

ISSN : 2337-7976

VOLUME III / NO. 1 / MARET 2015



**PROSIDING**  
**SEMINAR HASIL PENELITIAN**  
**SEMESTER GANJIL**  
**2014/2015**  
4 MARET 2015

*"MENINGKATKAN MUTU DAN PROFESIONALISME  
DOSEN MELALUI PENELITIAN"*

**LEMBAGA PENELITIAN,  
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN KEMITRAAN  
UNIVERSITAS DARMA PERSADA**

DARMA PERSADA

# IMPLEMENTASI *BALANCE SCORCARD* UNTUK MENILAI KINERJA JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DARMA PERSADA

Ahmad Basid, Haryanto  
Akuntansi – Fakultas Ekonomi

## ABSTRAK

*Balance Scordard* dapat dijadikan sebagai indikator untuk melakukan suatu penilaian kinerja dari organisasi termasuk di dalam lingkungan prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Univeristas Darma Persada. Peningkatan kualitas perguruan tinggi, dan peningkatkan kepercayaan pelanggan, diharapkan juga mampu untuk melakukan peningkatan kualitas dan mutu pelayanan untuk memberikan kontribusi terhadap peningkatan jumlah mahasiswa sebagai perspektif pelanggan di lingkungan Univeristas Darma Persada (Unsada). Perkembangan prodi Akuntansi Unsada selama tiga tahun periode 2012-2014 untuk jumlah mahasiswa baru (*input*), mahasiswa aktif dan lulusan yang dihasilkan sebagai *output* dari prodi Akuntansi belumlah maksimal. Ketiga indikator ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya terjadi fluktuasi yang sangat signifikan, tidak konstan terhadap kenaikan jumlah mahasiswa baru. Ditinjau dari perspektif keuangan peningkatan jumlah mahasiswa sangat berpengaruh terhadap penerimaan jumlah mahasiswa. Sedangkan perpesktif proses internal adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia, adanya kesempatan yang diberikan kepada dosen untuk meningkatkan kualitas baik kesempatan belajar, pelatihan baik di internal kampus maupun di eksternal kampus untuk meningkatkan kualitas dosen prodi Akuntansi belum maksimal. Belum memadainya pelayanan terhadap *stakeholders* menurunkan kepuasan pelanggan khususnya mahasiswa dan dosen. Rasio dosen dengan jumlah mahasiswa di lingkungan prodi Akuntansi belum memenuhi standar rasio yang di tetapkan oleh DIKTI harus menerapkan perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

Kata Kunci: *Balance Scordard*, pengukuran kinerja, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif perkembangan

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini perkembangan perguruan tinggi di tanah air mengalami persaingan yang sangat ketat untuk menjaring mahasiswa agar mau memasuki dunia perguruan tinggi khususnya universitas swasta. Seperti kita ketahui perguruan tinggi memiliki peranan penting dalam mencerdaskan bangsa. Perkembangan perguruan tinggi yang pesat saat ini mengakibatkan perkembangan organisasi disetiap lini juga semakin rumit dan kompleks. Semuanya mengharapkan mampu meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik agar dapat bersaing, adalah dengan meningkatkan

kualitas sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada dalam lingkungan organisasi perguruan tinggi yang bersangkutan. Perguruan tinggi atau entitas lainnya berlomba-lomba untuk menciptakan nilai (*value creation*) agar dapat meningkatkan kualitas dan mampu menguasai pasar (Yuwono, et all, 2004).

Sumber daya manusia yang paling berperan dalam mengendalikan dan juga sebagai motor untuk dapat memajukan perguruan tinggi, Tanpa sumber daya manusia yang memiliki nilai kreasi tadi akan menjadikan universitas (perguruan tinggi) kalah bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Perilaku organisasi inilah yang menjadikan ujung tombak untuk dapat menembus pasar. Perilaku organisasi (Robbin, 2001) menyebutkan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak dari seseorang, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi untuk dapat menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi untuk memperbaiki efektifitas organisasi. Jelas terlihat bahwa peran penting atau yang memegang kendali dalam suatu organisasi itu adalah sumber daya manusianya.

Perguruan tinggi juga akan mampu menghadapi persaingan global bilamana sumber daya manusianya dapat menjawab tantangan dengan handal. Memiliki kualitas yang baik dalam menjalankan aktivitasnya. Bukan hanya bagi kalangan pengajar tetapi juga seluruh bagian yang terkait untuk sama-sama memajukan perguruan tinggi tersebut. Kerjasama kelompok yang baik dan peningkatan kualitas, motivasi untuk menjalankan seluruh aktivitas yang baik bersama sama untuk membangun dengan semangat memajukan dunia perguruan tinggi. Perguruan tinggi dalam hal ini kita membahas dalam lingkup kontek universitas sebagai suatu institusi pendidikan bisa diminati oleh *stakeholder* khususnya calon mahasiswa dan calon orang tua mahasiswa selain ditentukan oleh faktor internal yang meliputi pengajar yang berkualitas, kepuasan terhadap pelayanan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan dan juga yang tidak kalah pentingnya dalam bidang keuangan (Yowono, et all 2004). Keuangan salah satu menjadi bagian terpenting dalam pembiasaan *balance scorecard*. Akan tetapi peningkatan sumber dana tersebut berkaitan dengan kepuasan terhadap pelayanan, kualitas dan mutu perguruan tinggi itu sendiri saling memiliki keterkaitan sehingga menjadikan suatu penilaian masyarakat terhadap perguruan tinggi tersebut.

Penerapan *balance scorecard* adalah merupakan salah satu bagian terpenting dalam mengukur suatu kinerja organisasi. Apalagi dengan konsep *balance scorecard* ini akan mampu untuk meningkatkan mutu pendidikan di universitas. Akhirnya akan berimbas terhadap peningkatan

akreditasi universitas tersebut. Menurut Kaplan, 2006, menyebutkan *balance scorecard* merupakan proses pengukuran untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, untuk memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategis, melakukan komunikasi untuk meningkatkan berbagai tujuan strategis pihak universitas, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Berdasarkan proses diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana implementasi *balance scorecard* dapat dilakukan di prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada. *Balance Scorecard* dapat dijadikan sebagai alat bantu pengukuran kinerja dalam meningkatkan kualitas organisasi ditinjau dari berbagai perspektif yang ada dalam *balance scorecard*. Penerapan *balance scorecard* merupakan salah satu indikator penilaian kinerja perguruan tinggi, kesiapan organisasi dalam menjalankan aktivitas khususnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, memotivasi karyawan dan meningkatkan kualitas sumber manusia, meningkatkan kualitas sarana dan prasana penunjang proses belajar mengajar dapat meningkatkan dalam persaingan perguruan tinggi baik secara nasional dan global Untuk itulah penulis tertarik melakukan penelitian tentang konsep-konsep yang berkaitan dengan *balance scorecard* di prodi akuntansi Fakultas Ekonomi dengan mengambil judul Implementasi *Balance Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada..

### **1.2 Perumusan Masalah**

Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah implementasi *balance scorecard* sebagai alat bantu untuk menilai kinerja di Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada dengan menggunakan empat perspektif dalam *balance scorecard*.

### **1.3 Tujuan dan Kontribusi Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah mengimplentasikan *balance scorecard* untuk menilai kinerja prodi jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada (UNSADA). Penelitian ini juga memiliki kontribusi untuk memperoleh hasil evaluasi kinerja jurusan secara internal yang akan dapat mendukung penilaian kinerja organisasi pada Prodi Akuntansi.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

Kerangka kerja *balance scorecard* menyediakan suatu pengukuran kinerja perusahaan menggunakan ukuran finansial dan non finansial, yang mana tujuan-tujuan strategik perusahaan dijabarkan dalam poin-poin yang kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif yang balance, yaitu finansial, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kunci utama efektivitas dari kerangka kerja *balance scorecard* adalah kemampuan untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang komprehensif (Kaplan dan Norton, 2001).

Poin-poin yang dijabarkan dalam empat perspektif *balance scorecard* merupakan identifikasi komponen-komponen kunci operasional, pembentukan goal dan menetapkan cara untuk mengukur komponen-komponen kunci tersebut guna mencapai goal perusahaan. Pengukuran Komponen-komponen kunci dan goal perusahaan secara bersama-sama ditetapkan berdasarkan penelaahan factor-faktor dari dalam dan luar perusahaan. Faktor-faktor dari dalam perusahaan dihasilkan dari analisis mengenai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan, sedangkan factor-faktor dari luar perusahaan didapatkan dari kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Setelah komponen-komponen kunci ditetapkan, konstituen perusahaan diminta untuk melihat bagaimana aktivitas mereka dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian keseluruhan misi perusahaan.

Ada perlombaan untuk memahirkan suatu kompetensi serta untuk memperoleh posisi dan pengaruh pasar. Menurut Rangkuti, 2014 menyebutkan ada tiga kriteria inti dalam suatu kompetensi adalah:

1. Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*) keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental bagi kepada pelanggan.
2. Deferensiasi bersaing (*competitor differentiation*) yaitu kemampuan yang unik dari daya saing.
3. Dapat diperluas (*extendability*) kompetensi ini harus memenuhi kreiteria manfaat bagi pelanggan dan keunikan bersaing.

Kerangka kerja tersebut didasarkan premis bahwa *property system* akuntansi keuangan seperti konservatisme, penekanan pada transaksi, dan pengukuran dalam unit mata uang, telah cukup membatasi pengukuran komponen-komponen kunci perusahaan. Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa system pengukuran tradisonal berupa perpekstif finansial didukung oleh perspektif non finansial berupa pengukuran hubungan dengan konsumen, proses bisnis internal,

dan pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan ekspektasi perusahaan untuk menerima dan memberikan kontribusi kepada stockholder sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sebelum Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *balance scorecard* di tahun 1990 ternyata perusahaan-perusahaan di Prancis dan Kanada telah menggunakan *balance scorecard* dalam bentuk yang berbeda. Prancis mengaplikasikan pengukuran kinerja perusahaan dari aspek financial dan non financial, yang menggunakan suatu ukuran yang disebut “*the tableau de board*” atau ukuran *dashboard*. Sedangkan perusahaan Kanada mengimplementasikan *balance scorecard* karena mendapatkan tekanan mengenai kualitas dari kontinen Amerika selama tahun 1980, yang mana mereka memasukkan ukuran non financial dalam strategi bisnisnya selain ukuran financial.

Saat ini *balance scorecard* adalah bentuk yang telah disusun Kaplan dan Norton (1992b) sebagai satu perangkat pengukuran yang bersifat holistic, yang telah mengintegrasikan proses bisnis sebagai suatu ukuran kinerja suatu organisasi. *Balance scorecard* diciptakan sebagai pendukung pengukuran financial yang bersifat tradisional dengan kriteria pengukuran kinerja yang bersifat non financial yang terdiri dari tiga perspektif tambahan yaitu konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Proses dimana manajer perusahaan mengevaluasi prospek di masa mendatang dan memutuskan strategi yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan disebut strategi planning. Strategic planning berkaitan dengan pembuatan keputusan strategic oleh manajer, yang mana terkadang beberapa point sering berubah-ubah, kadang-kadang lebih baik, kadang-kadang kacau. CEO baru biasanya melakukan perubahan yang radikal atas strategi. Jika tidak hati-hati perubahan tersebut akan sangat berakibat fatal dampaknya terhadap perusahaan. Oleh karena itu sangatlah penting bagi seorang pemimpin untuk hati-hati memilih dasar untuk melakukan perubahan tersebut. Seorang pemimpin harus mengetahui bagaimana melakukan proses penyusunan strategic planning yang rasional. Untuk itu dibutuhkan suatu metode penetapan rencana jangka panjang, untuk dapat mengingatkannya, berisi keseluruhan rencana perusahaan, ada personal pembuat keputusan, dan judgment personal mereka, pengalaman dan motivasi yang akhirnya akan menghasilkan hal-hal yang bersifat strategik (Gautreau and Kleiner, 2001) dalam Chavan (2009).

Dari waktu ke waktu *system management strategic* yang berasal dari evolusi konsep-konsep *balance scorecard* telah membentuk semacam jembatan antara strategi jangka panjang dan

jangka pendek dari suatu organisasi. Banyak perusahaan segera mengadopsi *balance scorecard* karena metode pengukuran kinerja ini menghasilkan satu dokumen yang mana saling berkaitan antar aktivitas dari keempat perspektif pengukuran yang terdiri dari faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud yang lebih baik dibanding metode pengukuran lain (Punniyamorthy dan Murali, 2008): “lebih jelas, kesempatan untuk penciptaan nilai yang mengubah dari strategi management asset berwujud ke strategi management berbasis pengetahuan yang merupakan asset tidak berwujud suatu organisasi : relasi dengan konsumen, inovasi jasa dan produk, proses operasi yang responsive dan berkualitas tinggi, teknologi informasi dan database serta kemampuan karyawan, *skill* dan motivasi (Kaplan dan Norton)

*Balance scorecard* saat ini telah berkembang menjadi suatu inisiatif strategi dalam bentuk sistem *management performance*, yang mana organisasi pengguna sistem ini akan menggunakan beberapa ukuran yang bermuara pada visi dan misi untuk berbagai fungsi management dan pekerjaan harian. *Balance scorecard* memungkinkan perusahaan atau organisasi mengelola dan mengevaluasi strategi bisnisnya, memonitor efisiensi operasionalnya, melakukan perbaikan, membangun kapasitas organisasi, dan mengkomunikasikan progress organisasi kepada semua karyawan.

Penelitian yang dilakukan Punniyamorthy dan Murali (2008) dengan melakukan observasi yang berkelanjutan menemukan bahwa “*balance scorecard*” adalah suatu kerangka kerja yang sangat bagus yang memungkinkan suatu organisasi mengimplementasikan strategi dengan sukses. Hal ini disebabkan *balance scorecard* membantu perusahaan untuk menyusun rantai pengukuran aktivitas sehingga suatu organisasi dapat mengimplemtasikan aktivitas yang kompleks dan memonitornya secara teratur untuk mencapai tujuan stratejik.

Peneliti ini juga mengamati bahwa: “*Balance scorecard* adalah sistem management performance yang menghubungkan performance dengan strategi penggunaan seperangkat ukuran kinerja multidimensi yang bersifat financial dan non finansia. Fokus *balance scorecard* adalah memahami dengan lebih baik hubungan sebab akibat dan keterkaitan dalam organisasi dan level management dan berguna untuk perbaikan corporate governance (Dye, 2003)

Pada saat Kaplan dan Norton memperkenalkan *balance scorecard* beberapa tahun yang lalu, *balance scorecard* hanya mengenai pengukuran, bukan mengenai strategi. Peneliti ini mulai dengan suatu premis bahwa kepercayaan eksklusif atas ukuran keuangan dalam sistem management mengakibatkan suatu organisasi melakukan hal yang salah. Ukuran keuangan

melaporkan kinerja berdasarkan hasil akhir yang merupakan konsekuensi tindakan masa lalu, sehingga jika hanya ukuran financial yang digunakan maka menggunakan lag indikator yang hanya menilai kinerja dari perilaku jangka pendek dan akan mengorbankan nilai yang dapat diciptakan dalam jangka panjang. *Balance scorecard* menggunakan pendekatan untuk menutupi kekurangan dari ukuran *financial* ini dengan menambahkan ukuran *non financial* yang merupakan indikator-indikator yang mencerminkan kinerja keuangan dimasa mendatang. Jadi dalam *balance scorecard* ukuran *financial* dan *non financial* mengacu dan diturunkan dari visi dan strategi organisasi (Chavan, 2009). *Balance scorecard* menurut (Rangkuti, 2014,75) menyebutkan suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balance Scorecard* juga merupakan alat yang menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas.

### 3. PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

Komponen-komponen dalam *balance scorecard* yang saling berkaitan dapat digambarkan dalam bentuk diagram, yang digunakan untuk menyusun strategi dengan focus untuk mencapai *goal* perusahaan. Konten dari strategi perusahaan akan dikelompokkan berdasarkan perpektif yang berbeda yang akan memasukkan keseluruhan aktivitas perusahaan. Kaplan dan Norton memperkenalkan empat perspektif yang berbeda yang memasukkan keseluruhan aktivitas perusahaan yang diintegrasikan. Empat perpektif tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perpektif financial, yaitu mengevaluasi elemen-elemen profitabilitas dari strategy
2. Perpektif konsumen, yaitu mengidentifikasi target pasar, segmen dan ukuran sukses perusahaan dalam segmen-segmen ini.
3. Perspektif bisnis dan internal, yaitu terfokus pada operasi internal perusahaan.
4. Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu mengidentifikasi kemampuan yang mana organisasi harus mampu mencapai proses *internal superior* yang dapat menciptakan nilai bagi konsumen dan *share holders*.

1. Perspekti finansial, yaitu bagaimana perusahaan terlihat berhasil di mata *share holders*

Ukuran yang umum digunakan adalah :

- *Return on capital*

- *Improved shareholders value*
  - *Assets utilization*
2. Perspektif konsumen, untuk mencapai visi, bagaimana kita terlihat oleh konsumen perusahaan. Ukuran yang dapat digunakan adalah :
- *Product/service attributes*
  - *Customer relationship*
  - *Image & reputation*
3. Proses bisnis internal, untuk dapat memuaskan *shareholder* dan konsumen, apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk membuat suatu proses bisnis yang unggul. Ukuran yang umumnya digunakan adalah :
- *Develop product & services*
  - *Deliver product & services*
  - *“post sales” services*
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana mendukung kemampuan untuk berubah dan memperbaiki. Ukuran-ukuran yang diaplikasikan adalah :
- *Employee capabilities*
  - *Information system capabilities*
  - *Motivation*
  - *Empowerment & alignment*

### 3.1 Analisa SWOT

Hal yang sama juga disebutkan oleh Rangkuti, 2014a menyatakan ukuran yang dipakai dalam kekuatan (*Strengths*), memiliki kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threats*), (*SWOT*) *Balance Scorecard* dibedakan berdasarkan empat perspektif yaitu:

1. Ukuran keuangan
2. Ukuran pelanggan
3. Ukuran proses internal
4. Ukuran pembelajaran dan pertumbuhan

Dapat dijelaskan bahwa adanya suatu aktivitas dalam implementasi *balance scorecard* memiliki keterkaitan yang digambarkan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan (meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, serta memaksimalkan *shareholder value*) merupakan hasil dari tindakan sebagaimana di tunjukkan pada tiga perspektif tolak ukur operasional lainnya:
2. Perspektif pelanggan (meningkatkan jumlah pelanggan baru, meningkatnya jumlah pelanggan loyal, serta meningkatnya kepuasan pelanggan) dalam hal ini peningkatan pelanggan adalah berkaitan dengan peningkatan jumlah mahasiswa yang masuk dengan jumlah mahasiswa yang keluar dari prodi akuntansi.
3. Perspektif proses internal, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus melalui kegiatan proses produksi yang lebih baik, distribusi menjadi lebih cepat cakupan hubungan masyarakat menjadi lebih luas, inovasi menjadi lebih cepat serta tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Fokus pada sumber daya dan internal di lingkungan universitas, meningkatkan kualitas dosen dan karyawan sesuai dengan kompetensinya, mengembangkan sistem informasi sesuai dengan proses di lingkungan universitas.

### **3.2 Metodologi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan studi kasus, yaitu mendeskripsikan implementasi *balance scorecard* di Jurusan Akuntansi UNSADA periode 2010 – 2013. Membandingkan fakta dengan keempat perspektif *balance scorecard*, dapat memperoleh gambaran tentang kinerja di Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada. Data yang digunakan bersumber dari laporan BKP Prodi Akuntansi periode 2011 – 2014, serta wawancara ke beberapa personal di Jurusan Akuntansi tersebut.

### **3.3 Indikator Penerapan *Balance Scorecard***

Evaluasi bagaimana menggunakan dana berupa kesiapan prodi dalam mengelola anggaran di prodi, pelayanan yang memadai sehingga memuaskan para *stakeholders* Bagaimana pihak prodi Akuntansi di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada mampu memberikan kepuasan kepada mahasiswa, memberikan informasi kepada calon mahasiswa dan dosen atau

pihak-pihak lainnya yang ingin mendapatkan pelayan dan informasi berkaitan dengan aktivitas kampus. Dengan demikian ada pengaruh terhadap perspektif pelayanan. Perspektif keuangan berkaitan dengan dana yang tersedia untuk kelangsungan universitas untuk pengelolaan dana yang tersedia sehingga univertitas bisa berkembang baik dari segi kualitas, kesejahteraan pihak internal sehingga termotivasi untuk bersama sama untuk mengembangkan universitas itu sendiri khususnya Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.

#### 4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Perspektif Keuangan dalam Balance Scorecard

Korelasi perspektif dalam *balance scrocard* saling berkaitan dengan analisa SWOT yang ada terjadi dalam prodi Akuntansi khususnya, umumnya di Fakultas Ekonomi.Hal ini berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan jumlah mahasiswa baru pertahun untuk periode penerimaan tahun 2012-2014 (tabel 1).

Pertumbuhan jumlah mahasiswa baru prodi Akuntansi Universitas Darma Persada dari tahun ke tahun selama 2012-2014 terlihat dari tabel berikut ini.

Tabel 1 Jumlah Penerimaan Baru Prodi Akuntansi

Periode	Jumlah	Persentase
2012	70	18,,6%
2013	60	-14,2%
2014	118	96.7%

Dari tabel di atas diperoleh informasi pertumbuhan jumlah rata rata penerimaan mahasiswa baru selama tiga tahun adalah 33.7%. Setiap tahun terlihat perkembangan jumlah mahasiswa baru tahun akademik baru di semester gasal tertinggi pada tahun 2014 dengan peningkatan yang sangat signifikan sebanyak 96.7% sedangkan tahun 2013 terjadi penurunan jumlah pendaftar mahasiswa baru sampai minus 14,2% dibandingkan tahun sebelumnya 2012.

Jumlah mahasiswa baru memiliki korelasi yang dengan jumlah penerimaan dana yang terhimpun oleh pihak univertitas. Dari data mahasiswa baru setiap tahun di tinjau dari jumlah penerimaan income prodi Akuntansi tidak banyak mengalami peningkatan mengingat jumlah mahasiwa baru dengan mahasiwa yang lulus (output) proporsional. Dana yang masuk untuk peningkatan sarana dan pra sarana di lingkungan prodi Akuntansi pun belum maksimal.

Dengan demikian diharapkan dapat membuat suatu target penerimaan tiap tahun meningkat. Peningkatan ini akan mempunyai dampak terhadap perkembangan prodi itu sendiri baik dari jumlah mahasiswa, penghimpunan dana yang tergalang dari sumbangan pendidikan mahasiswa, juga peningkatan fasilitas sarana dan prasarananya. Akan tetapi perlu diperhatikan bilamana jumlah mahasiswa bertambah diharapkan pengelola universitas dapat dengan tanggap juga meningkatkan kualitas dosen, tenaga administrasi dan penunjang lainnya

#### 4.2 Perspektif Pelayanan

Pelayanan merupakan bagian terpenting dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Semakin memadainya pelayanan akan berimbas terhadap kepuasan pelanggan baik itu mahasiswa maupun oleh masyarakat pengguna. Kualitas lulusan meningkatkan bilamana sumber daya yang ada dalam lingkungan prodi Akuntansi Unsada juga terus membenahi diri untuk mengembangkan diri dengan meningkatkan kualitas dengan meningkatkan kompetensi, disamping mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan Prodi Akuntansi juga ikut organisasi profesional lainnya agar memiliki pengetahuan yang luas dalam bidang masing-masing. Kehadiran dosen yang dapat ditingkatkan, seminimal mungkin kehadiran dosen tepat waktu sesuai dengan jadwal mengajarnya. Jumlah pertemuan dan kesesuaian materi yang diajarkan sesuai dengan silabus yang telah ditetapkan oleh Prodi Akuntansi.

Bilamana terpenuhi semua hal tersebut di atas akan terjadi peningkatan jumlah mahasiswa yang mendaftar ke Prodi Akuntansi. Sebab masyarakat pengguna merasakan manfaatnya. Lulusan berupa output dari Universitas yang memiliki kualitas yang baik akan memberikan kepuasan kepada alumni itu sendiri, masyarakat dan dunia bisnis.

Tabel 2. Jumlah Mahasiswa aktif semester gasal periode 2012-2014

PERIODE	JUMLAH MHS AKTIF SMST GASAL	KENAIKAN (PENURUNAN) %
2012	230	10,5%
2013	220	(4,34%)
2014	277	25,9%

Ditinjau dari segi pertumbuhan jumlah mahasiswa aktif Prodi Akuntansi dari tiga tahun periode rata-rata pertumbuhannya sebanyak 10,5%. Tahun 2012 terjadi penurunan yang drastis

di tahun 2013 dibandingkan tahun sebelumnya sebanyak minus 4,34%, jumlah yang sangat jauh di bawah rata-rata selama tiga tahun periode tahun ajaran yaitu 10.68% hal juga terlihat adanya peningkatan jumlah lulusan di tahun 2013 terjadi peningkatan jumlah kelulusan yang signifikan dan jumlah penerimaan yang rendah tidak sebanding sehingga berimbas kepada jumlah mahasiswa aktif menurun drastis. Peningkatan jumlah mahasiswa aktif yang sangat signifikan di tahun 2014 sebanyak 25,9%, diakibatkan terjadi lonjakan jumlah mahasiswa baru di tahun yang sama. Namun dari harapan pihak prodi ditetapkan adanya peningkatan yang konstan setiap tahunnya masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan pihak universitas.

Tabel 3 Jumlah lulusan Prodi Akuntansi Tahun 2012-2014

PERIODE	JUMLAH LULUSAN	KENAIKAN (PENURUNAN) %
2012	23	15%
2013	56	143%
2014	42	-25%

Rata rata jumlah lulusan sebagai output prodi akuntansi periode tahun 2012-2014 adalah sejumlah 52%.. Ketikdaksamaan ini menunjukkan bahwa mahasiswa dalam menyelesaikan studi sangat variatif sekali. Akan tetapi jauh dibawa rata rata jumlah kelulusan prodi akuntansi justru terjadi di tahun 2014 dibandingkan dengan ditahun 2013 minus 25%. Hal ini berbeda dengan jumlah mahasiswa yang masuk di tahun yang sama tabel 1 dan mahasiswa aktif jumlahnya lebih banyak sesuai tabel 2. Peningkatan yang signifikan terlihat jumlah lulusan yang menyelesaikan studi di Prodi Akuntansi Unsada terjadi di tahun 2013 dengan jumlah 56 orang mahasiswa yang berhasil menyelesaikan studinya, peningkatan yang signifikan terjadi lonjakan jumlah lulusan sebesar 143% dari tahun sebelumnya hanya 23 orang. Akan tetapi di tahun 2014 terjadi penurunan sampai 25% dari tahun sebelumnya. Dengan rata-rata kelulusan 3,9 tahun.

Dengan peningkatan jumlah mahasiswa yang aktif 2014 ini ditinjau dari perspektif pelayanan dengan jumlah petugas yang ada di lingkungan Fakultas Ekonomi karena prodi Akuntansi merupakan bagian yang tak terpisahkan untuk melayani seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi diperoleh hasil berdasarkan hasil kuisioner diperoleh hasilnya adalah kurang memuaskan. Hasil ini sebenarnya tidak mengejutkan mengingat setiap satu petugas staf di lingkungan Fakultas Ekonomi melayani lebih dari 100 mahasiswa. Jadi bilamana ingin memberikan pelayanan yang

baik perlu adanya petugas yang memadai untuk meningkatkan pelayanan kepada seluruh mahasiswa.

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

Kualitas yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pihak universitas. Hal ini bisa dilihat dari segi kualitas sumber daya manusianya yang dihasilkan oleh lingkungan kampus khususnya prodi Akuntansi. Output yang dihasilkan sebagai lulusan juga memberikan kepuasan kepada pemakai khususnya dunia bisnis. Harapan ini akan memberikan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Angka yang didapatkan berdasarkan survey tahun 2014 menunjukkan jumlah alumni yang bekerja sesuai dengan bidang ilmunya khususnya di bidang akuntansi sebanyak 76% . Ini menunjukkan adanya kepuasan atas kemampuan dan kualitas sumber daya manusia dan juga harapan sesuai dengan yang diinginkan oleh dunia bisnis.

Peningkatan sumber daya manusia dengan proses tugas belajar sebagai bagian dari adanya kesempatan untuk memberikan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan demikian prodi akuntansi nanti akan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (kualitas dosen) diharapkan memberikan kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan pesain (*competitor*) univeritas lain. Bilamana peluang ini tidak dilakukan oleh pihak Prodi Akuntansi akan mengancam (*threats*) keberlangsungan prodi akuntansi

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

Rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen tetap di lingkungan Prodi Akuntansi selama tiga tahun periode (2012-2014) rata-ratanya 1 : 40,4. Berdasarkan Kepmendikbud N0.234/U/2000 dan SK 108/DIKTI/ Kep/ 2001 bidang IPA 1: 20, dan bidang IPS 1:30 dan sudah dilakukan perubahan mengenai rasio dosen dengan mahasiswa berdasarkan surat Edaran Dirjen Dikti No. 2920/DT/2007 menjadi standar rasio dosen tetap untuk bidang IPA dan IPS standar rasio dosen tetap : mahasiswa adalah 1 : 25. Artinya kondisi rasio dosen tetap dengan mahasiswa masih jauh dibawah ketentuan standar rasio yang telah ditetapkan berdasar SK No. 234/U/2000 dan SE Dikti No. 2920/DT/2007 dianggap berada masih belum memadai. Kategori ini masih belum ideal terhadap rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen kecuali di tahun 2014 terjadi peningkatan jumlah mahasiswa, maka seharusnya perlu adanya penambahan jumlah dosen tetap untuk mendapatkan rasio ideal sesuai dengan standar ketentuan yang berlaku. Sehingga beban dosen setiap untuk proses pengajaran tidak terlalu banyak. Harus ada

keseimbangan sesuai dengan beban antara pengajaran, pengabdian, penelitian serta pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan pengetahuan dosen.

Ditinjau dari pelaksanaan tri darma perguruan tinggi dosen selama periode 2012-2014 untuk jumlah pengabdian masyarakat dan penelitian yang dilakukan masing-masing dosen dengan rata-rata dosen masih kurang satu penelitian, dan pengabdian per semester Hal ini perlu di analisa kembali faktor-faktor yang menjadi penyebabnya sehingga perlu adanya pengawasan internal untuk menindak lanjutinya. Pihak Fakultas harus mendorong semaksimal mungkin untuk memberikan arahan atas pengawasan internal di tinjau dari perspektif proses internal, guna menunjang kemampuan tingkat produktivitas dalam mengembangkan karya- karya ilmiah

Belum idealnya rasio jumlah mahasiswa dan dosen sehubungan dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa juga akan berimbas kepada beban dosen dalam memberikan proses pembelajaran secara maksimal.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa:

- a) Balance scorecard dapat dijadikan sebagai salah satu indikasi untuk menilai suatu kinerja baik keuangan maupun non keuangan di lingkungan prodi akuntansi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- b) Analisa SWOT dapat diimplemastasikan untuk balance scorecard guna menilai efektifitas kinerja prodi akuntansi.
- c) Peningkatan jumlah mahasiswa belum dibarengi dengan peningkatan pelayanan rasio jumlah mahasiswa dan dosen belum memenuhi standar, dan peningkatan sarana dan prasarana untuk menunjang aktivitas mahasiswa.
- d) Pertumbuhan kenaikan jumlah mahasiswa berpengaruh terhadap perspektif keuangan karena sumber dana univeristas adalah dari mahasiwa, sehinga diharapkan penerimaan mahasiswa selama periode tahun 2012-2014 belum sesuai dengan target yang diharapkan.

### **5.2 Saran**

- a) Diharapkan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan daya saing dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia.

- b) Implementasi Balance Scorecard dapat diterapkan di lingkungan universitas guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga universitas memiliki suatu produk-produk unggulan yang bisa ditonjolkan yang dapat berimbas peningkatan jumlah mahasiswa.

### Daftar Pustaka

- Chavan, M. 2009. The balance scorecard : a new challenge. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- Dye. R.W. 2003. "Keeping Score", CMA Management, 18 – 23 December/January.
- Kaplan, Robert S.Norton, David S., 2001, Balance Scorecard, Erlangga Jakarta
- Kaplan R.S. & Norton, D.P. (1992). The balance scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, Vol. 70, Januari – February. Pp. 71-9.
- Punniyamoorthy, M, & Murali, R. 2008. Balance scorecard for the balance scorecard : a benchmarking tool. [www. Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com).
- Rangkuti, Freddy, 2014, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisa SWOT, cetakan kesembilan belas Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Rangkuti, Freddy, 2014a, SWOT Balance Scorecard, Cetakan kelima, Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Robins, Robbins Stepen P, 2001, Organization Behaviors, Pearson Printice Hall New Jersey.Yowono, Sony, Edy Sukarno, Ichsan,M, 2004, Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard, Gramedia Jakarta.