



IKATAN AKUNTAN INDONESIA
WILAYAH JAWA BARAT

ISSN-SNAB-2252-3936



PROCEEDINGS

**PROFESIONALISME AKUNTAN MENUJU
SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICE**

KAMIS, 20 JULI 2017 | BANDUNG, JAWA BARAT

ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERGURUAN TINGGI (STUDI KASUS PADA PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI STIE EKUITAS)

Sigit Prakosa
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas, Bandung
sigit_prakosa@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kemungkinan penerapan Balanced Scorecard pada Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas sebagai tolok ukur kinerja organisasi.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara sistematis dan akurat mengenai kemungkinan penerapan Balanced Scorecard sebagai tolok ukur kinerja Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan Balanced Scorecard.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT dapat dilihat bahwa Program Studi Akuntansi STIE Ekuitas memiliki kekuatan yang lebih besar dibanding kelemahannya, dan juga memiliki peluang yang lebih besar dibanding ancaman yang dihadapi. Dengan demikian strategi yang tepat bagi Program Studi Akuntansi STIE Ekuitas adalah strategi pertumbuhan. Dengan Balanced Scorecard, strategi yang telah ditetapkan dijabarkan ke dalam serangkaian tujuan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap tujuan dikembangkan tolok ukurnya, yang dibuat dalam suatu kerangka Balanced Scorecard. Berdasarkan ukuran-ukuran yang terdapat dalam kerangka tersebut menunjukkan bahwa Balanced Scorecard mungkin untuk diterapkan di Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas.

Kata Kunci : *SWOT, Balanced Scorecard, Tolok Ukur, Penerapan*

1. PENDAHULUAN

Lingkungan dunia usaha dewasa ini berkembang dengan pesat dan dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat. Pengaruh lingkungan sangat dominan terhadap kelangsungan hidup suatu organisasi. Oleh karena itu agar organisasi mempunyai kemampuan untuk bersaing maka organisasi tersebut harus mampu mengatur dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perguruan tinggi sebagai sektor publik juga perlu menetapkan strategi yang tepat agar proses pendidikan tetap dapat dilaksanakan dan tujuan organisasi dapat dicapai. Selain itu dengan perkembangan pendidikan tinggi yang pesat maka perguruan tinggi perlu mempunyai pengukuran kinerja yang efektif untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, sehingga diperlukan perencanaan stratejik yang tepat. Perencanaan stratejik dapat menolong organisasi menangani perubahan-perubahan yang tidak dapat diduga.

Salah satu alat analisis pengukuran kinerja intern organisasi dan juga dapat digunakan sebagai alat perencanaan strategi yang dikenal adalah *Balanced Scorecard*. Dengan *balanced scorecard* data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Namun untuk berhasil di masa mendatang organisasi perlu melakukan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi, sehingga informasi yang diberikan oleh data keuangan merupakan data masa lalu (*historical*), dirasakan kurang mencukupi. *Balanced Scorecard* memberikan tambahan dengan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa mendatang.

Berdasarkan hal yang telah diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kemungkinan Penerapan *Balanced Scorecard* pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kemungkinan penerapan *balanced scorecard* dengan keempat perspektifnya pada perguruan tinggi.

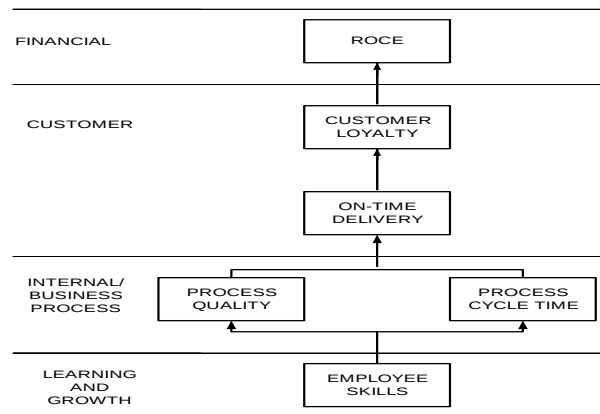
2. TINJAUAN PUSTAKA

Strategi perusahaan adalah rencana komprehensif dan terpadu yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen stratejik adalah usaha-usaha manajemen berupa keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Manajemen stratejik mempunyai beberapa tahap, yaitu misi dan tujuan organisasi, penilaian profil organisasi, penilaian lingkungan eksternal organisasi, dan evaluasi alternatif strategi organisasi

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, kinerja personil diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu. Di samping itu ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, proses bisnis internal, dan produktivitas dan komitmen personil yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan.

Balanced Scorecard (BSC) adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Pola pemikiran yang mendasari *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1



Sumber: Kaplan dan Norton, *The Balanced Scorecard—Translating Strategy into Action*, 1996:31

2.1 Perencanaan Strategik dengan *Balanced Scorecard*

Mulyadi dan Setyawan (1999) menyatakan *balanced scorecard* memberikan rerangka yang memungkinkan perumusan strategik komprehensif dan koheren. Langkah-langkah penjabaran strategi ke dalam rencana strategik berdasarkan *balanced scorecard* adalah:

1. Menjabarkan strategi ke dalam *strategic objectives* di setiap pespektif.
2. Menentukan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.
3. Merumuskan *strategic initiatives* untuk mencapai *strategic objectives*.

Strategic Initiatives merupakan *action program* yang bersifat strategik untuk mewujudkan *strategic objectives*.

Berikut ini akan digambarkan bentuk penjabaran strategi ke dalam empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan:

Strategic Objectives	Ukuran		Targets	Strategic Initiatives
	Hasil (Outcome)	Pemacu Kinerja (Performance Driver)		
Perspektif Keuangan • Meningkatnya <i>Returns</i> • Meningkatnya Pendapatan Penjualan • Meningkatnya <i>Cost Effectiveness</i>				
Perspektif Customer • Meningkatnya Kepercayaan <i>Customer</i> • Meningkatnya Kepuasan <i>Customer</i> Melalui Penurunan Biaya				
Perspektif Proses Bisnis Internal • Meningkatnya Kualitas Proses Layanan <i>Customer</i> • Terintegrasikannya Proses Layanan <i>Customer</i>				
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Meningkatnya Produktifitas dan komitmen personel				

Sumber: Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, 1999:314

2.2 Strategi Pengelolaan Perguruan Tinggi

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan

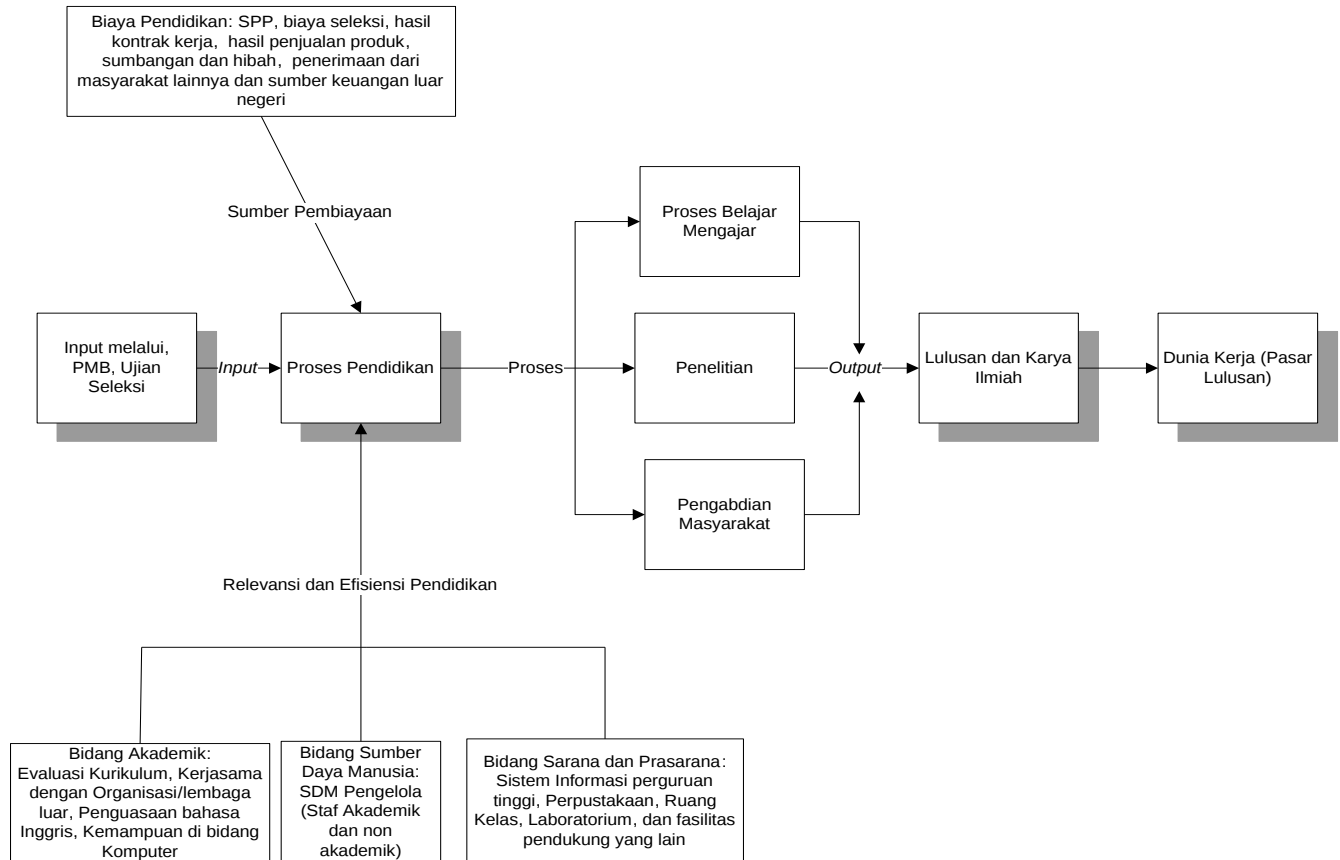
Pendidikan Tinggi. Pasal 3 huruf a PP No.4 Tahun 2014 menyebutkan bahwa Otonomi Pengelolaan Perguruan Tinggi terdiri atas:

- a. otonomi di bidang akademik, yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- b. otonomi di bidang non akademik yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan, dan sarana prasarana.

Soenjono Dardjowidjojo (1991) membagi strategi pengelolaan perguruan tinggi ke dalam penyediaan sarana dan prasarana pengajaran dan pendidikan, penelitian dan penulisan ilmiah, serta pengabdian kepada masyarakat, pembinaan mental, faktor eksternal, kurikulum, biaya pendidikan, suplai tenaga kerja dan kemanfaatan, serta sistem informasi manajemen. Faktor-faktor inilah yang akan dikembangkan oleh perguruan tinggi dalam rangka mencapai tujuannya yang kemudian dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran stratejik dalam perspektif *balanced scorecard* sebagai sarana pengukuran kinerja perguruan tinggi.

Model pengelolaan tersebut kemudian diturunkan sebagai pengelolaan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas yang dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1 Model Pengelolaan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas



2.3 Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perguruan Tinggi

Organisasi sosial (non profit) menurut Salusu (1996:9) adalah organisasi atau badan yang yang tidak menjadikan keuntungan sebagai motif utamanya. Sebagai organisasi sosial, perguruan tinggi mempunyai misi yang dilaksanakan melalui fungsi pendidikan yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Dari perspektif finansial, karena organisasi sosial tidak berorientasi profit, maka ukuran kinerjanya bukan profit atau hasil atas investasinya, namun efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber-sumber dana yang ada.

Menurut Nurkholis (2000:10) pendekatan ini menuntut adanya identifikasi dan pengembangan kinerja organisasi yang lebih komprehensif pada semua level, dan dilakukan secara berimbang paling tidak ke dalam empat perspektif: finansial, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari perspektif finansial, karena organisasi sosial tidak berorientasi profit, maka ukuran kinerjanya bukan profit atau hasil atas investasi sebagaimana digunakan dalam organisasi bisnis. Namun ukuran yang digunakan adalah efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber-sumber dana yang ada.

Customer dalam sektor pendidikan tinggi adalah mahasiswa, pemerintah/swasta, dan masyarakat secara luas yang menerima produk/ jasa dari perguruan tinggi misal hasil penelitian atau pengabdian pada masyarakat.

Inti dari perspektif proses bisnis internal adalah inovasi. Dalam organisasi bisnis, proses berkelanjutan (*ongoing innovation*) diperlukan perusahaan agar dapat memenangkan persaingan masa depan. Artinya bahwa dalam setiap rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam menghasilkan barang dan/atau jasa harus senantiasa meningkatkan *value* bagi *customer*. Pada organisasi sosial, pemikiran ini harus diterjemahkan sebagai upaya untuk melakukan peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) kepada masyarakat.

Berbagai upaya ketiga perspektif sebelumnya, hanya dapat dilakukan oleh organisasi yang mampu merespon perubahan yang cepat. Oleh karenanya dalam perspektif keempat, pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) melalui proses pembelajaran (*learning*) yang dilakukan secara terus-menerus harus dilakukan untuk mencapai pertumbuhan yang diinginkan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Program Studi (Prodi) S1 Akuntansi STIE Ekuitas Bandung. Penelitian ini bersifat studi deskriptif yang berbentuk studi kasus. Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain *preliminary survey*, studi kepustakaan, dan studi lapangan. Adapun teknik-teknik yang digunakan dalam studi lapangan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data-data yang dikumpulkan dan digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Sedangkan metode pengolahan data yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode analisis kualitatif.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

Berdasarkan Akta Notaris Daisy Rosalina Suniadji, Sarjana Hukum No. 4 tanggal 15 Agustus 2001, notaris di Bekasi, mengenai pernyataan keputusan rapat, menyatakan bahwa keputusan yang telah diambil oleh rapat tersebut antara lain pengalihan izin operasional pendidikan No. 12/D/O/1998 tanggal 25 Februari 1998 dari Yayasan Bina Pendidikan kepada Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Jabar Banten.

Sesuai dengan akta notaris Hj. Imas Tarwiyah Soedrajat, Sarjana Hukum, No. 12 tanggal 6 September 2001, notaris di Bandung, menerangkan bahwa Yayasan Bina Pendidikan mengalihkan kepada Yayasan Kesejahteraan Pegawai PT Bank Jabar Banten atas STIE Panca Sakti yang diselenggarakan di Bekasi Jl. Imam Bonjol II Nomor 15A Cibitung Bekasi, sesuai dengan izin operasional No. 12/D/O/1998 tanggal 25 Februari 1998, selanjutnya pengelolaan Sekolah Tinggi tersebut dilakukan oleh pihak YKP PT Bank Jabar Banten dengan nama Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas, berkedudukan di Bandung.

Perubahan nama, domisili serta badan hukum penyelenggaraan STIE Panca Sakti di Bekasi telah disetujui dari Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi No. 206/D/O/2002 tanggal 6 September 2002, yang berdasarkan surat dari Kopertis wilayah IV Jabar dan Banten nomor 1075a/004/KL/2002 tanggal 17 Juli 2002.

Program studi yang dibina pada STIE Ekuitas adalah:

1. Program studi Sarjana jurusan Akuntansi.
2. Program studi Sarjana jurusan Manajemen.
3. Program studi Diploma 3 jurusan Keuangan dan Perbankan.
4. Program studi Diploma 3 jurusan Akuntansi.

Visi Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas adalah menjadikan program studi yang unggul (*excellent*) dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berkompentensi dalam bidang akuntansi dan memahami ilmu perbankan.

Sedangkan Misi Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas yaitu:

1. Secara berkesinambungan melaksanakan pendidikan dan pengajaran di bidang akuntansi dan perbankan secara profesional.
2. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan kurikulum dalam mata kuliah akuntansi dan perbankan.
3. Menyelenggarakan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat dalam bidang akuntansi dan perbankan.

Tujuan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan untuk menerapkan konsep akuntansi dan perbankan.
2. Menghasilkan lulusan yang sesuai dengan permintaan *stakeholder* khususnya yang berkaitan dengan perubahan akuntansi dan perbankan.
3. Menyelenggarakan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat dalam bidang akuntansi dan perbankan.

4.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hasil Analisis SWOT terhadap Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas diuraikan sebagai berikut.

4.2.1 Kekuatan (*Strengths*)

1. Misi Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas yang jelas dan tegas mampu menjadi landasan organisasi dan memotivasi serta menyatukan langkah seluruh sumber daya manusia Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.
2. Berbagai sumber keuangan non pemerintah, mendukung program-program yang telah ditetapkan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas.
3. Pengembangan karyawan ke arah peningkatan profesionalisme terus dilakukan.
4. Biaya pendidikan yang relatif terjangkau kebijakan tentang biaya pendidikan yang meringankan orang tua/mahasiswa misalnya pemberian beasiswa kepada mahasiswa.
5. Citra Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas yang positif.
6. Adanya keterkaitan dengan Bank Jabar Banten sehingga menjadi daya tarik calon mahasiswa untuk mendaftar ke STIE Ekuitas.

4.2.2 Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Belum tersedia alat untuk mengukur tingkat kepuasan pasar tenaga kerja terhadap kualitas lulusan yang dihasilkan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas.
2. Kurikulum masih banyak yang bersifat umum daripada yang bersifat praktis.

4.2.3 Peluang (*Opportunities*)

1. *Image* positif masyarakat terhadap Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas tentang fasilitas, mutu, dan biaya pendidikan serta peluang kerja di BJB.

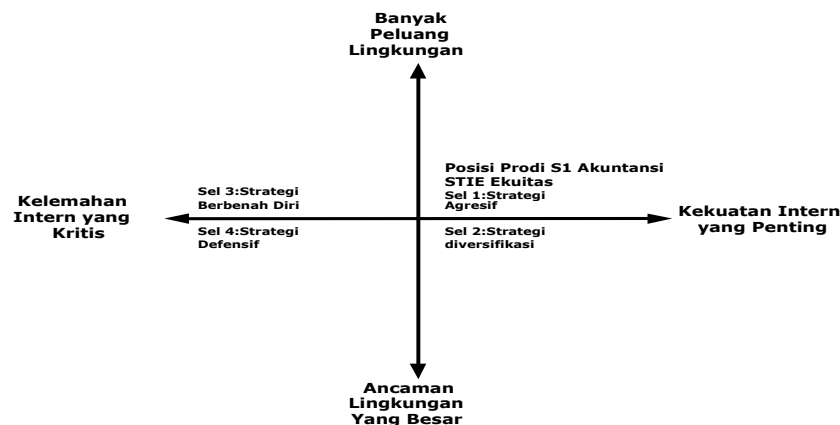
2. Ekspektasi pasar tenaga kerja dapat menjadi motivator bagi Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas untuk menyusun dan melaksanakan strategi perbaikan sehingga mampu memenuhi ekspektasi pasar tenaga kerja yang makin meningkat.
3. Pemberian otonomi kepada perguruan tinggi yang memungkinkan menggali sumber keuangan dan memanfaatkannya sesuai kebutuhan perguruan tinggi itu sendiri.
4. Daya tampung perguruan tinggi yang lebih kecil dari jumlah lulusan SMU sehingga terbuka peluang menambah daya tampung.
5. Perkembangan teknologi memberi peluang untuk meningkatkan efisiensi dan menyempurnakan pengelolaan perguruan tinggi.

4.2.4 Ancaman (*Threats*)

1. Kemungkinan masuknya perguruan tinggi asing ke Indonesia yang semakin besar. Lulusan dari perguruan tinggi asing tersebut dapat menjadi pesaing serius bagi lulusan dari perguruan tinggi dalam negeri.
2. Makin meningkatnya standar kualitas untuk bekerja di sektor modern dan adanya paradigma pergeseran permintaan terhadap komposisi lulusan perguruan tinggi dari bidang ilmu sosial ke eksakta.
3. Laju pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mempercepat pengusangan teknologi yang dipergunakan perguruan tinggi.

Dari analisis di atas, Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas menghadapi banyak peluang di lingkungannya dan memiliki banyak kekuatan yang mendorong di manfaatkannya peluang-peluang tersebut. Kondisi ini dituangkan pada bagan analisis SWOT (gambar 4.2) yang memberi kesimpulan bahwa Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas berada pada sel 1. Situasi sel 1 menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth oriented strategy*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini..

Gambar 4.2 Diagram Analisis SWOT



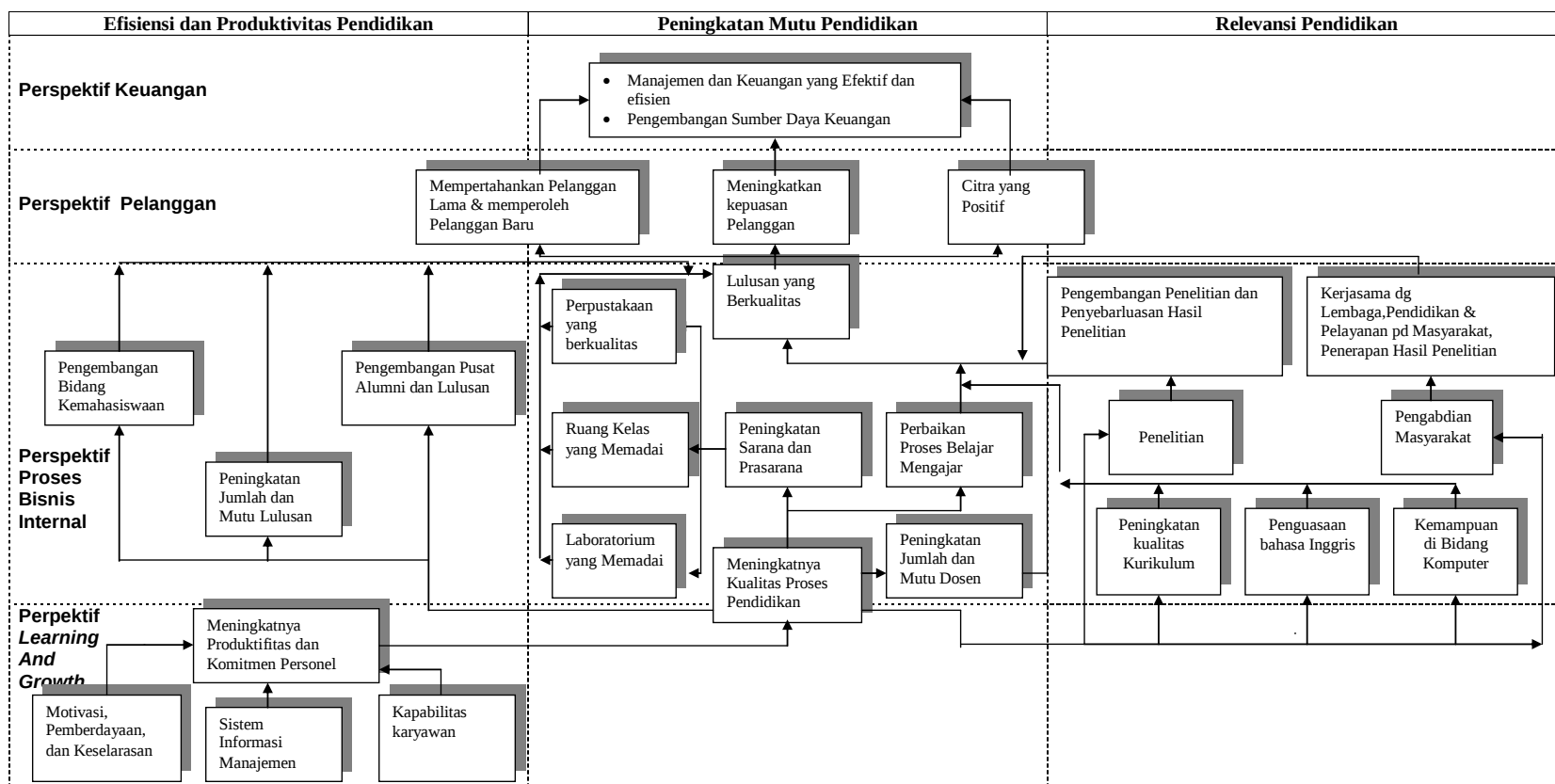
Sumber: Diadaptasi dari Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. 1997: 234

4.2 Analisis *Balanced Scorecard*

4.2.1 Penjabaran Strategi ke dalam Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen dapat digunakan untuk mengukur kinerja Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas, memantau perkembangannya, dan mengevaluasi hasil yang telah diperoleh dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. oleh Prodi S1Akuntansi STIE Ekuitas. Strategi yang telah ditetapkan (gambar 4.2) disusun ke dalam serangkaian tujuan dengan menggunakan empat perspektif, hal ini dapat dilihat pada bagan 4.2 dan tabel 4.2.

Bagan 4.2 *Balanced Scorecard* untuk Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas



Tabel 4.2 Rerangka *Balanced Scorecard* untuk Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas

<i>Strategic Objectives</i>	Ukuran	
	Hasil (Outcome)	Pemacu Kinerja (Performance Driver)
Perspektif Keuangan - Manajemen dan Keuangan yang efektif dan efisien - Pengembangan Sumber Daya Keuangan	Efisiensi dan efektivitas Sumber daya keuangan yang meningkat	Jumah anggaran operasional % pendapatan dari pelanggan baru
Perspektif Pelanggan - Meningkatnya Kepercayaan Pelanggan - Meningkatnya Kepuasan Pelanggan - Citra yang Positif	Bertambahnya pelanggan baru dan loyalitas pelanggan Kepuasan pelanggan	Peningkatan atribut produk/jasa yaitu kualitas, waktu, dan biaya Survei terhadap kepuasan pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal - Peningkatan Mutu Pendidikan - Perbaikan Proses Belajar Mengajar - Peningkatan Jumlah dan Mutu Dosen - Peningkatan sarana dan Prasarana melalui: - Perpustakaan yang berkualitas - Ruang Kelas yang Memadai - Laboratorium yang Mendukung - Relevansi Pendidikan - Peningkatan Kualitas Kurikulum - Penguasaan Bahasa Inggris - Kemampuan di Bidang Komputer - Penelitian, meliputi:	Kepuasan mahasiswa Rasio jumlah mahasiswa thd dosen Kualifikasi dosen S1, S2, dan S3 Jumlah pengguna/pengunjung perpustakaan Rasio ruang kelas thd jumlah mahasiswa Kelengkapan fasilitas kelas Teknologi yang mendukung Kurikulum yang relevan dengan pasar (nasional/internasional) Nilai tes TOEFL Tingkat penguasaan terhadap aplikasi komputer	Survei terhadap kepuasan mahasiswa Koleksi buku/jurnal/dokumen Profesionalisme pelayanan Evaluasi kurikulum Rasio jumlah jam tutorial terhadap praktik Jumlah jam pendidikan dan pelatihan

Strategic Objectives	Ukuran	
	Hasil (Outcome)	Pemacu Kinerja (Performance Driver)
a) Pengembangan Penelitian b) Penyebarluasan Hasil Penelitian • Pengabdian pada Masyarakat, meliputi: a) Kerjasama dengan lembaga/organisasi b) Pendidikan dan Layanan pada Masyarakat c) Penerapan Hasil Penelitian 3) Efisiensi dan Produktivitas Pendidikan • Peningkatan Jumlah dan Mutu Lulusan • Pengembangan Bidang Kemahasiswaan • Pengembangan Pusat Alumni dan Lulusan	- Penerapan hasil penelitian - Jumlah penelitian yang dipublikasikan - Peningkatan kesejahteraan masyarakat - Jumlah hasil penelitian yang diterapkan - Jumlah mahasiswa yang memperoleh pekerjaan*) - Jumlah kegiatan kemahasiswaan - Jaringan alumni yang kuat	- Jumlah kerjasama penelitian - Jumlah penelitian yang dihasilkan - Jumlah kerjasama dg pemerintah/swasta - Jumlah pendidikan dan layanan pada masyarakat - Jumlah mahasiswa yang lulus tepat waktu - Jumlah mahasiswa yg lulus dengan IP > 3,00 - Rasio jumlah mahasiswa yg <i>drop out</i> thd jumlah yg diterima - Database alumni
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Meningkatnya Produktifitas dan Komitmen Personel: a) Peningkatan kualitas dan pengembangan karyawan b) Sistem Informasi Manajemen c) Suasana akademik	- Kapabilitas karyawan - SIM yang direncanakan dapat terlaksana - Motivasi, pemberdayaan, dan pensejajaran	% karyawan yang dididik dan dilatih - Jumlah aplikasi baru yang dipasang dan diimplementasikan - Survei terhadap karyawan

*) 1 tahun sejak lulus

4.2.2 Perspektif Keuangan

Untuk mengukur realisasi kinerja keuangan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas apakah telah efektif dan efisien maka dapat digunakan salah satu teknik sebagai berikut:

1. Membandingkan antara realisasi hasil operasi dengan anggarannya.
2. Menetapkan antara pendapatan operasi dan biayanya.
3. Menetapkan hubungan antara biaya operasi dan *output*-nya.

4.2.3 Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Tolok ukur kinerja pelanggan terdiri dari 2 kelompok, yaitu ukuran yang sifatnya *generic* (umum) dan ukuran yang *specific* (penunjang). Ukuran-ukuran umum (*Core Measurement Group*) yang dapat diidentifikasi dari Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kepuasan *Customer*
Tingkat kepuasan ini dapat diperoleh melalui survei kepuasan pelanggan atas jasa pendidikan yang telah diberikan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas.
2. Mempertahankan loyalitas *customer* lama dan memperoleh *customer* baru.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui minat para lulusan SMU untuk kuliah di Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas sebagai berikut:

1. Rasio dari jumlah mahasiswa yang mendaftar dibandingkan dengan jumlah mahasiswa baru yang diterima.
2. Rasio lulusan sarjana terhadap jumlah mahasiswa yang diterima.
Rasio ini perlu didukung dengan data lainnya sehingga kesimpulan yang diberikan dapat lebih realistis misalnya, lulusan tersebut memperoleh pekerjaan setelah lulus.

Di luar ukuran-ukuran umum tersebut dikenal pula ukuran-ukuran spesifik (*Core Value Proposition*) sebagai berikut:

1. Atribut Produk/Jasa (*Product/Service Attributes*)
Hal yang adalah masalah biaya dan kualitas pelayanan pendidikan. Dengan biaya yang murah dan tenaga dosen yang berkualitas menjadi keunggulan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas dibanding perguruan tinggi lain. Sedangkan kualitas keberhasilan pendidikan dapat diukur dengan menggunakan rasio tingkat persaingan dan rasio tingkat penyerapan tenaga kerja pada lulusan.
2. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)
Hal ini dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang telah diberikan dan dapat pula oleh penampilan fisik.
3. Citra dan Reputasi
Citra dan reputasi Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas sangat diperlukan untuk menarik pelanggan atas produk/jasa yang dihasilkan organisasi.

4.2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam lingkungan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas proses bisnis internal ini dapat dikategorikan sebagai *education process*. Dalam hal ini proses produksi adalah penciptaan mahasiswa yang berkualitas yang relevan dengan kebutuhan pelanggan.

1. Proses Peningkatan Mutu Pendidikan
 - a. Proses Belajar Mengajar
Tolok ukur yang digunakan sebagai hasil proses belajar mengajar ini adalah Indeks Prestasi (IP) yang diperoleh mahasiswa atas hasil ujian yang dilakukan. Namun nilai saja tidak dapat dijadikan patokan utama adanya mahasiswa yang berkualitas, sehingga diperlukan proses lain untuk mendukung kualitas seorang mahasiswa. Membangkitkan potensi dan mengembangkan kemampuan berkomunikasi mahasiswa dapat dilakukan melalui diskusi-diskusi ilmiah di

dalam kelas. Banyaknya mahasiswa yang aktif dan mempunyai ide-ide segar merupakan ukuran adanya peningkatan kemampuan berpikir mahasiswa.

Selain itu mahasiswa perlu didorong untuk gemar menulis makalah atau artikel melalui pemberian tugas-tugas pembuatan *paper*/makalah ilmiah. Tolok ukur yang digunakan yaitu jumlah karya ilmiah mahasiswa yang dipublikasikan pada jurnal fakultas atau mungkin pada jurnal yang memiliki lingkup luas (nasional atau internasional).

- b. Peningkatan jumlah dan mutu dosen
Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur peningkatan jumlah dan mutu dosen adalah rasio mahasiswa terhadap jumlah pengajar. Peningkatan kualifikasi dosen yang mengajar juga diharapkan meningkat.
 - c. Ruang kelas yang memadai
Rasio ruang kelas yang tersedia terhadap jumlah mahasiswa yang aktif dapat dijadikan sebagai ukurannya. Selain itu kelengkapan sarana dan prasarana pendukung juga dapat menjadi indikator.
 - d. Laboratorium yang mendukung
Usaha-usaha meningkatkan dan mendukung kualitas laboratorium teknologi informasi (komputer) antara lain menyediakan sarana dan prasarana teknologi informasi yang cukup, teknisi/staf pengajar yang kompeten, dan sebagainya.
 - e. Perpustakaan yang berkualitas
Indikator yang dapat digunakan sebagai ukuran terlaksananya pelayanan perpustakaan dan informasi ilmiah yang efektif dan efisien bagi para pemakai dapat ditunjukkan sebagai berikut:
 - 1) Rasio jumlah buku untuk referensi (perpustakaan) terhadap jumlah mahasiswa yang aktif. Rasio yang rendah menunjukkan kurangnya persediaan buku sebagai bahan referensi di perpustakaan.
 - 2) Rasio tempat duduk yang tersedia pada perpustakaan terhadap jumlah mahasiswa yang mengunjungi. Rasio yang tinggi menunjukkan kurangnya minat mahasiswa yang mengunjungi perpustakaan.
2. Efisiensi dan Produktivitas Program Pendidikan
- a. Peningkatan jumlah dan mutu lulusan
Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan peningkatan ini antara lain:
 - 1) Meningkatnya jumlah mahasiswa yang lulus tepat waktu.
 - 2) Mutu lulusan yang dihasilkan dapat diukur dari jumlah mahasiswa yang lulus dan memperoleh Indeks Prestasi > 3,00.
 - 3) Tolok ukur yang lain adalah jumlah lulusan yang memperoleh pekerjaan dihitung sejak satu tahun setelah lulus. Dari sini akan dapat diketahui waktu rata-rata lulusan menunggu sebelum memperoleh pekerjaan. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui survei terhadap lulusan, sehingga adanya pusat alumni sangat mendukung kegiatan ini.
 - b. Pengembangan pusat alumni
Hal ini akan memperkuat hubungan/komunikasi dari lulusan baru dengan alumni yang telah tersebar di berbagai lembaga/instansi baik pemerintah maupun swasta.

- c. Pengembangan bidang kemahasiswaan
Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengetahui tingkat aktifitas mahasiswa antara lain jumlah kegiatan olah raga dan seni yang diselenggarakan tiap tahun dan jumlah kegiatan sosial yang diselenggara.

3. Relevansi Pendidikan

- a. Pengembangan kurikulum
Evaluasi kurikulum yang dilakukan tiap tahun dapat dilakukan untuk mengukur tingkat hubungan dengan dunia kerja.
- b. Hubungan dengan pemakai
Jumlah mahasiswa yang magang di luar kampus dapat meningkatkan relevansi dan menambah pengalaman belajar lapangan. Jumlah kerjasama dengan lembaga/organisasi baik dari dalam maupun luar negeri merupakan ukuran menunjukkan kepercayaan pihak pengguna terhadap Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas.
- c. Penguasaan bahasa Inggris
Tujuan yang hendak dicapai dengan penggunaan Bahasa Inggris ini adalah memunculkan *selective excellence* yang selanjutnya akan meningkatkan nilai jual Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas serta memunculkan kemandirian mahasiswa sehingga setelah lulus mahasiswa dapat bersaing dengan lulusan dari perguruan tinggi lain.
- d. Kemampuan bidang teknologi informasi (komputer)
Para mahasiswa perlu dibekali teknologi di bidang teknologi informasi terutama yang terkait dengan bidang pendidikannya. Misal, jurusan akuntansi dapat mengadakan pelatihan di bidang computer akuntansi atau EDP Audit, mengadakan seminar mengenai teknologi informasi, dan lain-lain. Untuk mengukur adanya pelaksanaan pendidikan di bidang teknologi informasi (komputer) ini maka tolok ukurnya adalah jumlah pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dalam setahun baik pada mahasiswa maupun staf.
- e. Penelitian
Selain proses pendidikan terdapat fungsi pendidikan yang lain yaitu penelitian. Indikatornya adalah berapa banyak penelitian/karya ilmiah yang dihasilkan oleh Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas. Dari penelitian/karya ilmiah tersebut berapa banyak yang dipublikasikan pada majalah/jurnal ekonomi misalnya pada Media Akuntansi/Jurnal Riset Akuntansi Indonesia yang mempunyai lingkup nasional.

Selain itu perlu dikembangkan kerjasama penelitian dengan lembaga/instansi baik pemerintah/swasta dalam hal penelitian terapan untuk meningkatkan pendapatan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas sebagai penunjang kualitas pendidikan. Jumlah kerjasama yang dilakukan merupakan tolok ukur yang digunakan untuk menilai tingkat perkembangan kerjasama tersebut.

- f. Pengabdian masyarakat
Bentuk-bentuk kegiatan berupa pendidikan dan pelayanan kepada masyarakat misalnya pendidikan manajemen pada koperasi, perlakuan akuntansi pada perusahaan kecil dan menengah, penerapan hasil penelitian, kerjasama dengan pemerintah daerah melalui pemberian pelatihan dan konsultasi, dan pengembangan wilayah melalui Kuliah Kerja Nyata (KKN).

4.2.5 Perspektif *Learning and Growth*

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari dua faktor yaitu orang (*people*) serta sistem dan prosedur. Adapun tolok ukur kinerja meliputi kemampuan karyawan, sistem informasi manajemen, motivasi, keselarasan dan pemberdayaan.

1. Meningkatkan Kualitas dan Pengembangan Karyawan

Proses memperoleh staf akademik yang berkualitas dapat dimulai pada saat perekrutan. Untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas staf akademik dilakukan hal-hal antara lain:

- a. Studi lanjut program S3 untuk meningkatkan mutu dosen. Ukuran yang digunakan adalah peningkatan kualifikasi dosen Strata 3 (doktor).
- b. Mengadakan seminar lokal, nasional dan internasional dalam rangka menambah wawasan para staf akademik. *Frekuensi* keikutsertaan dalam seminar-seminar tersebut menjadi tolok ukurnya.
- c. Peningkatan kualitas di bidang penelitian dilakukan dengan meningkatkan penelitian individu maupun kelompok di lingkungan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas.
- d. Peningkatan kerjasama penelitian dengan lembaga/instansi baik pemerintah/swasta dalam hal penelitian terapan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga administratif maka diadakan berbagai pelatihan kepada mereka baik informal maupun formal. Tolok ukur yang digunakan adalah banyaknya jam pendidikan dan pelatihan dalam setahun.

Dalam waktu yang bersamaan *balanced scorecard* juga menganjurkan agar organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Kepuasan kerja adalah salah satu ukuran dari efektifitas organisasi. Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas dapat menerapkan konsep ini antara lain dengan membantu biaya hidup dosen yang sedang menempuh pendidikan yang tidak dibiayai oleh sponsor lain, membantu biaya dosen untuk mengikuti seminar pelatihan, lokakarya dan lain-lain, mengalokasikan dana untuk penelitian dan pengabdian masyarakat bagi dosen. Selain tenaga akademik dilakukan pula usaha peningkatan kesejahteraan bagi tenaga administratif dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja yaitu dengan memperbaiki sistem insentif dengan akan diterapkannya insentif dengan sistem merit.

Kepuasan karyawan dapat diukur melalui survei terhadap lingkungan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas serta perasaan karyawan terhadap Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas. Dengan adanya hasil penelitian ini maka akan dapat diketahui apa yang diinginkan karyawan untuk kemudian diadakan perbaikan dari tahun ke tahun.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Untuk mengantisipasi hal ini, selain melakukan *training* pada staf administrasi, Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas dapat melakukan usaha dalam meningkatkan sistem informasinya antara lain:

- a. Mendesain Sistem Administrasi Akademik yang diprogram dengan *computerized* dan *on line* di lingkungan Prodi S1 Akuntansi STIE Ekuitas.
- b. Mendesain Sistem Administrasi Kepegawaian.
- c. Meng-*upgrade* laboratorium komputer.
- d. Meningkatkan kualitas pelayanan internet.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan

Tolok ukur yang digunakan yaitu suasana akademik yang meningkat, hal ini dapat diungkap melalui survei suasana akademik/kesehatan organisasi yang dilaksanakan secara berkala.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari keseluruhan tahapan penelitian yang telah dilakukan dapat diberikan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. *Balanced scorecard* dapat menjadi alat yang membantu dalam menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam program-program kerja yang terstruktur dan dapat diukur pencapaiannya. *Balanced scorecard* yang awalnya diterapkan untuk organisasi bisnis dapat pula diterapkan pada organisasi publik/sosial, sehingga Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas sebagai organisasi publik di bidang pendidikan juga dapat mengadopsi *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya.
2. Berdasarkan analisis SWOT dapat dilihat bahwa Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas memiliki kekuatan yang lebih besar dibanding kelemahannya, dan juga memiliki peluang yang lebih besar dibanding ancaman yang dihadapi. Hal ini berarti Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas berada pada sel 1 pada diagram analisis SWOT. Situasi di sel 1 menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth – oriented strategy*). Dengan *Balanced Scorecard*, strategi yang telah ditetapkan disusun ke dalam serangkaian tujuan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Berdasarkan rerangka *balanced scorecard* yang telah disajikan, dapat dilihat bahwa ukuran-ukuran yang terdapat dalam rerangka tersebut dapat diterapkan di Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas. Hal ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dapat diterapkan di Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas tolok ukur kinerja organisasi.

5.1.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari subjektivitas penulis. Dalam penelitian ini, penulis langsung membahas mengenai kemungkinan penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas. Karena keterbatasan waktu, pengukuran kinerja yang ada sekarang ini tidak disajikan. Oleh karena itu disarankan agar penelitian selanjutnya menyajikan pengukuran kinerja yang ada sekarang sebagai perbandingan dengan pengukuran kinerja *balanced scorecard* sehingga penelitian ini dapat lebih komprehensif dan objektif.

5.2 Saran

Program Studi S1 Akuntansi STIE Ekuitas sebaiknya mulai mempertimbangkan kemungkinan penggunaan *balanced scorecard* sebagai salah satu sumber informasi bagi pengambilan keputusan manajemen dan juga sebagai evaluasi pencapaian tolok ukur agar dapat memberikan umpan balik terciptanya perbaikan yang berkelanjutan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Bambang Soehendro, 1996, *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*, Proyek Pengembangan Staf dan Sarana Perguruan Tinggi, Jakarta.
- [2]. Djaslim Saladin, 1990, *Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*, Ganeca Exact, Ganesa.
- [3]. Freddy Rangkuti, 1998, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Edisi Pertama, Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- [4]. Hitt, Michael A. and Ireland R. Duane and Hoskisson, Robert E, 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Dan Globalisasi*, Terjemahan, Armand Hediyo, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [5]. Husein Umar, 1997, *Riset Akuntansi*, . PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [6]. Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, 1995, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Terjemahan, Murad dan Henry Sitanggang, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- [7]. Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- [8]. Kotler, Philip, 1995, *Strategi Pemasaran untuk Organisasi Nirlaba*, Terjemahan, Ova Emilia, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- [9]. Kotler, Philip, 1997, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Jilid 1, Edisi ke-9, Terjemahan, Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli, PT Prenhallindo, Jakarta.
- [10]. Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- [11]. Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- [12]. Nurkholis, 2000, *Perencanaan Strategik Organisasi Pemerintahan, Pembekalan Teknis Manajemen Strategik dan Teknik Penganggaran/Keuangan bagi anggota DPR Kabupaten/Kota dan Pejabat Pemerintah Daerah*, Lembaga Penerbitan FE-Universitas Brawijaya, Malang.
- [13]. Pearce II, John A. dan Richard B. Robinsosn, Jr, 1997, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terjemahan, Agus Maulana. Binarupa Aksara, Jakarta.
- [14]. Porter, Michael E, 1995, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Terjemahan, Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [15]. Porter, Michael E, 1993, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [16]. Republik Indonesia. 2012. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang *Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara RI No. 5336. Sekretariat Negara. Jakarta.
- [17]. Republik Indonesia. 2014. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang *Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi*. Lembaran Negara RI No. 5500. Sekretariat Negara. Jakarta.
- [18]. Republik Indonesia. 2015. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 50 Tahun 2015 tentang *Pedoman Umum Ejaan Bahasa Indonesia*. Jakarta.
- [19]. Salusu, 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, PT Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- [20]. Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, 1996, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- [21]. Soenjono Dardjowidjojo, 1991, *Pedoman Pendidikan Tinggi*, Grasindo, Jakarta.
- [22]. Sunarto, 1994, *Manajemen Strategi*, STIE Malang Kucecwara, Malang.
- [23]. Supriyono, 1996, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- [24]. Suwarsono, 1996, *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan Yayasan Keluarga Pahlawan Negara, Yogyakarta.
- [25]. Thompson, Arthur A. dan A. J. Strickland III, 1992, *Strategic Management: Concept and Cases*, Edisi ke-6, Richard D. Irwin Inc., Boston.
- [26]. Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1994, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-2, Balai Pustaka, Jakarta.