

## ANALISIS PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR KINERJA PADA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SEMARANG

Fatmasari Sukesti

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

### ABSTRAK

Disahkannya Undang-Undang tentang Badan Hukum Pendidikan (UU BHP) oleh Pemerintah, telah menjadikan sebuah lembaga pendidikan harus dikelola seperti sebuah industri perusahaan, dimana optimalisasi pengelolaan manajemen di berbagai bidang harus dilakukan agar dapat bersaing dengan universitas negeri maupun swasta untuk tetap bisa survive, dan berkembang sebagai sarana pendidikan lanjutan pilihan dalam masyarakat. Kunci persaingan di bidang pendidikan adalah kualitas total (*total quality*) dalam lulusan, kualitas biaya, kualitas layanan, kualitas moral dan bentuk-bentuk kualitas lain yang diberikan kepada pelanggan dalam hal ini adalah mahasiswa yang pada akhirnya tercipta loyalitas, yang berdampak pada penciptaan "*brand loyalty*" pada masyarakat. Untuk menilai keberhasilan usaha dilakukan dengan pengukuran kinerja, yang mengevaluasi kerja manajemen pada periode yang lalu. *Balanced Scorecard* merupakan metode penilaian kinerja suatu usaha yang komprehensif/menyeluruh mempertimbangkan 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kinerja pada Universitas Muhammadiyah dilakukan dalam tahun 2006, tahun 2007 dan tahun 2008. Jenis data berupa data kuantitatif dan data kualitatif serta terdiri dari data primer dan data sekunder. Hasil penelitian ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan kemampuan likuiditas dan solvabilitas baik, tetapi kemampuan menghasilkan sisa hasil usaha masih rendah bahkan cenderung menurun disebabkan biaya yang besar yang meningkat setiap tahun yang perlu dievaluasi faktor penyebabnya.
2. Kinerja Unimus dari perspektif pelanggan dari retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa mampu mempertahankan jumlah mahasiswanya bahkan meningkatkan jumlahnya setiap tahun pada fakultas-fakultas tertentu sehingga perlu strategi marketing yang lebih jitu untuk menambah jumlah mahasiswa pada fakultas lain yang kurang diminati. Dari kuisioner yang disebarkan menunjukkan bahwa mahasiswa puas terhadap pelayanan Unimus. Pendapatan dari seluruh jumlah mahasiswa belum menunjukkan kemampuan menghasilkan profit yang menguntungkan
3. Kinerja Unimus dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan baik oleh karyawan administrasi maupun karyawan fungsional (dosen) kepada mahasiswa.
4. Kinerja Unimus dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan baik, namun perlu memfokuskan perhatian pada produktifitas karyawan yang semakin menurun karena sisa hasil usaha juga semakin kecil (defisit). Tetapi hasil kuisioner menunjukkan karyawan puas terhadap manajemen universitas
- 5.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan

## 1. PENDAHULUAN

### a. Telaah Literatur

*Balanced Scorecard* merupakan hasil eksperimen yang dilakukan oleh divisi riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A dan Nolan Norton Institute pada tahun 1990 sampai dengan 1995. Kemudian pemanfaatan *Balanced Scorecard* di berbagai perusahaan di U.S.A. menjadi sangat pesat dan luas.

Penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton dengan judul "*The Strategy-Focused Organizational: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*" membahas bagaimana *Balanced Scorecard* berhasil diterapkan di berbagai perusahaan dan organisasi ( contoh organisasi City of Charlotte) di U.S.A. Penelitian mereka berkembang dengan mengajak beberapa partisipan penelitian dengan menerapkan *Balanced Scorecard* di fasilitas percobaan di perusahaan masing-masing.

Dalam laporan yang dirangkum dalam 3 (tiga) tahapan masing-masing dalam artikel “*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” Harvard Business Review (Januari – Pebruari 1992), dalam artikel kedua HBR “*Putting The Balanced Scorecard to Work*” yang diterbitkan dalam bulan September-Oktober 1993, serta dalam artikel “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” Harvard Business Review (Januari – Pebruari 1996) menyimpulkan bahwa pentingnya menyelaraskan berbagai tolok ukur kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur untuk menghasilkan *outstanding financial return* dalam jangka panjang.

Bagaimana dengan perusahaan di Indonesia? Beberapa orang melakukan penelitian di berbagai unit usaha. Zunaida Arfiana (2002) melakukan penelitian dalam “*Balanced Scorecard sebagai Dasar Penilaian pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Rengel Cabang Tuban*”, dan hasilnya dapat dilihat dari perspektif keuangan Return on Investment dan Gross Profit Margin dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Untuk perspektif pelanggan terus mengalami peningkatan walaupun nasabah simpanan tahun 2001 turun. Tolok ukur kedua juga menunjukkan hasil yang baik karena nasabah merasa puas dengan pelayanan BRI Unit Rengel. Dalam perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan Manufacturing Cycle Efficiency (MCE) dan Quick to Respond mengalami penurunan. Sedangkan pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan penurunan. Hasil analisa ini menunjukkan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam unit usaha perbankan.

Peneliti lain, Endang Indrawasih (2003) dalam “*Analisis Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pada PT Raja Besi Semarang*” menunjukkan bahwa alat ukur kinerja *Balanced Scorecard* dapat digunakan juga dalam unit usaha industri. Hasil penelitian menunjukkan kinerja keuangan semakin baik tetapi perlu perhatian fokus pada peningkatan profit margin dan ROI. Perspektif kedua menunjukkan kondisi makin baik namun perlu perhatian pada akuisisi pelanggan dengan cara menarik pelanggan baru. Kinerja dari perspektif bisnis internal menunjukkan efisiensi dan efektifitas penggunaan waktu. Sedangkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bahwa produktifitas karyawan ditingkatkan dengan cara meningkatkan laba bersih operasi. Laba bersih operasi ditingkatkan dengan cara memperkecil Harga Pokok Penjualan (HPP) dan biaya-biaya usaha.

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, dalam penelitian ini akan dianalisis apakah pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* relevan untuk diterapkan pada unit usaha pendidikan ini dan memberikan indikator yang baik dalam pengukuran kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang?

#### **b. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja secara komprehensif pada Universitas Muhammadiyah Semarang dalam tahun 2006 sampai dengan 2008.

##### Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terhadap pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat penilaian kinerja bagi Universitas Muhammadiyah Semarang adalah:

- Memberikan masukan untuk menjadi pertimbangan kepada Pimpinan universitas dalam mengukur kinerja universitas Muhammadiyah dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

- Menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai konsep *Balanced Scorecard* dan memberi sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu akuntansi dan manajemen pada metode pengukuran kinerja pada umumnya.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1.Desain Penelitian

Metode penelitian yang akan dipakai adalah metode deskriptif. Yaitu menggambarkan kinerja universitas Muhammadiyah Semarang selama 3 tahun,yaitu tahun 2006,2007 dan 2008.

### 2.2 Jenis data dan Variabel

Jenis data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dan kualitatif serta terdiri dari data primer dan sekunder.

Data primer berupa:

1. Kuesioner terhadap kepuasan pelanggan/mahasiswa
2. Kuesioner mengenai bisnis internal
3. Kuesioner terhadap kepuasan karyawan

Data sekunder berupa:

- a. Laporan keuangan berupa neraca dan laporan sisa hasil usaha dari tahun 2006 sampai dengan 2008.
- b. Data mahasiswa unimus selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008
- c. Data pegawai/karyawan Unimus tahun 2006, 2007, dan 2008
- d. Prosentase tingkat perputaran karyawan, tingkat produktifitas karyawan, pelatihan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008.
- e. Sejarah singkat dan struktur organisasi universitas Muhammadiyah Semarang.

Dalam penelitian ini data yang digunakan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 (selama 3 tahun) karena dengan data tiga tahun sudah dapat dilakukan analisis dan dapat mengambil kesimpulan dari penelitian ini.

### 2.3.Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data digunakan beberapa teknik yaitu:

1. Dokumentasi
2. Kuesioner

### 2.4.Responden

Jumlah responden pada karyawan unimus adalah 201 orang, sedangkan responden pelanggan/mahasiswa unimus berjumlah 1775 orang, sampel yang digunakan menggunakan rumus (Rakhmat,1993:53):

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

D = Nilai presisi yang diharapkan tidak menyimpang lebih dari 10%

Dengan rumus tersebut jumlah sampel karyawan yang dibutuhkan adalah 67 orang dan sampel mahasiswa 95 orang

### 2.5.Teknik Analisis

1. Mengklarifikasi dan menterjemahkan tujuan, visi dan strategi universitas Muhammadiyah Semarang.
2. Mengukur kinerja masing-masing perpektif

## Pengujian Sistem Informasi

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score.

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas digunakan uji statistic cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variable dikatakan variable apabila memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally, 1969). Tingkat kepuasan karyawan dan tingkat kepuasan mahasiswa ini menggunakan skala likert untuk menghitung bobot setiap penilaian. Skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu (Umar Husein, 1998:89).

Adapun untuk mengetahui skor rata-rata kepuasan karyawan dan kepuasan mahasiswa adalah:

$$X = \frac{\sum xi}{N}$$

X = Skor rata-rata kepuasan karyawan/mahasiswa

Xi = Total skor kepuasan karyawan/mahasiswa

N = Jumlah responden

Tingkat kepuasan	Skor
Sangat puas	5
Puas	4
Netral	3
Tidak puas	2
Sangat tidak puas	1

## 3. HASIL-HASIL PENELITIAN

### 3.1. Hasil dan Analisis Data

#### A. Perspektif Keuangan

Ukuran perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* dinyatakan dalam rasio keuangan diantaranya: Current Ratio, Cash Ratio, Solvabilitas, ROI dan Profit Margin. Dan hasil perhitungan Rasio keuangan dapat dilihat pada lampiran 7 sedangkan hasil perhitungannya sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

#### Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran	2006	2007	2008	Rata-rata
Current Ratio	288,19%	211,31%	140,88%	213,46%
Cash Ratio	282,96%	193,75%	96,91%	191,21%
Solvabilitas	347,66%	539,57%	518,91%	468,71%
ROI	4,45%	6,02%	0,44%	3,64%
Profit Margin	3,60%	(1,55%)	(18,05%)	(5,34%)

Sumber: Data Sekunder yang diolah

### **Kinerja Universitas Dilihat Dari Perspektif Keuangan (Current Ratio, Cash Ratio, Solvabilitas, ROI, dan Profit Margin).**

Kinerja Universitas dilihat dari sisi likuiditas Current Ratio dan Cash Ratio masih dalam kondisi baik sesuai dengan standar likuiditas usaha yaitu 200%. Demikian juga solvabilitas usaha masih dalam kondisi universitas mampu menjamin hutang jangka panjangnya dengan pihak luar/bank dengan nilai aktiva yang lebih dari 300% nya.

Akan tetapi kinerja usaha universitas dilihat dari ROInya mengalami fluktuasi pada tahun 2006 ke tahun 2007 mengalami kenaikan sedangkan tahun 2007 ke tahun 2008 turun drastis, ini perlu perhatian dari pimpinan universitas tentang kebijakan pengelolaan keuangan sehingga universitas tidak mampu menghasilkan sisa hasil usaha. Demikian juga dengan Profit margin menunjukkan penurunan kemampuan usaha atau inefisiensi yang semakin meningkat dari tahun 2006 sampai tahun 2008 yang ditunjukkan dengan turunnya profit margin sampai negatif.

### **B. Perspektif Pelanggan/Konsumen/Mahasiswa**

Salah satu tujuan Unimus (yang dijabarkan dari misi) adalah meningkatkan jumlah mahasiswa dan menghasilkan lulusan yang memiliki sikap mental dan etika profesi, pengetahuan, ketrampilan, kreatifitas, dan kepemimpinan unggul, berwawasan keislaman, melalui kegiatan intra dan ekstra kurikuler. Dengan jumlah mahasiswa/konsumen yang besar, universitas dapat berkembang mencapai visi dan misinya turut mencerdaskan kehidupan bangsa karena menjadi perguruan tinggi pilihan masyarakat. Oleh karena itu perspektif pelanggan/konsumen dianalisis dari Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan, Profitabilitas pelanggan dan Kepuasan pelanggan.

**Tabel 3.2**  
**Kinerja Perspektif Pelanggan**

Ukuran	2006	2007	2008	Rata-rata
Retensi Pelanggan	0%	1,28%	1,57%	0,95%
Akuisisi Pelanggan		13,63%	34,23%	23,93%
Profitabilitas Pelanggan	10,06%	11,42%	0,71%	7,39%
Kepuasan Pelanggan			48,22%	

Sumber: -Retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan : Data sekunder yang diolah

-Kepuasan pelanggan: Data primer yang diolah

### **Kinerja Universitas Muhammadiyah Dilihat Dari Perspektif Pelanggan (Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Profitabilitas Palanggan, dan Kepuasan Pelanggan).**

Retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan tahun 2006 sampai tahun 2008 dalam kondisi baik yang berarti universitas mampu mempertahankan pelanggan/mahasiswanya serta mampu meningkatkan jumlah mahasiswa. Sedangkan profitabilitas pelanggan menunjukkan peningkatan tahun 2006 ke tahun 2007 sedangkan tahun 2007 ke 2008 menunjukkan penurunan sehingga perlu menjadi perhatian. Tetapi hasil kepuasan pelanggan menyatakan puas terhadap pelayanan pendidikan di Universitas Muhammadiyah.

Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh para pelanggan dalam hal ini mahasiswa unimus merasa puas terhadap produk/jasa pendidikan dan layanan dari Universitas Muhammadiyah. Kepuasan pelanggan diketahui dari kuisisioner yang dibagikan kepada mahasiswa sebanyak 95 orang. Hasil kuisisioner telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi dapat dilihat pada lampiran 13. Hasilnya sebagian besar

pelanggan/mahasiswa puas terhadap jasa pendidikan dan layanan Universitas Muhammadiyah Semarang.

Dari 13 butir pertanyaan kepuasan pelanggan/mahasiswa Universitas Muhammadiyah Semarang dinyatakan valid untuk mengukur kepuasan pelanggan dan mempunyai reliabilitas 0.849, berarti kuisioner tersebut dikatakan reliable (Cronbach Alpha >0.60).

Kinerja universitas dilihat dari perspektif pelanggan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 perlu meningkatkan kemampuan akuisisi pelanggan guna meningkatkan jumlah mahasiswa karena mahasiswa yang besar menunjukkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan ini, dan jumlah mahasiswa yang besar akan meningkatkan profitabilitas pelanggan serta meningkatkan layanan jasa pendidikan sehingga mahasiswa puas dan retensi pelanggan tidak ada.

### **C. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, kinerja universitas dilihat dari proses pelayanan kepada mahasiswa Unimus yang dilakukan oleh para karyawan dan dosen Unimus dari tahun 2006 sampai tahun 2008. Analisis proses bisnis internal menggunakan kuisioner yang diberikan kepada para karyawan maupun dosen untuk menilai kinerja proses bisnis internal tersebut.

Proses pelayanan mencerminkan aktivitas yang dilakukan pada mahasiswa mulai dari pelayanan akademik maupun pelayanan proses belajar mengajar. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan bahwa proses pelayanan telah dilakukan dengan baik, meningkat kualitas pelayanannya dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008. Hasil kuisioner ini akan diperbandingkan dengan hasil kuisioner dari kepuasan pelanggan/konsumen/ mahasiswa yang menerima pelayanan dari Universitas ini.

### **D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Proses pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari perputaran karyawan, produktifitas karyawan, dan kepuasan karyawan, kemampuan sistem informasi dan kemampuan motivasi karyawan. Perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada lampiran 10, sedangkan hasil perhitungannya sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Kinerja Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Ukuran	2006	2007	2008	Rata-rata
Perputaran Karyawan	1,66%	1,08%	0%	0,91%
Produktifitas Karyawan	1.243.049,91	(654.002,29)	(8.391.828,98)	(2.600.927,12)
Kepuasan Karyawan			48,09%	

Sumber : -Perputaran karyawan dan produktifitas karyawan : Data sekunder yang diolah  
-Kepuasan karyawan : Data primer yang diolah

Kepuasan karyawan merupakan hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuisioner yang diberikan kepada karyawan unimus baik karyawan struktural maupun karyawan fungsional (dosen). Jumlah karyawan yang menjadi responden adalah 67 orang. Hasil kuisioner kepuasan karyawan terhadap Universitas Muhammadiyah telah diuji valid dan mempunyai reliabilitas tinggi dapat dilihat pada lampiran 12. Dilihat hasil kuisioner menyatakan bahwa karyawan Unimus puas terhadap universitas. Dari 15 butir pertanyaan kepuasan karyawan Unimus dinyatakan valid untuk mengukur kepuasan

karyawan dan mempunyai reliabilitas 0,886 berarti kuisioner tersebut dikatakan reliable (Cronbach Alpha >0.60).

### **Kemampuan Sistem Informasi**

Dalam rangka peningkatan kualitas sistem informasi akademik, Unimus telah memiliki Departemen Teknologi, Informasi dan Komunikasi (TIK) yang didirikan tahun 2008, yang membawahi bidang pemeliharaan jaringan komputer kampus, pemeliharaan situs web Unimus, bidang pemrograman dan bidang basis data. Tugas utama unit TIK adalah memelihara dan mengembangkan Sistem Informasi dan Jaringan Komputer Lokal (LAN) dan Jaringan Internet sehingga dalam hal teknologi informasi Unimus tidak kalah dengan universitas lain.

### **Kemampuan Motivasi**

Memotivasi karyawan baik karyawan struktural maupun karyawan fungsional harus seimbang, peningkatan keilmuan (studi lanjut) dilakukan baik oleh karyawan administrasi maupun dosen guna meningkatkan kualitas SDM, pelatihan karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara efisien dan efektif.

### **Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang Dilihat Dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

Kinerja universitas dilihat dari perspektif perputaran karyawan semakin baik, tetapi manajemen perlu memperhatikan pada produktifitas karyawan yang makin menurun yang disebabkan banyak hal salah satunya adalah inefisiensi biaya sehingga laba bersih operasi juga semakin kecil. Kepuasan karyawan terhadap Universitas juga menunjukkan bahwa karyawan puas pada lembaga, kemampuan sistem informasi akademik juga menunjukkan peningkatan kualitas dengan perubahan dari sistem manual menuju sistem komputerisasi guna peningkatan efisiensi dan kualitas kerja karyawan. Sedangkan pemotivasian terhadap karyawan dilakukan secara intensif dengan meningkatkan kualitas SDM baik karyawan struktural (administrasi) melalui studi lanjut maupun pelatihan-pelatihan dan karyawan fungsional (dosen) dengan studi lanjut sampai ke jenjang S3.

## **4.1. Kesimpulan**

### **1. Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang Dari Perspektif Keuangan**

Kinerja universitas dari perspektif keuangan dilihat dari likuiditas dan solvabilitasnya masih menunjukkan rasio yang baik, yaitu masih memiliki kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang terhadap pihak luar. Tetapi dari kemampuan rentabilitas (menghasilkan keuntungan), dari tahun 2006 sampai dengan 2008 menunjukkan perubahan yang fluktuatif dimana tahun 2006 ke 2007 menunjukkan kenaikan tetapi tahun 2007 ke 2008 menunjukkan penurunan yang tajam. Hal ini perlu mendapat perhatian dari manajemen, karena ada inefisiensi biaya yang besar pada tahun tersebut. Demikian juga dengan profit margin yang menunjukkan penurunan yang terus menerus dari tahun 2006 sampai tahun 2008. Walaupun lembaga pendidikan termasuk dalam organisasi sektor publik yang tidak berorientasi pada laba (keuntungan) akan tetapi menghasilkan sisa hasil usaha untuk mengembangkan universitas juga sangat diperlukan karena menjadi lembaga pendidikan yang besar dan dipercaya oleh masyarakat membutuhkan dana investasi yang besar pula.

### **2. Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang dari Perspektif Pelanggan/Konsumen/Mahasiswa**

Retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 semakin baik, berarti kinerja universitas juga semakin baik. Akuisisi pelanggan perlu ditingkatkan untuk menambah jumlah mahasiswa terutama bagi fakultas-

fakultas yang sampai saat ini masih sedikit jumlahnya untuk meningkatkan profitabilitas karena profitabilitas pelanggan menurun tahun 2008 karena meningkatnya biaya. Selain itu hasil kepuasan pelanggan menyatakan puas terhadap pelayanan yang dilakukan universitas.

### **3.Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang dari Perspektif Bisnis Internal**

Kinerja universitas dilihat dari proses bisnis internal dari tahun 2006 sampai tahun 2008 semakin baik, karena peningkatan efisiensi dan efektifitas SDM melalui peningkatan kemampuan pelayanan dari hasil kuisioner dan dihubungkan dengan kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah kepuasan mahasiswa.

### **4.Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perputaran karyawan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 cenderung menurun yang menunjukkan karyawan yang keluar relatif kecil. Tetapi produktifitas karyawan dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 menurun yang disebabkan laba/sisa hasil usaha yang turun karena ada biaya yang meningkat. Hasil kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan puas terhadap universitas.

## **4.2.Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini dapat diambil kebijakan guna peningkatan kinerja universitas menjadi semakin baik dalam:

### **1.Perspektif Keuangan**

a. ROI dan Profit margin ditingkatkan dengan cara meningkatkan kemampuan pengelolaan keuangan dengan menghasilkan sisa hasil usaha yang terencana atau dengan pengelolaan biaya sehingga menghasilkan efisiensi biaya. Menghasilkan keuntungan/sisa hasil usaha bagi lembaga pendidikan juga sangat diperlukan untuk kelangsungan dan pengembangan usaha ini dan juga untuk kesejahteraan para karyawannya.

b. Untuk pengembangan fisik universitas masih dapat menggunakan hutang kepada pihak luar karena rasio kemampuan membayar hutang universitas masih sangat likuid dan solvabel, hanya perlu kemampuan manajemen mengelola hutang dan keuangan yang lebih berhati-hati dalam pelaksanaan anggaran sehingga tidak ada inefisiensi biaya yang bisa menyebabkan pembengkakan biaya yang tidak diharapkan yang menyebabkan universitas mengalami kerugian.

### **2.Perspektif Pelanggan**

a. Akuisisi pelanggan/mahasiswa ditingkatkan dengan strategi marketing yang gencar untuk menarik mahasiswa sebanyak-banyaknya terutama fakultas yang masih sedikit jumlah mahasiswanya.

b. Dengan jumlah mahasiswa yang besar diharapkan profitabilitas yang dihasilkan dari pelanggan/mahasiswa juga meningkat.

### **3.Perspektif Bisnis Internal**

Perspektif bisnis internal ditingkatkan dengan meningkatkan kemampuan pelayanan dari karyawan baik administratif maupun fungsional (dosen) dengan studi lanjut, pelatihan, seminar, dan peningkatan informasi akademik melalui komputerisasi.

### **4.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Produktifitas karyawan ditingkatkan dengan cara meningkatkan sisa hasil usaha.Sisa hasil usaha ditingkatkan dengan cara pengelolaan biaya seefisien dan seefektif mungkin tanpa mengurangi kesejahteraan dan hak karyawan.

**REFERENSI**

- Garrison, Ray H dan Eric W. Noreen, 2003, *Akuntansi Manajerial*, Jakarta : Salemba Empat.
- Gunawan, Barbara, 2000, *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, No 145, September, Halaman 36-40.
- Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta : Erlangga.
- Helfert, Erich.A, 1996, *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola Dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*, Edisi 8, Jakarta: Erlangga
- Ibnu Subiyanto, 1998, *Metodologi Penelitian (Manajemen dan Akuntansi)*, Yogyakarta : YKPN
- Julianto, Heppy, 2000, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Manajemen, No 138, Februari, Halaman 34-35.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton, 1996, *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Boston : Harvard Business School Press.
- Mulyadi, 1997, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat Dan Rekayasa*, Edisi 2, Yogyakarta : YKPN.
- Mulyadi, 1999, *Stratigic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan)*, Usahawan, No 02, Tahun XXVIII Pebruari, Halaman 39-46.
- Mulyadi, 1999, *Stratigic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bagian Akhir Dari Dua Tulisan)*, Usahawan, No 03, Tahun XXVIII, Maret, Halaman 36-41.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat.
- Riyanto, Bambang, 1997, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi 4, Yogyakarta : BPF.