnya dikeluarkan pada tahun bersangkutan)	1) Beban Tetap (yang nyata-nyata dikeluarkan pada tahun bersangkutan)
2) Beban Tidak Tetap (yang seharusnya dikeluarkan pada tahun bersangkutan)	2) Beban Tidak Tetap (yang nyata-nyata dikeluarkan pada tahun bersangkutan)
3) Beban Penyusutan Penyusutan gedung Penyusutan prasarana Penyusutan mesin-mesin Penyusutan perpustakaan Penyusutan kendaraan bermotor Penyusutan inventaris	3) Beban Kapital Pengeluaran pembangunan gedung Pengeluaran pembangunan prasarana Pengeluaran pembelian mesin-mesin Pengeluaran pembelian buku-buku Pengeluaran pembelian kendaraan Pengeluaran pembelian inventaris

Gambar 5. Tabel Perbandingan Anggaran Biaya dan Anggaran Kas
Sumber: Djokopranoto dan Indrajit (2006)

Secara perbandingan, komponen dari anggaran biaya dan anggaran kas dapat dipaparkan dalam gambar tabel 5 di atas. Yang perlu diperhatikan ialah bahwa dalam pembuatan anggaran, haruslah bersikap konsisten, yaitu apabila membuat anggaran biaya harus sesuai dengan kaidah-kaidah anggaran biaya, demikian pula kalau membuat anggaran kas harus sesuai dengan kaidah-kaidah anggaran kas seperti di atas. Jadi tidak dapat dicampur aduk satu sama lain.

3. Data Terpenting Manajemen Keuangan

Semua usaha bisnis menggunakan uang atau dana sebagai bahan baku dan untuk itu harus dibayar. Untuk itu maka usaha bisnis itu harus menghasilkan pendapatan pula untuk membayar kembali bahan baku tersebut. Perusahaan yang

terus-menerus menghasilkan pendapatan yang cukup untuk membayar kembali dana tersebut dengan tarip pasar, akan berhasil. Perusahaan yang dalam waktu cukup panjang gagal mencapai hal tersebut, umumnya tidak akan berhasil. Rumus tersebut adalah logika sederhana dalam manajemen keuangan suatu usaha bisnis. Dalam usaha nirlaba, prinsip tersebut tetap berlaku, hanya mungkin perlu dirubah sedikit perumusannya sebagai berikut. Semua organisasi nirlaba menerima dana dari bermacam-macam sumber untuk membiayai pelaksanaan misinya. Organisasi yang terus menerus mampu mengumpulkan dana yang melebihi atau mampu menutupi pembiayaan usaha nirlaba tersebut, akan berhasil. Sebaliknya organisasi yang dalam waktu yang lama selalu mengalami defisit, akan gagal melaksanakan misinya. Kecukupan dana untuk melaksanakan kegiatan, baik untuk perusahaan bisnis maupun organisasi nirlaba, tidak hanya tergantung dari banyaknya dana yang dapat dikumpulkan, tetapi juga dari kemampuan mengelola dana tersebut. Untuk itulah diperlukan manajemen keuangan.

Ada banyak jenis data yang dapat dikumpulkan untuk kegiatan suatu organisasi atau perusahaan, namun hanya tiga yang sangat penting, dimana analisis keuangan suatu organisasi dapat dibuat. Data tersebut adalah neraca keuangan, perhitungan laba rugi, dan perhitungan arus kas. Para manajer non keuangan tidak perlu mengetahui mengenai caracara pembukuan secara terinci, namun perlu mengetahui dan dapat membaca secara mencukupi mengenai ke tiga data tersebut. Secara mencukupi termasuk mengetahui arti dari masing-masing data dan menghubungkannya dengan kinerja keuangan organisasi. Apalagi penyelenggara yayasan, yang tidak hanya mengelola perguruan tinggi, tetapi juga mengelola kegiatan usaha lain yang mendukung, perlu memahami dan dapat menganalisis data tersebut. Penjelasan singkat mengenai ke tiga data tersebut, diberikan di bawah ini.

a. Neraca Keuangan

Secara singkat dapat dijelaskan bahwa Neraca Keuangan adalah gambaran sesaat mengenai kekayaan yang digunakan oleh perusahaan dan dana yang berhubungan dengan kekayaan tersebut. Neraca Keuangan adalah data statis yang menggambarkan keadaan keuangan perusahaan pada satu saat tertentu. Oleh karena itu diperlukan beberapa Neraca Keuangan yaitu bulanan, kuartalan, atau tahunan untuk mendapatkan gambaran lebih jelas mengenai pergerakan dan perubahan kekayaan tersebut. Neraca Keuangan terdiri dari dua kolom yaitu kiri dan kanan. Kolom kiri adalah kolom 'aset' yang mencantumkan susunan berbagai jenis aset yang mempunyai nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Aset terdiri atas dua kelompok besar, yaitu aset tetap dan aset lancar. Masing-masing kelompok dibagi lagi menjadi beberapa jenis. Aset disebut juga Aktiva, atau Debit, atau Kekayaan. Kolom kanan adalah kolom 'utang' yang mencantumkan susunan berbagai milik dari pihak ke tiga, yang merupakan hutang perusahaan. Hutang terdiri dari 3 kelompok besar, yaitu hutang jangka pendek, hutang jangka panjang, dan modal (sendiri).

Utang disebut juga Pasiva, atau Kredit, atau Kewajiban. Contoh Neraca Keuangan secara jenerik adalah sebagai dipaparkan pada gambar tabel 6.

b. Laporan Laba Rugi

Untuk organisasi nirlaba, Laporan Laba Rugi biasanya disebut sebagai Perhitungan Aktive Bersih Tidak Terikat. Laporan ini mencantumkan perincian pendapatan dan perincian pengeluaran atau biaya (beban) dan selisih antara keduanya, apakah terjadi laba atau surplus, atau terjadi rugi atau defisit, atau apapun namanya. Berbeda dengan Neraca Keuangan yang menggambarkan situasi keuangan suatu saat tertentu.

Neraca Keuangan Universitas 'X' 31 Desember 2003 (dalam Rp juta)				
Aktiva			Pasiva	
A. Aktiva Lancar		4.395	A. Hutang Lancar	1.456
Kas	317		Hutang pegawai	320
Bank	970		Hutang pihak ketiga	678
Deposito	2.500		Pajak belum dibayar	458
Piutang	265			
Surat Berharga	85		B. Hutang Jangka Panjang	2.500
Perlengkapan kantor	120		Hutang bank	2.500
Rupa-Rupa	80			
B. Aktiva Tetap		5.965	C. Modal	6.344
Tanah	700		Modal (aktiva terikat	1.000
Bangunan	3.918		permanen)	
Praasarana	450		Surplus ditahan (aktiva	3.456
Mesin	322		terikat temporer)	
Kendaraan	160		Surplus dan Sisa Surplus	1.888
Inventaris	75		(aktiva tidak terikat)	
Perpustakaan	340			
Jumlah Aktiva		10.300	Jumlah Pasiva	10.300

Gambar 6. Tabel Neraca Keuangan Universitas X
Sumber: Djokopranoto dan Indrajit (2006)

Laporan Laba Rugi Perusahaan Jasa "Z" Tahun 2003	
1. Pendapatan	Rp 12.400.000.000
2. Beban Usaha	(7.750.000.000)
3. Laba Usaha (1-2)	Rp 4.650.000.000
4. Pendapatan lain	
Bunga deposito	730.000.000
Pendapatan lain-lain	114.000.000
5. Beban lain	
Biaya penyusutan	(325.000.000)
Bunga pinjaman	(110.000.000)
Beban lain-lain	-
6. Laba Sebelum Pajak (3+4-5)	Rp 5.059.000.000
7. Beban Pajak	1.256.000.000
8. Laba bersih (6-7)	Rp 3.803.000.000

Gambar 7. Tabel Laporan Laba Rugi
Sumber: Djokopranoto dan Indrajit (2006)

Laporan Rugi Laba menggambarkan keadaan keuangan dalam satu periode tertentu apakah satu bulan, satu kuartal, satu semester atau satu tahun. Contoh untuk suatu universitas sudah diberikan di atas, maka ada baiknya kalau diberikan lagi contoh jenerik untuk perusahaan bisnis, yaitu seperti pada gambar Tabel 7.

c. Laporan Arus Kas

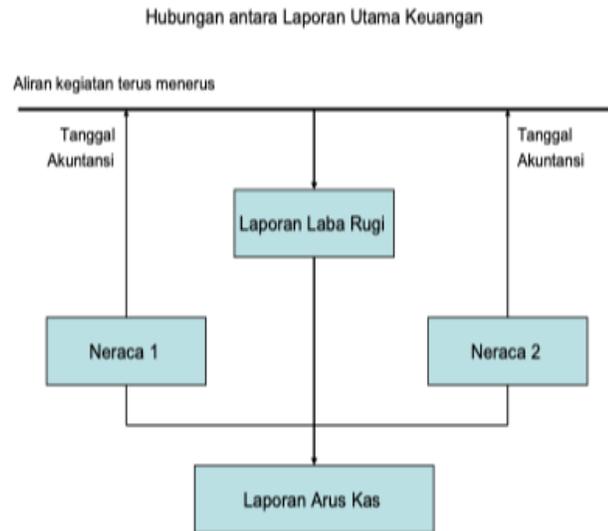
Arus kas adalah pergerakan penggunaan atau penambahan kas atau setara kas yang terjadi dalam satu kurun waktu tertentu, misalnya bulan, kuartal, semester, atau tahun. Yang dimaksud dengan setara kas adalah rekening giro, tabungan bank, dan deposito, atau surat berharga yang cepat dapat dijual. Contoh jenerik dari laporan arus kas adalah seperti gambar Tabel

Yayasan "M"	
Laporan Arus Kas, Tahun 2005	
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	Rupiah :
Laba bersih	1.230.000.000
Penyesuaian untuk merekonsiliasi laba bersih menjadi kas yang diperoleh dari operasi	
Penyusutan aktiva aktif	65.000.000
Amortisasi	35.000.000
Peningkatan (Penurunan)	
Piutang usaha	(120.000.000)
Piutang lain	17.000.000
Peningkatan (Penurunan)	
Hutang usaha	51.000.000
Hutang pajak	235.000.000
Hutang lain	(16.000.000)
Arus kas yang diperoleh dari aktivitas operasi	1.497.000.000
Arus Kas dari Aktivitas Investasi	
Pembelian aktiva tetap	(143.000.000)
Penjualan aktiva tetap	-
Peningkatan kas dan setara kas	1.354.000.000
Kas dan Setara Kas awal tahun	9.384.000.000
Kas dan Setara Kas akhir tahun	10.738.000.000

Gambar 8. Tabel Laporan Arus Kas

Sumber: Djokopranoto dan Indrajit (2006)

Hubungan antara ke tiga data laporan keuangan yang paling penting tersebut dapat dilukiskan dalam Gambar 9 berikut.



Gambar 9. Bagan Hubungan antara Laporan Utama Keuangan
Sumber: Djokopranoto dan Indrajit (2006)

4. Manajemen dengan Rasio

Salah satu cara untuk menganalisis secara sederhana mengenai keadaan keuangan, digunakan konsep 'rasio' (perbandingan). Oleh karena itu ada ungkapan 'management by ratio' yang menggambarkan cara mengelola keuangan dengan menggunakan konsep di atas. Yang penting bukan hanya menentukan dan menghitung rasio-rasio tersebut, tetapi memahami apa arti rasio tersebut dalam kaitan dengan posisi keuangan. Ada tiga kelompok rasio yang umumnya digunakan yaitu rasio kinerja keuangan, rasio status keuangan (likuiditas dan solvabilitas) dan rasio nilai perusahaan (dalam pasar saham).

a. Rasio Kinerja Operasi

Rasio ini dimaksudkan untuk menunjukkan seberapa baik suatu kegiatan itu dilakukan. Termasuk didalamnya rasio pengukur pendapatan dari suatu investasi (return on investment). Rasio termasuk dalam kelompok ini ialah :

- Pengembalian atas modal (return on equity)
- Rasio Pajak
- Pengembalian atas kekayaan neto (return on net asset)
- Pengembalian atas kekayaan total (return on total asset)
- Tingkat keuntungan
- Peredaran kekayaan neto (net asset turnover)
- Peredaran persediaan
- Peredaran hutang
- Peredaran piutang

b. Rasio Status Keuangan

Rasio ini menunjukkan posisi keuangan organisasi, yang dibedakan antara kemampuan membayar hutang jangka pendek (likuiditas) dan kemampuan membayar hutang jangka panjang (solvabilitas). Rasio penting yang termasuk dalam kelompok ini ialah:

- Rasio cepat (quick ratio atau acid test ratio)
- Rasio lancar (current ratio)
- Kapital kerja
- Hutang terhadap kekayaan
- Kekayaan terhadap dana
- Hutang terhadap dana
- Rasio Nilai Perusahaan

Rasio ini menghubungkan keuntungan atau pendapatan dan dividen dengan jumlah saham biasa yang dikeluarkan dan dengan nilai pasar. Rasio penting yang termasuk dalam kelompok ini ialah :

- Pendapatan per saham
- Rasio harga saham dan pendapatan
- Pendapatan dividen per saham
- Nilai nominal saham
- Nilai buku saham
- Nilai pasar saham

Hampir semua dari rasio tersebut dapat diperoleh atau dihitung berdasarkan angka-angka yang tersedia di tiga data terpenting keuangan di atas, yaitu neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas. Bukan maksud buku ini untuk membahas secara terinci mengenai semua rasio tersebut. Hanya beberapa contoh saja, yang nanti disampaikan sebagai ukuran kinerja dari perspektif keuangan, akan disinggung secara singkat. Namun yang jelas, dari rasio-rasio ketiga kelompok utama tersebut, keadaan, kekuatan, dan prospek masa depan organisasi perusahaan, dari segi keuangan, dapat diketahui dan diperkirakan. Perhitungan dengan rasio, seperti dapat dilihat, merupakan cara yang singkat dan mudah untuk mengetahui kinerja keuangan secara keseluruhan, daripada membaca puluhan atau ratusan lembar laporan keuangan yang ada. Namun perlu dimaklumi bahwa perhitungan rasio-rasio tersebut tidak cukup sekali saja atau untuk tahun tertentu saja. Diperlukan perhitungan-perhitungan sekurang-kurangnya dalam tiga atau lima tahun untuk mengetahui kecenderungan yang ada. Yang lebih diperlukan memang data mengenai kecenderungan, bukan hanya data untuk posisi sesaat saja.

5. Ukuran Perspektif Keuangan

Untuk penyusunan ukuran kinerja universitas dari perspektif keuangan, pendekatan tiga kelompok di atas, yaitu kinerja operasi, posisi keuangan, dan nilai universitas dapat digunakan, namun tentu saja perlu penyesuaian seperlunya. Salah satu bentuk penyesuaian ialah tambahan kelompok ukuran lagi yaitu 'tertib keuangan'. Karena ukuran utama kinerja

universitas sebagai organisasi nirlaba adalah ukuran perspektif pelanggan, maka ukuran keuangan perlu disesuaikan dengan itu juga.

KESIMPULAN

Balanced scorecard sebagai instrument pengukuran kinerja yang mampu menggabungkan perspektif keuangan dan non-keuangan secara bersamaan telah memberikan kesempatan bagi institusi pendidikan tinggi untuk lebih jauh menilai kinerjanya secara komprehensif. Untuk dapat mengukur kinerja institusi pendidikan tinggi dengan baik, balanced scorecard dimodifikasi untuk dapat mencakup fungsi utama institusi pendidikan tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat serta menyesuaikan dengan visi, misi dan tujuan dari masing–masing institusi. Kesuksesan penerapan balanced scorecard mensyaratkan proses perencanaan yang seksama dan melibatkan seluruh perwakilan organisasi untuk meningkatkan pemahaman dan keakuratan pengukuran yang dipergunakan dalam setiap perspektifnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dally, D. (2010) 'Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.' Bandung: Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Djokopranoto, R. and Indrajit, R. E. (2006) 'Manajemen Perguruan Tinggi Moderen', *Atma Jaya*, pp. 1–389.
- Jahari, J. (2018) 'Pengukuran Kinerja Mutu Sekolah Berbasis Balanced Scorecard (Bsc) Di Perguruan Darul Hikam Bandung', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), pp. 160–168. doi: 10.17509/jap.v25i1.11582.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) 'strategic learning & the balanced scorecard', *Strategy & Leadership*, 24(5), pp. 18–24. doi: 10.1108/eb054566.
- Rangkuti, F. (2015) *Personal SWOT analysis*. Gramedia Pustaka Utama.