

# PENGUKURAN KINERJA STIENU JEPARA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

**Ali Sofwan**

STIE Nahdlatul Ulama' Jepara, Jl. Taman Siswa (Pekeng) Tahunan Jepara  
E-mail: ijs\_ali@yahoo.co.id

## **Abstract**

*The research purpose was to measure performance of STIENU Jepara using 4 aspects: customer, growth and learning, internal business, and finance. The unit analysis was STIENU Jepara. The data was collected using questionnaires, interview and documentation from 60 employees (lecture and staff) and 90 students. Meanwhile the performance was measured using Balance Scorecard approach. The research revealed that customer aspect, which is evaluate based on average score of customer perception to service quality, has meet expectation. Concurrently, according to growth and learning, STIENU Jepara has been able to create growth and performance improvement in the long term. At the same time, the internal business aspects, in which case was assessing innovation and after sales service, demonstrate high score. The last, by virtue of financial aspect, at 2007/2008 and 2009/2010 exhibited income realization interval above 100% and the expense realization interval below 25%. Meantime, at 2008/2009 the income realization interval was between 75%-100% and the expense realization interval was between 25%-49,99%.*

**Keywords:** *balance scorecard, customers, growth and learning, internal business, financial aspect.*

## **Abstrak**

*Penelitian bertujuan mengukur kinerja STIENU Jepara dari empat aspek: pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, bisnis internal, dan aspek keuangan. Unit analisis adalah STIENU Jepara, sedangkan data diperoleh dari 60 pegawai (karyawan dan dosen) dan 90 mahasiswa. Data-data yang diperlukan dikumpulkan dengan dokumentasi dan wawancara, sedangkan model pengukuran kinerja yang digunakan adalah *balanced scorecard*. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari aspek pelanggan yang diukur dengan kualitas pelayanan, persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan rata-rata telah memenuhi harapan. Berdasarkan aspek pertumbuhan dan pembelajaran, STIENU Jepara telah mampu menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja dalam jangka panjang. Berdasarkan aspek bisnis internal yang diukur dengan inovasi dan layanan purna jual, memperlihatkan skor yang tinggi. Berdasarkan aspek keuangan, pada tahun 2007/2008 dan 2009/2010 menunjukkan interval realisasi penerimaan berada di atas 100% serta interval realisasi pengeluaran*

di bawah 25%. Sedangkan pada tahun 2008/2009 menunjukkan interval realisasi penerimaan berada antara 75% - 100% serta interval realisasi pengeluaran berada antara 25%- 49,99%.

**Kata Kunci:** *balance scorecard, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, bisnis internal, aspek keuangan*

## **Pendahuluan**

Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Oleh karena itu, tujuan pendidikan nasional pada hakekatnya menekankan pada kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan khususnya pada lembaga pendidikan tinggi, akan dapat terwujud bila didukung oleh berbagai faktor. Faktor yang dimaksud meliputi seluruh unsur sivitas akademika, sarana dan lain sebagainya. Keseluruhan sistem tersebut saling berkaitan dan saling mendukung dalam mencapai tujuan.

Kondisi pendidikan tinggi dewasa ini dirangkul dengan sangat tepatnya oleh menteri tenaga kerja ketika memberikan pidatonya pada peringatan 40 tahun Universitas Andalas bulan September 1996 (Tilaar, 1997: 181), antara lain dikatakan bahwa setiap tahun perguruan tinggi di Indonesia menghasilkan sekitar 135.000-150.000 sarjana baru, sementara yang tertampung lapangan kerja hanya 40.000-65.000 orang. Ironisnya menurut Menaker, ialah dengan meningkatnya tenaga penganggur lulusan pendidikan tinggi, pada saat yang sama kurang lebih 60.000 orang tenaga kerja dari luar negeri memasuki Indonesia dan dunia usaha mengeluarkan sekitar US\$ 3 miliar setahun untuk itu. Sungguh suatu tamparan yang luar biasa terhadap sistem pendidikan tinggi negara Indonesia, apabila data yang dikemukakan tersebut ternyata benar.

Kritik yang dikemukakan tersebut memang sulit untuk dibantah karena memang dalam kenyataannya tidak ada keserasian antara pasokan pendidikan tinggi dan kebutuhan tenaga berpendidikan tinggi dalam pembangunan nasional. Di satu pihak terlihat seakan-akan terjadi suatu pemborosan yang luar biasa dalam investasi masyarakat dan pemerintah untuk sistem pendidikan tinggi nasional dengan adanya pengangguran yang banyak dihasilkan pendidikan tinggi setiap tahun, di pihak lain sekian miliar US dolar dihamburkan untuk menggaji tenaga kerja asing. Tentunya yang diharapkan adalah lulusan perguruan tinggi yang dihasilkan dapat menciptakan lapangan kerja yang bermanfaat dan sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional. Peningkatan kemampuan intelektual bangsa secara kuantitatif tentunya perlu segera diikuti dengan peningkatan kualitatif.

Perguruan tinggi akan dianggap berhasil jika mampu mengukur efektivitas organisasinya, yaitu: tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai

tujuan dan sasarannya. Efektivitas ini sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) memiliki kewajiban untuk mengawasi dan membina mutu pendidikan tinggi, seperti yang dinyatakan dengan jelas UU Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 Tentang Pendidikan Tinggi. Tugas dan kewajiban BAN seperti yang dinyatakan dalam perundangan yang berlaku dan surat keputusan pembentukannya paling tidak akan menyangkut perizinan serta pembinaan penyelenggaraan dan pelaksanaan perguruan tinggi di Indonesia.

Di samping evaluasi eksternal yang dilakukan oleh BAN-PT, dibutuhkan juga evaluasi internal yang dilakukan sepenuhnya oleh perguruan tinggi. Data dan informasi untuk evaluasi internal diperoleh dari unit-unit kerja yang ada, seperti BAAK, BAU, lembaga penelitian, lembaga pengabdian kepada masyarakat, perpustakaan dan lain-lain. Menurut Azra (2000) dibutuhkan evaluasi internal secara terus menerus dan berkesinambungan, di samping evaluasi *eksternal* yang saat ini dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional.

*Balanced scorecard* merupakan suatu solusi menarik dalam pengukuran kinerja organisasi. Pendekatan *balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi organisasi/lembaga pendidikan ke dalam seperangkat ukuran komprehensif yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi. *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada beberapa perspektif secara seimbang, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama Jepara merupakan usaha jasa yang tingkat kontak dengan pelanggannya tinggi, sudah seharusnya mempersiapkan suatu strategi yang matang agar persepsi terhadap kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan (dalam hal ini adalah mahasiswa) sesuai dengan harapan. Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan persepsi pihak penyedia jasa (perguruan tinggi), melainkan berdasarkan sudut pandang pelanggan (mahasiswa).

Kualitas perlu dipahami dan dikelola dalam seluruh bagian organisasi serta diperlukan suatu metode untuk menilai hasil yang telah dicapai. Dalam hal ini yang sangat perlu dilihat sebagai pedoman untuk penilaian suatu kinerja adalah, karyawan dan dosen yang membantu perkembangan pekerjaan tim, kebanggaan, integrasi, menarik dan mempertahankan karyawan dan dosen yang sangat berketrampilan, usaha manajemen untuk mendorong dan memberi ganjaran terhadap perilaku kewirausahaan, usaha manajemen mengantisipasi masa yang akan datang dan mendesain program dan jasa untuk memastikan keberhasilan masa yang akan datang, memuaskan pelanggan

(mahasiswa) secara konsisten, memastikan integritas keuangan untuk modal dan asset di seluruh kampus, serta memberikan jasa dalam keadaan yang *cost effective*.

Sehubungan dengan hal tersebut, pada penelitian ini diaplikasikan pengukuran kinerja STIENU dengan pendekatan *balanced scorecard*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini adalah: (1) Bagaimana kinerja STIENU Jepara dilihat dari aspek pelanggan? (2) Bagaimana kinerja STIENU Jepara dilihat dari aspek pertumbuhan dan pembelajarannya? (3) Bagaimana kinerja STIENU Jepara dilihat dari aspek bisnis internalnya? (4) Bagaimana kinerja keuangan STIENU Jepara dalam 3 tahun terakhir apabila ditinjau dari aspek pendapatan dan belanja?

## **Telaah Pustaka Dan Model Penelitian**

### ***Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu bahasa yang mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikannya kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Banyak orang berfikir bahwa suatu pengukuran merupakan alat untuk mengendalikan perilaku.

*Balanced scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama, bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk kepada rencana yang telah lebih dahulu ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional. *Balanced scorecard* digunakan lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

*Balanced Scorecard* terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced*. 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 diukur secara 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 (fokus komprehensif).

Pada awal perkembangannya, BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas, dan keefektifan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan pemberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

BSC menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan konkrit terorganisasi di sepanjang jalur 4 perspektif yang berbeda: finansial, pelanggan, proses

internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Prinsip dasar BSC adalah memfokuskan pada pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sekarang, perusahaan akan mengamankan posisi finansial masa depannya. Mengenali keseimbangan antara pengukuran jangka pendek dan menengah ini penting bagi perusahaan yang ingin cenderung menginginkan kesuksesan finansial jangka pendek yang seringkali juga diinginkan oleh para pemegang saham.

Hansen & Mowen (2000: 397) memberikan pengertian *Balanced Scorecard*, adalah “A strategic management system that defines a strategic based responsibility accounting. The *Balanced Scorecard* translates an organization's mission and strategy into operational objectives and performance measures for four different perspective: the financial perspective, the customer perspective, the internal business process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective”.

Menurut Barbara Gunawan (Majalah Manajemen, 2000: 36) bahwa akuntansi manajemen kontemporer yang makin terintegrasi dan berevolusi dari aspek-aspek yang semula bersifat operasional dan taktikal seperti *quality control circle*, *business process reengineering*, dan *activity based costing*, menuju aspek-aspek yang makin strategik seperti *total quality management*, *activity based budgeting*, dan mencapai titik kulminasi dalam bentuk *balanced scorecard* akan segera direalisasikan.

Asumsi dasar dalam penerapan BSC adalah pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### ***Perspektif Keuangan***

Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Bagi sebagian besar organisasi/lembaga pendidikan, tema *finansial* berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan di antara keempat perspektif *scorecard*.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton (1996 ; 48) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*).

### ***Perspektif Pelanggan***

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan/ lembaga

pendidikan tinggi melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan keuangan organisasi/lembaga pendidikan.

Setelah mengidentifikasi dan menentukan segmen pasar, unit bisnis perusahaan dapat menetapkan tujuan dan ukuran untuk segmen sasaran tersebut. Kaplan dan Norton menemukan bahwa organisasi biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok pertama disebut *customer core measurement group* (kelompok pengukuran pelanggan utama). Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran pangsa pasar (*Market share*), retensi pelanggan (*Customer retention*), akuisisi pelanggan (*Customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*), serta profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*). Semua ukuran tersebut di atas mungkin dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat.

Kelima ukuran di atas mungkin tampak terlalu generik untuk semua jenis organisasi/lembaga pendidikan. Untuk mendapat hasil yang maksimum, setiap ukuran tersebut harus disesuaikan dengan kelompok pelanggan sasaran yang diharapkan memberi pertumbuhan dan profitabilitas yang paling besar.

Kelompok kedua adalah mengukur proposisi nilai pelanggan (*Measuring customer value propositions*) yang menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Atribut tersebut menurut Kaplan dan Norton dapat dibagi dalam tiga kategori, yaitu :

1. Atribut produk/jasa (mencakup fungsionalitas produk dan jasa, harga, dan mutu).
2. Hubungan pelanggan (mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli dari perusahaan yang bersangkutan).
3. Citra dan reputasi (menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu organisasi/lembaga pendidikan).

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam total kualitas manajemen. Oleh sebab itu, identifikasi pelanggan perguruan tinggi dan kebutuhannya merupakan aspek penting.

Kepuasan merupakan suatu tingkat perasaan pelanggan yang diperoleh pelanggan setelah menikmati suatu yang dirasakan. Apabila dijabarkan, kepuasan pelanggan merupakan perbedaan antara apa yang diharapkan pelanggan (nilai harapan) dengan realisasi yang diberikan perusahaan dalam usaha memenuhi harapan pelanggan (nilai persepsi).

### ***Perspektif Proses Bisnis Internal***

Pada perspektif proses bisnis internal menurut Kaplan dan Norton (1996: 92),

"para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham". Organisasi/lembaga pendidikan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif tersebut setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan. Urutan tersebut memungkinkan organisasi/lembaga pendidikan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham.

Untuk *balanced scorecard*, Kaplan dan Norton menyarankan agar para manajer menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan: (1) Inovasi (Unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut). (2) Operasi (Tempat di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan). (3) Layanan purna jual (Layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa).

### ***Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran***

Penilaian terhadap aspek pembelajaran dan pertumbuhan ini terdiri dari tiga kelompok utama, yaitu: (1) Kemampuan pegawai, (2) Kemampuan sistem informasi, dan (3) Motivasi, pemberdayaan dan kerjasama.

### ***Penelitian Terdahulu***

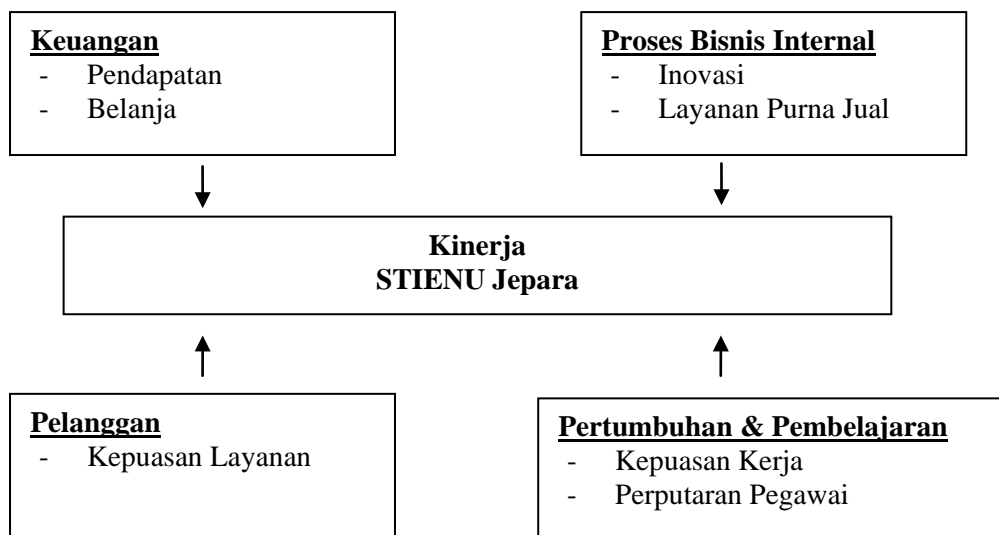
Beberapa penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini antara lain :

1. Cahyono (2000, dalam Aji, 2006) mengenai penerapan BSC di sektor publik. Hasil analisis tersebut adalah bahwa untuk kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan yang menjadi kendala. Jadi pendekatan non keuangan dapat diterapkan di organisasi ini. Sebenarnya secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja BSC akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya.
2. Endah Kusuma (2003, dalam Aji, 2006) melakukan penelitian dengan judul "Penerapan BSC Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Organisasi Nirlaba" (Studi Kasus Pada Yayasan Setoran Semarang). Hasil penelitian menyebutkan bahwa selama tahun 2000-2002 masing-masing perspektif yang diterapkan pada yayasan tersebut mengalami peningkatan yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan naik sebesar 11%, perspektif proses bisnis internal sebesar 74%, perspektif klien/pelanggan sebesar 68% dan perspektif keuangan 63%.
3. Jandri Sitanggang (2001) melakukan penelitian dengan judul "Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada STIE Taman Siswa Jakarta" Kesimpulannya adalah STIE Taman siswa berada dalam kondisi baik.

## Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir penelitian dalam pengukuran kinerja STIENU Jepara dengan empat aspek dalam pendekatan BSC, disajikan pada gambar 1.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



## Metode Penelitian

### Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian bersifat interdependensi, yaitu tidak memiliki ketergantungan satu dengan lainnya. Variabel penelitian meliputi: perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif keuangan. Berikut ini dijelaskan variabel penelitian dan dimensinya.

#### 1. Perspektif Pelanggan

Sasarannya adalah memberikan kepuasan kepada mahasiswa atas pelayanan yang diberikan. Kualitas layanan terdiri atas lima dimensi yaitu :

- Tangibility* (Tampilan fisik dan media komunikasi). Indikator: lokasi, tempat belajar, Fasilitas komputer, fasilitas perpustakaan, ruang dosen, alat belajar, ruang tunggu, penampilan karyawan dosen, tempat parkir, anjungan mahasiswa.
- Reliability* (Pelayanan yang terpercaya). Indikator: penawaran mata kuliah, jadwal perkuliahan dan ujian, metode mengajar, penilaian perkuliahan, perhitungan indeks prestasi, buku wajib dan buku tambahan, bimbingan KRS.
- Responsiveness* (Ketanggapan dalam memberikan layanan). Indikator: administrasi PMB, penyelesaian surat keterangan, fasilitas layanan, keluhan proses administrasi, keluhan kebersihan.



- d. *Assurance* (Jaminan pelayanan). Indikator: keramahan dosen dan karyawan, kemampuan dan pengetahuan dosen dan karyawan, sopan santun dosen dan karyawan
  - e. *Empathy* (sikap peduli dan penuh perhatian). Indikator: karyawan mengenal mahasiswa, dosen mengenal mahasiswa, karyawan dan dosen memberikan pelayanan.
2. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**  
Sasarannya adalah mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun STIENU Jepara dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang sumber utamanya datang dari manusia, sistem dan prosedur. Pengukurannya:
    - a. Tingkat kepuasan pegawai. Indikatornya dari Minnesota (dalam Wijaya, 1997) yang terdiri dari 20 pertanyaan.
    - b. Tingkat perputaran pegawai. Ukuran yang digunakan adalah data kepegawaian dari tahun 2007 sampai dengan 2010.
  3. **Variabel Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**  
Sasarannya adalah pengembangan akademik yang berkelanjutan. Untuk mengukur variabel kinerja proses bisnis internal didasarkan pada dua indikator, yaitu inovasi dan layanan purna jual. Indikator Inovasi diukur dengan indikator: aplikasi computer, laboratorium akuntansi, UPT keuangan dan perbankan, UPT kewirausahaan, pembayaran uang kuliah. Indikator layanan purna jual: kesempatan menjadi dosen, dan bursa tenaga kerja.
  4. **Variabel Kinerja Perspektif Keuangan**  
Sasaran kinerja keuangan, yaitu membatasi pengeluaran sesuai dengan yang dianggarkan. Data yang diperlukan: data sekunder rencana pendapatan dan belanja serta realisasi pendapatan dan belanja dana terhitung mulai tahun 2007/2008 sampai dengan tahun anggaran 2009/2010.  
Untuk sektor penerimaan, semakin tinggi tingkat pencapaian (realisasi) maka semakin tinggi nilai yang akan diberikan, karena hal tersebut menunjukkan bahwa usaha menghasilkan pendapatan semakin baik. Sebaliknya untuk sektor pengeluaran, semakin rendah tingkat pencapaian maka semakin tinggi skor nilai yang didapat, hal tersebut dimungkinkan karena terjadi penghematan yang sekaligus meningkatkan pendapatan.

### ***Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel***

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga edukatif maupun non edukatif STIENU Jepara berjumlah 61 orang serta mahasiswa STIENU Jepara sebanyak 898 orang. Untuk tenaga edukatif dan nonedukatif, semuanya diambil sebagai responden, sedangkan untuk mahasiswa, jumlah sampel yang akan diambil menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 1999: 62) :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

N = Populasi

n = Sampel

d = kesalahan dalam pengambilan sampel

Berdasarkan rumus (1) dapat diketahui jumlah sampel mahasiswa sebesar  $n = 89,98$  (dibulatkan 90). Pengambilan sampel dilakukan secara proporsional berdasarkan angkatan dan jurusan.

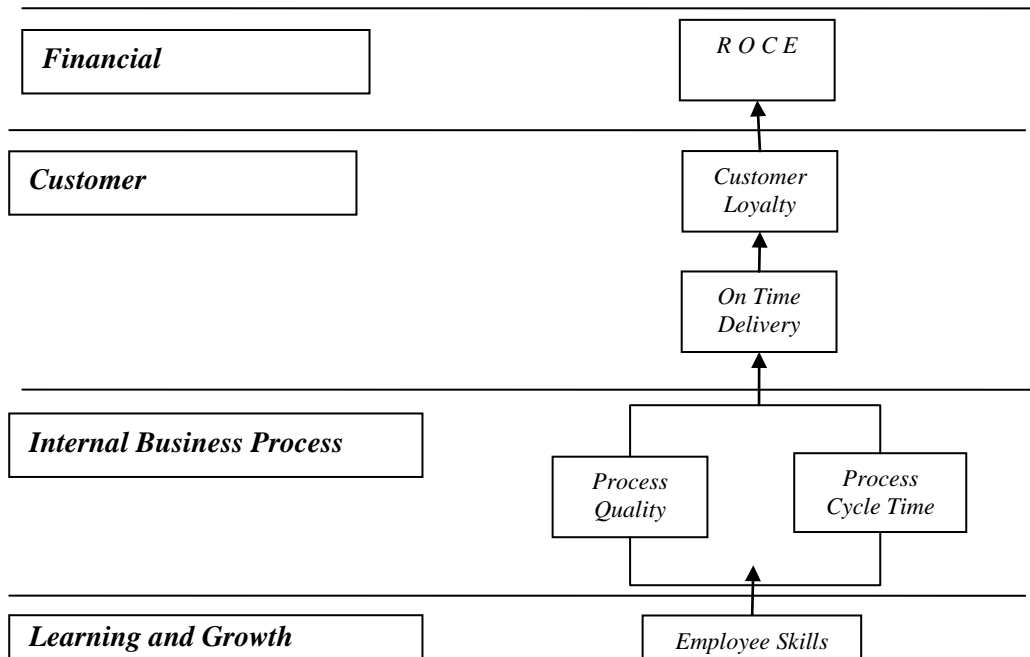
### ***Jenis dan Sumber Data***

Jenis data penelitian meliputi data primer yang diperoleh secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner atau wawancara dan data sekunder dari laporan keuangan STIENU Jepara yang dikumpulkan dengan dokumentasi.

### ***Metode Analisis dan Prosedur Analisis***

Metode analisis dalam pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balance scorecard*. Untuk memberi gambaran prosedur analisis dengan langkah yang berurutan, dapat dilihat pada gambar 2.

**Gambar 2**  
**Prosedur Analisis dengan Pendekatan *Balance Scorecard***



## Hasil dan Pembahasan

Pada bagian hasil dan pembahasan dijelaskan mengenai profile responden (pegawai dan mahasiswa STIENU Jepara), hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel, dan terakhir mengenai hasil analisis dari empat aspek BSC.

### *Profil Responden (Dosen & Karyawan STIENU Jepara)*

Profil responden yang dijelaskan meliputi: jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja. Secara berurutan, disajikan pada tabel 1 hingga 4.

**Tabel 1**  
**Umur Responden**

Umur (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase
< 30	13	21.31
31 – 40	28	45.90
41 – 50	11	18.03
> 50	9	14.75
Total	61	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 28 orang atau 45,90 % berumur antara 31 sampai dengan 40 tahun, kemudian responden berumur di bawah 30 tahun sebanyak 13 orang atau 21,31 % dari jumlah responden, yang berumur antara 41 sampai 50 sebanyak 11 orang atau 18,03 %, sedangkan yang paling sedikit berumur di atas 50 tahun sebanyak 9 orang atau 14,75 %, dari jumlah responden.

**Tabel 2**  
**Pendidikan Responden**

Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase
SD	1	1.64
SLTP	1	1.64
SLTA	7	11.48
D3	4	6.56
S1	24	39.34
S2	24	39.34
Total	61	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 2 menunjukkan bahwa pendidikan terakhir dari responden yaitu lulusan S1 dan S2 merupakan lulusan terbanyak, masing-masing sebanyak 24 orang atau 39,34 %, kemudian lulusan SLTA sebanyak 7 orang atau 11,48 %, kemudian lulusan D3 sebanyak 4 orang atau 6,56 % sedangkan lulusan terendah adalah lulusan SD dan SLTP masing-masing sebanyak 1 orang atau 1,64% dari jumlah responden.

**Tabel 3**  
**Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase</b>
Laki - laki	47	77,05
Perempuan	14	22,95
Total	61	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 3 menunjukkan bahwa 47 orang atau 77,05 % adalah laki-laki dan 14 orang atau 22,95 % adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki.

**Tabel 4**  
**Masa Kerja Responden**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase</b>
1 – 4	30	49,18
5 – 8	7	11,48
9 – 12	6	9,48
> 12	18	29,59
Total	61	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 30 orang atau 49,18 % mempunyai masa kerja antara 1 sampai 4 tahun, kemudian masa kerja responden di atas 12 tahun sebanyak 18 orang atau 29,59 %, masa kerja antara 5 sampai 8 tahun sebanyak 7 orang atau 11,48 %, sedangkan masa kerja responden antara 9 sampai 12 tahun sebanyak 6 orang atau 9,48 % dari jumlah responden.

***Profile Responden (Mahasiswa STIENU Jepara)***

Profil responden dari mahasiswa STIENU Jepara yang dijelaskan dalam profil, meliputi: jenis kelamin, program studi dan tahun masuk. Secara berurutan disajikan pada tabel 5-7.

**Tabel 5**  
**Jenis Kelamin Responden Mahasiswa**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase</b>
Laki - laki	42	46,67
Perempuan	48	53,33
Total	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 5 menunjukkan bahwa 42 orang atau 46,675 % adalah laki-laki dan 48 orang atau 53,33 % adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah perempuan.

**Tabel 6**  
**Program Studi Responden Mahasiswa**

Program Studi	Frekuensi (orang)	Persentase
Akuntansi	45	50,00
Manajemen	45	50,00
Total	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 6 menunjukkan bahwa program studi responden baik akuntansi maupun manajemen masing-masing sebanyak 45 orang atau 50,00 % dari responden.

**Tabel 7**  
**Tahun Masuk Responden Mahasiswa**

Tahun Masuk	Frekuensi (orang)	Persentase
2010	33	36,67
2009	28	31,11
2008	18	20,00
2007	9	10,00
2005	2	2,22
Total	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 7 menunjukkan bahwa tahun masuk kuliah responden terbanyak didominasi oleh mahasiswa yang baru masuk, disusul oleh mahasiswa yang masuk tahun sebelumnya, dan begitu seterusnya.

### ***Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel***

Variabel yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah kualitas layanan, kepuasan kerja dan inovasi dan purna jual, karena variabel tersebut pengukurannya menggunakan kuesioner.

#### **1. Kualitas Layanan**

Dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua kuesioner dari kelima variabel valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *Corrected Item Total Correlation* atau  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel = 0,207 (  $N = 90$ ,  $\alpha = 0,05$  ). Dari hasil uji reliabilitas diperoleh bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau  $r$  hitung untuk kelima variabel yaitu *Tangibility* (X1), *Reliability* (X2), *Responsiveness* (X3), *Assurance* (X4) dan *Empathy* (X5) semuanya lebih besar dari 0,60 ( $r$  standar) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

#### **2. Kepuasan Kerja**

Dari hasil uji validitas diperoleh bahwa kuesioner variabel kepuasan kerja valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *Corrected Item Total*

*Correlation* atau  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel = 0,254 (  $N = 61$  ,  $\alpha = 0,05$  ). Dari hasil uji reliabilitas diperoleh bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau  $r$  hitung untuk variabel kepuasan kerja lebih besar dari 0,60 ( $r$  standar) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

### 3. Inovasi dan Purna Jual

Dari hasil uji validitas bahwa kuesioner variabel inovasi dan purna jual valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *Corrected Item Total Correlation* atau  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel = 0,254. Dari hasil uji reliabilitas bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau  $r$  hitung untuk variabel inovasi dan purna jual lebih besar dari 0,60 ( $r$  standar) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

### ***Ringkasan Hasil Penelitian dan Implikasinya***

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah:

#### 1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan yang terdiri dari lima variabel mempunyai nilai rata-rata yang berbeda. Berikut ini hasilnya:

- a) Nilai rata-rata (mean) variabel *tangibility* sebesar 3,57 adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang berkaitan dengan tampilan fisik sarana dan prasarana dinilai oleh responden (mahasiswa) memuaskan.
- b) Variabel *reliability* sebesar 3,50 adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang berkaitan dengan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan tepat waktu dinilai oleh mahasiswa cukup memuaskan.
- c) Variabel *responsiveness* sebesar 3,35 adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang berkaitan dengan ketanggapan dalam memberikan layanan dinilai oleh mahasiswa cukup memuaskan.
- d) Variabel *assurance* sebesar 3,42 adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang berkaitan dengan jaminan pelayanan, yakni kemampuan, pengetahuan, keramahan serta sopan santun dinilai oleh mahasiswa cukup memuaskan.
- e) Variabel *empathy* sebesar 3,24 adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang berkaitan dengan sikap peduli tetapi penuh perhatian dinilai mahasiswa cukup memuaskan.

Hal ini berimplikasi pada perlunya upaya :

- a. Dari aspek *tangibility*, responden merasa puas terhadap pelayanan ini, untuk itu pelayanan yang berkaitan dengan fasilitas fisik ini perlu dipertahankan dan ditingkat.
- b. Dari aspek *reliability*, responden merasa cukup puas, untuk perlu adanya peningkatan pelayanan yang terpercaya dan akurat supaya mahasiswa merasa puas.

- c. Dari aspek *responsiveness*, responden merasa cukup puas, untuk itu perlu adanya peningkatan ketanggapan dan kecepatan pelayanan sehingga mahasiswa merasa puas.
  - d. Dari aspek *assurance*, responden merasa cukup puas, hal ini berimplikasi perlunya peningkatan kemampuan, pengetahuan, keramahan serta sopan santun, sehingga mahasiswa puas dalam pelayanan yang mereka terima.
  - e. Dari aspek *empathy*, responden merasa cukup puas, hal ini berimplikasi perlu adanya peningkatan sikap peduli dan perhatian dalam melayani mahasiswa, sehingga mahasiswa merasa puas.
2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan dan dosen merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka. Variabel kepuasan kerja sebesar 3,56 adalah signifikan Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dan dosen merasa cukup puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini berimplikasi perlunya peningkatan pelayanan kepada karyawan dan dosen sehingga mereka puas dalam melaksanakan pekerjaannya.  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari sisi inovasi dan purna jual, koresponden merasa cukup puas. Variabel inovasi dan layanan purna jual sebesar 3,07 adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengantisipasi kebutuhan pasar kerja serta memberikan layanan purna jual dinilai oleh mahasiswa cukup memuaskan.
  3. Hal ini berimplikasi perlunya peningkatan pelayanan UPT-UPT sehingga mahasiswa merasa puas terhadap keberadaannya.
  4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek keuangan STIENU baik. Variabel keuangan pada tahun 2007/2008 dan 2009/2010 menunjukkan interval realisasi penerimaan berada di atas 100% serta interval realisasi pengeluaran di bawah 25%. Sedangkan pada tahun 2008/2009 menunjukkan interval realisasi penerimaan berada antara 75% - 100% serta interval realisasi pengeluaran berada antara 25%.- 49,99%. Namun demikian perlu ditingkatkan untuk mencari sumber-sumber pendapatan yang lain. Hal ini disebabkan adanya tuntutan peningkatan pelayanan yang baik sebagai mana tersebut tadi, dimana untuk merealisasikannya membutuhkan dana yang tidak sedikit.

## Rekomendasi

Setelah mengetahui hasil penelitian di atas, maka penulis menyampaikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Perlunya peningkatan pelayanan dari berbagai aspek pelayanan di STIENU, dengan harapan ke depan STIENU Jepara dapat meningkatkan kepuasan mahasiswa maupun karyawan dan dosen. Sehingga dengan peningkatan kepuasan karyawan dan dosen, mereka akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada mahasiswa. Akhirnya, dengan kualitas pelayanan yang baik, mahasiswa akan merasa puas dan akan berdampak pada bertambahnya jumlah mahasiswa baru untuk kuliah di STIENU.

2. Perlu ditingkatkannya mencari sumber pendapatan yang lain. Hal ini berkaitan dengan adanya tuntutan peningkatan pelayanan yang baik sebagai mana tersebut, dimana untuk merealisasikannya membutuhkan dana yang tidak sedikit.

### ***Keterbatasan Penelitian***

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Belum adanya standar penilaian aspek keuangan sebuah perguruan tinggi swasta
2. Obyek penelitian terbatas pada STIENU Jepara.

### ***Agenda Penelitian Mendatang***

Dengan adanya keterbatasan penelitian, maka perlu adanya penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan :

1. Perlu adanya standar penilaian kinerja keuangan bagi STIE atau Perguruan Tinggi Swasta.
2. Penelitian yang melibatkan STIE atau PTS di Jawa Tengah.

### **Daftar Pustaka**

- Azhar, Kasim, 1993, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, PAU, Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Azra, Azyur Mardi, 2000, "Tiga Paradigma Penting Perguruan Tinggi", *Harian Kompas*, tanggal 19 September 2000.
- Barbara, Gunawan, 2000, "Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard", *Manajemen*, September, 2000.
- Chandra, Wijaya, 1997, *Pengukuran Kinerja BUMN Dengan Pendekatan Balanced Scorecard-Studi Kasus Pada PT.JIEP (Persero)*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Dedi, Supriadi, 1997, *Isu Dan Agenda Pendidikan Di Indonesia*, PT. Rosida Jaya Putra, Jakarta.
- Hilton, Ronald W., Michael W.Maher & Franck H.Selto, 2000, *Cost Management, Strategies for Business Decisions*, Mc. Graw-Hill, New York.
- Husein, Martani, 1997, "Balanced Scorecard Penyeimbang Kinerja Organisasi", *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.06, Juni, 1997.
- Husein, Martani dan Lubis, 1987, *Teori Organisasi*, PAU, Ilmu Sosial, UI.
- Husein, Umar, 1999, *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jordan, Thomas E., 1989, *Pengukuran dan Evaluasi di Perguruan Tinggi: Permasalahan dan Ilustrasi*, terjemahan Yan Mujianto, cetakan pertama, IKIP Press, Semarang.
- Kaplan & Norton, 1992, "Using The Balanced Scorecard - Measured That Drive", *HBR* (Januari-Februari) 1992.



- \_\_\_\_\_, 1993, "Putting Balanced Scorecard to Work", *HBR* (Sept-Oct) 1993.
- \_\_\_\_\_, 1996, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *HBR* (Januari-Februari) 1996.
- \_\_\_\_\_, 1996, *The Balanced Scorecard*, HBS Press, Boston.
- Lin, Blocher Chen, 2000, *Manajemen Biaya*, terjemahan Susty Ambarriani, Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah, Thoha, 2000, "Hati-Hati Terapkan Otonomi Pendidikan", *Harian Kompas* 21 September 2000.
- Muhamad, Nur Wangit, 1997, "Mengejar Ketertinggalan Ilmu Pengetahuan dan Tehnologi Melalui Perguruan Tinggi", *Cakrawala pendidikan*, Edisi Khusus Dies, Mei 1997.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard*, edisi pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Nazir, Mohammad, 1988, *Metode Penelitian*, PT. Ghailia Indonesia, Jakarta.
- Plewa, Franklin, Jr and George T., 1993, *Laba Atas Investasi (ROI) dan Pemecahan Keuangan*, terjemahan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Rahayu, Ami Y, 1997, "Fenomena Sektor Publik, Dan Era Service Quality (Servqual)", *Jurnal Bisnis & Birokrasi* No.1 Vol III April 1997.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999, Tentang Pendidikan Tinggi.
- Semiawan, Conny. R., 1998, *Pendidikan Tinggi : Peningkatan kemampuan manusia sepanjang hayat sepanjang hayat seoptimal mungkin*, DEPDIKNAS.
- Siegel, J.G & Joe K. Slim, 1993, *Mengatur Keuangan*, terjemahan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sitanggang, Jandri, 2001, *Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada STIE Taman Siswa Jakarta*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Soehendro, Bambang, 1996, *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*, Depdikbud.
- Sutjipto, Budi W., 1997, "Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard", *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.06, Juni, 1997.
- Tjiptono, Fardi, 1999, "Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi", *Usahawan* No. 11 Tahun XXVIII Nopember 1999.
- Tilaar, H.A.R, 1997, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*, PT. Grasindo, Jakarta.

- Wati, Gani Linda, 1994, *Tolak Ukur Pemandu Kinerja Untuk Untuk Mencapai Kompetitive Excellence Studi Kasus Pada PT. G.*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Wexley, Kenneth U., Yuki, Gary A., 1984, *Organizational Behavior and Personel Phsycology*, Revised Edition, Irwin Homewood, Illionis.
- Wijaya, Amin Tunggal, 2000, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.
- Yuwana, Mardjuka, 2001, "Menelaah dan mendisseminasikan daya saing pendidikan manajemen pariwisata dalam kompetisi global", *Orasi Ilmiah Dies Natalis Universitas Sahid*, Jakarta.
- Zeithaml, Valerie A., A.Parasuraman, and Leonard L. Beny, 1990, *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York.