

MODEL PENGUKURAN KINERJA JURUSAN AKUNTANSI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Muhadjirin, Purbayu Budi Santosa, Arif Pujiyono

Politeknik Negeri Semarang Jl. Prof Sudarto, SH Tembalang Semarang 50275

Abstract: *This research aims to plan the framework of performance measurement, to know performance score, and to identify the strategy map of vision and mission Accounting Department of Semarang State Polytechnic's achievement. Performance measurement method uses Balanced Scorecard to measure organization performance by 4 perspectives: customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, and financial perspective. The result shows that Accounting Department performance measurement can be planned by Balanced Scorecard method, included customer perspective by 6 indicators, internal process perspective by 7 indicators, learning and growth perspective by 14 indicators, and financial perspective by 1 indicator. The Accounting Department performance is good in 2013 with score 84.81% that divided into customer perspective 84.34%, financial perspective 73.60%, internal process perspective 95.29%, learning and growth perspective 86.85%. For strategy map, Accounting Department needs enhance its performance by some strategics plan with customer perspective in the first priority.*

Keywords: *Performance, Performance measurement, Balanced Scorecard, Accounting Department of Semarang State Polytechnic*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan *framework* (kerangka) pengukuran kinerja, mengetahui *scorecard* (capaian kinerja), dan mengidentifikasi *strategy map* (peta strategi) yang diperlukan untuk mewujudkan visi dan misi Jurusan Akuntansi Polines. Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja organisasi melalui 4 perspektif yaitu, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan inovasi, serta perspektif keuangan. Hasilnya menunjukkan bahwa rerangka pengukuran kinerja Jurusan Akuntansi Polines dapat direncanakan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, yang terdiri atas perspektif pengguna jasa dengan 6 indikator, perspektif proses internal dengan 7 indikator, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan 14 indikator, serta perspektif keuangan dengan 1 indikator. Capaian kinerja Jurusan Akuntansi pada tahun 2013 secara umum berada pada kriteria Baik dengan total skor sebesar 83,81%, yang terbagi atas perspektif pengguna jasa sebesar 84,34%, perspektif keuangan 73,60%, perspektif internal proses sebesar 95,29%, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 86,85%. Selanjutnya Jurusan Akuntansi Polines perlu untuk meningkatkan kinerja melalui beberapa perencanaan strategis, seperti tercermin dalam peta strategi Jurusan Akuntansi Polines dengan prioritas utamanya adalah perspektif pengguna jasa.

Kata Kunci : *Kinerja, Pengukuran kinerja, Balanced Scorecard, Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang.*

PENDAHULUAN

Setiap negara menghadapi keterbatasan yang disebabkan oleh terbatasnya sumber daya (*resources*) yang dimilikinya. Keterbatasan yang dimiliki oleh masing-masing negara menyebabkan mereka melakukan transaksi perdagangan dunia, sehingga hubungan dengan negara lain bukan lagi kewajiban bagi setiap negara tetapi lebih merupakan sebuah kebutuhan. Hal ini tentu saja menyebabkan kerjasama antar negara semakin intens, sehingga memperkuat arus globalisasi di dunia. Perubahan mendasar yang ditimbulkan oleh globalisasi ialah keterbukaan yang mengimplikasikan demokrasi dan kebebasan. Puji Rianto (2004) menyebutkan, bahwa globalisasi akan menciptakan konsentrasi kekuasaan ekonomi kepada segelintir perusahaan-perusahaan besar dalam pengertian sempit, dan menciptakan kemiskinan serta meluasnya ketimpangan dalam arti luas.

Arus globalisasi juga melanda dunia pendidikan. Dalam lingkungan pendidikan tinggi, globalisasi dapat berbentuk kebebasan masuk dan beroperasinya perguruan tinggi asing ke dalam negeri. Daulat P. Tampubolon (2001) berpendapat bahwa pada dasarnya perguruan tinggi adalah industri jasa. Produk yang dihasilkan berupa jasa kependidikan yang disajikan kepada para pelanggannya, terutama para mahasiswa. Dalam persaingan antar perguruan tinggi, baik antara PTN dengan PTS maupun perguruan tinggi dalam negeri dengan luar negeri, maka kepuasan pelanggan sangat penting untuk diperhatikan.

Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia (Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014). Sebagaimana dialami perusahaan *profit oriented*, persaingan dalam menjalankan operasinya juga

dialami oleh perguruan tinggi yang *non profit*. Persaingan tersebut meliputi bidang pelayanan terhadap *stakeholder*, kualitas lulusan, dan biaya kuliah. Oleh karena itu perguruan tinggi memerlukan perencanaan strategis untuk mempertahankan hidup, memenangkan persaingan, dan mengembangkan diri. Permasalahan lain yang muncul terhadap penyelenggaraan perguruan tinggi adalah adanya tuntutan dari *stakeholder* untuk mewujudkan *good governance*. Lembaga Administrasi Negara (2003) menyatakan bahwa terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara. *Good governance* menekankan pada sistem pencapaian efisiensi, efektivitas, dan produktivitas secara transparan, jujur, bertanggung jawab, dan adil. Hal ini telah mendorong pengembangan dan penerapan sistem pengukuran kinerja yang tepat dan efektif. Menurut M. Nuh (2012) upaya mewujudkan *good university governance* pada tiap universitas di Indonesia menjadi tugas banyak pihak, mulai dari universitas terkait hingga Kemendikbud. (<http://kampus.okezone.com>, 2012).

Pengukuran kinerja diperlukan oleh perguruan tinggi untuk mengetahui apakah instansi tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, di antaranya adalah transparansi dan akuntabilitas. Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang (Polines) yang merupakan salah satu instansi pemerintah di bidang pendidikan, tentunya sangat memerlukan adanya pengukuran kinerja. Hal ini didasari oleh adanya kegiatan perencanaan program kerja setiap tahunnya dalam Rapat Kerja Tahunan Jurusan Akuntansi, namun belum disajikan berapa capaian kinerja untuk tahun sebelumnya yang menjadi dasar penyusunan rencana kerja tahun mendatang. Jurusan Akuntansi Polines dalam usahanya mewujudkan tata kelola yang baik, juga menghadapi berbagai permasalahan sebagai dampak dari perkembangan jaman. Selain

permasalahan internal berupa kelemahan-kelemahan yang masih dimiliki, Jurusan Akuntansi Polines juga menghadapi permasalahan eksternal

berupa ancaman-ancaman dari luar. Kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh Jurusan Akuntansi Polines dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Kelemahan dan Ancaman Jurusan Akuntansi Polines

Kelemahan	Ancaman
1. Belum terdapat program kerja yang baik dan sinergis untuk pencapaian visi, misi dan tujuan.	1. Persaingan yang kompetitif dengan program diploma akuntansi lain.
2. Belum adanya ukuran penilaian tingkat kemajuan dan penyelesaian permasalahan yang berhasil dilaksanakan.	2. Banyak perguruan tinggi yang sudah bertaraf internasional.
3. Peran serta anggota Prodi dalam pengambilan keputusan kurang maksimal	3. Biaya operasional dan pemeliharaan yang mahal.
4. Belum adanya mekanisme pengelolaan program yang jelas.	4. Peningkatan akuntabilitas laporan kepada stakeholder
5. Evaluasi efektivitas standar baku akademik belum dilakukan optimal.	5. Pentingnya sistem informasi yang berbasis web.
6. Sumber dana masih didominasi dari anggaran pemerintah.	6. Peningkatan kuantitas & kualitas SDM dalam bidang sistem informasi

Sumber: Evaluasi Diri Jurusan Akuntansi Polines, 2012

Para pengelola instansi pemerintah sering beranggapan bahwa ukuran keberhasilan suatu instansi pemerintah ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Suatu instansi dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran

pemerintah walaupun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih jauh di bawah standar (Mohamad Mahsun, 2013). Secara umum capaian kinerja Politeknik Negeri Semarang dilihat dari serapan anggarannya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Daftar Pagu dan Realisasi Anggaran Politeknik Negeri Semarang Tahun Anggaran 2010 s/d 2013

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
2010	76,419,820,000	70,600,820,000	92.39
2011	139,338,149,000	132,195,652,605	94.87
2012	122,122,237,000	98,895,228,401	80.98
2013	158,443,019,000	144,974,353,790	91.5

Sumber: Bagian Keuangan Polines, 2014

Kinerja Polines dilihat dari perspektif keuangan dapat digolongkan dalam kategori sangat baik, karena serapan anggaran lebih dari 80%. Namun menurut Norton dan Kaplan (1996) pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada perspektif keuangan dapat menyebabkan orientasi instansi hanya pada keuntungan jangka

pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup instansi dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) instansi. Menurut R. E. Indrajit dan R. Djokopranoto (2006)

pengukuran kinerja tidak harus dilakukan hanya pada setiap akhir tahun anggaran, tetapi justru harus dilakukan secara berkala dalam waktu yang lebih pendek, misalnya setiap bulan, sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat dilaksanakan.

Penyempurnaan pengukuran kinerja yang telah ada memerlukan pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif sehingga bermanfaat dalam memberikan informasi yang sebenarnya mengenai kinerja instansi. Dari hari *review* terhadap pedoman audit kinerja di Politeknik Negeri Semarang, Setiawan Juliarso (BPKP Propinsi Jawa Tengah, 2012) menyatakan bahwa pengukuran kinerja seharusnya menggunakan metode tertentu, apakah *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Management System*, *Input Output Proses*, atau yang lainnya. Karakteristik pengukuran kinerja yang

obyektif dan komprehensif dapat ditemukan dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Kinerja pada model ini diukur dengan indikator yang dikembangkan dari empat perspektif, yang meliputi: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Perspektif-perspektif tersebut saling berhubungan dan memiliki keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Menurut Mahmudi (2007) rerangka *Balanced Scorecard* tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan (*leverage*) yang berbeda. Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik mengenai perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Perbedaan Penerapan *Balanced Scorecard* pada Sektor Swasta dan Publik

PERSPEKTIF	SEKTOR SWASTA	SEKTOR PUBLIK
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Sumber : Mahmudi, 2007

Beberapa perguruan tinggi di dunia sudah menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Di antara perguruan tinggi tersebut adalah Universitas Putra Malaysia (UPM). Nik Mustapha R. A. (2013) menjelaskan bahwa UPM telah menerapkan manajemen kokpit sebagai alat pengawasan dan pengukuran kinerja di universitas tersebut. Dengan menerapkan manajemen kokpit yang berintikan *Balanced Scorecard*, maka manajemen puncak akan lebih berkonsentrasi terhadap hal-hal yang penting. Elemen-elemen *Balanced*

Scorecard yang terintegrasi dalam manajemen kokpit merupakan alat yang sangat membantu dalam menterjemahkan strategi ke dalam aksi. Selain itu, Herlinah Baharuddin, Wahyul Amien S., dan Kodrat Iman S. (2013) meneliti implementasi *Balanced Scorecard* di perguruan tinggi yaitu di Universitas Pancasila Sakti (Unpacti) Makasar. Hasilnya menunjukkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dan BOS di perguruan tinggi dapat memenuhi kebutuhan perguruan tinggi akan sistem informasi perencanaan

strategis yang relevan dengan karakteristik perguruan tinggi.

Informasi kinerja Jurusan Akuntansi Polines belum menunjukkan prestasi kinerja secara utuh, sehingga memunculkan masalah pengukuran kinerja yang tidak komprehensif (*uncomprehensive measurement*). Untuk itu yang menjadi pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *framework* pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan oleh Jurusan Akuntansi Polines berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Berapa besar capaian kinerja Jurusan Akuntansi Polines dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif internal proses serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
3. Bagaimana *Strategy Map* Jurusan Akuntansi Polines dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan (*applied research*) dan penelitian evaluasi. Menurut Burhan Bungin (2013), penelitian terapan merupakan penelitian yang hasil penelitiannya langsung dapat dimanfaatkan oleh masyarakat umum, sedangkan penelitian evaluasi merupakan jenis penelitian yang ingin menjawab pertanyaan sejauh mana proyek telah tercapai sesuai dengan yang digariskan. Penelitian evaluasi (*evaluation research*) difokuskan pada suatu kegiatan dalam suatu unit tertentu. Kegiatan tersebut dapat berbentuk program, proses, ataupun hasil kerja.

Penelitian ini menggunakan empat variabel dengan definisi operasional sebagai berikut:

1. Kinerja Perspektif Pengguna Jasa (*Customer Perspective*).

Kinerja perspektif pengguna jasa merupakan variabel yang menunjukkan capaian kinerja Jurusan Akuntansi Polines, yang menggambarkan bagaimana pengguna jasa (mahasiswa

dan pengguna lulusan) melihat Jurusan Akuntansi Polines.

2. Kinerja Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).

Kinerja perspektif keuangan merupakan variabel yang menunjukkan capaian kinerja Jurusan Akuntansi Polines dilihat dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana organisasi.

3. Kinerja Perspektif Proses Internal (*Internal Process Perspective*).

Kinerja perspektif proses internal merupakan variabel yang menunjukkan capaian kinerja Jurusan Akuntansi Polines, yang menggambarkan sistem, prosedur, dan sarana prasarana pendukung proses belajar mengajar di Jurusan Akuntansi Polines dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna jasa.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Inovasi (*Learning and Innovation Perspective*).

Kinerja perspektif pembelajaran dan inovasi merupakan variabel yang menunjukkan capaian kinerja Jurusan Akuntansi Polines, yang menggambarkan kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitasnya, serta pengembangan baru yang mampu dihasilkan.

Rencana masing-masing indikator ditentukan melalui wawancara dengan pimpinan Jurusan Akuntansi (Ketua dan Sekretaris Jurusan Akuntansi). Realisasi indikator kepuasan dosen dan kepuasan tenaga kependidikan diukur melalui survei dengan menggunakan kuesioner, kemudian dihitung rata-rata skor jawaban responden dengan rentang skor 1 sampai dengan 5. Untuk indikator selain keduanya menggunakan data sekunder yang diperoleh dari Jurusan Akuntansi Polines serta pihak lain yang terkait.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif dan data kualitatif yang kemudian dianalisis dengan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur keseluruhan perspektif secara komprehensif sehingga dapat

menunjukkan kinerja Jurusan Akuntansi Polines. Untuk itu, data yang diperlukan adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari mahasiswa, pengguna lulusan, dosen, tenaga kependidikan, serta pimpinan Jurusan Akuntansi melalui pengisian kuesioner dan wawancara.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen tentang Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang

terkait visi, misi, laporan kegiatan, serta data sekunder lainnya.

Objek penelitian yang diteliti adalah Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang untuk tahun 2013, termasuk di dalamnya kondisi keuangan, jasa yang ditawarkan, proses layanan jasa, karyawan yang bersangkutan dan hal lainnya yang berhubungan dengan instansi. Dalam hal ini, populasi meliputi mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan di Jurusan Akuntansi, serta pengguna lulusan dari industri dan instansi pemerintah dengan perincian pada Tabel 4.

Tabel 4
Daftar Populasi Penelitian

No	Responden	Jumlah
1	Mahasiswa	1.154
2	Dosen	73
3	Tenaga Kependidikan	15
4	Pengguna Alumni	Tidak diketahui

Sumber: Jurusan Akuntansi Polines, 2014

Dari populasi yang ada kemudian diambil sampel yang digunakan untuk mendukung pengukuran variabel kinerja perspektif pengguna jasa, proses internal, serta pembelajaran dan inovasi. Sedangkan dalam variabel kinerja perspektif keuangan, diukur dengan menggunakan data sekunder yang dikumpulkan dari dokumentasi Jurusan Akuntansi Polines.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus

Yamane (Augusty Ferdinand, 2014), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

di mana:

n = Ukuran sampel minimal

N = Jumlah populasi

d = Error sampling 5%

perhitungan sampel yang akan digunakan ditunjukkan oleh Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Perhitungan Sampel Penelitian

No	Keterangan	Populasi	Perhitungan	Sampel
1	Mahasiswa	1.154	$n = \frac{1154}{1+1154 \times 0,05^2}$	297
2	Dosen	73	$n = \frac{73}{1+73 \times 0,05^2}$	62
3	Tenaga Kependidikan	15	$n = \frac{15}{1+15 \times 0,05^2}$	14
4	Pengguna Lulusan	-	-	100
Jumlah sampel				473

Sumber : Data diolah, 2014

Sedangkan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini ditunjukkan oleh

Tabel 6. sebagai berikut.

Tabel 6
Metode Pengambilan Sampel Penelitian

No	Keterangan	Sampel	Metode
1	Mahasiswa	297	Stratified sampling
2	Dosen	62	Purposive sampling
3	Tenaga Kependidikan	14	Purposive sampling
4	Pengguna Lulusan	100	Judgment sampling
	Jumlah sampel	473	

Sumber : Data diolah, 2014

Jumlah sampel untuk pengguna lulusan ditentukan sejumlah 100 responden mengingat jumlah populasi pengguna lulusan tidak diketahui. Mahasiswa yang digunakan sebagai sampel adalah sebanyak 297 orang, yang terdiri atas mahasiswa tingkat 1, 2, 3, dan 4. Untuk

mengetahui sampel per tingkat dari kelompok mahasiswa, maka jumlah sampel dibagi lagi ke masing-masing tingkat secara proporsional. Hal ini ditunjukkan melalui perhitungan Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7
Pembagian Sampel Mahasiswa

Tingkat	Populasi	Perhitungan	Sampel
1	402	$\frac{402}{1154} \times 297$	103
2	352	$\frac{352}{1154} \times 297$	91
3	300	$\frac{300}{1154} \times 297$	77
4	100	$\frac{100}{1154} \times 297$	26
Jumlah	1154		297

Sumber: data diolah, 2014

Program Diploma III Jurusan Akuntansi Polines terdiri atas tingkat 1 sampai dengan tingkat 3, sedangkan Program Diploma IV Jurusan Akuntansi Polines terdiri atas tingkat 1 sampai dengan 4. Jumlah sampel tertinggi diambil dari mahasiswa tingkat 1 sebanyak 103 orang, karena mahasiswa tingkat 1 adalah yang paling banyak. Untuk jumlah sampel yang paling sedikit diambil dari mahasiswa tingkat 4, karena hanya terdiri dari mahasiswa tingkat 4 Program Diploma IV. Cara

memilih sampel untuk masing-masing tingkat dilakukan dengan cara undian.

Penelitian ini menggunakan data berupa data primer dan data sekunder untuk menganalisis pengukuran kinerja Jurusan Akuntansi Polines. Untuk memperoleh data tersebut diperlukan metode untuk mendukung pengumpulan data yang baik. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa cara sebagai berikut: Wawancara, Kuesioner, dan Studi pustaka. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup

yaitu kuesioner yang sudah ada jawabannya, sehingga responden tinggal memilih jawaban sesuai dengan persepsinya. Skala penilaian yang digunakan adalah Skala Likert dengan dengan 5 pilihan, yaitu sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1, tidak setuju (TS) dengan skor 2, netral (N) dengan skor 3, setuju (S) dengan skor 4, dan sangat setuju (SS) dengan skor 5.

Pengukuran kinerja memerlukan pendekatan tertentu untuk menghasilkan informasi yang diharapkan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Jurusan Akuntansi Polines dan analisis deskriptif untuk menganalisis hasil kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya kepada responden. Pengujian kualitas data primer dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian instrumen dilakukan untuk menguji kuesioner yang digunakan apakah sudah valid dan reliabel ataukah belum.

Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat persepektif, yaitu persepektif pengguna jasa, persepektif keuangan, persepektif proses internal, dan persepektif pembelajaran dan inovasi. Masing-

masing perspektif merupakan variabel yang akan diukur, kemudian dijabarkan ke dalam indikator variabel. Indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang bisa berupa pertanyaan ataupun pernyataan dalam kuesioner. Untuk keperluan pengolahan data secara kuantitatif, setiap jawaban diberikan skor sesuai urutan dari yang sangat negatif hingga sangat positif.

Masing-masing indikator dari keempat perspektif akan ditentukan bobotnya yaitu 30% untuk perspektif pengguna jasa, 30% untuk perspektif keuangan, 20% untuk perspektif internal proses, dan 20% untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Herlinah Baharuddin, Wahyul Amien S., dan Kodrat Iman S., 2013). Selanjutnya diperbandingkan antara rencana dan realisasi dari masing-masing indikator sehingga dapat diketahui skornya.

Perhitungan skor *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini menggunakan *software BSC Designer*. Sistem skoring yang disediakan oleh *BSC Designer* adalah dengan membagi skor kinerja menjadi 5 kelas serta menampilkan hasil kinerja dalam bentuk grafik *gauge* seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 8.

Tabel 8
Scoring System *Balanced Scorecard* dengan *Software BSC Designer*

Kriteria	Skor
Sangat Buruk	0-20
Buruk	21-40
Sedang	41-60
Baik	61-80
Sangat Baik	81-100

Sumber: *BSC Designer*, 2014



Politeknik Negeri Semarang (Polines) didirikan tahun 1982, berdasarkan SK Dirjen Dikti Depdikbud No.03/D2/KOP/1979, dan sejak tanggal 6 Agustus 1997 berdasarkan SK Mendikbud No.175/O/1997 mulai mandiri dalam pengelolaannya. Polines melaksanakan pendidikan vokasi yang menciptakan lulusan yang bermutu,

terserap dunia kerja dengan budaya industri yang berorientasi pada budaya tepat waktu, tepat ukuran, dan tepat aturan dalam pendidikan dengan motto *committed to quality*. Visi jurusan Akuntansi adalah menjadi jurusan yang terkemuka, diakui, dan berdaya saing di tingkat nasional dan internasional dalam penerapan ilmu pengetahuan dan

teknologi bidang akuntansi, keuangan dan perbankan atas dasar iman dan takwa kepada Tuhan Yang Mahaesa. Jurusan Akuntansi Polines perlu menjabarkan visinya ke dalam misi Jurusan Akuntansi, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas pendidikan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi bidang akuntansi, keuangan dan perbankan sejalan dengan kebutuhan dan perkembangan industri yang relevan.
2. Meningkatkan pemanfaatan dan penerapan teknologi yang terakreditasi bagi pihak *stakeholder* dalam menunjang kerja dan kinerja jurusan secara efektif dan efisien.
3. Mengembangkan pengelolaan sumber daya jurusan untuk mewujudkan kinerja dan kesejahteraan civitas akademika jurusan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan dalam menyongsong penerapan kemandirian perguruan tinggi.

Pernyataan visi dan misi Jurusan Akuntansi Polines di atas, kemudian dirumuskan melalui tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Mengembangkan penerapan pola pendidikan berbasis produksi (*production based education-PBE*) bidang akuntansi melalui pemberdayaan peran laboratorium sebagai fokus pendidikan sekaligus unit produksi jasa yang sinergis untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing.
2. Meningkatkan fungsi laboratorium sebagai bagian proses pendidikan dengan perolehan pengakuan standar oleh asosiasi profesi, industri mitra maupun lembaga sertifikasi profesi sebagai tempat uji kompetensi (TUK) teknisi akuntansi.

3. Mengembangkan Jurusan Akuntansi sebagai pusat pendidikan vokasi yang unggul dengan arah peningkatan menuju rintisan program berstandar internasional.
4. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dosen dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui penelitian terapan bidang akuntansi.
5. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dosen dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui pengabdian terapan bidang akuntansi dalam rangka mewujudkan kinerja dosen yang efektif sejalan dengan pengembangan sumber daya jurusan.
6. Mengembangkan budaya akademik bagi sivitas akademika melalui pelatihan profesional bidang akuntansi.
7. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dosen dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui perolehan sertifikasi asesor uji kompetensi teknisi akuntansi.
8. Mewujudkan peningkatan kesejahteraan civitas akademika dengan prinsip adil, transparan dan akuntabel.
9. Meningkatkan komunikasi antar civitas akademika secara intensif dan efektif untuk mendukung sinergi, kebersamaan dan keharmonisan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang untuk pengukuran kinerja jurusan pada tahun 2013. Pada Tabel 9 ditunjukkan jumlah responden sebanyak 473 orang dengan distribusi sebagai berikut:

Tabel 9
Distribusi Responden

No	Keterangan	Jumlah
1	Mahasiswa	297
2	Dosen	62
3	Tenaga Kependidikan	14
4	Pengguna Lulusan	100
	Jumlah sampel	473

Sumber : Data diolah, 2014

Penelitian ini menggunakan responden dari kelompok mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan Jurusan Akuntansi Polines, serta pengguna alumni Jurusan Akuntansi Polines dari

kalangan industri. Karakteristik responden berdasarkan strata dari masing-masing kelompok dapat dilihat dari Tabel 10, sebagai berikut:

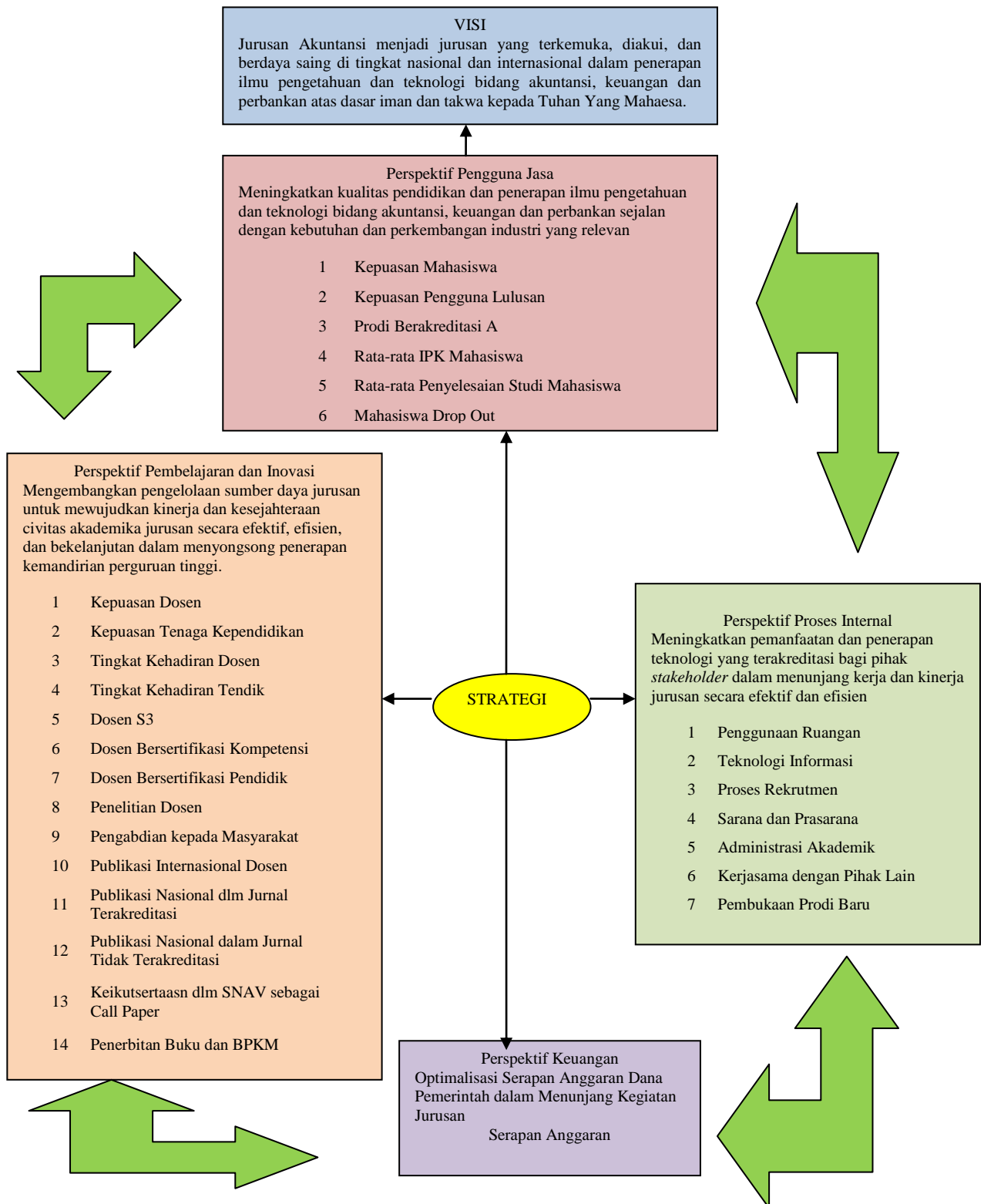
Tabel 10
Karakteristik Responden Berdasarkan Strata

No	Strata	Frekuensi	Persentase
Mahasiswa			
1	Tingkat 1	103	34.56
2	Tingkat 2	91	30.54
3	Tingkat 3	77	25.84
4	Tingkat 4	27	9.06
	Jumlah	298	100
Dosen			
1	Golongan 3	22	35.48
2	Golongan 4	40	64.52
	Jumlah	62	100
Tenaga Kependidikan			
1	Golongan 2	10	71.43
2	Golongan 3	4	28.57
	Jumlah	14	100

Sumber : Data diolah, 2014

Balanced Scorecard merupakan alat yang digunakan untuk mendukung perumusan strategi, perencanaan strategis, dan pengukuran kinerja. Output yang dihasilkan dari proses tersebut adalah pernyataan visi, misi,

tujuan, nilai dasar, dan strategi organisasi. Oleh karena itu, *framework* pengukuran kinerja Jurusan Akuntansi Polines sebagai salah satu bagian dari perguruan tinggi dapat disusun pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1 Framework Balanced Scorecard Jurusan Akuntansi

Sumber: Niven (2002), Jurusan Akuntansi (2014), diolah

Hasil Pengujian Kualitas Data

Pengujian kualitas data atas kuesioner yang digunakan, dilakukan melalui uji reliabilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji penafsiran responden mengenai butir-butir pernyataan yang terdapat dalam instrumen penelitian yang ditunjukkan dengan konsistensi jawaban yang diberikan. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* minimal 0,60 (Imam Ghozali, 2001). Tingkat *Cronbach's Alpha* sebesar 0,60 mengindikasikan indikator-indikator yang terdapat dalam instrumen penelitian tersebut dapat dipercaya.

Sedangkan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Imam Ghozali, 2001). Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor, yaitu dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan taraf signifikansi 5%. Apabila nilai signifikansi di bawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid. Hasil uji reliabilitas dari masing-masing indikator yang digunakan, ditunjukkan oleh Tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 11
Hasil Uji Reliabilitas

No	Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepuasan Mahasiswa	0.904	Reliabel
2	Kepuasan Pengguna Lulusan	0.904	Reliabel
3	Kepuasan Dosen Dan Tendik	0.858	Reliabel
4	Teknologi Informasi	0.808	Reliabel
5	Administrasi	0.788	Reliabel
6	Sarana Dan Prasarana	0.856	Reliabel
7	Rekrutmen	0.796	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2014

Selanjutnya hasil uji validitas dari masing-masing indikator yang digunakan, ditunjukkan oleh 12 sebagai berikut:

Tabel 12
Hasil Uji Validitas

No	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
Kepuasan Mahasiswa				
1	PUAS1	0.693	0.000	Valid
2	PUAS2	0.685	0.000	Valid
3	PUAS3	0.622	0.000	Valid
4	PUAS4	0.761	0.000	Valid
5	PUAS5	0.689	0.000	Valid
6	PUAS6	0.759	0.000	Valid
7	PUAS7	0.672	0.000	Valid
8	PUAS8	0.613	0.000	Valid
9	PUAS8	0.777	0.000	Valid
10	PUAS10	0.836	0.000	Valid
11	PUAS11	0.749	0.000	Valid
Kepuasan Pengguna Alumni				
12	PUAS1	0.836	0.000	Valid

No	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
13	PUAS2	0.897	0.000	Valid
14	PUAS3	0.659	0.000	Valid
15	PUAS4	0.846	0.000	Valid
16	PUAS5	0.848	0.000	Valid
17	PUAS6	0.816	0.000	Valid
18	PUAS7	0.858	0.000	Valid
19	PUAS8	0.717	0.000	Valid
20	PUAS9	0.761	0.000	Valid
21	PUAS10	0.823	0.000	Valid
22	PUAS11	0.859	0.000	Valid
23	PUAS12	0.594	0.001	Valid
24	PUAS13	0.863	0.000	Valid
25	PUAS14	0.873	0.000	Valid
26	PUAS15	0.879	0.000	Valid
27	PUAS16	0.850	0.000	Valid
Kepuasan Dosen				
28	PUAS1	0.602	0.000	Valid
29	PUAS2	0.830	0.000	Valid
30	PUAS3	0.740	0.000	Valid
31	PUAS4	0.781	0.000	Valid
32	PUAS5	0.639	0.000	Valid
33	PUAS6	0.638	0.000	Valid
34	PUAS7	0.729	0.000	Valid
Teknologi Informasi				
35	TEKNO1	0.884	0.000	Valid
36	TEKNO2	0.717	0.000	Valid
37	TEKNO3	0.749	0.000	Valid
38	TEKNO4	0.838	0.000	Valid
Administrasi				
39	ADMIN1	0.736	0.000	Valid
40	ADMIN2	0.681	0.000	Valid
41	ADMIN3	0.677	0.000	Valid
42	ADMIN4	0.864	0.000	Valid
43	ADMIN5	0.788	0.000	Valid
Sarana Dan Prasarana				
44	SARPRAS1	0.712	0.000	Valid
45	SARPRAS2	0.779	0.000	Valid
46	SARPRAS3	0.738	0.000	Valid
47	SARPRAS4	0.736	0.000	Valid
48	SARPRAS5	0.822	0.000	Valid
49	SARPRAS6	0.790	0.000	Valid

No	Indikator	Pearson Correlation	Signifikansi	Keterangan
Rekrutmen				
50	REKRUT1	0.850	0.000	Valid
51	REKRUT2	0.800	0.000	Valid
52	REKRUT3	0.860	0.000	Valid

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai *person correlation* semua indikator berada pada nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator adalah valid.

Kinerja Perspektif Pengguna Jasa (Customer Perspective)

Perspektif pengguna jasa merupakan perspektif urutan pertama karena tujuan utama perguruan tinggi

melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan. Indikator kepuasan mahasiswa dan kepuasan pengguna lulusan diukur melalui survei dengan menggunakan kuesioner, sedangkan indikator selain keduanya menggunakan data sekunder yang diperoleh dari Jurusan Akuntansi Polines serta pihak lain yang terkait. Hasilnya ditunjukkan oleh Tabel 13.

Tabel 13
Rekapitulasi Hasil Survei Kepuasan Mahasiswa

Kode	Indikator	Skor	Kinerja
PUAS1	Saya puas dengan pendidikan vokasi dengan sistem perkuliahan Paket SKS yang diterapkan di Jurusan Akuntansi Polines.	4.03	Sangat Baik
PUAS2	Saya merasa memperoleh banyak manfaat dengan kuliah di Jurusan Akuntansi Polines	4.13	Sangat Baik
PUAS3	Dosen di Jurusan Akuntansi Polines selalu memulai dan mengakhiri kuliah tepat waktu.	3.05	Baik
PUAS4	Dengan kuliah di Jurusan Akuntansi Polines, saya terlatih untuk bisa mempelajari dan memahami buku-buku dan bacaan lain secara mandiri.	3.44	Baik
PUAS5	Dengan kuliah di Jurusan Akuntansi Polines, saya terbiasa berfikir sistematis, ilmiah dan rasional.	3.83	Baik
PUAS6	Sistem perkuliahan di Jurusan Akuntansi Polines sering mengadakan diskusi sehingga saya terlatih untuk mengungkapkan pendapat dengan baik.	3.78	Baik
PUAS7	Saya puas dengan layanan administrasi akademik.	2.51	Buruk
PUAS8	Saya puas dengan layanan administrasi perpustakaan.	3.32	Baik
PUAS9	Saya puas dengan layanan praktik laboratorium.	3.51	Baik
PUAS10	Jurusan Akuntansi Polines sering menyelenggarakan seminar, studium general, dan simposium untuk mahasiswa	3.65	Baik
PUAS11	Jurusan Akuntansi Polines sering menyelenggarakan kursus dan pelatihan ketrampilan untuk mahasiswa.	3.21	Baik
	Rata-rata kepuasan mahasiswa	3.50	Baik

Sumber : Data diolah, 2014

Hasil rekapitulasi survei yang telah dilakukan kepada mahasiswa menunjukkan rata-rata kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan Jurusan Akuntansi Polines berada pada kriteria Baik, yaitu sebesar 3,50. Hal ini disebabkan karena pada umumnya mahasiswa merasa puas dengan sistem perkuliahan yang ada di Jurusan

Akuntansi Polines. Survei terhadap pengguna lulusan juga perlu untuk dilakukan di samping survei kepada mahasiswa, karena sebenarnya pengguna lulusan adalah salah satu pengguna jasa perguruan tinggi secara tidak langsung. Hasil survei terhadap kepuasan pengguna lulusan dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14
Rekapitulasi Hasil Survei Kepuasan Pengguna Lulusan

Kode	Indikator	Skor	Kinerja
PUAS1	Pengetahuan dalam bidang pekerjaan.	3.81	Baik
PUAS2	Pengetahuan tambahan dalam pekerjaan.	3.76	Baik
PUAS3	Keterampilan dalam penggunaan peralatan kerja termasuk komputer.	4.29	Sangat Baik
PUAS4	Kemampuan berpikir kritis dan cermat.	3.71	Baik
PUAS5	Kemampuan untuk melakukan penelitian dan berpikir sistematis.	3.7	Baik
PUAS6	Bekerja di bawah tekanan.	3.58	Baik
PUAS7	Kemampuan mengelola waktu kerja.	4	Baik
PUAS8	Kemampuan berkomunikasi verbal, lisan dan tulisan.	4.02	Sangat Baik
PUAS9	Kemampuan untuk adaptasi dan belajar.	4.17	Sangat Baik
PUAS10	Bekerja dalam tim dan berkolaborasi dengan orang lain.	4.1	Sangat Baik
PUAS11	Kemampuan dalam memecahkan masalah.	3.67	Baik
PUAS12	Kemampuan analisis situasi.	3.61	Baik
PUAS13	Toleransi dan apresiasi dengan teman sekerja, atasan, dan bawahan.	4.22	Sangat Baik
PUAS14	Loyalitas terhadap tujuan perusahaan.	4.05	Sangat Baik
PUAS15	Integritas diri dalam pergaulan di perusahaan.	4.11	Sangat Baik
PUAS16	Penampilan diri dalam berucap dan berpakaian.	4.17	Sangat Baik
	Rata-rata kepuasan pengguna alumni	3.94	Baik

Sumber : Data diolah, 2014

Hasil rekapitulasi survei yang telah dilakukan kepada pengguna lulusan menunjukkan rata-rata kepuasan pengguna lulusan terhadap alumni Jurusan Akuntansi Polines yang bekerja di instansinya masing-masing berada pada kriteria Baik, yaitu sebesar 3,94. Skor ini menunjukkan bahwa pengguna lulusan merasa puas dengan etos kerja

alumni Jurusan Akuntansi Polines yang bekerja di perusahaannya masing-masing, karena alumni Jurusan Akuntansi Polines mampu bekerja sesuai bidangnya secara profesional dan kompeten.

Selanjutnya pengukuran kinerja perspektif pengguna jasa secara lengkap ditunjukkan oleh Tabel 15.

Tabel 15
Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pengguna Jasa

<i>Indikator</i>	<i>Bobot</i>	<i>Rencana</i>	<i>Realisasi</i>	<i>Kinerja</i>
<i>Customer Perspective</i>	3			
1 Kepuasan Mahasiswa	2	3.5	3.50	100.00%
2 Kepuasan Pengguna Lulusan	2	3.5	3.94	112.57%
3 Prodi Berakreditasi A	1	5	2	40.00%
4 Rata-rata IPK Mahasiswa	1	3	3.29	109.67%
5 Rata-rata Penyelesaian Studi Mahasiswa	1	3	3.1	99.90%
6 Mahasiswa Drop Out	1	0	7	0.00%
Total Progress in group	3			84.34%

Sumber: Data diolah, 2014

Perspektif pengguna jasa menunjukkan skor sebesar 84,34%, sehingga kinerja dari perspektif ini masuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini disebabkan karena realisasi dari indikator-indikator perspektif pengguna jasa melebihi dari target yang telah direncanakan sebelumnya.

**Kinerja Perspektif Proses Internal
(Internal Process Perspective)**

Perspektif proses internal merupakan perspektif kedua setelah

perspektif pengguna jasa. Indikator ini menunjukkan keunggulan apa yang harus dimiliki untuk menunjang pencapaian kepuasan pengguna jasa. Survei untuk mengukur indikator perspektif proses internal sudah dilakukan, terutama mengenai persepsi responden dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan penunjang proses belajar mengajar. Hasilnya ditunjukkan dalam Tabel 16.



Tabel 16
Rekapitulasi Hasil Survei Proses Internal

Kode	Keterangan	Skor Mhs	Skor Dosen	Skor Tendik	Skor Rata-Rata	Kinerja
	I. Teknologi Informasi					
TEKNO1	Administrasi pelayanan akademik (KRS, penjadwalan, nilai, dll) di Jurusan Akuntansi Polines telah didukung oleh sistem informasi akademik berkomputer.	3.5	3.9	4.36	3.92	Baik
TEKNO2	Administrasi pelayanan perpustakaan di Jurusan Akuntansi Polines telah didukung oleh sistem informasi perpustakaan berkomputer.	3.63	3.16	3.14	3.31	Baik
TEKNO3	Administrasi pelayanan keuangan dan umum di Jurusan Akuntansi Polines, telah didukung oleh sistem informasi keuangan dan umum berkomputer.	3.39	3.16	3.64	3.40	Baik
TEKNO4	Jurusan Akuntansi Polines telah menyediakan layanan KRS online dan informasi akademik melalui media on line (internet).	3.42	3.08	3.79	3.43	Baik
	Rata-rata teknologi informasi	3.49	3.33	3.73	3.52	Baik
	II. Administrasi Akademik					
ADMIN1	Kurikulum dan silabus pada Jurusan Akuntansi Polines selalu di-up date sesuai dengan tuntutan pasar.	3.51	3.68	0	3.60	Baik
ADMIN2	Setiap mata kuliah dalam kurikulum telah dilengkapi dengan Satuan Acara Perkuliahan (SAP) dan silabi.	3.85	4.34	0	4.10	Sangat Baik
ADMIN3	Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, Jurusan Akuntansi Polines telah menerapkan evaluasi diri.	3.55	4.18	0	3.87	Baik
ADMIN4	Jurusan Akuntansi Polines selalu menggali informasi kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh pasar.	3.91	4.13	0	4.02	Sangat Baik
ADMIN5	Dokumen administrasi selalu tersedia di administrasi Jurusan dan mudah untuk didapatkan.	3.04	3.06	0	3.05	Baik
ADMIN6	Tenaga kependidikan di bagian administrasi memberikan pelayanan yang memuaskan.	2.71	3.08	0	2.90	Buruk
	Rata-rata administrasi akademik	3.43	3.74	0	3.59	Baik
	III. Sarana dan Prasarana					
SARPRAS1	Jurusan Akuntansi Polines mempunyai fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan (perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang kuliah, sarana kegiatan kemahasiswaan)	3.82	3.98	4.36	4.05	Sangat Baik

Kode	Keterangan	Skor Mhs	Skor Dosen	Skor Tendik	Skor Rata-	Kinerja
SARPRAS2	Perpustakaan Jurusan Akuntansi Polines telah menyediakan buku teks dan referensi lain yang <i>up to date</i> .	3.23	2.89	4.43	3.52	Baik
SARPRAS3	Perpustakaan Jurusan Akuntansi Polines berlangganan jurnal ilmiah dan publikasian ilmiah lainnya.	3.32	2.71	4.21	3.41	Baik
SARPRAS4	Perpustakaan di Jurusan Akuntansi Polines menyelenggarakan pelayanan perpustakaan melalui CD ROM dan internet.	3.23	2.6	4	3.28	Baik
SARPRAS5	Jurusan Akuntansi Polines telah menyediakan layanan untuk dapat mengakses data pasar modal (misal pojok BEJ)	3.12	2.37	4.43	3.31	Baik
SARPRAS6	Jumlah komputer yang disediakan untuk mahasiswa di lab mencukupi dan menyediakan <i>software yang up to date</i> .	3.13	3.34	3.86	3.44	Baik
	Rata-rata sarana dan prasarana	3.31	2.98	4.21	3.50	Baik
	IV. Penggunaan Ruang					
RUANG1	Ruangan kelas telah digunakan secara optimal, sehingga tidak ada ruang yang menganggur.	3.55	4.26	0	3.91	Baik
RUANG2	Luas ruang dosen di Jurusan Akuntansi Polines telah memenuhi standar ketentuan Dikti (lebih besar atau sama dengan 4 m ² per dosen)	3.36	2.9	0	3.13	Baik
RUANG3	Luas ruang kuliah di Jurusan Akuntansi Polines telah memenuhi standar ketentuan Dikti (lebih besar atau sama dengan 0,5 m ² per mahasiswa).	3.46	3.9	0	3.68	Baik
	Rata-rata penggunaan ruangan	3.46	3.69	0	3.58	Baik
	V. Proses Rekrutmen					
REKRUT1	Proses rekrutmen karyawan di Jurusan Akuntansi Polines telah sesuai dengan aturan kepegawaian.	0	3.98	4.21	4.10	Sangat Baik
REKRUT2	Karyawan yang diterima di Jurusan Akuntansi Polines telah melalui proses ujian sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.	0	3.98	4.36	4.17	Sangat Baik
REKRUT3	Karyawan di Jurusan Akuntansi Polines mempunyai keahlian sesuai dengan kompetensi dan sertifikasinya.	0	3.89	4.43	4.16	Sangat Baik
	Rata-rata proses rekrutmen	0.00	3.95	4.33	4.14	Sangat Baik

Sumber : Data diolah, 2014

Selanjutnya pengukuran kinerja ditunjukkan oleh Tabel 17.
perspektif internal proses secara lengkap

Tabel 17
Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Internal Proses

<i>Indikator</i>	<i>Bobot</i>	<i>Rencana</i>	<i>Realisasi</i>	<i>Kinerja</i>
<i>Internal Process Perspective</i>	2			
1 Penggunaan Ruang	1	3.5	3.57	102.00%
2 Teknologi Informasi	1	3.5	3.51	100.29%
3 Proses Rekrutmen	2	3.5	4.14	118.29%
4 Sarana dan Prasarana	2	3.5	3.54	101.14%
5 Administrasi Akademik	2	3.5	3.53	100.86%
6 Kerjasama dengan Pihak Lain	1	5	3	60.00%
7 Pembukaan Prodi Baru	1	2	1	50.00%
<i>Total Progress in group</i>	2			95.29%

Sumber: Data diolah, 2014

Kinerja perspektif proses internal menunjukkan skor sebesar 95,29% yang berarti masuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini karena peralatan dan perlengkapan pendukung dalam proses belajar mengajar yang disediakan oleh Jurusan Akuntansi pada umumnya dapat memuaskan para penggunanya.

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Inovasi (*Learning and Innovation Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan inovasi menggambarkan modal (sumber daya

manusia) dan kapasitas perguruan tinggi untuk menjamin kehidupan dan pengembangan yang akan datang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan fasilitas bagi perspektif pengguna jasa dan proses internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Survei untuk mengukur indikator perspektif pembelajaran dan inovasi sudah dilakukan, terutama mengenai persepsi responden dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan penunjang proses belajar mengajar. Hasilnya dalam Tabel 18.

Tabel 18
Rekapitulasi Hasil Survei Kepuasan Dosen

Kode	Indikator	Skor	Kinerja
PUAS1	Jurusan Akuntansi Polines melaksanakan sistem kompensasi yang memadai.	3.61	Baik
PUAS2	Jurusan Akuntansi Polines tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan dosen.	3.15	Baik
PUAS3	Saya merasa puas bekerja di Jurusan Akuntansi Polines.	3.84	Baik
PUAS4	Di Jurusan Akuntansi Polines, saya mendapatkan pelatihan peningkatan ketrampilan minimal 1 kali setahun	3.08	Baik
PUAS5	Saya dilibatkan dalam proses penyusunan Rencana Kerja Tahunan di Jurusan Akuntansi Polines	3.47	Baik
PUAS6	Saya mendapatkan motivasi untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.	3.34	Baik
PUAS7	Jurusan Akuntansi Polines memberikan penghargaan bagi dosen yang berprestasi.	3.35	Baik
	Rata-rata kepuasan Dosen	3.41	Baik

Sumber : Data diolah, 2014

Hasil rekapitulasi survei yang telah dilakukan kepada Dosen menunjukkan bahwa secara umum Dosen mempunyai

tingkat kepuasan terhadap Jurusan Akuntansi yang Baik dengan skor 3,41. Selanjutnya survei juga dilakukan kepada

Tenaga Kependidikan untuk mengetahui oleh Tabel 19 berikut ini. tingkat kepuasannya, yang ditunjukkan

Tabel 19
Rekapitulasi Hasil Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan

Kode	Indikator	Skor	Kinerja
PUAS1	Jurusan Akuntansi Polines melaksanakan sistem kompensasi yang memadai.	4.14	Sangat Baik
PUAS2	Jurusan Akuntansi Polines tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan tendik.	4.00	Baik
PUAS3	Saya merasa puas bekerja di Jurusan Akuntansi Polines.	3.79	Baik
PUAS4	Di Jurusan Akuntansi Polines, saya mendapatkan pelatihan peningkatan ketrampilan minimal 1 kali setahun	3.00	Buruk
PUAS5	Saya dilibatkan proses penyusunan Rencana Kerja Tahunan di Jurusan Akuntansi Polines	3.00	Buruk
PUAS6	Saya mendapatkan motivasi untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.	3.43	Baik
PUAS7	Jurusan Akuntansi Polines memberikan penghargaan bagi tendik yang berprestasi.	3.14	Baik
	Rata-rata kepuasan tendik	3.50	Baik

Sumber : Data diolah, 2014

Hasil rekapitulasi survei yang telah dilakukan kepada tenaga kependidikan menunjukkan bahwa secara umum tendik mempunyai tingkat kepuasan terhadap

Jurusan Akuntansi yang Baik dengan skor 3,50. Selanjutnya kinerja perspektif pembelajaran dan inovasi ditunjukkan pada Tabel 20.

Tabel 20
Hasil Perhitungan Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Inovasi

Indikator	Bobot	Rencana	Realisasi	Kinerja
<i>Learning & Innovation Perspective</i>	2			
1 Kepuasan Dosen	1	3.5	3.41	97.43%
2 Kepuasan Tenaga Kependidikan	1	3.5	3.50	100.00%
3 Tingkat Kehadiran Dosen	1	100.00%	97.00%	97.00%
4 Tingkat Kehadiran Tendik	1	100.00%	98.00%	98.00%
5 Dosen S3	1	74	2	2.70%
6 Dosen Bersertifikasi Kompetensi	1	74	12	16.22%
7 Dosen Bersertifikasi Pendidik	1	74	70	95.89%
8 Penelitian Dosen	1	15	33	220.00%
9 Pengabdian kepada Masyarakat	1	15	21	140.00%
10 Publikasi Internasional Dosen	1	1	0	0.00%
11 Publikasi Nasional dlm Jurnal Terakreditasi	1	2	1	50%
12 Publikasi Nasional dalam Jurnal Tidak Terakreditasi	1	74	74	100%
13 Keikutsertaan dlm SNAV sebagai Call Paper	1	2	2	100%
14 Penerbitan Buku dan BPKM	1	5	5	100%
Total Progress in group	2			86.85%

Sumber: Data diolah, 2014

Capaian kinerja dengan kategori Sangat Baik juga ditunjukkan oleh perspektif

pembelajaran dan inovasi dengan skor sebesar 86,85%.

Kinerja Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan pada perguruan tinggi merupakan perspektif yang penting untuk menunjang perspektif-perspektif yang lainnya. Inilah yang membedakan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor bisnis dengan *Balanced Scorecard* pada perguruan tinggi. Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang penyedia

sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana organisasi. Selanjutnya kemampuan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang untuk merealisasikan target anggaran akan diukur dari perbandingan antara realisasi anggaran dengan target anggaran yang dinyatakan dengan persen seperti terlihat pada Tabel 21.

Tabel 21
Anggaran dan Realisasi Jurusan Akuntansi Tahun 2013

No	Uraian	Anggaran	Realisasi
1	Belanja barang rapat koordinasi Jurusan Akuntansi	30,500,000	30,500,000
2	Belanja perjalanan rapat koordinasi Jurusan Akuntansi	14,500,000	-
3	Review SAP/AP, silabi, dan kontrak kuliah	25,000,000	25,000,000
4	Peningkatan akreditasi prodi D3 Akuntansi	23,000,000	22,933,500
5	Peningkatan akreditasi prodi D3 Keuangan dan Perbankan	18,000,000	18,000,000
6	Belanja bahan seminar nasional bidang akuntansi vokasi	12,869,000	12,869,000
7	Belanja honor seminar nasional bidang akuntansi vokasi	3,000,000	3,000,000
8	Belanja barang seminar nasional bidang akuntansi vokasi	17,731,000	17,731,000
9	Belanja jasa profesi seminar nasional bidang akuntansi vokasi	8,400,000	8,300,000
10	Pelaksanaan tracer study Jurusan Akuntansi	12,000,000	11,999,350
11	Belanja barang workshop peningkatan kualitas prodi unggulan	9,033,000	9,033,000
12	Belanja sewa workshop peningkatan kualitas prodi unggulan	3,000,000	3,000,000
13	Bantuan SPP, buku, thesis, matrikulasi studi lanjut S2 dan S 3 beasiswa BPPS dan non BPPS Jurusan Akuntansi	13,000,000	10,000,000
14	Bantuan kontribusi sertifikasi	53,000,000	21,454,000
15	Bantuan kontribusi workshop profesi	40,000,000	200,000
16	Perjalanan dinas dalam rangka sertifikasi dan workshop profesi	61,033,000	6,828,000
17	Penyusunan borang akreditasi prodi SST Analisis Keuangan	10,000,000	10,000,000
18	Pengadaan alat laboratorium Jurusan Akuntansi	174,661,000	177,990,000
19	Perjalanan dinas Jurusan Akuntansi	60,000,000	44,303,800
	Jumlah	588,727,000	433,141,650
	Serapan anggaran		73.6%

Sumber: Bagian Keuangan Polines, 2014

Tabel 21 menunjukkan bahwa alokasi anggaran untuk kegiatan Jurusan Akuntansi selama tahun 2013 adalah sebesar Rp. 588.727.000. namun selama

tahun tersebut Jurusan Akuntansi hanya mampu menyerap dana sebesar Rp. 433.141.650 atau sebesar 73,60%, dengan kriteria kinerja yang Baik.

Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard* Jurusan Akuntansi Polines

Pengukuran skor untuk masing-masing perspektif telah dilakukan untuk mengetahui besarnya capaian masing-

masing perspektif, yaitu capaian kinerja untuk perspektif pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan inovasi serta keuangan. Hasil pengolahan data secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:

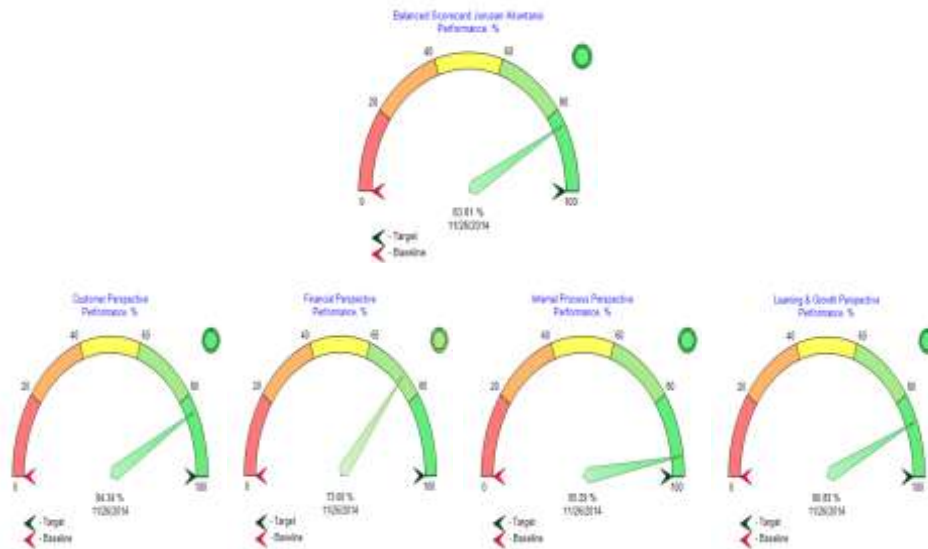
Name	Progress	Value	Baseline	Target	Measure	Weight	Min	Max
KINERJA JURUSAN	83,81 %		0	42.92	%		0	100
Customer Perspective	84,34 %		0	14.87	%	3	0	100
Kepuasan Mahasiswa	100 %	3.5	0	3.5	Score	2	0	100
Kepuasan Pengguna ...	112.57 %	3.94	0	3.5	Score	2	0	100
Prodi Berakreditasi A	40 %	2	0	5	Score	1	0	100
Rata-rata IPK Mahasi...	109.67 %	3.29	0	3	Score	1	0	100
Rata-rata Penyelesai...	99.9 %	3.1	100	3	Score	1	0	100
Mahasiswa Drop Out	0 %	7	0	0	Score	1	0	100
Financial Perspective	73.6 %		0	100	%	3	0	100
Serapan Anggaran	73.6 %	73.6	0	100	%	10	0	100
Internal Process Perspec...	95.29 %		0	3.5	%	2	0	100
Penggunaan Ruangan	102 %	3.57	0	3.5	Score	1	0	100
Teknologi Informasi	100.29 %	3.51	0	3.5	Score	1	0	100
Proses Rekrutmen	118.29 %	4.14	0	3.5	Score	2	0	100
Sarana dan Prasarana	101.14 %	3.54	0	3.5	Score	2	0	100
Administrasi Akademik	100.86 %	3.53	0	3.5	Score	2	0	100
Kerjasama dengan Pi...	60 %	3	0	5	Score	1	0	100
Pembukaan Prodi Baru	50 %	1	0	2	Score	1	0	100
Learning & Growth Persp...	86.85 %		0	38.79	%	2	0	100
Kepuasan Dosen	97.43 %	3.41	0	3.5	Score	1	0	100
Kepuasan Tenaga Ke...	100 %	3.5	0	3.5	Score	1	0	100
Tingkat Kehadiran Do...	97 %	97	0	100	%	1	0	100
Tingkat Kehadiran Te...	98 %	98	0	100	%	1	0	100
Dosen S3	2.7 %	2	0	74	Score	1	0	100
Dosen Bersertifikasi K...	6.22 %	12	0	74	Score	1	0	100
Dosen Bersertifikasi P...	94.59 %	70	0	74	Score	1	0	100
Penelitian Dosen	220 %	33	0	15	Score	1	0	100
Pengabdian kepada ...	140 %	21	0	15	Score	1	0	100
Publikasi Internasion...	0 %	0	0	1	Score	1	0	100
Publikasi Nasional dal...	50 %	1	0	2	Score	1	0	100
Publikasi Nasional dal...	100 %	74	0	74	Score	1	0	100
Keikutsertaan SNAV s...	100 %	2	0	2	Score	1	0	100
Penerbitan Buku dan ...	100 %	5	0	5	Score	1	0	100

Gambar 2. Scoring Kinerja Jurusan Akuntansi Polines

Sumber: Data diolah, (*BSC Designer*, 2014)

Gambar 2 menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Jurusan Akuntansi berdasarkan metode *Balanced Scorecard* berada pada kriteria Sangat Baik dengan

total skor sebesar **83,81%**. Capaian kinerja Jurusan Akuntansi juga dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini.



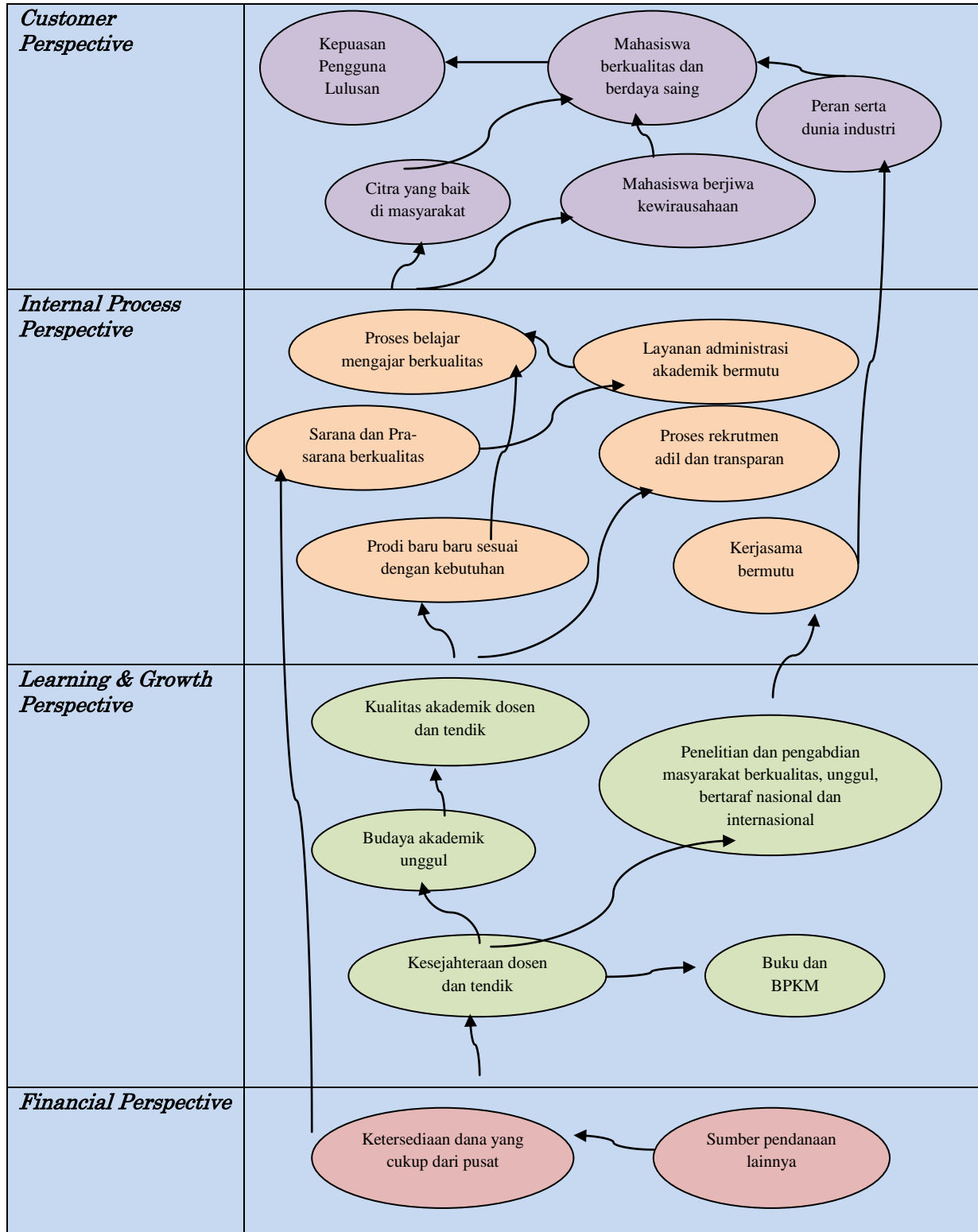
Gambar 3. Scoring Kinerja Jurusan Akuntansi
Sumber: Data diolah, (BSC Designer, 2014)

Hasil pengukuran kinerja terhadap Jurusan Akuntansi Polines menunjukkan kinerja dalam kategori Sangat Baik.

Strategy map merupakan diagram yang menunjukkan hubungan perspektif *Balanced Scorecard* dan strategi untuk mencapai visi dan misi institusi. Menurut Made Widya Santhi (2013) peta strategi

bertujuan untuk membuka jalan agar pelaksanaan kegiatan berhasil dengan sebaik-baiknya. Setelah mengetahui capaian kinerja, maka Jurusan Akuntansi perlu untuk menyusun *strategy map* agar pencapaian visinya dapat lebih terarah. Secara lebih terperinci dapat dijabarkan strategi pencapaian visi Jurusan Akuntansi Polines dalam Gambar 4.





Gambar 4 Startegi Map Jurusan Akuntansi Polines

Sumber: Harun Yuksel dan Ali Coksun (2013), Nik Mustapha (2013), Jurusan Akuntansi (2014), diolah (2014)

Dengan melaksanakan strategi yang telah direncanakan sebelumnya, akan berdampak pada jurusan Akuntansi Polines untuk terus bertahan dan berkembang di tengah persaingan perguruan tinggi yang semakin ketat dalam era globalisasi dewasa ini.

SIMPULAN

Pengukuran kinerja pada organisasi publik seperti Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang dapat menggunakan salah satu pendekatan yang komprehensif dan berimbang yaitu *Balanced Scorecard*, sehingga dalam penelitian ini diperoleh bahwa:

1. Pendekatan *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menyusun *framework* pengukuran kinerja Jurusan Akuntansi Polines yang diukur melalui 4 perspektif, yaitu perspektif pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan inovasi, serta keuangan.
2. Pengukuran kinerja terhadap Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Semarang secara keseluruhan menunjukkan kinerja Jurusan pada tahun 2013 berada pada kriteria Baik.
3. Jurusan Akuntansi Polines dapat menyusun peta strategi (*strategy map*) dengan *base line* dari hasil pengukuran kerjanya.

Keterbatasan yang dirasakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Indikator yang digunakan belum menyeluruh, sehingga masih ada aspek-aspek tertentu dalam masing-masing perspektif yang belum terukur, seperti jumlah pendaftar, jumlah penerima beasiswa, dan penggalan dana dari sumber lain.
2. Pendekatan *Balanced Scorecard* mengukur persepsi responden sebagai bagian dari organisasi untuk beberapa indikatornya seperti tingkat kepuasan, di mana subyektifitas responden masih mendominasi,
3. Membutuhkan komitmen seluruh elemen organisasi untuk mengimplementasikan model tersebut, serta dana yang besar jika dihubungkan dengan jaringan teknologi informasi.
4. Pengukuran kinerja yang dilakukan masih berupa perencanaan, belum

secara nyata diimplementasikan oleh Jurusan Akuntansi Polines.

Beberapa saran yang dapat diaplikasikan berdasarkan simpulan dan keterbatasan di atas, bahwa untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan:

1. Penambahan indikator untuk masing-masing perspektif sehingga dapat menggambarkan kinerja yang lebih akurat.
2. Memperluas lingkup penelitian, misalnya untuk pengukuran kinerja di organisasi sektor publik lainnya serta di perguruan tinggi yang lain dalam lingkup fakultas atau universitas.
3. Jurusan Akuntansi Polines diharapkan dapat mengimplementasikan perencanaan pengukuran kinerja ini, sehingga dapat bermanfaat untuk peningkatan kinerja instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, Michael dan Jude Kaye. 2013. **Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba**. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia
- Ambar Sri Lestari. 2013. **Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)**. *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013)*, hal. 441-450
- Anak Agung Ayu Juniati. 2012. **Analisis Kinerja Pengelolaan Kearsipan Badan Perpustakaan Arsip dan Dokumentasi Kota Denpasar**. Tesis Penelitian Mahasiswa, tidak dipublikasikan. Denpasar: Program Magister Ilmu Ekonomi Universitas Udayana
- Anggi Putri Pertiwi, Walesa Danto, dan Kusuma Ayu Laksitowening, 2011. **Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi (IT Telkom)**. Bandung: Institut Teknologi Telkom. Available online at www.researchgate.net/publication, didownload April 2014
- Carlotta del Sordo, Rebecca L. Orelli, Emanuele Padovani, dan Silvia Gardini. 2012. *Assessing Global Performance in Universities: an*

- Application of Balanced Scorecard, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 46, hal. 4793 – 4797
- Chang, Richard. 2011. **Measuring Organizational Performance**. Jakarta: Profesional Writing Group
- Daulat Purnama Tampubolon. 2001. **Perguruan Tinggi Bemutu**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Dementrius Karathanos dan Patricia Karathanos. 2005. *Applying the Balanced Scorecard to Education*. *Journal of Education for Business*. Periode Maret-April 2005, hal. 222-230
- Harun Yuksel dan Ali Coksun. 2013. Strategy Focused Schools: an Implementation of The Balanced Scorecard in Provision of Educational Service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. No. 106, hal. 2450-2459
- Herlinah Baharuddin, Wahyul Amien Syafei, dan Kodrat Iman Satoto. 2013. *Joint Method Balanced Scorecard – Blue Ocean Strategy for Performance Evaluation of Higher Education Institution in Indonesia Case Study Unpacti*. International Conference on Information System for Business Competitiveness (ICISBC). Semarang: Universitas Diponegoro
- Hussein Aljardali, Mazen Kaderi, dan Thierry Levy-Tadjine. 2012. *The Implementation of The Balanced Scorecard in Lebanese Public Higher Education Institutions*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 62, hal. 98 – 108
- Imam Ghozali. 2001. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Jakarta : Erlangga
- Karl E. Case dan Ray. C. Fair. 2007. **Prinsip-prinsip Ekonomi**. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2003. **Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional**. Jakarta
- Mahmudi. 2007. **Manajemen Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN
- Muhamad Nuh. 2012. **Mendikbud Canangkan Good University Governance**. Available online at <http://kampus.okezone.com/read/2012/01/09/373/553998/> mendikbud-canangkan-good-university-governance/large, didownload 5 Mei 2014
- Muhamad Mahsun. 2013. **Pengukuran Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Nik Mustapha R. A., Samsinar M. S., dan Fairuz B.M. 2013. *Monitoring and Measuring The Strategic Plan through Cockpit Management Approach: The University Putra Malaysia (UPM) Experience*. Makalah disampaikan saat KKL MIESP Undip angkatan ke-19 di Universitas Putra Malaysia
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard, Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Result*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Papenhausen, Chris dan Walter Einstein. 2006. *Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business*, *Measuring Business Excellence Journal*, Vol. 10, No. 3, hal. 15-22
- Puji Rianto. 2004. Globalisasi, Liberalisasi Ekonomi, dan Krisis Demokrasi, *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 8, No. 2, Nopember 2004, hal. 161-180
- Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto. 2006. **Manajemen Perguruan Tinggi Modern**. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Thanos Kriemadis, Andreas Kotsovos, dan Panayiotis Alexopoulos. 2008. Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department, *Sport Management International Journal (SMIJ)*, Vol. 4, No. 2, hal. 101-112
- Tadjuddin Noer Effendi. 2003. Globalisasi dan Kemiskinan, *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 7, No. 2, Nopember 2003, hal. 141-160
- Umashankar, Venkatesh and Kirti Dutta. 2007. *Balanced Scorecards in Managing Higher Education Institutions: an Indian Perspective*, *Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 1, hal. 54-67

-----, 2012. Evaluasi Diri Prodi
Akuntansi Politeknik Negeri
Semarang. Semarang.
-----, 2012. Borang Akreditasi Prodi
Akuntansi Politeknik Negeri
Semarang. Semarang.

-----, 2012. Rencana Strategis
Politeknik Negeri Semarang.
Semarang 2010-2015