

Kinerja Pelayanan Akademik Di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado
Dengan Model Balanced Score Card

Hisky Ryan Kawulur
Dosen Universita Negeri Manado Fakultas Ekonomi
kawulurhisky@unima.ac.id

ABSTRAK

Balanced score card interpretes he importance of the main stakeholders including owners, customers and employees. The term balance reflects effort to capture both financial and non financial measurements emphasizing cause and effect indicators, long term goals of the company external and internal perspectives as well as subjectives quantitative and qualitative goals. The application of BSC in universityso far, increase accountability to develop strategies, control existing opportunity and increase operational effort. The faculty of economy of the State university of manado is one of the faculties with commitments to increase quality of academic services from both staff and teachers for students satisfaction. With this commitment the measurement of academic ethics is a must. This research aims to measure students satisfaction degrees on acadademic service at the faculty of economy of the state university of Manado by using balance Score card consisting of customers perspective, internal business, and development and learning towards quality service achievement.

Keywords: *Balance Score Card, Ethics Measurement, Academioc Service*

Abstrak

Balanced Scorecard mengintegrasikan kepentingan para pemangku kepentingan utama termasuk pemilik, pelanggan dan karyawan . Istilah '*balance*' mencerminkan upaya untuk menangkap kedua pengukuran keuangan dan non-keuangan dengan penekanan pada indikator hasil dan indikator penyebab, tujuan jangka panjang perusahaan dan aksinya, perspektif esternal dan internal, begitu juga dengan tujuan kuantitatif dan tujuan kualitatif yang subjektif. Penerapan BSC sejauh ini sudah dilaksanakan di berbagai sektor. Beberapa penelitian pada sektor pendidikan khususnya perguruan tinggi sudah pernah dilakukan dan mereka mendapati bahwa BSC dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas pada perguruan tinggi sebagai alat untuk membangun strategi, mengontrol kesempatan yang ada dan meningkatkan kinerja operasi dari perguruan tinggi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado (FE Unima) merupakan salah satu fakultas yang yang selalu mempunyai komitmen untuk memperbaiki kualitas pelayanan akademik baik dari sisi pegawainya ataupun tenaga pengajar yang bertujuan kepada kepuasan mahasiswa.Dengan melihat komitmen tersebut maka pengukuran akan kinerja pelayanan akademik merupakan suatu keharusan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan menggunakan model *Balanced Socorecard* yang terdiri dari perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga komitmen perbaikan kualitas pelayanan akan terwujud.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Pelayanan Akademik

LATAR BELAKANG

Dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, organisasi baik laba atau non laba dituntut untuk menyerap keinginan pelanggan sehingga bisa meraih kesuksesan. Kualitas mutu produk atau jasa, pelayanan yang cepat dan harga yang kompetitif merupakan salah satu strategi untuk memenuhi keinginan pelanggan. Organisasi tersebut dituntut untuk selalu memperbaiki kualitas kinerjanya agar bisa memenangkan persaingan.

Paradigma yang baru seperti ini membutuhkan sistem pengelolaan yang dapat terintegrasi dengan baik dan mendukung perubahan pola pikir manajer dan karyawan dalam menjalankan bisnis. Penggunaan sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada ukuran keuangan saja tidak akan cukup untuk membuat perusahaan bertahan dalam kompetisi bisnis. Manajer hanya diukur kinerjanya dari ukuran perspektif keuangan saja. Sebagai akibatnya kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang merupakan faktor-faktor kunci keberhasilan dalam bisnis sering tidak mendapat perhatian Kaplan dan Norton (1992).

Sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada pencapaian visi dan misi dari perusahaan bukan hanya dibutuhkan oleh organisasi laba tetapi juga diperlukan oleh organisasi bukan laba, organisasi ini merupakan organisasi yang didirikan bukan untuk mencari keuntungan bagi pendirinya (Indarajit & Djokopranoto, 2006). Organisasi semacam ini misalnya adalah organisasi pemerintahan, perguruan tinggi, rumah sakit, keagamaan, pramuka, perlindungan atau suaka alam.

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990. BSC mengintegrasikan kepentingan para pemangku kepentingan utama termasuk pemilik, pelanggan dan karyawan (Kaplan & Norton, 1996). Istilah

'balance' mencerminkan upaya untuk menangkap kedua pengukuran keuangan dan non-keuangan dengan penekanan pada indikator hasil dan indikator penyebab, tujuan jangka panjang perusahaan dan aksinya, perspektif eksternal dan internal, begitu juga dengan tujuan kuantitatif dan tujuan kualitatif yang subjektif (Karathanos & Karathanos, 2005).

Penerapan BSC sejauh ini sudah dilaksanakan di berbagai sektor. Beberapa penelitian pada sektor pendidikan khususnya perguruan tinggi sudah pernah dilakukan dan mereka mendapati bahwa BSC dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas pada perguruan tinggi (Sudirman, 2012) sebagai alat untuk membangun strategi, mengontrol kesempatan yang ada dan meningkatkan kinerja operasi dari perguruan tinggi (Hung et al., 2011).

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado (FE Unima) merupakan salah satu fakultas yang selalu mempunyai komitmen untuk memperbaiki kualitas pelayanan akademik baik dari sisi pegawainya ataupun tenaga pengajar yang bertujuan kepada kepuasan mahasiswa. Perbaikan ini dapat dilihat dengan berbagai macam pelatihan, seminar dan kesempatan pengembangan diri yang telah disediakan oleh fakultas dan universitas. Berdasarkan observasi yang dilakukan menjelaskan bahwa pelayanan akademik di FE Unima masih perlu ditingkatkan seiring dengan misi fakultas yang berorientasi pada peningkatan kepuasan pelanggan (mahasiswa) dan peningkatan kualitas kelembagaan secara keseluruhan.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan?

2. Bagaimana tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal?
3. Bagaimana tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan.
2. Mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
3. untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KINERJA

Tinggi rendahnya kinerja pegawai berkaitan erat dengan ketercapaian tujuan organisasi. Armstrong dan Baron (1998) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Wibowo (2010) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Demikian pula dengan pandangan Muchinsky (2000) bahwa kinerja adalah suatu gagasan abstrak yang

umumnya digunakan sebagai suatu kriteria dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja yang diharapkan oleh manajer menurut Druker (1998) yaitu harus diarahkan pada tujuan-tujuan pekerjaan dan suatu urusan/kegiatan, dan hasilnya diukur melalui kontribusi/sumbangan yang mereka berikan terhadap keberhasilan perusahaan/organisasi.

Kinerja atau “performance” adalah suatu konsep yang luas, tidak hanya dipandang dari sisi hasil seperti prestasi kerja, tetapi kinerja berhubungan dengan aspek perilaku. Kinerja pegawai adalah unjuk kerja dari seseorang yang dapat berupa jumlah dan mutu serta bagaimana pekerjaan itu dilakukan dengan baik dan benar. Ada berbagai Faktor yang mempengaruhi Kinerja. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) yaitu: 1) Kemampuan; 2) Motivasi; 3) Dukungan yang diterima; 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan 5) Hubungan mereka dengan organisasi. Hersey Blanchard dan Dewey E. Johnson (1996) menjelaskan 7 faktor yang mempengaruhi kinerja yang disingkat ACHIEVE yaitu : 1) Ability (knowledge dan skill); 2) Clarity (understanding atau role perception); 3) Help (organizational support); 4) Incentive (motivation atau willingness); 5) Evaluation (coaching dan performance feedback); 6) Validity (valid dan legal personnel feedback); 7) Environment (environment fit). Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : 1) Faktor kemampuan: Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya; 2) Faktor motivasi: Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Menurut Gibson (1996) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; 3) Faktor organisasi : struktur

organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

2.2 PENGUKURAN KINERJA LAYANAN AKADEMIK

Dalam organisasi sektor publik pengukuran kinerja dilakukan untuk mengukur 3 E: ekonomi, efisien, efektif (*Mahmudi 2013*), suatu organisasi tidak akan berhasil jika tidak mengetahui kekurangan yang dimilikinya. Hasil pengukuran diharapkan menjadi informasi yang tepat untuk perbaikan kualitas pelayanan, operasi, proses internal dalam mencapai tujuan strategi

Untuk mengukur kinerja yang bersifat pelayanan, menurut Wibowo (2010) adalah : 1) *Productivity indicators*, yaitu suatu indicator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.; 2) *Utilization rates*, yaitu indicator yang menunjukkan jumlah jasa tersedia yang dipergunakan, seperti pada tingkat penempatan sekolah; 3) *Time targets*, yaitu indicator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan, misalnya jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan.; 4) *Volume of services*, misalnya jumlah perbaikan rumah yang diselesaikan. 5) *Demand/service provision*, yaitu indikator yang menunjukkan seperti jumlah sekolah juru rawat dibandingkan jumlah penduduk anak-anak.

Layanan akademik merupakan salah satu produk jasa yang dapat diukur kualitas jasanya menggunakan lima dimensi *servie quality (servqual)* (Lamaur Ridlo, 2012:60-61). *Servqual* yang dipaparkan adalah sebagai berikut: dimensi pertama dari kualitas pelayanan adalah perwujudan . *tangible* merupakan dimensi fisik. Suatu jasa tidak dapat dicium, dan tidak dapat diraba, sehingga bukti fisik menjadi penting sebagai ukuran terhadap pelayanan. *Tangible* berupa kemampuan untuk memberi fasilitas fisik kampus dan perlengkapan perkuliahan yang memadai menyangkut penampilan personil serta sarana umum. Mahasiswa akan menilai suatu kualitas pembelajaran dari segala sarana dan fasilitas yang ada. Dimensi kedua daya tanggap (*responsiveness*) adalah dimensi kualitas pelayanan yang dinamis. *Responsiveness* merupakan kerelaan untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan secara cepat. Harapan mahasiswa terhadap daya tanggap pelayanan akan selalu berubah dari waktu ke waktu. Dimensi ketiga adaah

kehandalan (, yaitu kemampuan untuk menaikan layanan yan dapat dipertanggung jawabkan da akurat atau kemampua untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya. Dimensi keempat yaitu (*assurance*) yang merupakan dimensi jaminan kualitas hubungan dengan perilaku staf pengajar dalam menanamkan rasa percaa dan keyakinan kepada para mahasiswa. *Assurrance* mencakup kompetensi, pengetahuan, ketrampilan dan kesopanan. Dimensi yang terakhir adalah empati (*empathy*) yan merupakan sikap dosen atau karyawan dalam memberikan pelayanan sepenuh hati, seperti perhatian secara pribadi serta pemahaman bahwa setiap mahasiswa memiliki kemampuan dan kebutuhan yang berbeda. Sikap ini dapat tunjukan dengan pemahaman peran dosen yang tidak hanya sebagai pendidik, melainkan juga sebagai konselor serta supervisor.

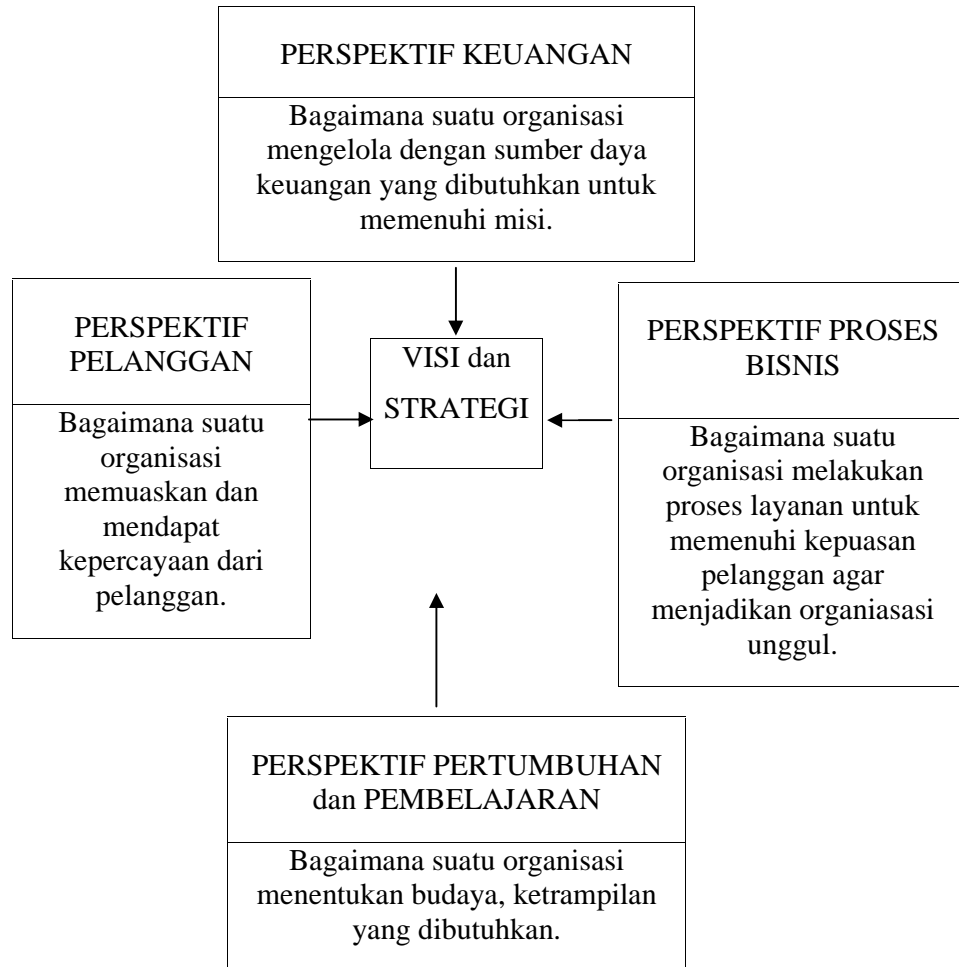
2.3 BALANCED SCORECARD

BSC terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya kartu skor. Kartu skor ini digunakan untuk merencanakan skor yang ingin dicapai oleh setiap personel dimasa depan yaitu dengan membandingkan target yang ingin dicapai dengan kinerja sesungguhnya. Berimbang artinya fokus dari ukuran BSC yaitu aspek keuangan dan non keuangan.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa BSC adalah seperangkat ukuran kinerja yang memberikan cara pandang yang sekilas namun komprehensif tentang bisnis, yang meliputi ukuran keuangan yang merupakan hasil tindakan dari kejadian masa lalu, dilengkapi dengan ukuran operasional seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan dari suatu organisasi yang dapat menjadi pemacu kinerja keuangan dimasa depan.

Mulyadi (2014) menyatakan bahwa BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).

BSC menerjemahkan misi dan strategi kedalam tujuan dan pengukuran, dan mengorganisasikan kedalam 4 perspektif yaitu: *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth* (Anthony & Govindarajan, 2005).



Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan and Norton, (1996)

A. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengukur apakah strategi, implementasi dan aksi dari keputusan yang diambil perusahaan dapat memberikan keuntungan atau laba. Tujuan dari perspektif keuangan berhubungan dengan profitabilitas seperti *operating income*, *return on capital employed* atau *economic value added*.

B. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dari BSC, manager mengidentifikasi segmen dari pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja dari perusahaan dalam target segmen tersebut. Tujuan dari perspektif pelanggan ini mengukur contohnya: *customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability, market share*.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses internal perusahaan, para eksekutif mengidentifikasi proses internal yang kritis, fokus dari penukuran proses internal yaitu berfokus pada proses internal yang akan membawa dampak besar pada kepuasan konsumen dan mencapai tujuan keuangan dari perusahaan. Model rantai nilai secara umum terdapat 3 bagian : inovasi, operasi, servis setelah penjualan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ke empat dari BSC adalah pembelajaran dan pertumbuhan, yang mengidentifikasi infrastruktur apa yang perusahaan harus bangun untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan peningkatan. Pembelajaran dan pertumbuhan dari perusahaan berasal dari 3 sumber: *people, system* dan *organization procedures*. Perspektif keuangan, pelanggan, proses internal akan membawa *gap* yang besar terhadap kapabilitas dari *people, system* dan *procedure*. Untuk mengatasi hal ini diperlukan pelatihan karyawan, sistem dan IT yang baik dan prosedur yang jelas

2.4. BSC UNTUK PERGURUAN TINGGI

Untuk menciptakan sebuah sistem pengukuran kinerja berbasis BSC pada institusi perguruan tinggi yang cocok dengan karakteristik bisnis dari organisasi tersebut diharuskan adanya pemodifikasian terhadap kerangka kerja dari sistem ini. Zimmerman (2009) menyatakan bahwa dalam setiap program pengukuran kinerja yang pertama harus diketahui yaitu mencari tahu dulu apa yang ingin

diukur, kemudian bagaimana cara mengukurnya. Untuk mengetahui apa yang ingin diukur organisasi harus mengacu pada rencana strategis yang telah dibuat, ini dikarenakan rencana strategis memuat tujuan dan strategi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan dan strategi yang tertera inilah yang harus bisa diukur oleh sistem pengukuran kinerja dari suatu organisasi.

Untuk lebih bisa memahami BSC sehingga relevan dengan karakteristik *non profit organization* termasuk perguruan tinggi, diperlukan perluasan dari 4 perspektif ke dalam 6 kategori yaitu:

1. Pendapatan dan pendanaa
2. Alokasi sumber daya termasuk anggaran
3. Penerimaan produk atau jasa
4. Pemberi dana dan para dewan
5. Operasi internal
6. Pengembangan karyawan

Pendapatan dan pendanaan sangat penting bagi organisasi seperti ini. Dalam mendapatkan dana atau pendapatan yang harus diperhatikan yaitu :pendekatan penggalangan dana, strategi investasi, alternatif sumber pendanaan, biaya penggalangan dana dan penggunaan konsultan untuk penggalangan dana. Inilah yang menjadi fokus pengukuran pada kategori ini.

Kategori ke dua yaitu alokasi sumber daya. Alokasi ini meliputi sumber daya keuangan dan non-keuangan dari perspektif internal. Organisasi memulai tahun dengan anggaran yang diciptakan untuk mendukung rencana dan mencerminkan prioritas mereka untuk tahun mendatang, tetapi bisa terdapat kejadian-kejadian tak terduga yang tidak di anggarakan, sehingga diperlukan perubahan prioritas dan alokasi sumber daya yang baru dalam anggaran. Fokus dari kategori ini adalah mengukur alokasi sumber daya beserta perubahan yang terjadi didalamnya.

Kategori ketiga yaitu penerima barang dan jasa. Kategori ini termasuk dalam perspektif pelanggan dalam BSC. Karakteristik pelanggan dalam *non profit organization* berbeda dengan organisasi lain. Dalam organisasi laba pelanggan merupakan sumber dari pendapatan, sedangkan untuk organisasi yang tidak

mencari keuntungan pelanggan bukan merupakan sumber pendapatan, sehingga dibutuhkan kemampuan bagi organisasi untuk mengubah pengelolaannya dari yang berokus pada keuntungan ke berfokus pada pemberian layanan yang terbaik kepada pelanggan.

Kategori keempat yaitu pemberi dana dan anggota dewan. Pemberi dana dan dewan diperlakukan sebagai pelanggan meskipun mereka mungkin tidak menerima jasa pelayanan dari organisasi. Dimasukkan sebagai pelanggan dikarenakan merekalah yang berkontribusi secara moneter dan memberikan saran dalam mendukung operasi organisasi. Untuk mencegah bentrok antara pelanggan yang menerima jasa organisasi secara langsung dan yang tidak, diharuskan pemisahan perspektif untuk ke dua pelanggan ini.

Kategori kelima yaitu operasi internal. Kategori ini tidak berbeda jauh antara profit dan non profit organization, walupun lebih kritis untuk non profit. Kategori terakhir yaitu pengembangan pegawai artinya organisasi harus terus tumbuh, beradaptasi dengan lingkungan bisnis sehingga perlu adanya perbaikan. Untuk organisasi seperti ini perbaikan dan pengembangan organisasi artinya yang perlu diperbaiki dan dikembangkan adalah pegawai yang berada di dalamnya.

BSC sebagai sistem pengelolaan kinerja yang saling terintegrasi satu dengan yang lain harus dipertimbangkan aplikasinya dalam institusi perguruan tinggi. BSC membuat institusi perguruan tinggi memperjelas visi dan menerjemahkan strategi mereka kedalam operasi sehari-hari, ke dalam pengukuran dan aksi yang selaras dengan misi. Lebih lanjut lagi penggunaan BSC dalam perguruan tinggi membuat universitas tersebut mengetahui apa yang penting bagi pelanggan dan *stakeholder* dari universitas (Ruben, 1999; Beard, 2009; Grigs et al., 2012).

METODE PENELITIAN

3.1 METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah kuantatif deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan fenomena yang ada dengan menggunakan angka-angka untuk mencandarkan karakteristik individu atau kelompok

(Syamsudin & Damiyanti: 2011). Penelitian ini menekankan analisisnya pada data-data numerik yang diolah dengan menggunakan metode statistik.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL

Penelitian ini dilakukan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado dengan alamat Jalan Kampus Unima, Tondano. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa FE Unima. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu (Sugiyono 2010), pertimbangan yang diambil yaitu mahasiswa semester VI sudah 3 tahun mendapat pelayanan akademik dari FE Unima. Sampel dalam penelitian menggunakan kuota sampel dengan menetapkan 60 mahasiswa FE Unima semester VI dari 3 program studi yang berbeda yaitu 20 mahasiswa program studi manajemen, 20 mahasiswa program studi akuntansi dan 20 mahasiswa program studi pendidikan ekonomi.

3.3 JENIS DAN SUMBER DATA

Data sekunder dan data primer untuk pengambilan data digunakan dalam penelitian ini. Data primer adalah data yang langsung didapat oleh penulis dalam pengerjaan penelitian, data langsung berupa observasi dan kuesioner yang diedarkan kepada mahasiswa semester VI FE Unima. Data sekunder adalah data tidak langsung yang penulis dapatkan baik diperoleh dari media, internet, jurnal-jurnal, buku-buku serta tinjauan pustaka yang lain.

3.4 TEKNIK ANALISIS DATA

Dalam menentukan tingkat kepuasan mahasiswa di FE UNIMA menggunakan model BSC maka diperlukan kuesioner untuk menilai kepuasan mahasiswa. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner baku dari penelitian Lumaour (2012) yang mengembangkan instrument untuk meneliti tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Institut Agama Islam Imam Ghazali. Peneliti memodifikasi instrument Servqual ini berdasarkan perspektif BSC dengan membaginya kedalam 3 perspektif non keuangan yaitu

perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kuesioner ini berisi pertanyaan dalam 3 kelompok perspektif dengan jawaban menggunakan skala likert 1 sampai 5.

Skala likert dalam penelitian ini bergradasi 1 (sangat tidak puas/STP), 2 (tidak puas/TP), 3 (cukup puas/CP), 4(puas/P)dan terakhir 5 (sangat puas/SP). Sebelum angket disebarakan ke responden sesungguhnya maka angket akan diuji validatas dan reabilitasnya, agar datanya valid dan realibel.

Setelah diuji tingkat validitas dan reabilitas maka penulis melakukan uji analisis statistik dekskriptif dengan menggunakan software SPSS untuk mencari mean, mode dan frekuensi jawaban dari setiap variabel pertanyaan dalam 3 kelompok perspektif BSC. Analisis ini akan menggambarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik yang diberikan oleh FE UNIMA.

HASIL PENELITIAN

4.1 UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

Salah satu persyaratan data yang dijarah melalui kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer adalah uji instrumen penelitian yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data memenuhi syarat validitas dan reliabilitas terhadap instrumen yang digunakan.

Pemeriksaan validitas instrumen dilakukan dengan uji interkorelasi yakni menguji korelasi antara skor setiap item dengan skor total (korelasi dalam variabel). Oleh karena itu tipe validitas yang digunakan adalah validitas internal. Validitas internal menunjukkan kemampuan dari instrumen riset mengukur apa yang harus diukur dari suatu konsep. Untuk uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien r *Cronbach*.

Pengujian validitas dan reabilitas dilakukan terlebih dahulu sebelum menyebarkan kuesioner kepada responden sesungguhnya. Pengujian ini dilakukan kepada 30 mahasiswa semester 6 program studi akuntansi fakultas ekonomi

universitas negeri manado. Table 4.1 menunjukkan hasil uji validitas dan reabilitas yang dilakukan.

Table 4.1 Uji Validitas dan Reabilitas Keusioner BSC

Variabel	Item	Validitas	Reliabilitas
Perspektif Pelanggan Balance Scorecard (VARPP)	VARPP1	.000**	0.864
	VARPP2	.002**	
	VARPP3	.000**	
	VARPP4	.000**	
	VARPP5	.000**	
	VARPP6	.000**	
	VARPP7	.000**	
	VARPP8	.000**	
	VARPP9	.000**	
	VARPP10	.000**	
	VARPP11	.000**	
	VARPP12	.000**	
	VARPP13	.000**	
	VARPP14	.000**	
	VARPP15	.012**	
	VARPP16	.000**	
	VARPP17	.000**	
	VARPP18	.000**	
Perspektif Proses Bisnis Balance Scorecard (VARPB)	VARPB1	.000**	0.806
	VARPB2	.000**	
	VARPB3	.000**	
	VARPB4	.000**	
	VARPB5	.000**	

	VARPB5	.000**	
	VARPB6	.000**	
	VARPB7	.000**	
	VARPB8	.000**	
	VARPB9	.000**	
	VARPB10	.000**	
	VARPB11	.003**	
	VARPB12	.054**	
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Balance Scorecard (VARPPP)	VARPPP1	.000**	0.751
	VARPPP2	.000**	
	VARPPP3	.000**	
	VARPPP4	.000**	
	VARPPP5	.000**	
	VARPPP6	.000**	
	VARPPP7	.000**	
	VARPPP8	.000**	

Keterangan:

* signifikan pada $\alpha=0,01$

** signifikan pada $\alpha=0,05$

4.1.1 Uji Validitas Perspektif Pelanggan

Terdapat 18 varabel indikator kinerja pelayanan yang diujikan dari perspektif pelanggan kepada mahasiswa. Pengujian validitas kuesioner dikatakan valid jika hasil korelasi item dengan total nilainya mempunyai tingkat signifikansi $< 5\%$. Jika dilihat dari tabel diatas semua varabel indikator lolos uji validitas dan mempunyai tingkat signifikansi $<$ dari 5% .

4.1.2 Uji Reabilitas Perspektif Pelanggan

Untuk menguji reliabilitas dari kuesioner perspektif pelanggan, penulis menggunakan nilai *cronbach alpha* sebagai acuan apakah kuesioner dikatakan reliabel atau tidak. Menurut Nunnally (1967) dalam Jogyanto (2008) suatu kuesioner dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai *cronbach alpha* memiliki nilai diatas 0,70 dan umumnya skor realibilitas yang diterima untuk banyak penelitian berkisar antara 0,70 sampai 0,80.

Uji reliabilitas untuk kuesioner perspektif pelanggan memiliki nilai *cronbach alpha* 0,864 sehingga dengan menggunakan nilai tersebut sebagai dasar untuk lolos atau tidak uji reliabilitas maka, dapat dikatakan kuesioner perspektif ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan dinyatakan reliabel.

4.1.3 Uji Validitas Perspektif Bisnis Internal

Uji validitas untuk kuesioner perspektif bisnis internal melihat bahwa apakah pertanyaan tentang ukuran-ukuran kinerja dapat dipahami oleh para responden atau tidak, sehingga tabel 4.1 menunjukkan nilai korelasi item dengan total dari setiap variabel dalam perspektif ini.

Pada tabel tersebut dapat terlihat bahwa variabel nomor 12 dari perspektif bisnis internal mempunyai nilai signifikansi diatar 5% sehingga variable ini tidak akan digunakan untuk mengukur kinerja pelayanan fakultas ekonomi. 11 variabel lainnya dinyatakan lolos uji validitas.

4.1.4 Uji Reabilitas Perspektif Bisnis Internal

Uji realibilitas merupakan pengujian yang melihat apakah para responden menjawab pertanyaan yang ditanyakan secara konsisten. Dalam uji reliabilitas kuesioner perspektif bisnis internal dalam tabel 4.1 dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* untuk kuesioner ini adalah 0,806 sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner perspektif bisnis internal mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi ini dikarenakan nilai cronbach alpha dari kuesioner berada pada kisaran 0,7-0,8.

4.1.5 Uji Validitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam uji validitas untuk kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, penulis menentukan 8 variabel indikator kinerja yang akan diujikan, serta jumlah total skor dari masing-masing variabel tersebut. Dapat dilihat pada tabel 4.1 bahwa variabel 1 sampai dengan variabel 8 memiliki nilai signifikansi dibawah 5% sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan valid.

4.1.6 Uji Reabilitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* untuk kuesioner ini adalah 0,751 sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai tingkat reliabilitas yang sangat tinggi ini dikarenakan nilai cronbach alpha dari kuesioner berada pada kisaran 0,7 sampai 0,8.

4.2 Analisis Statistik deskriptif

Dalam menentukan tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan akademik yang diberikan oleh FE Unima maka indikator kuesioner BSC yang lolos uji validitas dan reabilitas akan disebarakan kepada 60 mahasiswa yang tersebar kedalam 3 jurusan yaitu 20 mahasiswa jurusan akuntansi, 20 mahasiswa jurusan manajemen dan 20 mahasiswa jurusan pendidikan ekonomi. Terdapat 37 indikator BSC yang lolos uji validitas dan reabilitas, waktu penyebaran kuesioner yaitu pada tanggal 3 April 2017, dari 60 kuesioner yang disebarakan semuanya kembali. Hasil kuesioner yang telah dikumpulkan diujikan menggunakan analisis statistic deskriptif menggunakan software SPSS 16 untuk mencari mean, median dan mode sehingga dapat tergambarkan jawaban yang paling sering dijawab oleh mahasiswa terkait dengan setiap indikator yang ditanyakan.

Tabel 4.2 Analisis Statistik Deskriptif Perspektif Pelanggan

	Statistics																	
	VARP P1	VARP P2	VARP P3	VARP P4	VARP P5	VARP P6	VARP P7	VARP P8	VARP P9	VARP P10	VARP P11	VARP P12	VARP P13	VARP P14	VARP P15	VARP P16	VARP P17	VARP P18
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.85	2.45	2.883	2.767	2.333	2.15	2.967	2.9	2.133	2.367	2.917	2.817	3.25	2.983	2.2	2.167	2.367	3.17
Median	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
Mode	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3

Dalam Tabel 4.2 diperlihatkan jawaban dari 60 responden terkait dengan indikator dari perspektif pelanggan. Terdapat 18 indikator pertanyaan terkait dengan pelayanan akademik FE Unima. Indikator untuk perspektif pelanggan dibagi kedalam 2 kelompok pertanyaan, yang pertama berkaitan dengan pelayanan dosen yaitu indikator 1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 12, 13, 14 dan 18, yang kedua berkaitan dengan pelayanan pegawai yaitu indikator 5, 6, 9, 10, 15, 16 dan 17.

Ke 11 indikator yang berkaitan dengan pelayanan dosen terdapat 9 indikator yang memiliki nilai mode 3 (cukup puas) dan 2 indikator memiliki nilai mode 2 (tidak puas) ini menunjukkan mahasiswa umumnya cukup puas dengan kinerja pelayanan akademik dosen dalam perspektif pelanggan. Didalam 7 indikator yang berkaitan dengan pelayanan pegawai fakultas 6 diantaranya memiliki nilai mode 2 (tidak puas) dan hanya 1 indikator yang memiliki nilai mode 3 (cukup puas) ini menunjukkan mahasiswa umumnya tidak puas dengan kinerja pelayanan pegawai fakultas dalam perspektif pelanggan.

Tabel 4.3 Analisis Statistik Perspektif Bisnis Internal

	Statistics										
	VARP B1	VARP B2	VARP B3	VARP B4	VARP B5	VARP B6	VARP B7	VARP B8	VARP B9	VARP B10	VARP B11
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.7	2.6333	2.1	2.45	3.117	3.1	3.3167	2.883	2.783	3.2167	2.15
Median	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
Mode	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2

Dalam Tabel 4.3 diperlihatkan jawaban dari 60 responden terkait dengan indikator dari perspektif bisnis internal. Terdapat 11 indikator pertanyaan terkait dengan pelayanan akademik FE Unima. Indikator untuk perspektif bisnis internal terbagi dalam 3 kelompok pertanyaan yang pertama terkait dengan pelayanan dosen kepada mahasiswa terkait dengan peningkatan prestasi yaitu indikator 9 dan

10, yang kedua pelayanan pegawai fakultas dalam permasalahan akademik mahasiswa yaitu indikator 11, dan terakhir terkait dengan ketepatan sistem akademik yang dibangun fakultas yaitu indikator 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 dan 8.

Indikator yang berkaitan dengan pelayanan dosen dalam perspektif bisnis internal memiliki nilai mode 3 (cukup puas) sehingga bisa dikatakan mahasiswa umumnya cukup puas dengan kinerja pelayanan dosen terkait dengan perspektif bisnis internal, indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai memiliki nilai mode 2 (tidak puas) sehingga bisa dikatakan mahasiswa umumnya tidak puas dengan kinerja pelayanan pegawai. Indikator terakhir yaitu berkaitan dengan sistem akademik dari 8 indikator yang ditanyakan 6 memiliki nilai mode 3 (cukup puas) dan 2 indikator memiliki nilai mode 2 (tidak puas) sehingga bisa dikatakan mahasiswa umumnya cukup puas dengan sistem akademik yang dibangun oleh fakultas.

Tabel 4.4 Analisis Statistik Deskriptif Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Statistics								
	VARP PP1	VARP PP2	VARPP P3	VARPP P4	VARPP P5	VARPP P6	VARPP P7	VARPP P8
N	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.933	2.117	1.967	2.117	2.55	2.683	1.567	2.133
Median	2	2	2	2	3	3	1.5	2
Mode	2	2	1	1	3	3	1	3

Dalam Tabel 4.4 diperlihatkan jawaban dari 60 responden terkait dengan indikator dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Terdapat 8 indikator pertanyaan terkait dengan pelayanan akademik FE Unima. Indikator untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terkait dengan sarana dan prasarana yang disediakan oleh FE Unima. Dari ke 8 indikator yang ditanyakan indikator 5, 6 dan 8 memiliki nilai mode 3 (cukup puas), indikator 1 dan 2 memiliki nilai mode 2 (tidak puas) sedangkan indikator 3, 4 dan 7 memiliki nilai mode 1 (sangat tidak puas) sehingga bisa dikatakan umumnya mahasiswa belum puas terkait kinerja FE Unima dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pengujian validitas dan reabilitas dilakukan kepada 30 mahasiswa program studi akuntansi, dari hasil uji validitas dan realibilitas terdapat 38 variabel yang lolos dan menjadi indikator kinerja pelayanan yang akan diujikan kepada responden sesungguhnya.
2. Hasil uji statistik deskriptif untuk perspektif pelanggan menunjukkan dari 18 indikator yang ditanyakan 10 indikator mendapat nilai mode 3 dan 8 indikator nilai mode 2, artinya secara keseluruhan mahasiswa cukup puas dengan kinerja pelayanan FE Unima untuk perspektif pelanggan.
3. Hasil uji statistik deskriptif untuk perspektif bisnis internal menunjukkan dari 11 indikator yang ditanyakan 8 indikator mendapat nilai mode 3 dan 3 indikator nilai mode 2, artinya secara keseluruhan mahasiswa yang cukup puas dengan kinerja pelayanan FE Unima untuk perspektif bisnis internal.
4. Hasil uji statistik deskriptif untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan dari 8 indikator yang ditanyakan 3 indikator mendapat nilai mode 3, 2 indikator nilai mode 2 dan 3 indikator mendapat nilai mode 1. artinya secara keseluruhan mahasiswa tidak puas dengan kinerja pelayanan FE Unima untuk perspektif bisnis pertumbuhan dan pembelajaran.

Saran

1. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado sebaiknya harus selalu meningkatkan kinerja pelayanannya untuk mencapai kepuasan mahasiswa dengan cara mengubah dan memperbaiki kelemahan dari indikator-indikator yang mempunyai nilai tidak puas.
2. Evaluasi akan kinerja fakultas sebaiknya dilakukan setiap semester dan hasilnya dikomunikasikan kepada seluruh dosen dan pegawai sehingga perbaikan kinerja fakultas yang berkelanjutan selalu bisa meningkat.
3. Penelitian ini hanya mengukur kinerja non finansial dari FE Unima diharapkan untuk penelitian selanjutnya mengukur seluruh aspek dari fakultas yaitu aspek finansial dan non finansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony N.A & Govindarajan V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Salemba empat. Jakarta.
- Armstrong, Michael dan Angela Baro. (1998). *Performance Management*, London: Institute of Personnel and Development.
- Beard D.F. (2009). *Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education*, Heldref.
- Druker P. (1998). *The Practice of Management*. New York. Harper.
- Griggs V., Blackburn M., Smith J. (2012). *The Educational Scorecard: The Start of our Journey*. The Electronic Journal of Business Research Methods Volume 10 Issue 2.
- Hung Y.W., Yi K.L., Chi K.S. (2010). *Performance Evaluation of Extension education Center in Universities Based on Balanced Scorecard*. Elsevier.
- Jogiyanto. (2008). *Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada.
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton, (1992), *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 74(1), 75–85.
- Karathanos D., & Karathanos P. (2005). *Applying the Balanced Scorecard to Education*. Southeast Missouri State University Cape Girardeau, Journal of Education for Business.
- Lumaur Ridlo. (2012). *Pengembangan Instrumen Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dalam Layanan Akademik dan Implementasinya di Institut Agama Islam Imam Ghazali (IAIIG) Cilacap*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mahmudi (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Mangkunegara A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muchinsky. (2000). *Psychology Applied to Work*. Illionis. The Dorsey Press. Hill.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Terjemahan Jimmi Sadeli. Salemba empat. Jakarta.
- Ruben B.D. (1999). *Toward a Balanced Scorecard in Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework*. Higher Education White Papers.
- Sudirman I. (2012). *Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study: Hasanuddin University of Indonesia*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 18.
- Sugiyono.(2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta
- Syamsuddin, Damiyanti. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wibowo (2010). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Zimmerman J. (2009). *Using a Balanced Scorecard in a Non-Profit Organization*. Society for Nonprofit Organizations, Nonprofit World Volume 27.