



IKATAN AKUNTAN INDONESIA  
WILAYAH JAWA BARAT

ISSN-SNAB-2252-3936



# PROCEEDINGS

**PROFESIONALISME AKUNTAN MENUJU  
SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICE**

**KAMIS, 20 JULI 2017 | BANDUNG, JAWA BARAT**

## Studi Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dilihat Dari Perspektif Balanced Scorecard di Universitas Widyatama (Studi Kasus pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama)

Irene Sukma Lestari Barus 1<sup>1)</sup>, H.R. Ferry Mulyawan 2<sup>2)</sup>, Veronica Christina M.P.P.3<sup>3)</sup>

- 1) UNIVERSITAS WIDYATAMA, BANDUNG  
Jl. Cikutra No.204 A, Bandung  
veronica.christina@widyatama.ac.id
- 2) UNIVERSITAS WIDYATAMA, BANDUNG  
Jl. Cikutra No.204 A, Bandung  
ferry.mulyawan@widyatama.ac.id
- 3) UNIVERSITAS WIDYATAMA, BANDUNG  
Jl. Cikutra No.204 A, Bandung  
irene.sukma@widyatama.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif untuk melakukan sebuah studi mengenai Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dilihat dari Perspektif Balanced Scorecard di Universitas Widyatama. Studi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai dengan menggunakan 4 (empat) perspektif balanced scorecard. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah random purposive sampling yaitu penarikan sampel secara acak berdasarkan kriteria tertentu dengan jumlah responden sebesar 96 responden. Teknik pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif dilakukan untuk data yang bersifat kuantitatif yang diperoleh dari civitas academica Universitas Widyatama melalui data primer yang diperoleh dari kuesioner. Pada perspektif keuangan ini, karyawan lebih banyak memberikan jawaban bahwa besarnya SPP mahasiswa baru di perguruan tinggi ini sangat tinggi atau indikator Growth sangat tinggi. Pada perspektif pelanggan ini, Mahasiswa memperoleh banyak manfaat atau pengetahuan dengan kuliah di Universitas Widyatama dikategorikan tinggi atau indikator kepuasan pelanggan dinilai tinggi. Pada perspektif ini proses bisnis ini mengkaji tentang proses bisnis internal dari persepsi dosen dan mahasiswa, dosen di PT ini dikategorikan tinggi dalam membuat karya ilmiah yang dipublikasikan sesuai standar ketentuan Dikti. Sedangkan dari persepsi mahasiswa setiap mata kuliah dalam kurikulum dalam kategori tinggi karena telah dilengkapi dengan Rencana Pembelajaran Studi (RPS) atau indikator proses inovasi dikategorikan tinggi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, dosen dan pegawai cukup tepat hadir dalam bekerja atau pada indikator budaya organisasi berada pada kategori tinggi.

**Keyword :** *Balanced Scorecard.*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Akhir abad 20 disebut dengan revolusi industri kedua. Lingkungan bisnis mengalami perkembangan dan perubahan yang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Kompetisi antar industri meluas mencakup lingkup dunia (globalisasi) dan inovasi produk serta jasa meningkat pesat. Perubahan yang terjadi menuntut perubahan sikap dalam mengelola dan menjalankan bisnis. Revolusi membawa dampak yang cukup besar dalam praktik akuntansi manajemen di perusahaan yang terus berupaya agar perusahaan meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, menaikkan *output*, dan percepatan waktu dalam merespons pelanggan (Krisnaji : 2010).

Universitas tentu saja menghadapi persaingan yang tajam oleh karena itu universitas juga harus melakukan perbaikan dalam berbagai aspek yaitu dari segi kualitas produknya, sumber daya manusia, strategi mengatasi pesaing, strategi memasarkan produk serta perubahan aspek secara komprehensif untuk mampu bersaing secara kompetitif. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya maupun kualitas pada pelayanan yang terus menerus harus dilakukan evaluasi secara berkala. Tentunya dalam hal ini dituntut kinerja yang memadai

dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah disesuaikan dengan visi dan misi dari perusahaan tersebut. Sehingga dalam hal ini perusahaan membutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja agar dapat mengetahui sejauhmana strategi dan sasaran yang telah ditetapkan melalui tujuan dapat terlaksana. Alat ukur yang dimaksud dapat dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard* yang diharapkan mampu mengatasi kekurangan yang ada dan selanjutnya melakukan tindakan perbaikan di masa mendatang dari evaluasi kinerja masa lalu.

*Balanced Scorecard (BSC)* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menterjemahkan Visi, Misi, Nilai dan Strategi Organisasi kedalam empat perspektif. BSC terdiri dari dua kata yaitu *Balance* (Berimbang) dan *Scorecard* (Kartu Skor). Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan akan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini akan digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan (Mulyadi, 2005:2). *Balanced Scorecard* adalah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi 4 (empat) perspektif (Rudianto, 2013). Yaitu : Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja bukan saja menyatakan soal hasil akhir tapi juga bagaimana proses kerja berkelanjutan, yang mana proses inilah yang akan menentukan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga pegawai mampu melaksanakannya secara optimal dan berjalan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang ditetapkan. Topik penelitian ini berfokus pada penerapan kinerja berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Latar belakang penelitian sebagai berikut : Bagaimana Penerapan sistem penilaian kinerja dilihat dari perspektif *balanced scorecard* di Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ; Menganalisis kinerja manajerial dilihat dari perspektif *balanced scorecard*.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Peneliti ; sebagai pengembangan ilmu di bidang akuntansi manajemen dan penelitian selanjutnya.
2. Instansi ; sebagai masukan dan sumbangan informasi dalam mengambil keputusan dan evaluasi manajemen dalam pengukuran kinerja pegawai.
3. Pihak yang berkepentingan ; diharapkan memperkaya ilmu pengetahuan di bidang *balanced scorecard*
4. Peneliti selanjutnya ; sebagai referensi untuk meneliti di bidang *balanced scorecard*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

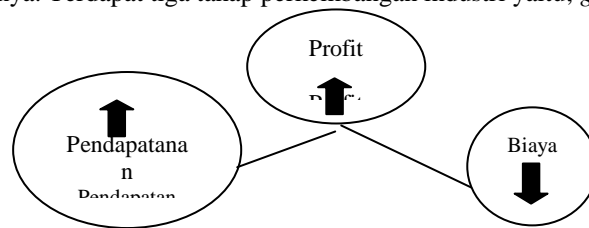
### 2.1. Teori *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard (BSC)* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menterjemahkan Visi, Misi, Nilai dan Strategi Organisasi kedalam empat perspektif. BSC terdiri dari dua kata yaitu *Balance* (Berimbang) dan *Scorecard* (Kartu Skor). Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan akan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini akan digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan (Mulyadi, 2005:2). *Balanced Scorecard* adalah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi 4 (empat) perspektif (Rudianto, 2013) :

#### 2.1.1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on investmen (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *return on capital employed (ROCE)*, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Terdapat tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on investmen (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *return on capital employed (ROCE)*, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Pada saat perusahaan melakukan

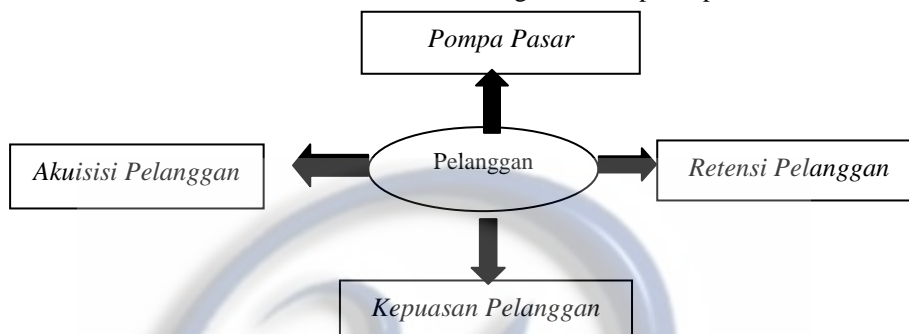
pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Terdapat tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth, sustain, dan harvest*.



**2.1.1. Gambar Perspektif Keuangan**

**2.1.2. Perspektif Pelanggan**

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang telah dipilih mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan.

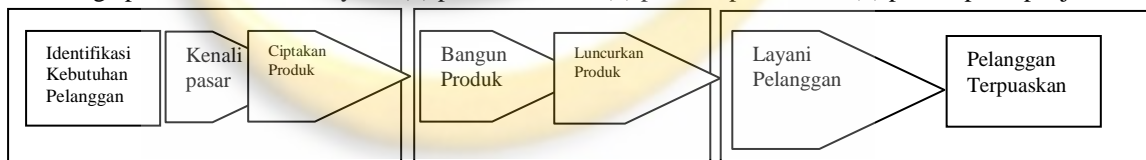


**2.1.2. Gambar Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas: *Kepuasan pelanggan, Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan baru dan Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran*.

**2.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

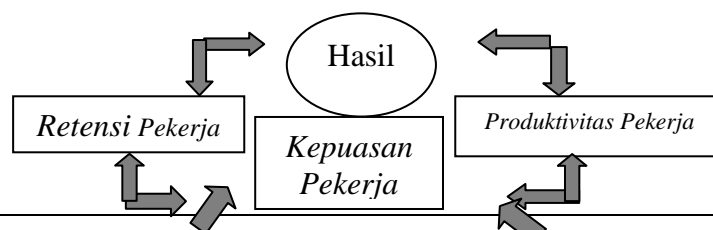
Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi bagi pelanggan (*customer*) dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini, perusahaan berfokus tiga proses bisnis utama yaitu (1) proses inovasi, (2) proses operasi, dan (3) proses pascapenjualan.

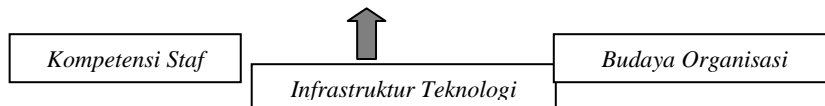


**2.1.3. Gambar Perspektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik**

**2.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Organisasi bisnis harus terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan mereka akan meningkatkan pula kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard* ini, yaitu *pembelajaran dan pertumbuhan*, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi informasi, dan (3) budaya organisasi.





#### 2.1.4. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Menurut Ramelan,dkk. (2009) mengatakan : (1) Pengukuran kinerja yang dilakukan PT. XYZ dengan menggunakan perspektif tradisional dinilai makin baik dari segi keuangannya saja, meski telah melakukan pengukuran terhadap perspektif non-keuangannya, (2) Manfaat PT. XYZ menerapkan Balanced Scorecard kinerja perusahaan dapat ditingkatkan lebih optimal daripada hanya menggunakan perspektif keuangan saja, masih ada tiga perspektif lagi yang mendukung untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dalam Balanced Scorecard ada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif unit bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (3) dengan hasil dari Balanced Scorecard yang dapat menggambarkan internal perusahaan, dan diimplementasikan dalam analisa SWOT, sehingga analisa strategisnya tergambar. Berdasarkan diagram analisis SWOT, PT. XYZ berada dalam posisi ST, dimana mendukung strategi diversifikasi dan strategi yang cocok untuk digunakan adalah *concentric diversification*, *market penetration*, dan penghematan, membantu perusahaan untuk tetap berada dalam bisnis pemesinan (*machining*).

Menurut Eddy Soeryanto Soegoto (2010), dari perspektif keuangan menggunakan indikator produktivitas mengukur hasil layanan pekerjaan bulanan. Perspektif keuangan diukur dengan dua indikator yang berkaitan dengan bertambahnya jumlah layanan dan menurunnya jumlah biaya yang dikeluarkan. Terdapat bahwa adanya peningkatan efisiensi biaya operasional dari tahun sebelumnya diakui oleh hampir semua unit prodi. Sedang Indikator untuk mengukur perspektif proses bisnis internal ini digunakan dua indikator, yaitu ukuran tentang meningkatnya kepuasan pelanggan, dan menurunnya *non valueadded activities*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditandai dengan meningkatnya kualitas organisasi dan meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen merupakan indikator sangat dominan dibanding dengan indikator lainnya. sedangkan indikator meningkatnya kualitas prasarana dan sarana paling rendah. Keempat indikator yang mengukur dimensi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berada pada kategori tinggi. Untuk mengukur perspektif pelanggan ini digunakan tiga indikator, yaitu meningkatnya kepercayaan pelanggan, peningkatan jenis varians produk layanan dan meningkatnya value yang diperoleh pelanggan. Pada perspektif pelanggan, terlihat ada indikasi meningkatnya kepercayaan pelanggan yaitu mahasiswa terhadap kualitas layanan yang dihasilkan oleh prodi lebih dominan dibanding dengan indikator lainnya.

Sedangkan menurut Hagi Parasianta Faimiaji, Andri Prastiwi (2012) mengatakan Dari Perspektif Keuangan CR, GPM, Operating Ratio dan Inventory turnover dari 2008-2009 mengalami turun-naik-turun-turun sedangkan tahun 2009 -2010 mengalami naik-turun-naik-naik. Sedangkan ROI dan Sales tidak mengalami perubahan artinya tetap naik. Ketidakterersediaan data pembandingan untuk kinerja perspektif pelanggan yaitu pangsa pasar pada tahun 2008 sehingga tidak dapat dilihat dampak dari perspektif bisnis internal terhadap perspektif pelanggan tersebut yang mencapai persentase sebesar 11% pada tahun 2009, begitupun dengan dampak pangsa pasar terhadap perspektif keuangan. Di tahun 2009 – 2010, keberhasilan inovasi ini terlihat juga berdampak langsung pada kinerja perspektif pelanggan yaitu pangsa pasar yang meningkat 36% dibandingkan tahun sebelumnya. Ketiga perspektif yang dianalisa tersebut ternyata juga mempengaruhi perspektif keuangan yaitu : a) Current Ratio meningkat 28% dibandingkan tahun sebelumnya, b) Peningkatan pada pangsa pasar ternyata sangat berhasil dalam meningkatkan sales perusahaan, hal itu terbukti dari peningkatan sales sebesar 17% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. c) Keberhasilan dalam kinerja nonkeuangan juga berdampak positif pada ROI yang meningkat cukup signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. d) Gross Profit Margin penurunan 0,25%. e) Keberhasilan dalam kinerja nonkeuangan ternyata hanya sedikit berdampak positif pada Operating Ratio (OR) yang mengalami sedikit peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya, peningkatan operating ratio tersebut mungkin lebih disebabkan karena inovasi produk yang membutuhkan biaya yang lebih banyak, sehingga perusahaan kurang dapat menekan biaya operasi. f) Dampak positif keberhasilan kinerja nonkeuangan pada ketiga aspek pada perspektif keuangan di atas ternyata tidak berlanjut pada aspek Inventory Turnover (IT) yang justru menunjukkan kinerja yang kurang baik dibandingkan tahun sebelumnya. Dari Perspektif Bisnis Internal berupa *Internal Product*, *Repeat Product*, dan *Shipment Fulfillment* dari 2008-2009 mengalami turun-naik-naik sedangkan tahun 2009 – 2010 mengalami naik-turun-naik. Dari Sudut Pembelajaran dan Produktivitas Karyawan dari 2008-2009 mengalami turun-naik sedangkan tahun 2009-2010 mengalami turun-turun.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian evaluasi mendukung pengambilan keputusan berdasarkan dua atau lebih tindakan-tindakan alternatif. (Silalahi, 2009:24). Bentuk penelitian yang digunakan adalah eksplanatory dengan sumber data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh melalui kuesioner di perguruan tinggi Universitas Widyatama.

### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yakni ; data primer dengan menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada tenaga keuangan, dosen dan mahasiswa.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2008). Populasi penelitian seluruh pegawai, dosen dan mahasiswa yang bekerja di Universitas Widyatama.

Penarikan sampel menggunakan *purposive judgement sampling* dengan kriteria tertentu yaitu : [1] Pegawai Keuangan, karena memiliki pengetahuan dan keahlian mengenai kondisi keuangan dari Universitas Widyatama, [2] Dosen, sebagai tenaga proses belajar mengajar dan mengetahui pelaksanaan kegiatan administrasi pendidikan di Universitas Widyatama, [3] Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama. Jumlah sampel sebanyak 96 responden terdiri dari Pegawai Keuangan 7 orang, Dosen 15 orang dan Mahasiswa 74 orang.

### 3.4. Analisis Data

Analisis data yang digunakan deskriptif kuantitatif yang diperoleh dari *civitas academica* di Universitas Widyatama. Hasil analisis disajikan dalam bentuk uraian, dan bagan dari kuesioner. Model analisis yang digunakan adalah implementasi metode Balanced Scorecard..

### 3.5. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini antara lain :

No	Dimensi	Indikator	Nomor Indikator Pertanyaan	Skala
1.	Perspektif Keuangan	1. Growth	1 -12	Likert
		2. Sustain	13 – 14	Likert
2.	Perspektif Pelanggan	1. Kepuasan Pelanggan	1 – 4	Likert
		2. Retensi Pelanggan	5 – 12	Likert
		3. Pangsa Pasar yang Meningkat	13 – 20	Likert
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Proses Operasi	1 – 22	Likert
		2. Proses Inovasi	23 – 31	Likert
		3. Proses Pasca Penjualan	32 – 34	Likert
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Kompetensi Karyawan	1 – 6	Likert
		2. Infrastruktur Teknologi Informasi	7 – 9	Likert
		3. Budaya Organisasi	10 – 19	Likert

Sumber : Data Diolah Tim Penulis (2017)

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Analisa Deskriptif

Tabel 4.1. Analisa Deskriptif

Q4

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	Total Frequency
Q11 4,00	5	83,3	100,0	6
Q4 4,00	54	73,0	97,3	74
Q16 4,00	11	73,0	80,0	15
Q25 4,00	53	71,6	90,5	74
Q12 3,00	8	53,3	60,0	15

Sumber : Data Diolah Tim Penulis (2017)

**Hasil analisa deskriptif pada tabel 4.1 diatas, dapat dilihat sebagai berikut :**

1. Pada perspektif keuangan ini, karyawan lebih banyak menjawab pada pertanyaan di no 11 atau Q11 tentang Besarnya SPP mahasiswa baru di perguruan tinggi ini selalu meningkat setiap tahun. Pertanyaan No.11 ini memiliki tingkat kumulatif sebesar 83,3 % dengan jumlah karyawan yang memilih adalah 5 orang dari 6 orang responden karyawan. 83% artinya pada perspektif keuangan ini, karyawan lebih banyak memberikan jawaban bahwa besarnya SPP mahasiswa baru di perguruan tinggi ini sangat tinggi atau indikator Growth sangat tinggi atau indikator Growth sangat tinggi.
2. Pada perspektif pelanggan ini, mahasiswa lebih banyak menjawab pada pertanyaan di no 4 atau Q 4 tentang Mahasiswa memperoleh banyak manfaat atau pengetahuan dengan kuliah di Universitas Widyatama ini. Pertanyaan No.4 ini memiliki tingkat kumulatif sebesar 73 % dengan jumlah karyawan yang memilih adalah 54 orang dari 74 orang responden mahasiswa atau indikator kepuasan pelanggan. 73 % artinya Pada perspektif pelanggan ini, Mahasiswa memperoleh banyak manfaat atau pengetahuan dengan kuliah di Universitas Widyatama dikategorikan tinggi atau indikator kepuasan pelanggan dinilai tinggi.
3. Pada perspektif ini mengkaji tentang proses bisnis internal dari persepsi dosen dan mahasiswa, dosen lebih banyak menjawab pada pertanyaan di no 16 atau Q16 tentang Dosen di PT ini telah membuat karya ilmiah yang dipublikasikan sesuai standar ketentuan Dikti (lebih besar atau sama dengan 0,5 publikasian per dosen per tahun). Pertanyaan No.16 ini memiliki tingkat kumulatif sebesar 73,3 % dengan jumlah karyawan yang memilih adalah 11 orang dari 15 orang responden dosen atau indikator proses operasi tinggi. 73,3 % artinya Pada perspektif proses bisnis internal, dosen di PT ini dikategorikan tinggi dalam membuat karya ilmiah yang dipublikasikan sesuai standar ketentuan Dikti. Sedangkan persepsi mahasiswa lebih banyak menjawab pada pertanyaan di no 25 atau Q25 tentang Setiap mata kuliah dalam kurikulum telah dilengkapi dengan Rencana Pembelajaran Studi (RPS). Pertanyaan No.25 ini memiliki tingkat kumulatif sebesar 71,6 % dengan jumlah mahasiswa yang memilih adalah 53 orang dari 74 orang responden mahasiswa atau indikator proses inovasi tinggi. 71, 6 % artinya setiap mata kuliah dalam kurikulum dalam kategori tinggi karena telah dilengkapi dengan Rencana Pembelajaran Studi (RPS).
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, dosen lebih banyak menjawab pada pertanyaan di no 12 atau Q12 tentang Dosen dan Pegawai senantiasa tepat hadir pada waktu bekerja. Pertanyaan No.12 ini memiliki tingkat kumulatif sebesar 53,3 % dengan jumlah dosen yang memilih adalah 8 orang dari 15 orang responden dosen atau pada indikator budaya organisasi. 53,3 % artinya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, dosen dan pegawai cukup tepat hadir dalam bekerja atau pada indikator budaya organisasi berada pada kategori cukup tinggi.

#### 4.2. Pembahasan

Berdasarkan data primer yang diperoleh dari *civitas academica* universitas widyatama adalah sebagai berikut :

1. Seharusnya kenaikan SPP Universitas Widyatama disertai dengan penjelasan mengenai alasan agar mahasiswa mengetahui dan dapat menerima kenaikan SPP yang dilakukan.
2. Meningkatkan pelayanan secara *tangible* (misalkan sarana dan prasarana) serta pelayanan secara *intangible* (misalkan pelayanan jasa).
3. Meningkatkan kualitas publikasi penelitian (seperti memberi pelatihan atau workshop metodologi penelitian) dan rewards yang sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai.
4. Baik dosen dan pegawai diberikan pelatihan atau workshop yang berkaitan dengan pekerjaan yang difasilitasi oleh Universitas Widyatama.

### 5. KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat kami simpulkan dari hasil analisis deskriptif adalah sebagai berikut:

1. Pada perspektif keuangan ini, karyawan lebih banyak memberikan jawaban bahwa besarnya SPP mahasiswa baru di perguruan tinggi ini sangat tinggi atau indikator Growth sangat tinggi.
2. Pada perspektif pelanggan ini, Mahasiswa memperoleh banyak manfaat atau pengetahuan dengan kuliah di Universitas Widyatama dikategorikan tinggi atau indikator kepuasan pelanggan dinilai tinggi.
3. Pada perspektif ini proses bisnis ini mengkaji tentang proses bisnis internal dari persepsi dosen dan mahasiswa, dosen di PT ini dikategorikan tinggi dalam membuat karya ilmiah yang dipublikasikan sesuai standar ketentuan Dikti. Sedangkan dari persepsi mahasiswa setiap mata kuliah dalam

kurikulum dalam kategori tinggi karena telah dilengkapi dengan Rencana Pembelajaran Studi (RPS) atau indikator proses inovasi dikategorikan tinggi.

4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, dosen dan pegawai cukup tepat hadir dalam bekerja atau pada indikator budaya organisasi berada pada kategori tinggi.

## 5.2. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dari hasil analisis para peneliti adalah sebagai berikut :

1. **Bagi Mahasiswa yaitu :** Agar mengetahui penjelasan kenaikan SPP di Universitas Widyatama serta mendapatkan pelayanan yang baik melalui tangible (sarana dan prasarana) maupun intangible (misalkan pelayanan jasa).
2. **Bagi Dosen dan Pegawai yaitu :** Memberikan pelatihan atau workshop sesuai dengan pekerjaan masing-masing dan memberikan rewards yang sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai.
3. **Bagi Universitas Widyatama yaitu :** Supaya setiap unit kerja dapat mempertahankan prestasi kerja yang telah dicapai dan meningkatkan prestasi kerjanya dari yang diperoleh dari tahun sebelumnya. Supaya setiap unit kerja mampu membuat suatu program software untuk mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja Universitas Widyatama yang dicapai tiap periode dengan menggunakan prespektif *balanced scorecard*.
4. **Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi,** Agar kiranya Direktorat Pendidikan Tinggi dan Teknologi membuat suatu program software dalam mengukur kinerja dari Perguruan Tinggi di seluruh Indonesia sehingga penilaian dalam membuat ranking universitas dapat dilakukan secara objektif yang disesuaikan dengan standar Borang.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Afuddin dan Saebani. 2009. Metodologi Penelitian Kualitatif. Pustaka Setia. Bandung.
- [2]. Dokumentasi Kinerja Universitas Widyatama. 2014.
- [3]. Eddy Soeryanto Soegoto. 2010. Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Perguruan Tinggi (Studi Kasus Pada UNIKOM Bandung). Jurnal Riset Akuntansi Universitas Komputer Indonesia. Volume I, No.2 April 2010. ISSN : 2086-0447.
- [4]. Gunawan, Imam. 2014. METODE PENELITIAN KUALITATIF: Teori dan Praktik. Bumi Aksara. Jakarta.
- [5]. Hagi Parasianta Failmiaji, Andri Prastiwi. 2012. Analisis Kinerja Komprehensif dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Perdagangan Besar/ Wholeseller (Studi Kasus pada PT Transmarco). Diponegoro Journal Of Accounting. Volume 1. Nomor 1. Tahun 2012. Halaman 1-12.
- [6]. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008), "*Strategy Focused Organization*", Translated by Parviz Bkhatiari, 7th printing, Industrial management organization.
- [7]. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2009), "*The execution*", Translated by Mohamad Reza Atefi, 1st printing, Nab group.
- [8]. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992), "*The balanced scorecard-measures that drive performance*", Harvard Business Review, Vol.70 January-February, pp. 71-90.
- [9]. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2001), "*The Strategy-Focused Organization*", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [10]. Kotler, P. and Nancy, L. 2005. *Corporate Social Responsibility : Doing The Most Good For Your Company and Your Cause*. Best Practices From Hewlett Packard, Ben & Jerry's, and Other Leading Companies. Jhon Wiley & Sons, Inc. United States of America.
- [11]. Krismiaji 2010, *Sistem Informasi Akuntansi*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- [12]. Moleong, Lexy.J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- [13]. Mulyadi. 2005. Akuntansi Biaya. Edisi Ke-6. STIE YKPN. Yogyakarta.
- [14]. Mulyadi. 2013. Sistem Akuntansi. Edisi Ketiga. Cetakan Kelima. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [15]. Rudianto. 2013. Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

- [16]. Satria Widyatama Ramelan, Purnomo Sidhi dan Muhril Ardiansyah. 2009. ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. XYZ. *Journal of Business Strategy and Execution* Vol. 1 No.2 June 2009: 334 – 346.
- [17]. Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung; PT. Refika Aditama.
- [18]. Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta : Bandung.

