

PERANCANGAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UNTUK ANALISIS KINERJA PADA IBI DARMAJAYA

Winda Rika Lestari

Manajemen, Informatics & Business Institute Darmajaya
Jl. Z.A Pagar Alam No 93, Bandar Lampung - Indonesia 35142
Telp. (0721) 787214 Fax. (0721)700261
E-mail : windarikalestari@yahoo.com

ABSTRACT

IBI Darmajaya is one university in Lampung, which is always increased student growth from year to year. In its growth the IBI Darmajaya not have a comprehensive performance measurement method, to determine the position of IBI Darmajaya and improve their performance in the education industry in Lampung. The purpose and benefits in this study weeks to obtain the design model of the Balanced Scorecard performance measurement is accurate and appropriate for the IBI Darmajaya and measure its performance with the design model. The method used is a survey method and the method of literature. The method uses a questionnaire survey using a total sample of respondents and a sample of 94 student employees and faculty as much as 113 respondents (stratified random sampling method). The results showed that the design of the Balanced Scorecard on the financial perspective with the Current Ratio, Net Profit Margin, Return on Investment and Working Capital Turnover, all indicate the level of capability in operational funding and good liquidity. Customer perspective on student growth increased, the students who do not register due to work elsewhere 46.86% and 35.29% economic limitations. Internal business process perspective, the ratio of faculty to students in the effectiveness of class 1: 24. Lecturer S1 55%, 44% S2, and S3 1.6%, the level of lecturer performance both visible from the monitoring results on average in 2007 of 6.9. But universities should improve the quality of its library. And in the perspective of growth and learning, still less so in workshops, training and further studies are given to employees and lecturers. From Tridarma college and community service element of research still must be improved.

Keyword: *Balanced Scorecard, Performance.*

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi di Indonesia terdiri dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang keduanya bertujuan mencetak tenaga kerja yang terampil dan berkualitas. Jumlah PTN yang terbatas menyebabkan tumbuhnya PTS untuk menampung calon mahasiswa yang ingin menempuh pendidikan tinggi. Saat ini jumlah PTN di Indonesia kurang lebih 100 buah dan PTS kurang lebih 2000 buah. Ketidaksesuaian jumlah PTN dan daya tampung mahasiswa serta menjamurnya PTS sebagai wadah calon mahasiswa yang tidak lulus saringan masuk PTN membuat PTS dianggap sebagai cadangan atau alternative pilihan kedua. Kondisi atau kenyataan tentang PTS itulah yang menyebabkan kualitas output atau dalam hal ini lulusan menjadi prioritas yang sangat mampu meningkatkan nilai bagi PTS tersebut.

Perguruan Tinggi di Provinsi Lampung juga memiliki PTN 1, dan 2 PTN yang dikelola Depag dan ada 30 PTS (Sumber : Buku Direktori Perguruan Tinggi 2003). Perkembangan lulusan di Lampung selama tahun 2005 menunjukkan jumlah lulusan SMU, MA, dan SMK kurang lebih 197.989 orang. Dari jumlah lulusan tersebut ternyata lebih kurang 20.000 orang yang melanjutkan ke Perguruan Tinggi. Sekitar 6.500 mahasiswa berada di PTN sedangkan selebihnya berada di PTS. Salah satu PTS yang ada di Lampung adalah IBI Darmajaya yang memfokuskan kegiatannya pada pendidikan di bidang Manajemen Informatika Komputer dan Ilmu Ekonomi. IBI Darmajaya berdiri pada tanggal 5 Juni 1997 dengan terlebih dahulu berdiri STMIK Darmajaya dan pada tanggal 6 Juni 2000 berdiri pula STIE Darmajaya. Dari segi penerimaan mahasiswa untuk PTS di Lampung, terutama di Bandar Lampung posisi IBI Darmajaya dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1. Penerimaan Mahasiswa pada PTS di Bandar Lampung tahun 2000 – 2007

Tahun	UBL	PT Teknokrat	IBI Darmajaya	Lain-lain
2000	820	492	750	506
2001	788	523	922	377
2002	678	498	1.307	375
2003	542	920	1.603	481
2004	620	738	1.243	432
2005	486	680	972	251
2006	452	790	868	327
2007	498	868	985	489

Sumber : data Survey PMB, 2008

Tabel 2. Rekapitulasi Biaya SPP persemester Mahasiswa PTN dan PTS di Bandar Lampung tahun 2006

Tahun	UNILA	UBL	PT Teknokrat	IBI Darmajaya
2006	868.750	- 1.450.000	- 1.110.000	- 1.375.000
	2.132.500	2.095.000	1.450.000	2.195.000

Sumber : Data PMB, 2007

Saat ini IBI Darmajaya berumur 10 tahun dan dalam masa pertumbuhannya IBI Darmajaya mengalami perkembangan jumlah mahasiswanya dari tahun ke tahun sebagai berikut :

Tabel 3. Jumlah Mahasiswa IBI Darmajaya tahun 1997 – 2007

Tahun Akademik	Pendaftar STMIK	Diterima	Pendaftar STIE	Diterima
1997	65	65	0	0
1998	93	93	0	0
1999	410	410	0	0
2000	701	701	74	49
2001	756	756	220	166
2002	1063	1063	350	244
2003	1581	1178	573	425
2004	1145	917	410	352
2005	812	618	400	318
2006	628	580	310	288
2007	637	609	368	347
Total	7891	6990	2705	2189

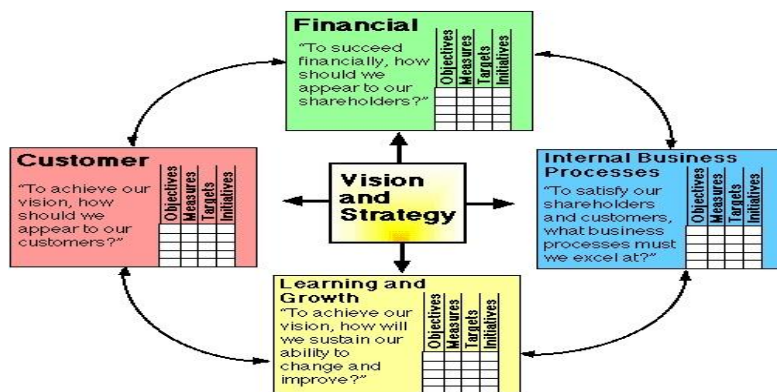
Sumber : BAAK IBI Darmajaya, 2008

Berdasarkan kondisi jumlah mahasiswa yang cukup besar dari PTS pesaing, jumlah penerimaan IBI Darmajaya yang cukup besar dan langsung dapat digunakan untuk kegiatan operasional IBI Darmajaya serta jumlah staf pengajar dan struktural yang ada, sarana yang masih mendukung untuk meningkatkan jumlah mahasiswa sebagai unsur pendapatannya serta adanya komitmen yayasan terhadap institusi, maka pihak manajemen seharusnya bisa mengukur atau menilai kinerja IBI Darmajaya sebagai upaya untuk memahami berada di posisi yang bagaimana sebenarnya institusi ini dan bagaimana mempertahankan tingkat keberhasilannya yang sudah dicapai Perguruan tingginya.

Untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang stabil dan menerjemahkan visi dan misi tersebut menjadi tindakan-tindakan strategis yang jelas dan terukur, maka IBI Darmajaya membutuhkan alat atau metode pengukuran. Salah satu alat atau metode

yang bisa digunakan untuk membantu pihak manajemen mengukur kinerja perusahaan dari sisi keuangan dan non keuangan dan sekaligus menerjemahkan visi dan misi Perguruan Tinggi menjadi aksi adalah *Balanced Scorecard*.

Menurut Mulyadi, *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur dari dua aspek secara berimbang yaitu aspek keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.¹

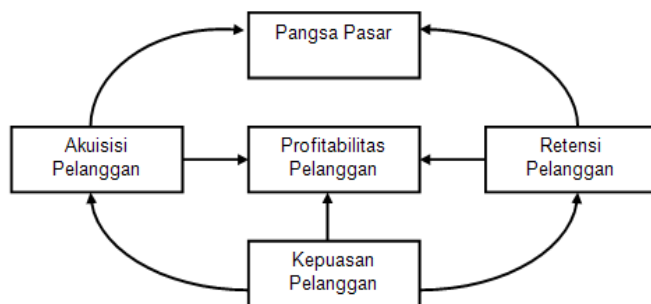


Gambar 1. Kerangka Kerja Keempat Perspektif Balanced Scorecard

Sumber : Anonim, <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

Keempat perspektif balance scorecard yaitu 1) **Perspektif Finansial**; Menurut Norton dan Kaplan tujuan finansial dalam *balanced scorecard* menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya. Setiap indikator dan ukuran dari perspektif lain harus mempunyai hubungan sebab akibat dengan tujuan keuangan perusahaan. 2) **Perspektif Pelanggan**; Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan utama. Semua ukuran tersebut diatas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti ditunjukkan pada gambar 2.3.

¹ Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2001 : 2

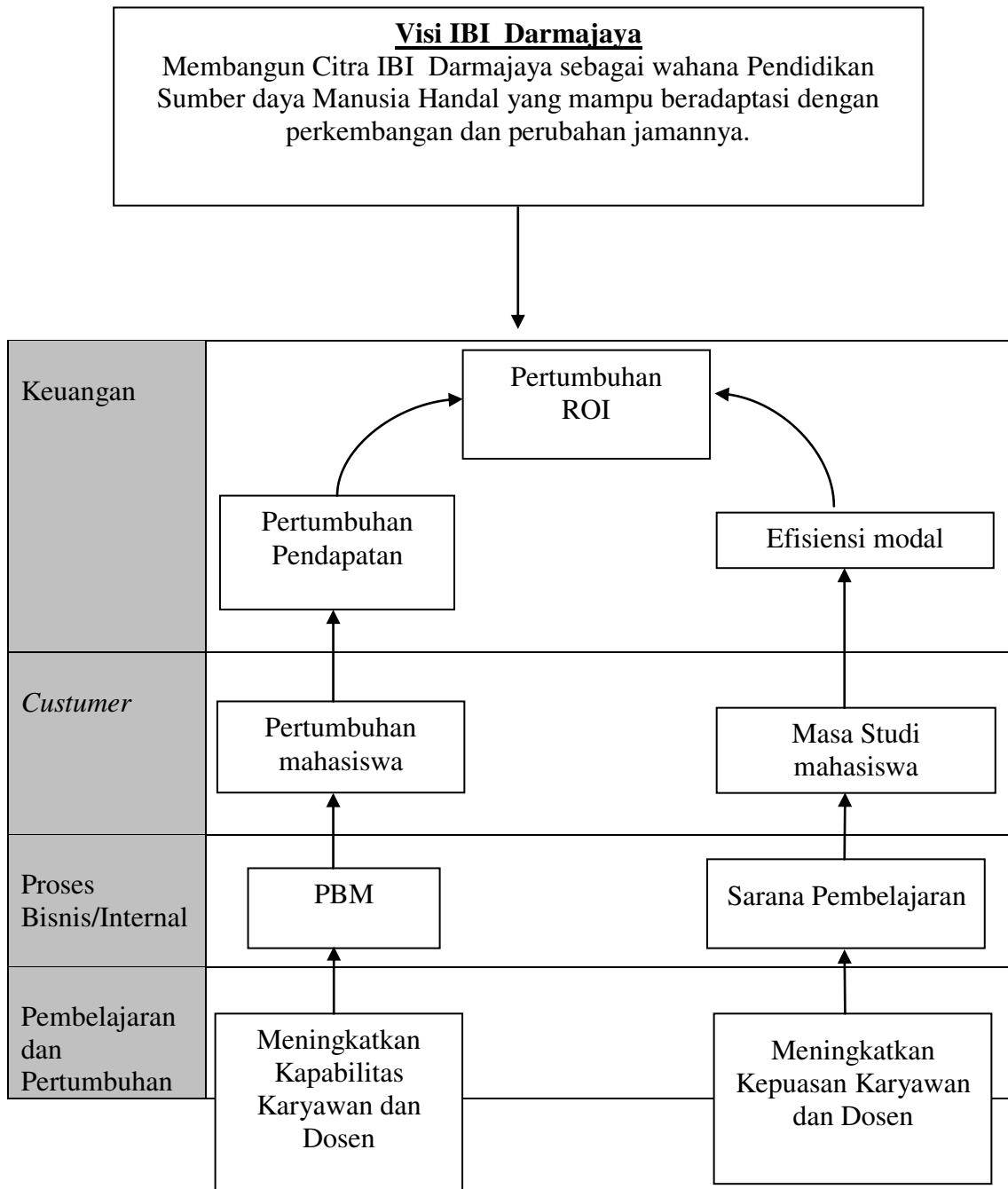


Gambar 2. Ukuran Utama Dalam Perspektif Pelanggan

Sumber : Kaplan, Robert S., Norton, David P., “ *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into action*”, Harvard Business School Press, 1996, hal. 68.

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana Model dan ukuran Perancangan Balanced Scorecard yang sesuai dan tepat untuk IBI Darmajaya. 3) **Perspektif Proses Bisnis Internal**; Ukuran-ukuran yang dibuat pada perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baguskah bisnis mereka dijalankan dan apakah produk atau jasa yang dihasilkan sudah memenuhi permintaan konsumen. Ukuran-ukuran dalam perspektif ini harus didesain oleh orang-orang yang benar-benar paham akan proses yang bersangkutan. 4) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**; mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif sebelumnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam ketiga perspektif *scorecard* yang pertama. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis dan operasional. Keempat perspektif *balanced scorecard* memberikan kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional.

Kerangka Penelitian



METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan menggunakan deskriptif analitis, yaitu dengan mengumpulkan fakta-fakta yang diperoleh selama penelitian untuk kemudian dianalisis dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang ada.

Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah Data Primer yaitu data yang diperoleh dari sumber data yang langsung memberikan data (responden) maupun perusahaan kepada pengumpul data (peneliti) melalui penyebaran kuesioner (daftar pertanyaan) yang berkenaan dengan variabel yang diteliti dan variabel lainnya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber data yang secara tidak langsung memberikan data melalui studi dokumentasi, buku-buku (literatur), hasil-hasil penelitian terdahulu, majalah ilmiah, internet, serta arsip dan dokumen lainnya yang berkenaan dengan variabel dan objek penelitian.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari empat perspektif dalam metode *Balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategic atau lebih tepat dinamakan suatu : “*Strategic based responsibility accounting sistem*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya perlu dibuat definisi operasional variabel, sebagai berikut : a) Perspektif keuangan, dalam hal ini indikatornya adalah rasio likuiditas, rasio rentabilitas, ROI, rasio Efisiensi pengelolaan modal, dan rasio Efisiensi biaya pelayanan. b) Perspektif Pelanggan, dalam hal ini indikatornya adalah Pertumbuhan mahasiswa sebaga pelanggan, dan Masa stud mahasiswa. c) Perspektif Proses bisnis Internal, dalam hal ini indikatornya adalah Proses Belajar Mengajar dan sarana pembelajaran. d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, dalam hal ini indikatornya adalah dititikberatkan pada sumber daya manusia yaitu tenaga Dosen dan Karyawan, baik yang tetap maupun honorer yang diukur kapabilitasnya menggunakan data pelatihan, training, dan studi lanjut yang diikuti oleh Dosen dan karyawan.

Pengukuran populasi dalam penelitian ini digunakan dua pengukuran yaitu 1) Perspektif pelanggan (customer) mengukur tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan perpustakaan, Laboratorium Komputer, Laboratorium Bahasa, dan bagian administrasi perkuliahan. Dalam penelitian ini Populasinya adalah mahasiswa Angkatan 2005 – 2007 (semester 3 ke atas) sebanyak 1.451. 2) Untuk kuisoner kepuasan dosen & karyawan terhadap sarana pembelajaran dan tingkat kesejahteraan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, populasi dosen & karyawan IBI Darmajaya yang tetap pada saat penelitian ini berlangsung (pada tahun 2007) berjumlah 136 orang, dengan latar belakang pendidikan S3 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 27 orang, S1 sebanyak 84 orang, D3 sebanyak 17 orang, dan SLTA

sebanyak 7 orang. Dan jumlah Dosen tidak Tetap sebanyak 124 orang yang terdiri dari S1 sebanyak 80 orang, S2 sebanyak 41 orang, dan S3 sebanyak 3 orang.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan eori pengukuran sampel oleh Slovin (Umar, 2000, 78), yaitu :

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

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena masalah pengambilan sampel yang masih ditolerir sebesar 10%

Jadi besarnya sampel penelitian untuk mahasiswa TA 2005 – 2007 sebesar 94 responden. Dan untuk sampel pegawai IBI Darmajaya 58 responden dan sampel dosen tidak tetap 55 orang. Tetapi mengingat populasi untuk pegawai tetap dan dosen tidak tetap IBI Darmajaya terbagi dalam sub populasi berdasarkan jenjang pendidikannya, maka Teknik pengambilan sampel lebih lanjutnya dengan Teknik *Stratified Random Sampling*. Langkah ini dilakukan guna memperoleh sampel yang sebanding dengan jumlah sub populasinya. *Sample fraction (f)* diperoleh dengan cara membandingkan jumlah elemen tiap sub populasi dengan jumlah seluruh elemen populasinya dengan rumus sebagai berikut :

$$f_i = \frac{N_i}{N}$$

dimana :

f_i = *Sample Fraction* untuk masing-masing sub populasi.

N_i = Jumlah masing-masing sub populasi

N = Jumlah populasi keseluruhan

Tabel 4. Sample Fraction masing-masing sub Populasi

No	Sub Populasi	Ni	fi
1.	Pegawai dengan Pendidikan S3	1	0,0074
1.	Pegawai dengan Pendidikan S2	27	0,1985
2.	Pegawai dengan Pendidikan S1	84	0,6176
3.	Pegawai dengan Pendidikan D3	17	0,125
4.	Pegawai dengan Pendidikan SLTA	7	0,0515
5.	Dosen Tidak tetap Pendidikan S3	3	0,0242
6.	Dosen Tidak tetap Pendidikan S2	41	0,3306
7.	Dosen Tidak tetap Pendidikan S1	80	0,6452

Setelah sample Fraction masing-masing sub populasi diketahui, maka sampelnya dapat dihitung sebagai berikut :

Tabel 5. Sampel masing-masing sub populasi

No	Sub Populasi	N	<i>f_i</i>	n
1.	Pegawai Pendidikan S3	58	0,0074	0
2.	Pegawai dengan Pendidikan S2	58	0,1985	11
3.	Pegawai dengan Pendidikan S1	58	0,6176	36
4.	Pegawai dengan Pendidikan D3	58	0,125	7
5.	Pegawai dengan Pendidikan SLTA	58	0,0515	3
6.	Dosen Tidak tetap Pendidikan S3	55	0,0242	1
7.	Dosen Tidak tetap Pendidikan S2	55	0,3306	18
8.	Dosen Tidak tetap Pendidikan S1	55	0,6452	35

Berdasarkan perhitungan tersebut maka diperoleh sampel sebanyak 58 dan 55 orang yang selanjutnya dipilih diantara populasi yang ada dengan cara undian.

Dalam melakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh akan disesuaikan dengan masing-masing perspektif, yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan dan pembelajaran adalah :

a. Pespektif Keuangan

Alat analisis yang digunakan meliputi analisis likuiditas (*Current ratio*), *Net Profit Margin*, ROI, Rasio Operasi, & *Working capital Turnover*

Masing-masing analisis terdiri dari :

- Analisis Likuiditas, digunakan untuk mengukur dan mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya yang harus dipenuhi dalam waktu dekat.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Jangka Pendek}} \times 100 \%$$

- Analisis Rentabilitas, digunakan untuk mengukur kemampuan IBI Darmajaya dalam menghasilkan profit atau keuntungan. Rentabilitas ini dapat diukur dengan *Net Profit Margin* (NPM).
- Analisis Rentabilitas, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dan efisiensi pengelolaan keuangan perusahaan.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

- Tingkat Pengembalian Investasi, digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian investasi IBI Darmajaya. Alat yang digunakan adalah ROI.

$$ROI = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- Tingkat Efisiensi Biaya operasi, untuk mengukurnya digunakan *Cost to Contribution Ratio (CC Ratio)* atau rasio operasi.

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

- Tingkat Efisiensi Pengelolaan Modal Kerja, diukur dengan rasio working capital turnover yang menunjukkan perputaran modal kerjanya.

b. Perspektif Pelanggan.

Analisis yang digunakan adalah : Data pertumbuhan jumlah mahasiswa IBI Darmajaya tahun 2005-2007, Kuisisioner kepuasan mahasiswa terhadap sarana pembelajaran, kualitas dosen, pelayanan akademis (sekretariat). Serta data jumlah mahasiswa yang lulus, *Drop out*, dan mengundurkan diri.

c. Perspektif Proses bisnis Internal.

Analisis yang digunakan adalah : Rasio jumlah dosen & mahasiswa, Persentase dosen yang berpendidikan S1, S2, & S3 terhadap keseluruhan dosen, dan persentase tatap muka dosen persemester. Jumlah koleksi buku perpustakaan dan jurnal penelitian, jumlah laboratorium komputer & laboratorium Bahasa Inggris. Serta data jumlah sarana gedung perkuliahan & ruangan dosen.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Analisis yang digunakan adalah Jumlah training/pelatihan/workshop yang diikuti dosen dan karyawan, adanya kesempatan studi lanjut untuk dosen, dan adanya kuisisioner kepuasan bagi karyawan dan dosen terhadap tingkat kesejahteraannya. Dan Pengembangan karir.

Untuk menghindari kesalahan/penyimpangan pengukuran (*measurement error*) yang harus selalu diperhitungkan, oleh karena itu sebelum data dari hasil penelitian yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis terlebih dahulu perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas terhadap alat ukur (kuisisioner) yang digunakan tersebut, agar memiliki konsistensi internal (*internal consistency*). Suatu instrumen (alat ukur) dikatakan memiliki konsistensi apabila pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut mengukur aspek yang sama (singarimbun dan Effendi, 1995 : 139). Hal ini dilakukan untuk menguji atau memastikan. apakah instrumen tersebut akurat dan dapat dipercaya sehingga data yang diperoleh benar-benar telah menggambarkan fenomena yang ingin diukur sehingga hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Setelah itu akan dilakukan **uji validitas** yang bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (kuesioner) dapat mengukur apa yang ingin diukur.

Untuk pengujian validitas, digunakan teknik korelasi *pearson's product moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi) \cdot (\sum Yi)}{\sqrt{\{n \cdot \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien Korelasi *pearson's product moment*

n = Banyaknya sampel

Xi = Jumlah skor butir/pertanyaan

Yi = Jumlah skor total

Selanjutnya dihitung dengan Uji-t dengan rumus : *moment* dengan rumus sebagai berikut

$$r_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = Nilai t_{hitung}

r = Koefisien korelasi hasil r_{hitung}

n = Banyaknya sampel

Angka korelasi yang diperoleh selanjutnya dibandingkan dengan angka kritis yang ada pada table nilai kritis untuk korelasi *r product moment* dengan derajat kebebasan (df) N – 2. Dengan jumlah N = 58 dan 55 serta 94 dengan taraf signifikansi 5% adalah 0.235 dengan taraf signifikansi 1% adalah 0.306. Karena jumlah (N) dalam penelitian ini adalah 58 dan 55 maka alat ukur (Kuesioner) dinyatakan valid apabila r_{hitung} > r_{table}. Selanjutnya untuk memperoleh nilai r_{hitung}, maka dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS Versi 11.00.

Setelah dilakukan *uji validitas* maka langkah selanjutnya adalah melakukan *uji reliabilitas*, di mana uji ini bertujuan untuk menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur/instrumen (kuesioner) dalam mengukur gejala yang sama. Alat pengukur yang baik haruslah memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Teknik uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik dari *Cronboch*. Teknik uji reliabilitas ini dipilih karena skor dari kuesioner yang digunakan merupakan rentangan antara beberapa nilai (Umar, 2000 : 113 – 125).

Rumus pengujian reliabilitas instrumen dengan teknik Cronbach adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan/

= **Variabel Total**

= **Jumlah varians butir**

Jumlah varians butir diperoleh dengan menjumlahkan nilai-nilai varians tiap butir. Rumus varians yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$y = a + bX$$

Keterangan :

N = Jumlah Responden

X = nilai skor yang dipilih

Pengolahan data untuk uji reliabilitas menggunakan bantuan computer dengan program SPSS versi 11.00 dan alat ukur dinyatakan realibel bila α > 0.7 (Nunnaly, 1978)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelaahan Visi, Misi dan Tujuan IBI Darmajaya dengan Perspektif *Balance Scorecard*

Pada tabel dibawah ini terlihat bahwa semua fase dalam visi IBI Darmajaya masuk dalam setiap perspektif *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan, setiap fase yang ada dalam visi berkaitan erat dengan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk membangun citra IBI Darmajaya sebagai wahana pendidikan sumber daya manusia yang handal dan beradaptasi dengan perkembangan dan perubahan zaman diperlukan proses pembelajaran yang memerlukan investasi yang cukup besar. Demikian halnya perlu ada perbaikan dalam proses operasi serta layanan pada pelanggan.

Tabel 6. Penelaahan Visi IBI Darmajaya dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Visi
Keuangan	Menjadi Perguruan Tinggi yang handal dan unggul dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkeahlian dibidangnya dengan berbasis IPTek, bermoral, berbudaya, berprilaku kerja, dan berwawasan global di Indonesia.
Pelanggan	
Proses Bisnis Internal	
Pembelajaran dan	
Pertumbuhan	

Selain dari pemaparan visi, IBI Darmajaya juga memiliki pemaparan visi untuk mencapai visi yang telah digariskan. Adapun misi IBI Darmajaya itu dipaparkan dalam beberapa poin penting, yaitu : 1) Meningkatkan wawasan lingkungan yang memberikan rasa aman, nyaman dan menyenangkan sehingga tercipta iklim kampus yang kondusif. 2) Meningkatkan secara terus menerus mutu pendidikan dengan

menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan dan perubahan. 3) Meningkatkan kinerja institusi sehingga dapat memotivasi kinerja staf dan dosen, mahasiswa serta menumbuhkan kebanggaan bagi seluruh civitas IBI Darmajaya. 4) Meningkatkan kondisi sarana prasarana pendidikan sehingga mendukung tujuan pendidikan. 5) Meningkatkan secara pengelolaan organisasi dan manajemen guna menunjang tujuan institusi serta jaringan kerja sama yang luas, baik di dalam maupun diluar negeri.

Tabel 7. Penelaahan Misi IBI Darmajaya dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Misi
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan secara pengelolaan organisasi dan manajemen guna menunjang tujuan institusi serta jaringan kerja sama yang luas, baik di dalam maupun di luar negeri.
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan wawasan lingkungan yang memberikan rasa aman, nyaman dan menyenangkan sehingga tercipta iklim kampus yang kondusif • Meningkatkan kondisi sarana dan prasarana pendidikan sehingga mendukung tujuan pendidikan.
Proses Bisnis Internal Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan secara terus menerus mutu pendidikan. • Meningkatkan kinerja institusi sehingga dapat memotivasi kinerja staf dan dosen, mahasiswa serta menumbuhkan kebanggaan bagi seluruh civitas IBI Darmajaya.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa terdapat dua poin penting dalam misi IBI Darmajaya yang termasuk ke dalam perspektif pelanggan. Kedua poin tersebut adalah meningkatkan wawasan lingkungan yang memberikan rasa aman, nyaman dan menyenangkan sehingga tercipta iklim kampus yang kondusif sehingga meningkatkan kondisi sarana dan prasarana pendidikan yang akhirnya mendukung tujuan pendidikan. Hal ini dikarenakan untuk pengembangan IBI Darmajaya dalam jangka panjang diperlukan upaya-upaya yang dapat menjaga bahkan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pada perspektif Proses bisnis internal, pihak IBI Darmajaya memiliki misi yaitu meningkatkan kinerja institusi sehingga dapat memotivasi kinerja staf, dosen dan mahasiswa serta menumbuhkan kebanggaan bagi seluruh civitas IBI Darmajaya. Dalam hal ini pihak institusi menyadari pentingnya para pekerja yang meliputi para pegawai dan dosen sebagai *human capital* yang sangat penting, sehingga perlunya peningkatan kinerja agar dapat memotivasi kinerja karyawan yang akan mencapai kepada tujuan institusi.

Hasil penelaahan tujuan IBI Darmajaya dalam perspektif *balanced scorecard* ini seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 8. Penelaahan Tujuan IBI Darmajaya dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menghasilkan intelektual paripurna yang mampu menjunjung tinggi almamaternya, berkepribadian, bermoral tinggi, berbudi luhur, bersifat tanggap terhadap berbagai tantangan sebagai tanggung jawab atas kelangsungan hidup bangsa dan negara Indonesia. ○ Menghasilkan tenaga ahli yang berfikir keilmuan dalam menghadapi masalah-masalah seperti melakukan identifikasi, analisis, dan sebagainya, yang trampil, berjiwa wiraswasta, dan mampu menerapkan ilmu pengetahuannya dalam rangka pengabdian dalam masyarakat, serta partisipasinya dalam pembangunan nasional dan daerah dengan berpegang teguh pada etika profesinya. ○ Menghasilkan sarjana yang mampu memelihara dan mengembangkan ilmu pengetahuannya, sehingga mempunyai bekal yang cukup untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan mampu berpartisipasi dalam pengembangan sains dan teknologi, penelitian, budaya dan seni.
Pelanggan	
Proses Bisnis internal	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	

Sasaran-sasaran Strategis dan Ukuran-ukuran Strategis Perspektif *balanced Scorecard* IBI Darmajaya.

Tahap selanjutnya dari perancangan *Balanced Scorecard* setelah institusi merumuskan visi dan misinya adalah penerjemahan sasaran-sasaran strategisnya dan menentukan ukuran-ukuran strategis masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada rancangan *Balanced Scorecard* IBI Darmajaya, sasaran strategis untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah Meningkatkan kapabilitas karyawan & dosen dan Meningkatkan kepuasan karyawan & Dosen.

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan ini pencapaiannya akan diukur menggunakan : 1) Meningkatkan kapabilitas karyawan & dosen; jumlah training/pelatihan/workshop yang diikuti oleh karyawan dan dosen. Data studi lanjut

dosen. Pengembangan karir dosen dan staf. 2) Kuisisioner kepuasan karyawan dan dosen terhadap tingkat kesejahteraannya. Berikut ini adalah data training/pelatihan/workshop yang diikuti karyawan & dosen IBI Darmajaya.

Tabel 9. Data pelatihan/training/workshop yang diikuti Dosen & Karyawan 2007

No	Kegiatan	Waktu pelaksanaan	Pemateri	Peserta
1	Pelatihan Penyusunan Program Kerja Kearsipan	Tahun 2007	Amnah, S.Kom	Karyawan & dosen
2	Workshop content Management System	Tahun 2007	Dra. Mieke Rahayu, MM	Karyawan & dosen
3	Pelatihan Pelayanan & Budaya Kerja	Tahun 2007	Muprihan Thaib, S.Sos	Karyawan bagian pelayanan
4	Pelatihan Macromedia Director	Tahun 2007	Septilia Arfida, S.Kom	Karyawan & dosen
5	Pelatihan Joomla	Tahun 2007	Eko Winkenali, S.Kom	Karyawan & dosen
6	Workshop ISO 9001:2008	Tahun 2007	Matrix Consultant	Karyawan & dosen
7	Peatihan Desain Grafis	Tahun 2007	Hariyanto Wibowo, S.Kom	Karyawan & dosen

Sumber : Biro SDM IBI DARMAJAYA, 2008

Tabel 10. Data Dosen studi Lanjut IBI Darmajaya tahun 2007

No	Nama	Kegiatan	Lokasi
1	Ahmad Taufik, ST, D.Tsc	Studi S3	Australia
2	M. Said Hasibuan, M.Kom	Studi S3	UI Jakarta
3	Fevi Hamijaya, S.Kom	Studi S2	UGM Yogyakarta
4	Abshor Marantika, M.Si	Studi S3	Unpad Bandung
5	M. Miftakhul Amin, S.Kom	Studi S2	UGM Yogyakarta
6	Rahmalia Syahputri, S.Kom	Studi S2	Curtin University Australia
7	Ari Purnomo, A.Md	Studi S1	IBI Darmajaya
8	Sutedi S.Kom	Studi S2	UI Jakarta
9	Yevi Dwitayanti, S.E	Studi S2	UGM Yogyakarta
10	Yulmaini, S.Kom	Studi S2	UGM Yogyakarta
11	Sri Lestari, S.Kom	Studi S2	UGM Yogyakarta

No	Nama	Kegiatan	Lokasi
12	Ronald Efrimanjaya	Studi S1	IBI Darmajaya
13	Nizar Zaida, S.Kom	Studi S2	ITB Bandung
14	Yuni Arkhiansyah, S.Kom	Studi S2	UGM Yogyakarta
15	Yuri Fitriani, S.Kom	Studi S2	IPB Bogor
16	Fitria, S.T	Studi S2	UGM Yogyakarta
17	Handoyo Widinugroho, S.Kom	Studi S2	UI Jakarta
18	Joko Triloka, S.T	Studi S2	ITB Bandung
19	TM. Zaini, S.Kom	Studi S2	UGM Yogyakarta
20	Suhendro Yusuf, M.Si	Studi S3	Inggris
21	Dody Yuliansyah, S.T	Studi S2	UI Jakarta
22	Agusman Yulianto, S.Si	Studi S2	Australia
23	Indra Chaniago, S.E	Studi S2	UGM Yogyakarta
24	AKM. Bambang Suharto, S.E	Studi S2	Universitas Muhammadiyah Jakarta

Sumber : Biro SDM IBI DARMAJAYA, 2008

Dari tabel Data pelatihan/training/workshop yang diikuti Dosen & Karyawan 2007 dapat dijelaskan bahwa banyak pelatihan, training dan workshop yang diselenggarakan baik internal maupun eksternal pada perguruan Tinggi X ini. Meskipun lebih banyak internalnya, tetapi ini membuktikan bahwa Perguruan Tinggi ini selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Tabel Data Dosen studi Lanjut IBI Darmajaya tahun 2007 menjelaskan tentang para dosen dan karyawan yang melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan IBI Darmajaya sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya terutama dosennya agar lebih ahli dibidangnya.

Adapun tentang Pengembangan karir yang ada di IBI Darmajaya. Perguruan Tinggi ini memiliki 2 kriteria jabatan, yaitu : **a) Jabatan Struktural/karier**; Jabatan struktural/karier di PT Darmajaya terdiri dari dua kategori : 1) Jabatan Struktural Akademik yaitu jabatan yang calon pejabatnya hanya boleh dipilih dari pegawai edukatif (Dosen) yang sudah memenuhi persyaratan. 2) Jabatan Struktural Administrasi jabatan yang calon pejabatnya dapat dipilih dari Staf/karyawan dan atau Dosen yang telah memenuhi persyaratan. **b) Jabatan Fungsional**; Jabatan fungsional adalah jabatan yang disandang oleh seluruh dosen tetap PT Darmajaya. Untuk sistem jabatan fungsional dosen ini mengikuti aturan nasional. **c) Persyaratan Menduduki Jabatan**; 1) Syarat Umum; Setia dan taat pada norma hukum, Mendapatkan nilai prestasi kerja baik, Sehat jasmani dan rohani. 2) Syarat Khusus; Memenuhi syarat standar golongan yang ditentukan, Memiliki standar profesionalitas yang ditentukan, Pengalaman kerja atau masa kerja pada IBI DARMAJAYA, Pendidikan formal sesuai dengan tingkat jenis disiplin ilmu bagi jabatan dibutuhkan

dan Daftar urut golongan. 3) Syarat Penunjang; Pelatihan, kursus, seminar yang pernah diikuti.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan bantuan komputer, diperoleh korelasi Pearson's Product Moment untuk masing-masing item pertanyaan adalah sebagai berikut :

- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable kepuasan pelanggan (Y) dapat disimpulkan bahwa dari 3 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ($dk = n-2$) = $15-2 = 13$ diperoleh $t_{tabel} = 2.160$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel kepuasan pelanggan, dinyatakan reabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan $dk = N-1 = 15-1 = 14$, maka diperoleh $r = 0.532$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable perpustakaan kampus (X1) dapat disimpulkan bahwa dari 5 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ($dk = n-2$) = $15-2 = 13$ diperoleh $t_{tabel} = 2.160$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel perpustakaan kampus, dinyatakan reabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan $dk = N-1 = 15-1 = 14$, maka diperoleh $r = 0.532$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable laboratorium komputer (X2) dapat disimpulkan bahwa dari 5 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ($dk = n-2$) = $15-2 = 13$ diperoleh $t_{tabel} = 2.160$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel laboratorium komputer, dinyatakan reabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan $dk = N-1 = 15-1 = 14$, maka diperoleh $r = 0.532$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable laboratorium bahasa (X3) dapat disimpulkan bahwa dari 5 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ($dk = n-2$) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel} = 2.160$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel laboratorium bahasa, dinyatakan reabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan $dk = N-1 = 15-1 = 14$, maka diperoleh $r = 0.532$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable pelatihan manajemen mutu, administrasi IT dan managerial (X4) dapat disimpulkan bahwa dari 10 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ($dk = n-2$) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel} = 2.160$.
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel pelatihan manajemen mutu, administrasi IT dan managerial, dinyatakan reabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan $dk = N-1 = 15-1 = 14$, maka diperoleh $r = 0.532$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variabel karyawan dan dosen terhadap kesejahteraan (X5) dapat disimpulkan bahwa dari 4 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ($dk = n-2$) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel} = 2.160$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) karyawan dan dosen terhadap kesejahteraan, dinyatakan reabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan $dk = N-1 = 15-1 = 14$, maka diperoleh $r = 0.532$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk kesejahteraan karyawan dan dosen (X6) dapat disimpulkan bahwa dari 4 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ($dk = n-2$) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel} = 2.160$

- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel kesejahteraan karyawan dan dosen, dinyatakan reabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan $dk = N-1 = 15-1 = 14$, maka diperoleh = 0.532. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada rancangan Balanced Scorecard IBI Darmajaya, sasaran strategis untuk perspektif Proses bisnis internal adalah Proses Belajar mengajar dan sarana pembelajaran.

Perspektif Proses bisnis internaal ini pencapaiannya akan diukur menggunakan : 1) Proses Belajar Mengajar; Rasio jumlah dosen & mahasiswa, Persentase dosen yang berpendidikan S1, S2 & S3 terhadap keseluruhan dosen, Persentase tatap muka dosen per semester dan waktu mengajar dosen. Serta monitoring dosen setiap semester. 2) Sarana Pembelajaran; Jumlah koleksi buku & jurnal ilmiah perpustakaan, jumlah laboratorium computer & laboratorium Bahasa Inggris, serta data jumlah sarana gedung perkuliahan & ruangan dosen.

Berikut ini adalah table data tentang Proses Belajar Mengajar pada IBI Darmajaya :

Tabel 11. Data Rasio Dosen terhadap tingkat pendidikan dan mahasiswa

Pendidikan terakhir	Dosen tetap	Dosen Tidak tetap	Dosen tetap	Dosen Tidak tetap	Dosen tetap	Dosen Tidak tetap	Dosen tetap	Dosen Tidak tetap	Dosen tetap	Dosen Tidak tetap
	2003		2004		2005		2006		2007	
S – 1	49	82	57	93	58	102	60	100	55	80
S – 2	10	46	15	45	16	49	27	52	35	73
S – 3	-	2	-	2	-	3	1	3	1	3
Total	59	130	72	140	74	154	88	155	91	156
Mahasiswa	4129		4942		5419		6021		6211	
Dosen : mhs	1 :	1 :	1 :	1 :	1 :	1 :	1 :	1 :	1 :	1 : 40
T.dosen :										
mhs	1 : 22		1 : 23		1 : 24		1 : 25		1 : 25	

Sumber : Bagian Sumber daya Manusia IBI DARMAJAYA, 2008 (diolah)

Dari tabel di atas diketahui bahwa Jumlah dosen tetap yang dimiliki IBI Darmajaya belum sesuai nisbah keefektifan kelas. Hal ini terlihat dari rasio tahun 2003 sampai 2007 seorang dosen tetap harus mengajar rata-rata 70 mahasiswa. Sedangkan Rasio keefektifan kelas untuk dosen tidak tetap rata-rata seorang dosen mengajar 36 mahasiswa. Tetapi untuk rasio seluruh dosen yang dimiliki IBI Darmajaya, rata-rata seorang dosen mengajar 24 mahasiswa. Dan ini menunjukkan

tingkat keefektifan kelas yang sesuai, yaitu seorang pendidik mengampu 25 sampai 30 peserta didiknya.

IBI Darmajaya dalam hal peningkatan Proses belajar mengajar, terutama tentang kualitas dosen, memperbaikinya dengan cara melakukan recruitment dosen yang strata pendidikannya S2 dan menggalakkan program studi lanjut untuk dosen tetap yang pendidikannya masih S1, serta menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dosen-dosennya.

Berikut ini adalah data persentase tatap muka, persentase waktu mengajar dan hasil monitoring dosen-dosen tersebut.

Tabel 12. Persentase pertemuan atau tatap muka perkuliahan, persentase waktu mengajar, dan monitoring

Kegiatan Tahun 2007	STMIK X		STIE X	
	Ganjil	Genap	Ganjil	Genap
Kehadiran Dosen (%)	91,40%	92,10%	93,15%	95,10%
Jam mengajar dosen (%)	97%	98%	98%	98,55%
Monitoring dosen	6.72	6.9	6.82	7.1

Sumber : Bagian PLPP, 2008 (diolah)

Tabel di atas menggambarkan tingkat kehadiran dosen mengajar selama semester Ganjil dan Genap. Terlihat rata-rata kehadiran dosen dalam memberi pembelajaran mengalami peningkatan, baik di STMIK maupun STIENya. Dan semuanya berada di atas 80%. Hal ini menunjukkan juga tingkat kedisiplinan kehadiran dosen yang baik karena rata-rata dosen masuk terus dan jarang yang izin dan alpa. Peningkatan kehadiran dosen diikuti dengan peningkatan jam mengajar dosen atau waktu berada di kelasnya. Peningkatan ini menunjukkan bahwa dosen berada di kelas benar-benar 100 menit untuk setiap tatap muka (2 sks).

Tabel ini juga menggambarkan tingkat kinerja dosen dari monitoring yang dilakukan pada mahasiswa IBI Darmajaya ini. Data monitoring ini dilakukan menjelang Ujian Akhir Semester atau setelah Ujian Tengah Semester. Penilaian yang dilakukan adalah dengan quisioner yang diberikan kepada mahasiswa setiap kelas dan angkatan untuk menilai dosennya dalam pembelajaran yang telah berlangsung. Pada data hasil monitoring tersebut bahwa rata-rata dosen mendapat penilaian 6.81 untuk STMIK dan 6.96 untuk STIE. Hal ini berarti penilaian mahasiswa terhadap dosen yang memberikan materi dan pembelajaran di kelas mengalami peningkatan atau lebih baik pada semester berikutnya. Dosen juga dalam pembelajaran harus sesuai dengan kalender akademik yang ada. Selama semester Ganjil dan Genap tahun 2007 ini pelaksanaan Ujian Tengah Semester dan Ujian Akhir Semester sesuai dengan Kalender Akademik yang telah ditetapkan IBI Darmajaya ini.

Tiga kriteria penilaian ini menjadi ukuran untuk memutuskan apakah dosen tersebut disemester yang akan datang akan diizinkan mengajar lagi atau tidak. Atau juga semester berikutnya dosen tersebut akan dikurangi sksnya atau ditambah.

Tabel 13. Laboratorium komputer, laboratorium Bahasa dan Gedung perkuliahan

Nama Gedung	Luas (m2)								
	Ruang Kuliah	Laboratorium	Perpustakaan	Lab Bahasa	Lab Akt	Ruang Dosen	Ruang Adm	Ruang Lain	Total
Total 2004	840	454	53	0	54	65	192	405	2.063
Luas M2/mhs	1 : 6	1 : 11	1 : 93		1 : 92	1 : 76	1 : 26	1 : 12	1 : 2
Total 2005	1.809	616	179	54	108	456	1.005	965	5.192
Luas M2/mhs	1 : 3	1 : 9	1 : 30	1 : 100	1 : 50	1 : 12	1 : 5	1 : 6	1 : 1
Total 2006	1.922	803	216	135	108	456	1.082	1.695	6.417
Luas M2/mhs	1 : 3	1 : 7	1 : 29	1 : 45	1 : 56	1 : 13	1 : 6	1 : 4	1 : 1
Total 2007	2.174	1.002	216	162	108	456	1.082	3.597	8.797
Luas M2/mhs	1 : 3	1 : 6	1 : 29	1 : 38	1 : 58	1 : 14	1 : 6	1 : 2	1 : 1

Sumber Evaluasi diri IBI DARMAJAYA, 2008

IBI Darmajaya mengalami penambahan ruang kuliah setiap tahun begitu pula laboratorium, perpustakaan, dan ruang administrasi. Penambahan ini dilakukan untuk meningkatkan kepuasan dan pelayanan kepada mahasiswa yang setiap tahun mengalami perkembangan.

Tabel 14. Koleksi Perpustakaan IBI Darmajaya tahun 2007

Jenis Pustaka yang Tersedia di Perpustakaan	Jumlah Judul
(1)	(2)
Buku Teks (<i>textbooks</i>)	2675 Judul
Jurnal Ilmiah Nasional	208 Judul
Jurnal Ilmiah Internasional	-
Buletin/Majalah Ilmiah Lokal	272 judul
Disertasi/Tesis/Skripsi	1956 judul
Lainnya	549 judul
Total	5660 judul

Sumber : Perpustakaan IBI DARMAJAYA, 2008

Koleksi perpustakaan belum mengalami perkembangan yang besar dan belum ada jurnal ilmiah internasionalnya. Selama ini para dosen lebih banyak menggunakan literature pribadinya dan belum tersedia di Perpustakaan kampus. Kondisi Proses Bisnis Internal yang tergambar dari proses belajar mengajar dan sarana pembelajaran yang tersedia, seyogyanya akan meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap sarana pembelajaran, memperpendek masa studi mahasiswa dan meningkatkan nilai IPK.

Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis dari perspektif ini adalah Pertumbuhan mahasiswa dan Masa studi mahasiswa. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis pada perspektif pelanggan diukur menggunakan : Data pertumbuhan jumlah mahasiswa IBI Darmajaya tahun 2000 – 2007, Kuisisioner kepuasan mahasiswa terhadap sarana pembelajaran, kualitas dosen, pelayanan akademis (sekretariat), dan Data jumlah mahasiswa yang lulus, Drop Out, dan mengundurkan diri.

Adapun data pertumbuhan jumlah mahasiswa IBI Darmajaya dapat dilihat pada tabel 15.

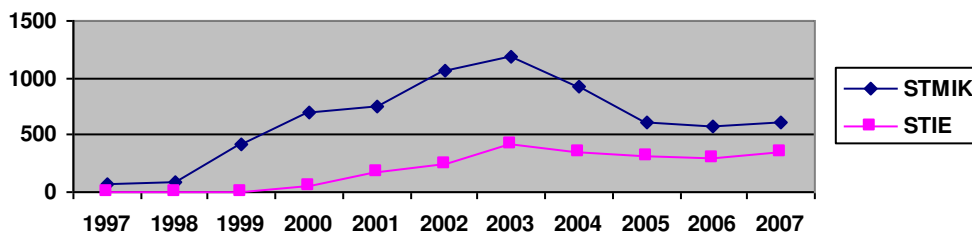
Tabel 15. Jumlah Mahasiswa IBI Darmajaya Tahun 1997 sampai 2007

Tahun Akademik	Pendaftar STMIK	Diterima	Lulus	IPK Rata-Rata	Lama Studi	Pendaftar STIE	Diterima	Lulus	IPK Rata-Rata	Lama Studi
1997	65	65	-			-	-	-		
1998	93	93	-			-	-	-		
1999	410	410	-			-	-	-		
2000	701	701	-			74	49	-		
2001	756	756	-			220	166	-		
2002	1063	1063	78	3.09	4.5 th	350	244	-		
2003	1581	1178	179	3.05	4.8 th	573	425	-		
2004	1145	917	284	3.00	4.6 th	410	352	32	3.13	4.6 th
2005	812	618	269	3.00	4.4 th	400	318	77	3.25	4.5 th
2006	628	580	148	3.25	4.5th	310	288	49	3.33	4.4 th
2007	637	609	503	3.15	4.5 th	368	347	263	3.32	4.4 th
Total	7891	6990	1461			2705	2189	421		

Sumber : BAAK IBI Darmajaya, 2008

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah mahasiswa IBI Darmajaya mengalami peningkatan sampai tahun 2003 tetapi di tahun 2004 sampai 2007 mengalami penurunan. Penurunan ini juga berlaku di seluruh PTS di Lampung, karena banyaknya program studi yang dibuka di Perguruan Tinggi lain bahkan Universitas Lampung sebagai perguruan tinggi negeri satu-satunya di Lampung menyelenggarakan program Diploma tiga.

Pertumbuhan mahasiswa yang cukup baik ini didorong dengan kemajuan di segala bidang yang IBI Darmajaya coba lakukan terutama pada fasilitas atau sarana perkuliahan dan pelayanan pendidikannya.



Kuisisioner kepuasan mahasiswa terhadap sarana pembelajaran, kualitas dosen, dan pelayanan akademis.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan bantuan komputer, diperoleh korelasi Pearson's Product Moment untuk masing-masing item pertanyaan adalah sebagai berikut :

- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variabel kepuasan pelanggan (Y) dapat disimpulkan bahwa dari 17 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$) = $20-2 = 18$ diperoleh $t_{tabel} = 2.101$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel kepuasan pelanggan, dinyatakan reliabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan $dk = N-1 = 20-1 = 19$, maka diperoleh $r = 0.456$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelayanan Terhadap Perpustakaan Kampus

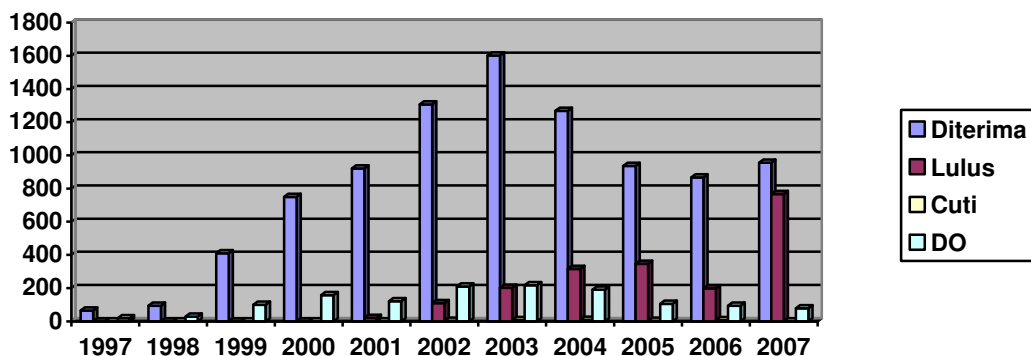
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variabel perpustakaan kampus (X1) dapat disimpulkan bahwa dari 5 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$) = $20-2 = 18$ diperoleh $t_{tabel} = 2.101$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel perpustakaan kampus, dinyatakan reliabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan $dk = N-1 = 20-1 = 19$, maka diperoleh $r = 0.456$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variabel laboratorium komputer (X2) dapat disimpulkan bahwa dari 5 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$) = 20-2 = 18 diperoleh $t_{tabel} = 2.101$.
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel laboratorium komputer, dinyatakan reliabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan $dk = N-1 = 20-1 = 19$, maka diperoleh $r = 0.456$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variabel laboratorium bahasa (X3) dapat disimpulkan bahwa dari 5 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$) = 20-2 = 18 diperoleh $t_{tabel} = 2.101$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel laboratorium bahasa, dinyatakan reliabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan $dk = N-1 = 20-1 = 19$, maka diperoleh $r = 0.456$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.
- Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variabel pelatihan manajemen mutu, IT (X4) dapat disimpulkan bahwa dari 8 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$) = 20-2 = 18 diperoleh $t_{tabel} = 2.101$
- Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur (kuisisioner) variabel pelatihan manajemen mutu, IT, dinyatakan reliabel dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan $dk = N-1 = 20-1 = 19$, maka diperoleh $r = 0.456$. Ini berarti bahwa alat ukur (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

Tabel 16. Data Jumlah mahasiswa yang Lulus tepat waktu, Drop Out, dan Mengundurkan diri

Tahun	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Pendaftar STMIK	65	93	410	701	756	1063	1581	1145	812	628	637	7891
Diterima	65	93	410	701	756	1063	1178	917	618	580	609	6990
Lulus	0	0	0	0	20	109	202	284	269	148	503	1535
Cuti	0	0	0	0	36	29	17	43	25	7	0	157
DO	19	28	100	120	76	113	157	94	67	50	0	824
Pendaftar STIE	0	0	0	74	220	350	573	410	400	310	368	2705
Diterima	0	0	0	49	166	244	425	352	318	288	347	2189
Lulus	0	0	0	0	0	0	0	32	77	49	263	421
Cuti	0	0	0	0	6	3	4	4	10	0	0	27
DO	0	0	0	2	15	17	43	46	46	19	0	188

Sumber : BAAK IBI DARMAJAYA, 2008 (diolah)



Pada Tabel dan Grafik di atas, terlihat bahwa terjadi peningkatan pada penerimaan mahasiswa dari tahun ke tahun dan berfluktuasi setelah tahun 2003. Peningkatan tersebut diikuti dengan peningkatan jumlah mahasiswa yang lulus setiap tahunnya. Untuk mahasiswa yang melakukan cuti akademik menunjukkan angka yang sangat kecil atau sedikit, dan mahasiswa yang Drop Out atau DO meningkat dan berfluktuatif. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian IBI Darmajaya tahun 2007 didapati bahwa mahasiswa yang DO tersebut adalah 46.86 % mahasiswa yang diterima bekerja, 10.71 % melewati atau melampaui masa studi yang ditentukan 14 semester tetapi belum selesai, Alasan keterbatasan ekonomi 35.29 %, dan lain-lain (tidak cocok jurusan, mengundurkan diri) 7.14%.

Berdasarkan data yang ada dan hasil penelitian tersebut, IBI Darmajaya berusaha untuk memperbaiki dan terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan

Proses Belajar Mengajar, fasilitas atau sarana, dan menambah paket pemberian beasiswa kepada mahasiswa berprestasi yang kurang mampu selain paket beasiswa yang sudah ada, serta melakukan evaluasi Standar Pelayanan PBM agar lebih fleksibel namun tetap sesuai aturan Pendidikan Tinggi yang berlaku.

Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini sasaran strategis yang ingin dicapai adalah Pertumbuhan pendapatan, Efisiensi modal kerja, dan Pertumbuhan ROI.

Ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur sasaran strategis tersebut adalah Current ratio (CR), Net Profit Margin, ROI, Rasio Operasi, dan Working Capital Turnover.

Tabel 17. Aktiva Lancar, Hutang Lancar, Pendapatan dan Biaya Operasi IBI Darmajaya tahun 2003 – 2007 (rupiah)

	2003	2004	2005	2006	2007
Aktiva Lancar	652.173.566	168.617.634	2.808.247.100	1.146.688.110	537.551.552
Hutang Lancar	461.283.116	145.250.000	160.870.481	367.842.029,25	244.648.723
Pendapatan	1.905.038.360	3.524.248.316	5.817.899.050	8.142.645.966	9.000.157.192
Biaya Operasi	1.466.484.410	1.781.741.518	3.200.322.945	5.795.890.953,25	6.354.693.491

Sumber : Laporan Keuangan IBI DARMAJAYA, 2008

Tabel 18. Ukuran-ukuran perspektif keuangan

Ukuran Strategis	Ratio	2003	2004	2005	2006	2007
Current Ratio	$\frac{A L}{H L} \times 100\%$	141.38%	116.09%	1745.66%	311.73%	219.72%
NPM	$\frac{Lababersih}{Pendapa\ tan} \times 100\%$	23.09%	49.48%	44.98%	28.81%	29.39%
ROI	$\frac{Labaoperasi}{T.Aktiva} \times 100\%$	11.20%	32.27%	16.01%	12.49%	14.04%
Rasio Operasi	$\frac{Biayaoperasi}{Pendapa\ tan} \times 100\%$	76.98%	50.56%	55.01%	71.18%	70.61%
Working Capital Turnover	$\frac{Pendapa\ tan}{AL - HL} \times 100\%$	997.97%	15081.75%	219.76%	1045.48%	3072.75%

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas dapat dilakukan analisis perspektif keuangan sebagai berikut :

a. Current Ratio (CR)

Nilai CR IBI Darmajaya dari tahun 2003 hingga 2007 relatif statis atau stabil. Kenaikan yang signifikan terjadi pada tahun 2005, CRnya meningkat tinggi karena adanya kenaikan aktiva lancar, sehingga rasio sebesar 1745,66%. Dan menurut Bambang Riyanto dalam buku Dasar-dasar Pembelanjaan dinyatakan bahwa standar CR adalah 150% sampai 200%.

b. Net Profit Margin (NPM)

Berdasarkan hasil perhitungan Net Profit Margin IBI Darmajaya dari tahun 2003 sampai tahun 2007, maka NPM tertinggi diperoleh di tahun 2004 sebesar 49,48%. Hal ini berkaitan erat dengan peningkatan keuntungan di tahun yang sama. Kemampuan perolehan laba atau keuntungan IBI Darmajaya berfluktuatif, hal ini berhubungan dengan pendapatan dari jumlah siswa yang menjadi mahasiswa pada IBI Darmajaya.

c. Return On Investment (ROI)

Tingkat ROI yang dimiliki IBI Darmajaya dari tahun 2003 sampai tahun 2007 terlihat bahwa fluktuatif. Tahun 2004 meningkat sampai 32,27% tetapi tahun-tahun berikutnya mengalami penurunan. Meskipun pada tahun-tahun tersebut total aktiva mengalami peningkatan tetapi karena biaya operasi dan pemeliharaan juga mengalami peningkatan maka laba operasi IBI Darmajaya tidak mengalami peningkatan yang signifikan.

d. Rasio Operasi

Dari tabel di atas terlihat bahwa rasio operasi di IBI Darmajaya relatif mengalami fluktuatif dan besar dengan rata-rata pertahunnya di atas 50%. Hal ini menunjukkan bahwa biaya operasi IBI Darmajaya masih sangat besar. Alokasi biaya operasi yang terbesar adalah pada beban gaji karyawan dan dosen, juga biaya penyusutan aktiva tetap.

e. Working Capital Turnover Ratio.

Rasio perputaran modal kerja IBI Darmajaya dari tahun 2003 sampai 2007 cukup berfluktuasi tinggi kemudian relatif stabil. Hanya pada tahun 2004 terjadi peningkatan drastis hingga pada angka 15081,75%. Hal ini dipengaruhi oleh penurunan aktiva lancar yang sangat besar sedangkan nilai kewajiban jangka pendeknya relatif hampir sama.

Model pengukuran Balanced Scorecard IBI Darmajaya ini setelah dicoba diukur dengan kondisi yang ada pada IBI Darmajaya ini, hasilnya seperti yang diuraikan di atas dan sesuai dengan model yang dibuat. Adapun kelemahan dan kelebihan akan terlihat pada periode pengukuran yang akan datang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan perancangan Model Balanced Scorecard IBI Darmajaya yang telah dikemukakan, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut : 1) Hasil perancangan Balance Scorecard IBI Darmajaya menggunakan 4 perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan , Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan. 2) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, diukur dengan training, workshop, studi lanjut yang diberikan pada karyawan dan dosen. Pada training dan workshop terlihat masih sangat kurang, dan kebanyakan dosen mengikuti atau diadakan internal dan tidak melibatkan eksternal. Adapun studi lanjut yang diselenggarakan masih merupakan beasiswa dari pemerintah melalui hibah-hibah sedangkan perguruan tinggi ini sendiri belum menyelenggarakan beasiswa dari internal. 3) Perspektif Proses bisnis internal diukur dengan Proses belajar mengajar dan sarana pembelajaran. pada PBM terlihat bahwa rasio keefektifan kelas secara keseluruhan terpenuhi yaitu 1 dosen mengajar 24 mahasiswa tetap dosen pada perguruan tinggi ini 55% S1, 44% S2 dan 1,6% S3. Perguruan tinggi ini harus memperbanyak program studi lanjut untuk para pendidiknya agar kualitas PBM meningkat. Adapun tingkat kinerja dosen dilihat dari kehadiran, jam mengajar dan monitoring dosen diperoleh bahwa kinerja dosen tersebut baik. Ini berarti dosen disiplin, rajin dan dalam memberikan pembelajaran mahasiswa menyukainya. Sarana pembelajaran yang terlihat perlu untuk diperluas atau diperbanyak adalah fasilitas laboratorium dan lembaga bahasa dan jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional harus ditingkatkan. 4) Perspektif Pelanggan diukur dengan pertumbuhan mahasiswa pertahun, kualitas dosen, pelayanan akademis & sarana pembelajaran, dan data mahasiswa lulus, drop out dan mengundurkan diri. Jumlah mahasiswayang tumbuh di IBI Darmajaya dari tahun1997 sampai 2003 meningkat terus dan mulai 2004 sampai 2007 menurun. Hal ini terjadi juga pada perguruan tinggi lain. Untuk mahasiswa yang tidak melakukan registrasi diperoleh bahwa penyebab terbesar 46,86% diterima bekerja sehingga tidak bisa membagi waktu, dan 35,29% karena keterbatasan ekonomi.dan penelitian kepuasan mahasiswa, hasil terbaik adalah pada kualitas dosen tetapi menurun pada kualitas pelayanan dan sarana pembelajaran. 5) Perspektif keuangan diukur menggunakan rasio-rasio keuangan, diantaranya Current ratio, Net Profit Margin, Return on Investment, Rasio Operasi, dan Working Capital Turnover. Dari perhitungan rasio tersebut, IBI Darmajaya memiliki tingkat likuiditas dan operasional keuangan yang baik. Sebagai perguruan tinggi swasta instansi ini mampu membiayai operasional dengan asset dan pendapatannya.

Saran dalam penelitian ini adalah : 1) Model perancangan Balanced scorecard IBI Darmajaya ini sebaiknya diimplementasikan agar IBI Darmajaya dapat memastikan visi dan misi yang selama ini sudah sesuai. 2) Perspektif keuangan tidak bermasalah tetapi bukan berarti tidak ada masalah, IBI Darmajaya sebaiknya

mengevaluasi kembali ROI dan NPM dan menentukan target capaian minimalnya. 3) Perspektif pelanggan adalah perspektif yang menjadi tujuan perusahaan Nir laba seperti IBI Darmajaya ini, sehingga ketidakpuasan pelanggan merupakan kontrol kinerjanya. Sebaiknya IBI Darmajaya lebih mendekati diri dengan pelanggan. 4) Kualitas dosen yang ada sebaiknya ditingkatkan begitu pula sarana dan prasarana. Manajemen personalia dan Manajemen Asset harus menjadi perhatian utama karena selain pelanggan yang memperkuat proses operasional IBI Darmajaya ini adalah dosen dan karyawannya dan sarananya.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S., Norton, David P., 1996, *"Balanced Scorcard: Translating Strategy Into Action"*, Harvard School Press, Harvard.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., 2004, *"Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes"*, Harvard School Press, Harvard.
- Amin Wijaya Tunggal, 2001, *"Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorcard"*, Harvarindo, Jakarta.
- Edi Sukarno, Sony Yuwono, Muhammad Ichsan, 2004, *"Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorcard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi"*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, *"Balanced Scorcard: Alat Manajmen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan"*, Penerbit Salemba Emat.
- Rampersad, Hubert K, 2005, *"Total Performance Scorecard"*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2005, *"Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah"*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar Husein, 2003, *"Evaluasi Kinerja Perusahaan"*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiyono, 1999, *"Metode Penelitian Bisnis"*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Riduan, Engkos Achmad Kuncoro, 2008, *"Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur"*, Alfabeta, Bandung
- Eugene F. Brigham & Joel F. Houston, 2001, *"Manajemen Keuangan"*, Erlangga, Jakarta.