

**PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA
ORGANISASI BERDASARKAN TINGKAT KEPUASAN MAHASISWA
DALAM LAYANAN AKADEMIK DI FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

TUGAS AKHIR SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh:

Baihaqi Indriatmoko
NIM 10501244018

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN TEKNIK ELEKTRO
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tugas Akhir Skripsi dengan Judul

**PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA
ORGANISASI BERDASARKAN TINGKAT KEPUASAN MAHASISWA
DALAM LAYANAN AKADEMIK DI FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Disusun oleh:

Baihaqi Indriatmoko
NIM 10501244018

telah memenuhi syarat dan disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk dilaksanakan
Ujian Akhir Tugas Akhir Skripsi bagi yang bersangkutan.

Yogyakarta, 17 Maret 2015

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Pendidikan Teknik Elektro,



Moh. Khairudin, Ph.D
NIP. 19790412 200212 1 002

Disetujui,
Dosen Pembimbing,



Dr. Giri Wiyono, M.T.
NIP. 19620806 198812 1 001

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir Skripsi

**PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA
ORGANISASI BERDASARKAN TINGKAT KEPUASAN MAHASISWA
DALAM LAYANAN AKADEMIK DI FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Disusun oleh:
Baihaqi Indriatmoko
NIM 10501244018

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi Program Studi
Pendidikan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta
pada tanggal 27 Maret 2015

TIM PENGUJI

Nama/Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Dr. Giri Wiyono, M.T.</u> Ketua Penguji/Pembimbing		16-4-2015
<u>Drs. Nur Kholis, M.Pd.</u> Sekretaris Penguji		16-4-2015
<u>K. Ima Ismara, M.Pd, M.Kes.</u> Penguji Utama		16-4-2015

Yogyakarta, April 2015
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan,



Dr. Mochamad Bruri Triyono

NIP. 19560216 198603 1 003

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Baihaqi Indriatmoko

NIM : 10501244018

Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro

Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berdasarkan Tingkat Kepuasan
Mahasiswa dalam Layanan Akademik di Fakultas Teknik
Universitas Negeri Yogyakarta

menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 23 Maret 2015
Yang Menyatakan,



Baihaqi Indriatmoko
NIM 10501244018

HALAMAN MOTTO

What gets measured, gets managed, gets done !

“ Jika Anda dapat mengukur kinerja, maka Anda akan mudah mengelolanya, jika Anda mudah mengelolanya, maka Anda akan mudah mencapai tujuan ”

< Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. >

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya.

Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya.

< Q.S. Al-Israa'(17): 36 >

Sesungguhnya shalat itu mencegah dari (perbuatan-perbuatan) keji dan mungkar. Dan sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar (keutamaannya dari ibadat-ibadat yang lain). Dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan.

< Q.S. Al-Ankabuut (29): 45 >

Barang siapa bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar. Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barang siapa yang bertawakal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)-nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki)-Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu.

< Q.S. Ath-Thalaaq (65): 2-3 >

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang telah diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya.

< Q.S. Al-Baqarah (2): 286 >

HALAMAN PERSEMBAHAN



*Dengan menyebut nama Allah SWT
Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang*

***Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT.
kupersembahkan skripsi ini untuk:***

*Ayahanda dan Almh. Ibunda tercinta, yang mengajarkan banyak Habits yang baik bagi
anak-anaknya.*

*Kakak, Nenek dan Semua keluarga dekatku yang selalu memotivasi agar selalu semangat dan
bersabar dalam segala hal.*

Keluarga Besar Masjid Al-Falaah Mrican Yogyakarta, keluarga keduaku di Yogyakarta

*Seluruh Dosen di Universitas Negeri Yogyakarta khususnya Fakultas Teknik yang telah
banyak memberikan ilmunya.*

Almamater dan Kampusku tercinta, Universitas Negeri Yogyakarta

Teman-teman seperjuangan Elektro '10, jadi apapun kita nanti, kalian tetap rekan terbaikku.

*Sahabat-sahabatku seperjuangan, Kapindo Ari Wicaksono, Zanuvar Arisza, Wahyu Imam
Ma'rifat, Sunu Adiansyah, Wahyu Ibnu Nur Huda, Sabiq Habibi, Miftahul Farihin, dan
Riva Rizal Filosof yang selalu memberikan keceriaan, semangat dan motivasi.*

dan,

*Semua pihak yang turut memberikan do'a dan partisipasinya sehingga skripsi ini dapat
terselesaikan.*

<<< >>>

**PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA
ORGANISASI BERDASARKAN TINGKAT KEPUASAN MAHASISWA
DALAM LAYANAN AKADEMIK DI FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Oleh:

Baihaqi Indriatmoko

NIM 10501244018

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) analisis kebutuhan pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard* di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY), (2) rancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di FT UNY, (3) kinerja FT UNY berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dan pengembangan (*research and development*). Penelitian ini dilakukan di FT UNY yang dilaksanakan mulai Desember 2014 sampai Februari 2015. Sumber data penelitian ini sebanyak 180 responden yang merupakan mahasiswa aktif semester 4 ke atas pada tahun 2014 yang tersebar di 6 jurusan di FT UNY yang masing-masing jurusan diwakili 30 mahasiswa. Validitas konstruk instrumen penelitian dengan *expert judgements* dan validitas instrumen angket dilakukan dengan analisis butir *Corrected Item-Total Correlation*. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket, wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan menafsirkan hasil pengukuran menggunakan kategori. Kategorisasi hasil pengukuran menggunakan distribusi normal baik ideal maupun empiris.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) berdasarkan analisis kebutuhan, diperlukannya sistem pengukuran kinerja yang handal, komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang di FT UNY, seperti pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard* yang perancangannya disesuaikan dengan visi, misi dan karakteristik di FT UNY, (2) tahapan desain rancangan kerangka kerja model *Balanced Scorecard* meliputi: penyalarsan strategik, pengelompokan strategik, penjaringan strategik, dan kartu penilaian, dengan hasil akhir berupa peta strategik FT UNY dan kartu penilaian FT UNY, (3) kinerja FT UNY berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik, dan berdasarkan penilaian mahasiswa FT UNY baik tiap jurusan maupun seluruh jurusan menunjukkan sebagian besar mahasiswa telah memberikan respon positif terhadap layanan akademik di FT UNY dengan memilih kategori baik pada tiap dimensi mutu pelayanan, hal ini membuktikan bahwa kinerja FT UNY berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari layanan akademik sudah baik.

Kata kunci: kinerja, pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, kepuasan mahasiswa, dan layanan akademik.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya, Tugas Akhir Skripsi dalam rangka untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan dengan judul “Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta” dapat disusun sesuai dengan harapan. Tugas Akhir Skripsi ini dapat diselesaikan tidak lepas dari bantuan dan kerjasama dengan pihak lain. Berkenaan dengan hal tersebut, penulis menyampaikan ucapan terima kasih banyak kepada yang terhormat:

1. Dr. Giri Wiyono, M.T selaku Dosen Pembimbing TAS yang telah banyak memberikan semangat, dorongan, dan bimbingan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.
2. Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT; Dr. Edy Supriyadi; Soeharto, M.Soe, Ed.D; Moh. Khairudin, Ph.D; Drs. Mujiran; dan Wedho Chrisnarno selaku validator instrumen penelitian TAS yang memberikan saran/masukan perbaikan sehingga penelitian TAS dapat terlaksana sesuai dengan tujuan.
3. Drs. Nur Kholis, M.Pd; K. Ima Ismara, M.Pd, M.Kes; dan Dr. Giri Wiyono, M.T selaku Sekretaris Penguji, Penguji Utama, dan Ketua Penguji yang memberikan koreksi perbaikan secara komprehensif terhadap TAS ini.
4. K.Ima Ismara, M.Pd, M.Kes dan Moh. Khairudin, Ph.D selaku Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Elektro dan Ketua Program Studi Pendidikan Teknik Elektro beserta dosen dan staf yang telah memberikan bantuan dan fasilitas selama proses penyusunan pra proposal sampai dengan selesainya TAS ini.

5. Dr. Moch. Bruri Triyono selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta yang memberikan persetujuan pelaksanaan Tugas Akhir Skripsi.
6. Drs. Mujiran selaku Kabag TU FT UNY 2014 yang telah memberi izin dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian Tugas Akhir Skripsi ini.
7. Para Kasubag TU FT UNY 2014 yang telah memberi bantuan memperlancar pengambilan data selama proses penelitian Tugas Akhir Skripsi ini.
8. Semua pihak, secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan di sini atas bantuan dan perhatiannya selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.

Akhirnya, semoga segala bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak di atas menjadi amalan yang bermanfaat dan mendapatkan balasan dari Allah SWT dan Tugas Akhir Skripsi ini menjadi informasi bermanfaat bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkannya.

Yogyakarta, 23 Maret 2015
Penulis,

Baihaqi Indriatmoko
NIM 10501244018

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian.....	12
F. Spesifikasi Produk yang Dikembangkan.....	12
G. Manfaat Penelitian.....	13
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 14
A. Kajian Teori	14
1. Kinerja Organisasi	14
2. Pengukuran Kinerja Organisasi.....	17
3. <i>Balanced Scorecard</i>	22
4. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan <i>Balanced Scorecard</i> di Perguruan Tinggi	36
5. Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik.....	44
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	49
C. Kerangka Pikir	54
D. Pertanyaan Penelitian	57
 BAB III METODE PENELITIAN	 58
A. Model Pengembangan.....	58
B. Prosedur Pengembangan.....	60

C. Sumber Data Penelitian.....	64
D. Metode dan Alat Pengumpul Data	64
E. Teknik Analisis Data	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	72
A. Deskripsi Data Uji Coba.....	72
1. Sejarah Singkat FT UNY	72
2. Visi, Misi, dan Kebijakan Mutu FT UNY	76
3. Sistem Pengukuran Kinerja FT UNY	78
4. Struktur Organisasi FT UNY	79
5. Uji Instrumen Penelitian	80
B. Kajian Produk.....	84
1. Analisis Kebutuhan Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> di FT UNY	84
2. Desain Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> di FT UNY.....	88
C. Analisis Data	95
1. Analisis Data Tiap Jurusan.....	96
2. Analisis Data Seluruh Jurusan	106
D. Pembahasan Hasil Penelitian	113
1. Analisis Kebutuhan Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> di FT UNY	113
2. Desain Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> di FT UNY.....	114
3. Uji Implementasi Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> di FT UNY.....	116
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	121
A. Simpulan	121
B. Keterbatasan Produk.....	123
C. Pengembangan Produk Lebih Lanjut.....	124
D. Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA.....	127
LAMPIRAN	132

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perbandingan Rerangka <i>Balanced Scorecard</i> antara Organisasi Bisnis (Sektor Swasta) dengan Organisasi Sektor Publik	26
Tabel 2. Skala Likert Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik.....	65
Tabel 3. Kategorisasi Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik	71
Tabel 4. Kriteria Tiap Dimensi Mutu Pelayanan	96
Tabel 5. Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY	107
Tabel 6. Perhitungan Rentang Kategori Ideal.....	108
Tabel 7. Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY Ideal	108
Tabel 8. Perhitungan Rentang Kategori Empiris	110
Tabel 9. Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY secara Empiris	110

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Evolusi Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	31
Gambar 2. Peta Strategi Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	33
Gambar 3. Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	41
Gambar 4. Kerangka Pikir	56
Gambar 5. Langkah-langkah Penelitian & Pengembangan Menurut Sugiyono.....	59
Gambar 6. Prosedur Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> di FT UNY	60
Gambar 7. Tahapan Desain Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> di FT UNY	62
Gambar 8. Peta Strategik (<i>Strategic Map</i>) FT UNY	93
Gambar 9. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro terhadap Layanan Akademik di FT UNY	97
Gambar 10. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin terhadap Layanan Akademik di FT UNY.....	99
Gambar 11. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif terhadap Layanan Akademik di FT UNY	100
Gambar 12. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana terhadap Layanan Akademik di FT UNY	102
Gambar 13. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika terhadap Layanan Akademik di FT UNY	103
Gambar 14. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan terhadap Layanan Akademik di FT UNY	105
Gambar 15. Diagram Batang Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY	107
Gambar 16. Diagram Batang Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY Ideal.....	109
Gambar 17. Diagram Batang Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY secara Empiris	110

Gambar 18. Diagram Batang Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY secara Empiris dan Ideal.....	111
---	-----

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen (Pra Revisi)	133
Lampiran 2. Kuisisioner (Pra Revisi).....	137
Lampiran 3. Pedoman Wawancara	144
Lampiran 4. Perijinan Penelitian di FT UNY.....	146
Lampiran 5. Struktur Organisasi FT UNY	148
Lampiran 6. Transkrip Wawancara	150
Lampiran 7. Hasil Masukan dari Ahli (<i>Expert Judgements</i>)	155
Lampiran 8. Data Respon Responden Uji Coba Angket	176
Lampiran 9. Uji Validitas Angket Menggunakan SPSS 19.....	180
Lampiran 10. Hasil Uji Validitas Angket	183
Lampiran 11. Uji Reliabilitas Angket Menggunakan SPSS 19.....	186
Lampiran 12. Kisi-kisi Instrumen (Pasca Revisi)	188
Lampiran 13. Kuisisioner (Pasca Revisi).....	192
Lampiran 14. Penyelarasan Strategik (<i>Strategic Alignment</i>) FT UNY.....	198
Lampiran 15. Pengelompokan Strategik (<i>Strategic Area</i>) FT UNY.....	206
Lampiran 16. Kartu Penilaian FT UNY (<i>FT UNY Scorecard</i>).....	214
Lampiran 17. Data Hasil Penelitian (Angket).....	229
Lampiran 18. Foto Kegiatan Penelitian.....	245

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan global, perkembangan dunia pendidikan diharapkan mengikuti arah perkembangan yang ada. Sehingga, mendorong organisasi yang bergelut dengan dunia pendidikan untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan pengelolaan yang handal, terpercaya dan akuntabilitas terhadap *stakeholder* yang membutuhkannya. Salah satu tantangan penting yang dihadapi dunia pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah mutu agar institusi tersebut di masa kini dan yang akan datang menjadi lebih baik, unggul dan mampu bersaing baik di kancah nasional maupun global (Sallis, 2011:21).

Pendidikan merupakan proses pertumbuhan potensi intelektual dan psikologis (Syaiful Sagala, 2011:15). Melalui pendidikan dapat diciptakan tenaga-tenaga kerja berkualitas yang mampu bekerja dan dapat menunjang pelaksanaan pembangunan bangsa dan negara. Sebaliknya mutu pendidikan yang rendah akan mengakibatkan kualitas tenaga kerja juga rendah, dan sekaligus dapat mempengaruhi produktivitas kerja, dengan demikian akan mempengaruhi pelaksanaan pembangunan.

Pembangunan akan terlaksana dengan lancar apabila salah satunya didukung oleh tenaga kerja yang bermutu. Dalam rangka menciptakan tenaga kerja yang bermutu dan meningkatkan kemampuan angkatan kerja, pemerintah telah menyediakan berbagai fasilitas untuk memberikan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan kerja, salah satunya adalah

melalui pendidikan formal. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar (SD, MI, SMP, MTs,), pendidikan menengah (SMA, MA, SMK MAK), dan pendidikan tinggi (Perguruan Tinggi) (UU Sisdiknas, 2003: Pasal 14-19).

Perguruan tinggi merupakan ujung tombak perubahan bangsa karena tingkatannya yang tertinggi dalam jenjang pendidikan formal berdasarkan UU RI Nomor 20 Tahun 2003 (UU Sisdiknas, 2003: Pasal 19). Oleh karena itu, perguruan tinggi harus diimbangi dengan suatu penjaminan mutu yang baik. Tujuan penjaminan mutu selain untuk memelihara dan meningkatkan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi, juga untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Hal tersebut dapat dilaksanakan secara internal oleh perguruan tinggi yang bersangkutan, dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) perguruan tinggi atau lembaga lain secara eksternal, sehingga obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu akademik secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

Penjaminan mutu perguruan tinggi di Indonesia saat ini memiliki tantangan yang relatif besar. Hal ini diperkuat dengan Data Statistik Pendidikan Perguruan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional yang menyebutkan jumlah perguruan tinggi di Indonesia menunjukkan perkembangan cukup pesat terutama pada perguruan tinggi swasta. Untuk

tahun 2007/08 perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi negeri berjumlah 2.680 perguruan tinggi yang terdiri dari 82 perguruan tinggi negeri dan 2.598 perguruan tinggi swasta. Sedangkan pada tahun 2011/12 meningkat pesat menjadi 3.170 perguruan tinggi yang terdiri dari 92 perguruan tinggi negeri dan 3.078 perguruan tinggi swasta dalam kurun waktu 5 tahun. Persoalan yang dihadapi menyangkut persaingan antara perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi swasta, maupun dengan perguruan tinggi luar negeri/internasional (Pusat Data dan Statistik Pendidikan, 2012: 7). Persaingan tersebut dapat dijadikan pendorong bagi pengelola sebuah perguruan tinggi untuk membangun kepercayaan (*trust*) masyarakat melalui peningkatan mutu di seluruh aspek. Perguruan tinggi diarahkan untuk memenuhi aspek otonomi, transparansi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan peningkatan kualitas agar tetap dipercaya oleh masyarakat.

Salah satu cara perguruan tinggi untuk membangun kepercayaan kepada masyarakat yaitu dengan diterapkannya Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001. ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System*). Oleh karena itu, penerapan SMM disebut sebagai "ISO 9001, QMS" (Setyawan, 2009:1). Penerapan SMM di perguruan tinggi pada prinsipnya ditujukan untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi yang prioritasnya pada proses-proses bisnis yang paling berpengaruh terhadap terwujudnya mutu yang diinginkan. Upaya peningkatan mutu perguruan tinggi merupakan langkah strategis dalam menciptakan perguruan tinggi yang berkualitas dan juga meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat. Dengan adanya

perguruan tinggi yang berkualitas, diharapkan dapat menjadi pilar pembangunan bagi suatu bangsa melalui pengembangan potensi individu.

Kunci persaingan di bidang pendidikan adalah kualitas total (*total quality*) meliputi: waktu lulusan, kualitas biaya, kualitas layanan, kualitas moral dan bentuk-bentuk kualitas lain yang diberikan kepada pelanggan yang pada akhirnya tercipta loyalitas, yang berdampak pada penciptaan "*brand loyalty*" pada masyarakat (Fatmasari Sukesti, 2010:416). Untuk memberikan jaminan terhadap mutu dan kualitas total, perguruan tinggi perlu mengetahui dengan pasti apa yang dibutuhkan oleh pelanggannya. Yang dimaksud pelanggan dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Dalam menjamin mutu dan kualitas pendidikan di perguruan tinggi, diperlukan adanya perhatian yang cukup serius, baik oleh penyelenggara pendidikan, pemerintah maupun masyarakat. Konsentrasi mutu dan kualitas dalam sistem pendidikan nasional sekarang ini bukan hanya semata-mata tanggung jawab sekolah dan pemerintah, tetapi masyarakat juga turut andil dalam peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan adanya hubungan yang baik dan sinergis antara penyelenggara pendidikan, pemerintah maupun masyarakat. Namun, dalam kenyataannya peran serta masyarakat khususnya orang tua mahasiswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim. Mereka pada umumnya hanya bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan itu sendiri.

Selain itu, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan khususnya di perguruan tinggi memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Pada Data Statistik

Pendidikan Perguruan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional dalam Diagram Arus Siswa Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi Tahun 2011/2012 menunjukkan bahwa prosentase lulusan sekolah menengah yang melanjutkan ke perguruan tinggi lebih rendah daripada yang tidak melanjutkan. Yang melanjutkan ke perguruan tinggi hanya 48,41% sedangkan yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi mencapai 51,59% dan yang putus/keluar dari perguruan tinggi mencapai 10,49% (Pusat Data dan Statistik Pendidikan, 2012:5). Hal ini membuat tuntutan menjadi semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara perguruan tinggi atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja pendidikan khususnya perguruan tinggi kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan dari perguruan tinggi tersebut.

Banyaknya komentar masyarakat tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan instansi perguruan tinggi dalam menjalankan amanah yang diberikan kepadanya menunjukkan harapan dan kepedulian publik yang harus direspons. Namun, antara harapan masyarakat terhadap kinerja instansi perguruan tinggi dengan apa yang dilakukan oleh para penyelenggara perguruan tinggi sering berbeda. Artinya, terjadi kesenjangan harapan yang bisa menimbulkan ketidakharmonisan antara penyelenggara perguruan tinggi dengan para *customers* dari masyarakat.

Keadaan seperti ini memicu peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara pendidikan khususnya perguruan tinggi yang telah menerima amanat dari rakyat. Dalam suatu

penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang esensial bagi perguruan tinggi yang ingin tetap unggul dan bersaing baik di kancah nasional maupun global (Bambang Trisno, dkk, 2009:1). Pengukuran kinerja diperlukan agar penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi kinerjanya bisa maksimal dan sesuai dengan apa yang direncanakan pada visi serta selalu terpantau perkembangannya. Pengukuran kinerja sebagai salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi karena untuk menilai keberhasilan organisasi tersebut. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa besar kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Dadang Dally (2010:46-48) menjelaskan yang intinya bahwa dalam era revolusi informasi yang sedang berlangsung dewasa ini, dunia pendidikan menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dari sebelumnya. Sebaliknya, dalam era revolusi informasi keunggulan daya saing suatu wujud usaha sangat tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksplorasi sumber daya atau aset tak terwujud yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Dengan demikian, untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan sistem informasi multidimensional yang meliputi sistem informasi keuangan dan nonkeuangan, suatu sistem pengukuran komprehensif.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dikenal salah satu model pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Menurut Achmad Sanusi dalam Dadang Dally (2010:viii), pemilihan *Balanced*

Scorecard sebagai model pengukurannya didasari pada konsep-konsep *Balanced Scorecard* atas nama Kaplan Norton yang memang unggul dan telah mengalami macam-macam gelombang dan terus berkembang. Moeheriono (2012:90-91) menambahkan bahwa acuan dasar *Balanced Scorecard* ialah teori-teori manajemen mutu dan manajemen strategik dan juga berfokus mengukur kinerja suatu organisasi dari perspektif keuangan maupun nonkeuangan yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan (Bambang Trisno, dkk, 2009:1). Hasil pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dijadikan materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategik dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola suatu institusi untuk mengembangkan institusi tersebut di masa yang akan datang sehingga menjadi lebih baik, unggul dan mampu bersaing baik di kancah nasional maupun global.

Pada awalnya penerapan *Balanced Scorecard* hanya di organisasi bisnis (perusahaan), akan tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba (Mahmudi, 2013:133). Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada organisasi bisnis, finansial merupakan yang menjadi tujuan akhirnya. Sedangkan pada organisasi nirlaba yang menjadi tujuan akhirnya adalah kepuasan pelanggan. *Balanced Scorecard* yang

hendak diaplikasikan ke organisasi nirlaba harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut.

Pengimplementasian *Balanced Scorecard* selain di dunia bisnis juga mulai merambah di dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi dan sudah mulai banyak direkomendasikan. Hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Irsutami dan Chici Ramdhaniah (2011:1) yang menerangkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sangat memungkinkan untuk diimplementasikan di Politeknik Negeri Batam yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat serta mampu mewujudkan akuntabilitas pengelolaan dana yang dialokasikan.

Dalam penelitian yang lain, Bambang Trisno, dkk (2009:1) menyimpulkan bahwa dari hasil penelitian ketiga perspektif non finansial *Balanced Scorecard* di JPTE FPTK UPI Bandung secara umum diketahui bahwa *share value* masing-masing perspektif memiliki nilai signifikan untuk kurun waktu satu semester 2008-2009 dan memberikan deskripsi kinerja JPTE FPTK UPI Bandung cukup baik dan dalam fase pengembangan JPTE secara strategik dalam perspektif di bidang pembelajaran dan pertumbuhan maupun terkait dengan kepentingan kedua perspektif lainnya adalah upaya peningkatan proses pelayanan mutu akademik dan pembelajaran. Selain itu, diperkuat dalam penelitiannya Hari Murti, dkk (2013:1) yang menyimpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja perusahaan yang tidak hanya didasarkan pada kinerja keuangan saja dapat memberikan gambaran akan kemampuan

organisasi untuk dapat bertahan. Dengan penilaian tersebut dapat diperoleh gambaran tentang kemampuan dari masing-masing elemen dalam organisasi.

Perubahan IKIP Yogyakarta menjadi Universitas Negeri Yogyakarta melalui Keputusan Presiden RI Nomor 93 Tahun 1999 merupakan momentum pergantian nama Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan menjadi Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY) (FT UNY, 2014:10). Perubahan ini merupakan awal selain mencetak sarjana pendidikan juga ahli madya bidang teknologi dan vokasi yang siap bersaing dengan perguruan tinggi lain yang *basic*-nya non kependidikan. Hal ini membuat FT UNY harus lebih bekerja keras untuk meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat akan kehandalan dan kualitasnya selain mencetak sarjana pendidikan juga ahli madya bidang teknologi dan vokasi yang siap bersaing dengan perguruan tinggi lain yang *basic*-nya non kependidikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, tuntutan untuk meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap FT UNY dan juga kehandalan atas pengukuran kinerja dengan model *Balanced Scorecard*, maka peneliti mengambil permasalahan tentang pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Dengan adanya pengukuran kinerja dengan model *Balanced Scorecard* yang handal dan komprehensif di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta diharapkan hasilnya dapat mengatasi krisis kepercayaan masyarakat dan kesenjangan harapan (*expectation gap*) antara penyelenggara FT UNY dengan para *customers* dari masyarakat.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan di latar belakang masalah, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Harapan masyarakat terhadap kinerja instansi perguruan tinggi dengan apa yang dilakukan oleh para penyelenggara perguruan tinggi sering berbeda. Artinya, terjadi kesenjangan harapan (*expectation gap*) yang bisa menimbulkan ketidakharmonisan antara penyelenggara perguruan tinggi dengan para *customers* dari masyarakat.
2. Belum berjalannya pengukuran kinerja perguruan tinggi yang melakukan pengukuran kinerja yang handal untuk me-*review* kinerja perguruan tinggi sehingga kesenjangan harapan (*expectation gap*) antara penyelenggara perguruan tinggi dengan para *customers* dari masyarakat belum dapat teratasi.
3. Belum berjalannya pengukuran kinerja perguruan tinggi yang menggunakan sistem pengukuran kinerja komprehensif, seperti *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.

C. Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini agar lebih mengarahkan pembahasan terhadap permasalahan yang akan dikaji dan untuk membatasi masalah lain yang mungkin timbul saat melakukan penelitian adalah pada perancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta yang hasil akhirnya berupa Peta Strategik (*Strategic Map*) FT UNY

dan Kartu Penilaian FT UNY (FT UNY *Scorecard*) yang teruji efektif mengukur kinerja organisasi dan membantu mensukseskan penerapan strategi, kemudian implementasi pengukuran kinerja FT UNY dengan *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik berdasar lima dimensi kualitas layanan (*servqual*) yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1994:202) yang telah teruji dalam mengukur kinerja kualitas layanan/jasa. Lima dimensi kualitas layanan itu yaitu: (1) *tangibility* (perwujudan), (2) *responsiveness* (daya tanggap), (3) *reliability* (kehandalan), (4) *assurance* (kepastian), dan (5) *emphaty* (empati).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana analisis kebutuhan pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard* di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta?
2. Bagaimana rancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta?
3. Bagaimana kinerja Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui analisis kebutuhan pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard* di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Mengetahui rancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Mengetahui kinerja Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik.

F. Spesifikasi Produk yang Dikembangkan

Produk yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah berupa model *Balanced Scorecard* yang hasil akhirnya berupa peta strategik (*strategic map*) dan kartu penilaian (*scorecard*) untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Konsep *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam dunia pendidikan khususnya dalam penelitian ini adalah perguruan tinggi, Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta berfokus mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran.

Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya sebagai penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Hasil

pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dijadikan materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategik dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola suatu institusi untuk mengembangkan institusi tersebut di masa yang akan datang sehingga menjadi lebih baik, unggul dan mampu bersaing baik di kancah nasional maupun global.

G. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Memberikan analisis kebutuhan untuk pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard* di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Memberikan rancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja yang berkelanjutan.
3. Me-*review* kinerja Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Hasil pengukuran dan penilaian kinerja dengan model *Balanced Scorecard* dapat dijadikan referensi materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategik dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta untuk mengembangkan institusi tersebut di masa yang akan datang sehingga menjadi lebih baik, unggul dan mampu bersaing baik di kancah nasional maupun global.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Organisasi

Suatu organisasi dikatakan baik dan maju apabila memiliki kinerja yang baik. Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuannya. Secara sepintas, kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, penampilan, atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi bergantung kepada banyak faktor (Dadang Dally, 2010:31). Kinerja atau prestasi kerja atau juga kemampuan kerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas juga harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia, karena sumber daya manusia memainkan peran kunci atas keberhasilan suatu organisasi tersebut.

Istilah kinerja dapat juga berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Selain itu, Irham Fahmi (2010:2) menambahkan pengertian kinerja yaitu sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi

tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Wibowo (2013:2), memaparkan bahwa kinerja merupakan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Selain itu, dijelaskan juga bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun sebelumnya berdasar tujuan yang hendak dicapai (Wibowo, 2013:4). Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Perlakuan dan penghargaan suatu organisasi terhadap sumber daya manusianya juga akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Hadari Nawawi (2006:64) menjelaskan pengertian kinerja yang bersifat praktis yaitu sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Berdasarkan pengertian tersebut, kemudian indikator kinerja dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan sebuah organisasi dibagi menjadi lima unsur yaitu: (1) kuantitas hasil kerja yang dicapai, (2) kualitas hasil kerja yang dicapai, (3) jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut, (4) kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja, dan (5) kemampuan bekerjasama (Hadari Nawawi, 2006:67). Di lingkungan sebuah organisasi setiap dan semua pekerja perlu dievaluasi kinerjanya untuk mengetahui kontribusinya dalam mencapai tujuan, baik dalam mencapai tujuan operasional maupun tujuan ideal/strategik yang telah ditetapkan sebelumnya.

Moh. Pabundu Tika (2010:121) menambahkan, di dalam kinerja memuat unsur-unsur: (1) hasil-hasil fungsi pekerjaan, (2) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti: motivasi, kecakapan dsb., (3) pencapaian tujuan organisasi, dan (4) periode waktu tertentu. Kemudian dari unsur-unsur tersebut diambil kesimpulan yang mendefinisikan kinerja bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja yang konstruk multidimensional mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Berikut menurut Mahmudi (2013:20) yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; (2) faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*; (3) faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; (4) faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kerja dalam organisasi; dan (5) faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas mengenai kinerja, dapat disimpulkan definisi kinerja organisasi yaitu hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas organisasi yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai yang dipengaruhi oleh faktor personal/individual, kepemimpinan, tim, sistem, maupun kontekstual (situasional).

2. Pengukuran Kinerja Organisasi

Kinerja suatu organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu organisasi tersebut dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka perlu dilakukan penilaian kinerja melalui suatu pengukuran kinerja secara periodik. Pengukuran kinerja juga dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progres yang direncanakan dengan kenyataan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Sebelum membahas tentang pengukuran kinerja, alangkah baiknya kita mengenal apa itu indikator kinerja. Indikator kinerja sangat penting bagi organisasi, baik organisasi sektor publik maupun organisasi bisnis karena kinerja tidak dapat diukur tanpa indikator kinerja. Indikator kinerja harus valid dan tidak menyesatkan, karena informasi yang dihasilkan dari indikator kinerja yang tidak valid akan berakibat dilakukannya keputusan dan tindakan manajemen yang salah. Indikator kinerja memiliki peran kunci di dalam mengelola kinerja di semua level organisasi, baik di level strategik maupun operasional atau teknis.

Dadang Dally (2010:33-34) menjelaskan, indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat

pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja merupakan sarana atau alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan atau proses, dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri (Mahmudi, 2013:156). Sedangkan menurut Mohamad Mahsun (2009:71), indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Indikator kinerja bukan seperti mikroskop yang digunakan untuk mencari dan mengamati elemen-elemen tersembunyi yang tidak tampak dalam suatu kehidupan organisasi, tetapi indikator kinerja tersebut merupakan cermin bagi organisasi untuk merefleksikan berbagai aspek aktivitas organisasi. Oleh karena itu, fungsi indikator kinerja bukan hanya sebagai pengendalian tetapi untuk perbaikan juga. Mahmudi (2013:156) menyebutkan peran indikator kinerja secara umum, antara lain: (1) membantu memperbaiki praktik manajemen, (2) meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan, (3) memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian, (4) memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua level organisasi, dan (5) memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Pengembangan indikator kinerja harus memperhatikan beberapa aspek agar indikator kinerja yang dihasilkan tidak memberikan gambaran kinerja yang terdistorsi. Sistem pengukuran kinerja yang efektif dan tidak terdistorsi

diperoleh melalui desain indikator kinerja yang baik. Oleh karena itu, dalam menyusun tolok ukur kinerja perlu mempertimbangkan beberapa hal (Moeheriono, 2012:80), antara lain: (1) manfaat, (2) ketersediaan data, (3) validitas, (4) kejelasan, (5) reliabilitas, (6) dapat dikendalikan, (7) biaya, dan (8) dapat dibandingkan. Sedangkan menurut Dadang Dally (2010:32), syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja adalah spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi; dapat diukur secara obyektif, baik secara kualitatif maupun kuantitatif; menangani aspek-aspek yang relevan; harus penting/berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, *outcome*, manfaat maupun dampak serta proses; fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan; efektif dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Jadi, indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai sarana atau alat yang berupa ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai.

Setelah kita mengenal apa itu indikator kinerja, langkah selanjutnya kita bahas apa itu pengukuran kinerja. Menurut Moeheriono (2012:77), pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang objektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan organisasi publik yang disediakan dan sasaran dicapai. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan (Mahmudi, 2013:7). Menurut

Dadang Dally (2010:57), pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Sedangkan Mohamad Mahsun (2009:26) memberikan pengertian tentang pengukuran kinerja (*performance measurement*) sebagai suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan suatu unit kerja sektor publik untuk memonitori kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Mahmudi (2013:60) menyatakan bahwa dalam organisasi sektor publik, pengukuran kinerja terutama dilakukan untuk mengukur tingkat 3E, yaitu: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (*value for money*). Jika suatu aktivitas tidak memiliki ukuran kinerja, maka akan sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut sukses atau gagal. Oleh karena itu, dalam pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variable penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas/program), dan *outcome* (*value added* atau dampak aktivitas/program). Perilaku, hasil, dan nilai tambah merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan yang lainnya.

Pengukuran kinerja di sektor publik yang dalam penelitian ini adalah institusi perguruan tinggi negeri menarik untuk diperbincangkan secara luas,

terbuka, dan mendalam karena pengukuran kinerja sektor publik bukan sesuatu yang sederhana, namun sangat kompleks dan multidimensional. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas.

Sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya juga terdapat perbedaan. Oleh karena itu, dalam sektor publik Mahmudi (2013:14) memaparkan tujuan dilakukannya pengukuran kinerja yaitu: (1) mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, (2) menyediakan sarana pembelajaran pegawai, (3) memperbaiki kinerja periode berikutnya, (4) memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, (5) memotivasi pegawai, dan (6) menciptakan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan membantu memberitahu kita apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Oleh karena itu, suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut sehingga manfaat dari pengukuran kinerja akan lebih terasa.

Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil

misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Moeheriono (2012:77) memaparkan bahwa pengukuran kinerja memberikan manfaat dalam hal, antara lain: (1) pembuatan kebijakan dan pengawasannya, (2) arahan operasional, (3) akuntabilitas, (4) perencanaan, (5) pengelolaan, (6) penganggaran, (7) menyerahkan penyediaan pelayanan kepada pihak luar, dan (8) pengawasan kerja.

Berdasarkan pernyataan para ahli di atas, pengukuran kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang objektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

3. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan *powerfull tool* dalam perencanaan yang bersifat strategik dan juga merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi sektor publik (Moeheriono, 2012:89). “*The Balanced Scorecard assists organizations in overcoming two fundamental problems: effectively measuring organizational performance and successfully implementing strategy*” (Kaplan & Norton, 2001:23). *Balanced Scorecard* membantu organisasi dalam mengatasi dua masalah mendasar: efektif mengukur kinerja organisasi dan mensukseskan penerapan strategi. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diterapkan pada organisasi bisnis, terutama perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat. Namun, seiring dengan tuntutan kebutuhan dan pengakuan akan

kecocokannya untuk organisasi sektor publik maka mulailah banyak yang menerapkan *Balanced Scorecard* dengan beberapa modifikasi di sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Mulyadi (2014:4) memaparkan bahwa *Balanced Scorecard* diciptakan dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di U.S.A oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Harvard Business School dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG yang keduanya merupakan warga negara Amerika Serikat melalui suatu riset tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Menurut Freddy Rangkuti (2013:3) pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Moeheriono (2012:90) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu organisasi. Hadari Nawawi (2006:214) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* merupakan laporan akunting yang mencakup faktor-faktor penting dan menentukan sukses sebuah perusahaan, yang terdiri dari empat bidang: (1) kinerja

keuangan (*financial performance*), (2) kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), (3) proses bisnis internal (*internal business process*), dan (4) inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning*). Mahmudi (2013:146) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai alat sistem manajemen strategik yang digunakan untuk mendukung sistem perumusan strategi, perencanaan strategik, dan pengukuran kinerja. Selain itu, Mulyadi (2014:3) menambahkan mengenai pengertian *Balanced Scorecard* yaitu *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).

Memimpin organisasi ibaratkan seperti pilot yang sedang menjalankan pesawat terbang. Dalam menjalankan pesawat terbang pilot membutuhkan informasi yang lengkap mengenai berbagai aspek yang terkait dengan penerbangan. Pilot membutuhkan informasi mengenai kecepatan, tekanan udara, ketinggian, keadaan bahan bakar, tujuan penerbangan, beban, dan indikator lain yang terkait dengan penerbangan. Jika pilot hanya mengandalkan pada satu indikator, misalnya tujuan penerbangannya saja tanpa memperhatikan indikator lainnya maka akan berakibat fatal, mungkin keadaan bahan bakarnya yang minim, beban berlebih atau tekanan udara terlalu tinggi yang berakibat ketidaklayakannya dilakukan penerbangan. Begitu juga dengan organisasi, jika hanya mengandalkan satu indikator saja, misalnya indikator keuangan saja dan mengabaikan indikator lainnya maka organisasi tersebut akan mengalami kegagalan.

Berdasarkan gambaran mengenai memimpin organisasi yang dijelaskan di atas, *Balanced Scorecard* menyajikan pengukuran kinerja bukan hanya dilihat dari perspektif keuangan saja namun juga perspektif nonkeuangan (Mulyadi, 2014:5). Perspektif nonkeuangan itu meliputi: pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. “*The scorecard translates mission and strategy into goals and measures, organized into four different perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth*” (Simons, 2000:187). Sehingga, *Balanced Scorecard* memandang unit organisasi dari empat perspektif, yaitu: keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Menurut Niven (2002:22), “*The Balanced Scorecard was originally conceived to overcome the deficiencies of a reliance on financial measures of performance by balancing them with the drivers of future performance*”. *Balanced Scorecard* pada awalnya disusun untuk mengatasi kekurangan dari ketergantungan pada ukuran finansial dari suatu kinerja dengan menyeimbangkan mereka dengan pengendali kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* membuat keseimbangan antara berbagai ukuran kinerja, yaitu keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, ukuran kinerja masa lampau (*lag indicator*) dan masa depan (*lead indicator*), dan ukuran kinerja internal dan eksternal.

Meskipun pada awalnya *Balanced Scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah

perspektif keuangan (*finansial*) dengan tujuan mencari laba (*profit maximization*), maka organisasi sektor publik tumpuannya pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi sektor publik (Mahmudi, 2013:142). Dalam penerapan *Balanced Scorecard* di organisasi sektor publik membutuhkan modifikasi, namun tidak menghilangkan esensi dari *Balanced Scorecard* dan tidak berarti harus berbeda dengan *Balanced Scorecard* yang untuk organisasi bisnis. Pada Tabel 1 dijelaskan beberapa perbedaan dalam *Balanced Scorecard* antara organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik yang dilihat dari empat perspektif, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Mahmudi, 2013:143).

Tabel 1. Perbandingan Rerangka *Balanced Scorecard* antara Organisasi Bisnis (Sektor Swasta) dengan Organisasi Sektor 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 & Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai ?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Mahmudi (2013:143) menggunakan empat standar perspektif *Balanced Scorecard* dari hasil pengembangan perusahaan, yang terdiri dari: (1) perspektif keuangan (*financial*), (2) perspektif pelanggan (*customer*), (3) perspektif proses bisnis

internal (*internal business process*), dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Dari keempat perspektif tersebut, pengukuran kinerja dipandang melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), sedangkan perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya yang merupakan sebagai driver (*lead indicators*).

Keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut juga harus dipandang sebagai suatu model template yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun namanya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber daya terhadap kinerja keuangan organisasi. Seperti apa yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (2006:21), "*What are our shareholder expectations for financial performance?*". Apa harapan pemegang saham untuk kinerja keuangan?. Komponen ini memfokuskan bagaimana baik organisasi menerjemahkan hasil-hasil operasional ke dalam kesejahteraan dalam bidang keuangan. Meskipun organisasi sektor publik tidak mengejar laba, namun organisasi perlu memikirkan bagaimana meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya secara berkelanjutan. Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi

biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan.

Sony Yuwono dalam Dadang Dally (2010:58) memaparkan bahwa dalam pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. *Growth* memiliki potensi pertumbuhan terbaik, *sustain* tingkat pengembalian terbaik, sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan, sedangkan *harvest* merupakan tahapan dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Organisasi sektor publik dalam perspektif pelanggan berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang atau jasa dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Perspektif ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan Kaplan & Norton (2006:21), “*To reach our financial objectives, how do we create value for our customers?*”. Untuk mencapai tujuan keuangan kita, bagaimana kita menciptakan nilai bagi pelanggan kita?. Aspek ini menunjukkan bagaimana baiknya sebuah institusi menjalankan kegiatan dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan. Perspektif pelanggan dalam organisasi sektor publik merupakan tumpuan utama, karena tujuan organisasi sektor publik adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Perspektif ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*What processes must we excel at to satisfy our customers and shareholders?*”

(Kaplan & Norton, 2006:21). Komponen-komponen dalam aspek ini menfokuskan pada proses internal, dimana sebuah institusi harus mencapai hasil sesuai harapan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) terdapat serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan (keunggulan produk). Pada perspektif ini, organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan (Mahmudi, 2013:145). Pencapaian tujuan strategik pada perspektif proses bisnis internal akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan secara tidak langsung juga akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Perusahaan pada perspektif proses bisnis internal melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menghasilkan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan maupun para pemegang saham.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

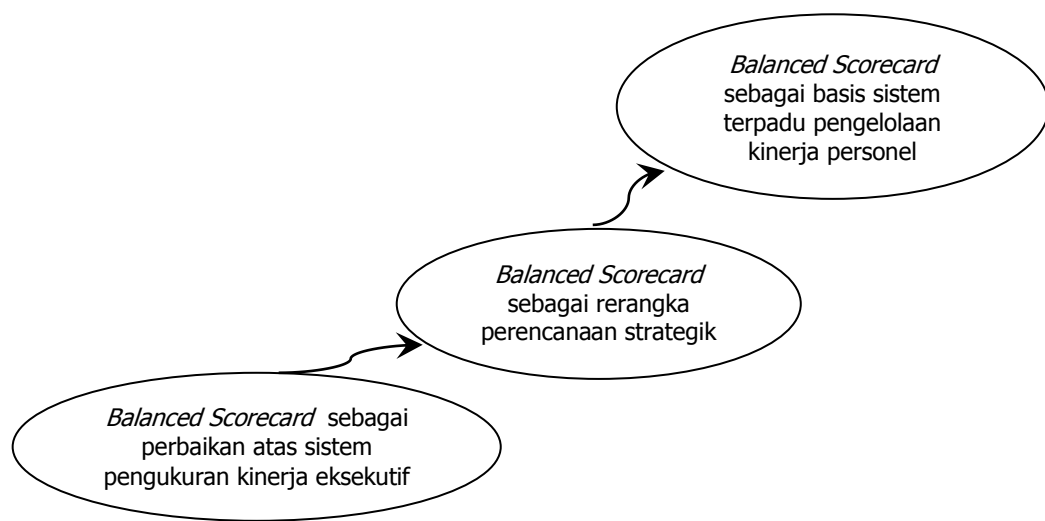
Organisasi perlu melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan karena target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring dengan berjalannya waktu. Untuk itu juga, organisasi harus pintar dalam berinovasi, berkreasi dan belajar (Mahmudi, 2013:146). Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan "*How do we align our intangible*

assets (people, systems, and culture) to improve the critical processes?” (Kaplan & Norton, 2006:21). Komponen aspek ini menfokuskan pada keberlanjutan agar menjamin dan meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan para pelanggan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di dalamnya mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui (Mohamad Mahsun, 2009:160) dan dalam perspektif ini juga menggambarkan kemampuan suatu organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced Scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2014:4). Untuk lebih jelasnya, berikut penjelasan dari tiap tahap evolusi perkembangan tersebut: (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif artinya *Balanced scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, (2) *Balanced Scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik maksudnya adalah pemanfaatan *Balanced scorecard* pada sistem perencanaan strategi sebagai alat untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan

ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan empat atribut, yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel maksudnya *Balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personal (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. Evolusi perkembangan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2014:4) digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Tahap evolusi perkembangan *Balanced Scorecard* terkini, *Balanced Scorecard telah* dimanfaatkan sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel. Pada tahap perkembangan ini *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk memperbaiki kualitas perencanaan strategik dan sekaligus sebagai basis pengelolaan kinerja seluruh personel perusahaan. Pada sektor publik, setelah *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat pemfokus strategi, *Balanced Scorecard* kemudian digunakan sebagai alat untuk pemetaan strategi (*strategy mapping*). Bagi organisasi, pemetaan

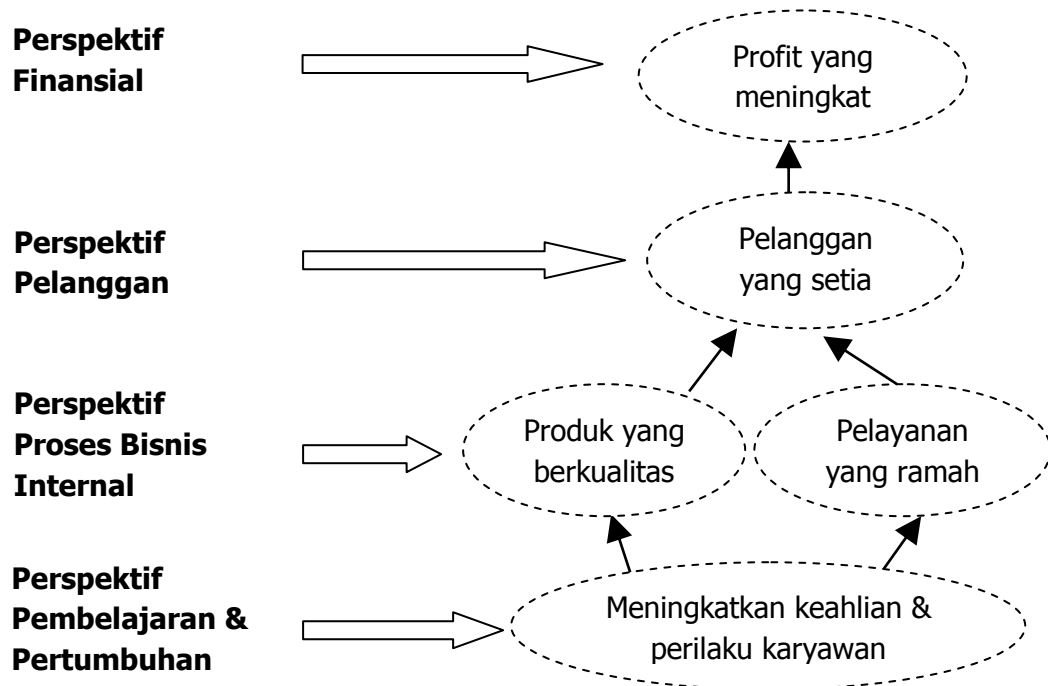
strategi merupakan hal yang sangat kritis dan krusial. Seberapa akurat, detail, dan aktual peta strategi akan mempengaruhi tingkat kesuksesan yang akan dicapai.

Awalnya, *Balanced Scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda (Mahmudi, 2013:143). Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah perspektif keuangan (*finansial*) dengan tujuan mencari laba (*profit maximization*), maka organisasi sektor publik tumpuannya pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi sektor publik. *Balanced Scorecard* menyajikan pengukuran kinerja bukan hanya dilihat dari perspektif keuangan saja namun juga perspektif nonkeuangan. Sehingga, *Balanced Scorecard* membuat keseimbangan antara berbagai ukuran kinerja, yaitu keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, ukuran kinerja masa lampau (*lag indicator*) dan masa depan (*lead indicator*), dan ukuran kinerja internal dan eksternal (Niven, 2002:22).

Pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* di dalamnya memuat istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) (Freddy Rangkuti, 2011:11). Setiap perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategis yang mungkin jumlahnya lebih dari satu dan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Jika kita memiliki sejumlah indikator dimana indikator kinerja sekarang menjadi indikasi kinerja yang baik

di masa depan dari indikator yang lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab-akibat.

Keempat perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) dapat dibuat menjadi sebuah peta strategi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi (Mahmudi, 2013:137). Peta strategi memetakan beberapa strategi organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab-akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* menurut Moehariono (2012:94) diperlihatkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* juga memiliki keunggulan dibanding dengan sistem manajemen strategik lainnya. Mulyadi (2014:15) menyatakan akan keunggulan penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik yaitu mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur. Komprehensif, *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, menjadi meluas ke perspektif nonkeuangan yang meliputi: pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan; Koheren, *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik; Berimbang, Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan; Terukur, Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Moehariono (2012:93) juga menambahkan bahwa terdapat empat keunggulan sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*, yaitu: (1) memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan, (2) meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan tren perubahan lingkungan bisnis, (3) meningkatkan daya respons perusahaan terhadap tren perubahan lingkungan bisnis, dan (4) menghasilkan *total business plan* yang menyediakan dua

macam aktivitas nilai, yaitu *long range value creating activities* dan *short range value creating activities*.

Sehebat apapun konsep penilaian kinerja, tidak akan menghapus adanya celah-celah kelemahan, seperti problem perilaku yang mengekor pada hampir pada semua sistem pengukuran. *Balanced scorecard* tidak terlepas dari *gaming* yang dilakukan untuk mencapai target kinerja yang diinginkan. Selain itu, menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar kompensasi manajemen, sangat berpengaruh dalam membantu mengaitkan perusahaan dengan strategi namun masih tetap beresiko. Hal-hal yang merupakan masalah yang harus diselesaikan adalah pemilihan ukuran yang tepat pada *scorecard*, ketersediaan data yang valid dan konsekuensi yang tidak dapat diperkirakan dari cara pencapaian target kinerja.

Berdasarkan penjelasan mengenai *Balanced Scorecard* di atas, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang terdiri dari sekelompok tolok ukur kinerja terintegrasi dan juga berupa suatu sistem manajemen strategik komprehensif yang berupa kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa evolusi perkembangan, yaitu pada awalnya *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, kemudian pada perkembangan implementasi selanjutnya *Balanced Scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik, dan pada tahap perkembangan terkini *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu

pengelolaan kinerja personel. *Balanced Scorecard* menyajikan pengukuran kinerja bukan hanya dilihat dari perspektif keuangan saja namun juga perspektif nonkeuangan. Perspektif nonkeuangan itu meliputi: pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga, secara umum *Balanced Scorecard* menyajikan pengukuran kinerja dari empat perspektif, yaitu: (1) perspektif keuangan (*financial*), (2) perspektif pelanggan (*customer*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik, yaitu *Balanced Scorecard* menyajikan pengukuran kinerja bukan hanya dilihat dari perspektif keuangan saja namun juga perspektif nonkeuangan. Dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) yang dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) dapat dibuat menjadi sebuah peta strategi, dan penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik mampu menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

4. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi

Di era kontemporer dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini lebih populer dengan

sebutan istilah *Total Quality Education* (TQE) (Sallis, 2011:5). Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM), yang pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis kemudian diterapkan pada dunia pendidikan.

Sallis (2011:6-7) menjelaskan bahwa institusi pendidikan dapat disebut bermutu, dalam konsep *Total Quality Manajement*, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi). Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat, harapan, dan kepuasan pelanggan.

Perguruan tinggi di Indonesia dewasa ini sudah banyak yang memperoleh sertifikat ISO 9001:2008. Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang sistem manajemen mutu (Wawan Setyawan, 2009:1). Organisasi yang sudah berstandar ISO 9001:2008 berarti organisasi tersebut mempunyai mutu yang sudah teruji kualitasnya seperti di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Nugroho Wibowo (2014:45) mengemukakan bahwa:

secara garis besar SMM ISO 9001:2008 adalah standar internasional tentang sistem manajemen mutu yang berfokus pada pelanggan dan selama proses pelaksanaannya dengan menggunakan persyaratan-persyaratan standar yang sudah ditetapkan untuk membantu organisasi menetapkan dan mengembangkan demi memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan mutu terus-menerus.

ISO 9001:2008 pada prinsipnya memberi arahan, atau bahkan aturan, bagaimana mengelola organisasi atau perusahaan agar mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan persyaratan atau standar mutu yg telah ditetapkan oleh pelanggan atau oleh organisasi itu sendiri. Standar mutu organisasi bisa mengacu pada standar yang berlaku umum atau standar yang hanya berlaku di perusahaan itu sendiri. Model manajemen atau pengelolaan organisasi dalam ISO 9001 menganut model PDCA-*Continual Improvement* dan pendekatan proses (*process approach*). Dengan demikian pada prinsipnya ISO 9001:2008 berisi klausul-klausul yang terkait dengan perencanaan (*plan*), pelaksanaan (*do*), pemeriksaan (*check*) dan tindakan perbaikan atau pencegahan serta perbaikan berkesinambungan sebagai model proses *Total Quality Management* (Nugroho Wibowo, 2014:46).

SMM ISO 9001 seperti model manajemen lain yang memberi panduan bagaimana mengelola organisasi dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi (Sallis, 2011:7). Namun, terdapat perbedaan yg cukup mendasar antara Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dengan model manajemen yang lain, yakni bahwa organisasi yang menerapkan SMM ISO 9001, dan yang menghendaki sertifikasi, diwajibkan untuk mematuhi klausul-klausul yg dibuat oleh badan yg mengeluarkan standar internasional ISO 9001 tersebut. Kepatuhan atau *compliance* inilah yg membedakan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dengan model manajemen lainnya. Organisasi tidak bisa bebas mengembangkan sendiri sistem manajemennya. Itulah sebabnya audit SMM ISO 9001 disebut juga dengan *compliance audit* atau audit kepatuhan. Yang menjadi fokus dalam Sistem

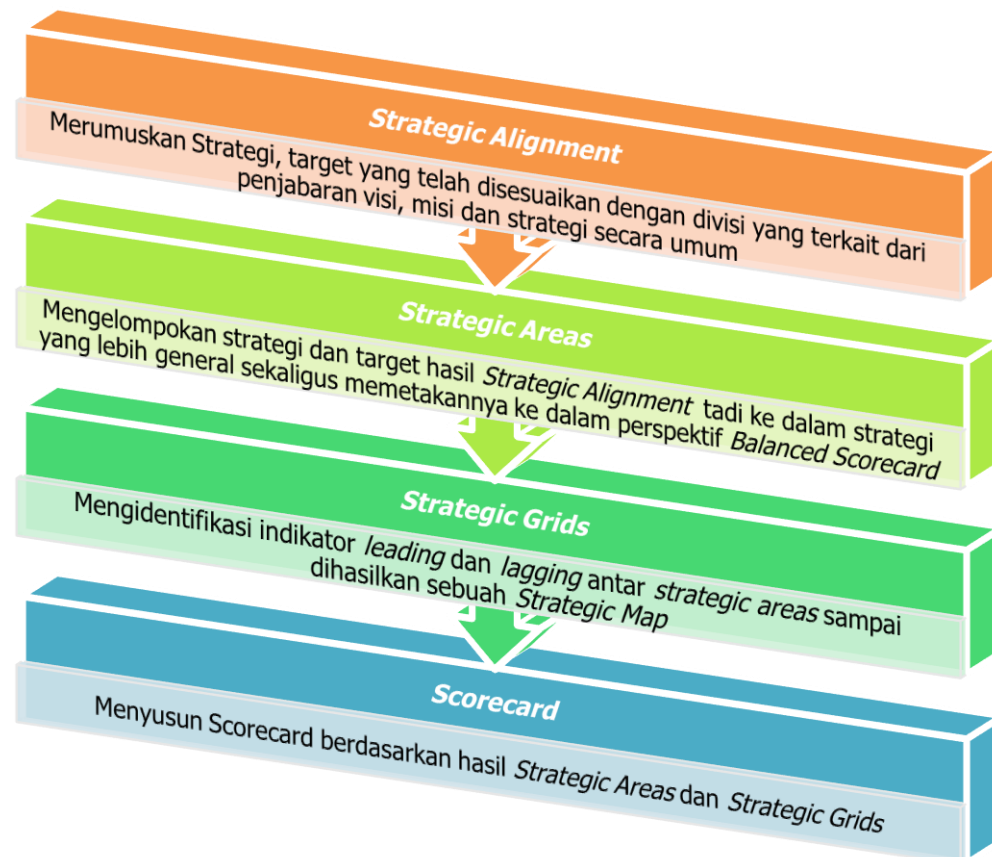
Manajemen Mutu ISO 9001 adalah sistem manajemen atau pengelolaan mutu, yg harus mengacu kepada standar internasional ISO 9001 yang dikeluarkan oleh badan standarisasi internasional atau *International Organization for Standardization*. ISO sendiri bukan singkatan dari *International Standardization Organization*. ISO berasal dari bahasa Yunani "Isos" yang berarti sama atau seragam. Oleh karena itu, diperlukan model manajemen lain yang handal, komprehensif, koheren, terukur dan berimbang seperti model manajemen dengan *Balanced Scorecard* sebagai pendamping dan juga untuk memutakhirkan model manajemen organisasi tersebut. Kombinasi Sistem ISO 9001:2008 dan Sistem Manajemen *Performance* (dalam bentuk KPI berbasiskan *Balanced Scorecard*) merupakan suatu bentuk strategi manajemen yang tepat. Di lain pihak, organisasi memiliki suatu bentuk penilaian obyektif untuk memastikan pengembangan manajemen berbasiskan *performance*. Lalu di sisi lain, organisasi juga memiliki kelebihan yaitu memiliki sertifikasi Sistem ISO 9001:2008 yang mendukung organisasi dalam memastikan manajemen yang profesional dan siap untuk berkompetisi.

Konsep *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam dunia pendidikan berfokus mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Dadang Dally, 2010:44). Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi, yang dalam penelitian ini adalah Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY) berpedoman seperti yang dijelaskan oleh Freddy Rangkuti (2013:93) yaitu: (1) merumuskan visi, misi, nilai, tujuan, dan strategi FT UNY, (2) menentukan perspektif, perspektif yang dipilih mencerminkan strategi FT UNY, (3) merumuskan sasaran strategis (*objectives*), sasaran strategis mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan, dan strategi FT UNY, (4) menentukan ukuran strategis (*measures*), terdapat dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu: ukuran hasil (*outcome measure atau lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure atau lead indicator*), (5) menentukan target, target merupakan pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa mendatang untuk mewujudkan sasaran strategis dalam setiap perspektif, (6) merumuskan inisiatif strategis, inisiatif strategis merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif, dan (7) implementasi *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* diimplementasikan atau tepatnya diturunkan ke setiap level dalam FT UNY dan bahkan ke setiap individu agar FT UNY mendapatkan hasil kinerja yang berlipat ganda.

Penyusunan pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* harus benar-benar disesuaikan dengan visi, misi dan karakteristik di FT UNY sehingga diperoleh indikator-indikator kinerja yang memang benar-benar mencerminkan visi dan misi FT UNY. Untuk memudahkan dalam

pengembangan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja, terdapat kerangka kerja yang terdiri dari 4 tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah *scorecard* sebagai alat ukur kinerja (Evans, 2002: 6-12). Keempat tahapan tersebut dijelaskan dalam sebuah diagram blok yang diperlihatkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard*

a. Penyelarasan Strategik (*Strategic Alignment*)

Pembuatan kerangka pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* langkah awalnya adalah merumuskan rencana strategis organisasi yang sesuai dengan tujuan strategik (*strategic goal*) organisasi tersebut yang dalam penelitian ini adalah FT UNY. Perumusan rencana strategik organisasi adalah dengan menjabarkan visi, misi dan strategi organisasi menjadi beberapa

strategic goal. Ciri *strategic goal* yang baik yaitu: (1) berupa tujuan objektif yang menjelaskan apa yang harus dikerjakan, dan juga (2) berupa kumpulan target yang menyampaikan apa yang diharapkan (Evans, 2002:6).

Perumusan rencana strategis FT UNY diperlukan penyelarasan dengan kinerja FT UNY, baik struktur divisi, maupun proses bisnis. Sehingga hasil akhir tahap ini adalah *strategic goal*, target terukur yang diharapkan, dan divisi yang bertanggung jawab untuk mencapai setiap *strategic goal*.

b. Pengelompokan Strategik (*Strategic Areas*)

Setelah melakukan *strategic alignment* langkah berikutnya yaitu melakukan *strategic areas*. Banyaknya *strategic goal* yang dihasilkan pada tahap *strategic alignment* dapat mengaburkan visi dan misi dari perusahaan. Untuk itu kita memerlukan *strategic areas* untuk membatasi organisasi supaya tidak mengejar tujuan yang terlalu banyak. Strategi adalah pilihan, jadi pada tahap ini ditentukan mana yang menjadi fokus utama organisasi dan yang bukan.

Strategic areas merupakan beberapa hal yang menjadi area utama untuk merealisasikan visi dan misi perusahaan (Anggi Putri Pertiwi, dkk, 2011:13). *Strategic areas* ini bisa kita dapatkan dengan mengelompokkan *strategic goal* menjadi satu generalisasi area. Dalam metode *Balanced Scorecard*, *strategic areas* ini nantinya akan dikelompokkan lagi ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* yang sesuai. Hasil dari tahap ini berupa pemetaan beberapa *strategic goal* ke dalam satu *strategic areas* dan pemetaan *strategic areas* ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* yang sesuai.

c. Penjaringan Strategik (*Strategic Grids*)

Setelah target-target ditentukan dan area tujuan strategi telah didefinisikan, langkah berikutnya adalah tahap *strategic grid*. Pada tahap ini akan dilihat pengaruh indikator *leading – lagging* antar *strategic areas* yang ada. *Leading* menunjukkan bahwa suatu *strategic area* dicapai setelah *strategic area* lainnya dijalankan. Sedangkan *strategic area* yang perlu dijalankan ini disebut *lagging*. Jadi satu *strategic area* bisa saja menjadi *leading* sekaligus *lagging* bagi *strategic areas* yang berbeda.

Tahap penjaringan strategik menghasilkan sebuah *strategic map*, yaitu peta yang menunjukkan hubungan indikator *leading – lagging* antar *strategic area* yang ada. Dengan adanya *strategic map* ini, penentuan waktu realisasi strategi yang telah disusun dapat lebih efektif dan efisien (Evans, 2002:9).

d. Kartu Penilaian (*Scorecard*)

Hasil akhir dari penerapan metode *Balanced Scorecard* ini adalah sebuah acuan penilaian kinerja yang terukur. Salah satu acuan penilaian yang bisa digunakan adalah *scorecard*. *Scorecard* merupakan sebuah kartu penilaian bagi suatu institusi/organisasi dilihat dari proses pencapaian target yang telah dilaksanakan (Anggi Putri Pertiwi, dkk, 2011:14). Penyusunan *scorecard*, dapat dilakukan dengan menggabungkan hasil yang didapat dari tahap *strategic areas* dan *strategic grids*.

Hasil pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dijadikan materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategik dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola suatu institusi untuk mengembangkan institusi tersebut di masa yang akan datang sehingga

menjadi lebih baik, unggul dan mampu bersaing baik di kancah nasional maupun global.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di perguruan tinggi menggunakan kerangka kerja yang terdiri dari 4 tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah *scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Tahapan desain kerangka kerjanya meliputi: penyelarasan strategik (*strategic alignment*), pengelompokan strategik (*strategic areas*), penjaringan strategik (*strategic grids*), dan kartu penilaian (*scorecard*).

5. Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja yang dirasakannya dengan harapannya (Oliver dalam Supranto, 2011:233). Sedangkan menurut Supranto (2011:233), tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Kotler dalam Lumaar Ridlo (2012:11) mendefinisikan kepuasan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang dialami setelah membandingkan antara persepsi kinerja atau hasil suatu produk dengan harapan-harapannya.

Layanan merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi layanan tersebut (Supranto, 2011:227). Suatu pelayanan memiliki potensi untuk memenuhi atau tidak memenuhi harapan pelanggan. Angelova & Zekiri (2011:232), menjelaskan bahwa "*Services include all economic activities which are*

intangible, not physically apparent like products, which provide value to the customer". Layanan mencakup semua kegiatan ekonomi yang tidak berwujud, tidak jelas secara fisik seperti produk yang memberikan nilai kepada pelanggan. Sedangkan menurut Sukma Pratiwi (2011:28), definisi layanan adalah sebagai berikut:

Layanan adalah perbuatan yang dilakukan oleh satu pihak kepada pihak lain dimana pihak lain yang menerima layanan itu akan menikmati manfaat atau merasa senang dan puas, layanan tidak dapat disentuh dan tidak dapat dimiliki karena tidak memiliki wujud. Layanan hanya dapat dialami, digunakan atau dikonsumsi, sangat sukar untuk mengetahui dengan persis apa saja yang akan diperoleh pada saat akan membeli suatu layanan karena sifatnya yang abstrak.

Setelah dijelaskan beberapa definisi layanan, selanjutnya dijelaskan definisi kualitas layanan. Kualitas layanan didefinisikan sebagai standar proses yang harus dilaksanakan dalam suatu kegiatan pelayanan guna memenuhi harapan pengguna jasa/mahasiswa (Renata Arimawati, 2013:20). Menurut Muhammad Joko Triono (2012:22), Kualitas layanan didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas layanan yang mereka terima.

Kitchroen (2004:15-16) mengemukakan bahwa hasil penelitian Parasuraman et al terhadap beberapa jenis jasa berhasil mengidentifikasi sepuluh faktor/dimensi utama yang menentukan kualitas jasa yaitu: kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), kompetensi (*competence*), akses (*access*), kesopanan (*courtesy*), komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), pemahaman (*understanding*), dan bukti fisik (*tangible*). Oleh karena adanya tumpang tindih di antara beberapa dimensi di atas, dalam perkembangan selanjutnya

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1994:202) merangkum sepuluh dimensi utama menjadi lima dimensi yaitu: (1) *tangibility* (perwujudan), (2) *responsiveness* (daya tanggap), (3) *reliability* (kehandalan), (4) *assurance* (kepastian), dan (5) *emphaty* (empati). Lima dimensi kualitas jasa (*servqual*) yang dikemukakan oleh Parasuraman ini telah teruji dalam mengukur kinerja kualitas jasa.

Layanan akademik merupakan salah satu produk jasa yang dapat diukur kualitas jasanya menggunakan lima dimensi *service quality (servqual)* (Lumaur Ridlo, 2012:60-61). Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan menggunakan *servqual* sebagai alat ukur kinerja kualitas layanan akademik di FT UNY berdasarkan model *Balanced Scorecard. Service quality* yang dipaparkan Lumaur Ridlo (2012:61), dijelaskan sebagai berikut:

Dimensi pertama dari kualitas pelayanan adalah perwujudan (*tangibility*). *Tangible* merupakan dimensi fisik. Suatu jasa tidak dapat dicium, dan tidak dapat diraba, sehingga bukti fisik menjadi penting sebagai ukuran terhadap pelayanan. *Tangible* berupa kemampuan untuk memberi fasilitas fisik kampus dan perlengkapan perkuliahan yang memadai menyangkut penampilan personil (sumber daya manusia) serta sarana umum, misalnya: ketersediaan sarana prasarana. Mahasiswa akan menilai suatu kualitas pembelajaran dari segala sarana dan fasilitas yang ada.

Dimensi kedua, daya tanggap (*responsiveness*) adalah dimensi kualitas pelayanan yang dinamis. *Responsiveness* merupakan kerelaan untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan secara cepat. Harapan

mahasiswa terhadap daya tanggap pelayanan akan selalu berubah dari waktu ke waktu.

Dimensi ketiga adalah kehandalan (*reliability*), yaitu kemampuan untuk menampilkan layanan yang dapat dipertanggungjawabkan dan akurat atau kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.

Dimensi keempat dari dimensi kualitas pelayanan yang menentukan kepuasan pelanggan adalah kepastian (*assurance*), yaitu dimensi jaminan kualitas yang berhubungan dengan perilaku staf pengajar atau dosen dalam menanamkan rasa percaya dan keyakinan kepada para mahasiswa. *Assurance* mencakup kompetensi, pengetahuan, keterampilan, kesopanan. Contoh dimensi ini ditunjukkan seperti sikap dosen yang menyampaikan kuliah sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Dosen berusaha menambah wawasan dengan membaca, menghadiri seminar, mengikuti pelatihan, atau melakukan penelitian.

Dimensi kepuasan yang terakhir adalah empati (*empathy*). *Empathy* adalah sikap dosen atau karyawan dalam memberikan pelayanan sepenuh hati, seperti perhatian secara pribadi serta pemahaman bahwa setiap mahasiswa memiliki kemampuan dan kebutuhan yang berbeda. Sikap ini dapat ditunjukkan dengan pemahaman peran dosen yang tidak hanya sebagai pendidik, melainkan juga sebagai konselor serta supervisor. Dimensi ini berkaitan dengan teori perkembangan kebutuhan manusia Maslow. Kebutuhan manusia tidak hanya berupa kebutuhan fisik, keamanan dan sosial,

namun juga kebutuhan ego dan aktualisasi diri. Dua kebutuhan terakhir tersebut yang banyak berhubungan dengan dimensi empati.

Margono dalam Arta Efy Setiawan (2013:13), Kepuasan mahasiswa dengan mutu pelayanan dalam proses pembelajaran memiliki keterkaitan yang kuat. Semakin berkualitas mutu pelayanan, maka semakin tinggi pula pencapaian kepuasan mahasiswa. Kepuasan mahasiswa merupakan esensial dalam TQM (*Total Quality Management*), oleh sebab itu sebuah perguruan tinggi harus mengidentifikasi kebutuhan para mahasiswa secara cermat dan berusaha memuaskan dengan memandang bahwa mahasiswa sebagai pelanggan utama yang harus dilayani.

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai kepuasan, layanan dan kualitas layanan di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan mahasiswa adalah tingkat kesesuaian perasaan mahasiswa sebagai pelanggan internal perguruan tinggi terhadap apa yang menjadi harapannya dari kinerja sebuah perguruan tinggi. Layanan merupakan segala bentuk kegiatan dan manfaat yang dapat berbentuk usaha, perbuatan, atau kinerja yang diberikan oleh penyedia kepada konsumen yang pada dasarnya tidak berwujud. Sedangkan kualitas layanan merupakan kondisi dinamis dari segenap aspek produk atau layanan yang memenuhi atau melebihi harapan serta memenuhi spesifikasi yang ada. Kualitas layanan dalam lingkungan pembelajaran disebut sebagai kualitas layanan akademik. Jadi, maksud dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik dalam penelitian ini adalah tingkat kesesuaian perasaan mahasiswa sebagai pelanggan internal perguruan tinggi

terhadap apa yang menjadi harapannya dari kinerja sebuah perguruan tinggi dilihat dari layanan akademik yang diperolehnya.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas, dari hasil penelitian terdahulu tersebut dapat dijadikan data pendukung maupun sebagai bahan referensi dalam penelitian ini, penelitian terdahulu tersebut diantaranya sebagai berikut:

Penelitian relevan yang pertama dilakukan oleh Bambang Trisno, Tasma Sucita, dan Wasimudin Surya S. tentang perancangan sistem pengukuran kinerja di perguruan tinggi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang berorientasi *nonfinancial* di Jurusan Pendidikan Teknik Elektro (JPTE)-FPTK UPI. Adapun lingkup penelitian yang dilakukan meliputi pengukuran tiga perspektif kinerja, yaitu: dari perspektif mahasiswa dan stakeholder (yaitu Mahasiswa dan stakeholders), perspektif proses internal, prospektif pertumbuhan dan pembelajaran. Metode penelitian yang digunakan adalah pengembangan penelitian kualitatif dikombinasikan dengan pendekatan kuantitatif instrument pengukuran yang telah didisain berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard*. Rancangan pengukuran aplikasi *Balanced Scorecard* hanya berlangsung pada Program pendidikan S1 JPTE FPTK UPI. Dari hasil penelitian ketiga perspektif non finansial *Balanced Scorecard* di JPTE secara umum diketahui bahwa *share value* masing-masing perspektif memiliki nilai signifikan untuk kurun waktu

satu semester 2008-2009 dan memberikan deskripsi kinerja JPTE cukup baik dan dalam fase pengembangan JPTE secara strategik dalam perspektif di bidang pembelajaran dan pertumbuhan maupun terkait dengan kepentingan kedua perspektif lainnya adalah upaya peningkatan proses pelayanan mutu akademik dan pembelajaran.

Penelitian relevan yang kedua tentang pengembangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada Politeknik Negeri Batam) yang dilakukan oleh Irsutami dan Chici Ramdhaniah pada tahun 2011. Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus. Studi kasus penelitian dilakukan di Politeknik Negeri Batam sebagai objek penelitian dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis dimulai dengan menguraikan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di Politeknik Negeri Batam, kemudian merancang pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan membuat pembuatan indikator pencapaian. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, inspeksi dokumen, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sangat memungkinkan untuk diimplementasikan di Politeknik Negeri Batam dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat serta mampu mewujudkan akuntabilitas pengelolaan dana yang dialokasikan.

Penelitian relevan yang ketiga dilakukan pada tahun 2010 oleh Rezma Hadi Rahmani tentang analisis pengukuran kinerja organisasi nirlaba dengan metode *Balanced Scorecard* (studi pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). Jenis dan pendekatan penelitian yang dilakukan

adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dengan metode *time series analysis*. Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dan interview atau wawancara. Hasil penelitian menunjukkan pengukuran kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan metode *Balanced Scorecard* kinerja organisasi dikatakan baik, kinerja dari perspektif keuangan baik. Selain itu juga, kinerja dari perspektif non keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari perspektif pelanggan terpenuhinya kepuasan mahasiswa dengan terlihat bahwa mahasiswa puas akan kinerja dosen. Perspektif proses bisnis internal juga cukup baik dilihat dengan semakin banyaknya kualifikasi dosen dengan pendidikan S3 dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik.

Penelitian relevan yang keempat tentang analisis penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif untuk mengukur kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang oleh Fatmasari Sukesti pada tahun 2010. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yang menggambarkan kinerja universitas Muhammadiyah Semarang selama 3 tahun, tahun 2006, 2007 dan 2008. Jenis data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dan kualitatif serta terdiri dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi dan kuesioner. Jumlah responden pada karyawan Universitas Muhammadiyah Semarang adalah 201 orang, sedangkan responden pelanggan/mahasiswa Universitas Muhammadiyah Semarang berjumlah 1.775 orang, sehingga sampel karyawan yang diambil adalah 67 orang dan sampel mahasiswa 95 orang. Hasil

penelitian menjelaskan bahwa 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. Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang 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 kuisisioner yang disebarkan menunjukkan bahwa mahasiswa puas terhadap pelayanan Unimus. Pendapatan dari seluruh jumlah mahasiswa belum menunjukkan kemampuan menghasilkan profit yang menguntungkan. Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan baik oleh karyawan administrasi maupun karyawan fungsional (dosen) kepada mahasiswa. Kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang 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 kuisisioner menunjukkan karyawan puas terhadap manajemen universitas.

Penelitian relevan yang kelima dilakukan pada tahun 2011 oleh Anggi Putri Pertiwi, Walesa Danto, dan Kusuma Ayu Laksitowening tentang *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja Institut Teknologi Telkom (IT TELKOM) Bandung. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengimplementasikan

metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja Institut Teknologi Telkom, dan menerapkan kerangka kerja yang memudahkan implementasi pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Sedangkan tahapan yang dilakukan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja Institut Teknologi Telkom yaitu: (1) studi literatur, (2) observasi data, dan (3) implementasi. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian tersebut adalah (1) *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk mengukur kinerja semua elemen atau bagian yang ada di IT TELKOM, (2) kerangka kerja yang dilakukan dalam penelitian ini dapat mempermudah pengimplementasian *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja IT TELKOM, (3) *company scorecard* dapat dijadikan acuan penilaian kinerja yang berisi ukuran kinerja yang telah dipetakan ke dalam bagian-bagian yang bertanggung jawab di IT TELKOM.

Berdasarkan kelima hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun kelima penelitian tersebut menggunakan metode penelitian yang berbeda-beda, keempat penelitian tersebut juga memiliki persamaan, yaitu sama-sama mencoba menerapkan model pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan obyek penelitian pada sektor publik yaitu perguruan tinggi. Seperti kelima penelitian yang disebutkan di atas, dalam penelitian ini juga mempunyai persamaan yaitu dalam mengukur kinerja organisasi sama-sama menggunakan metode pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai model pengukuran kinerja pada perguruan tinggi yang dalam penelitian ini di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Dari persamaan dan perbedaan itulah menguatkan peneliti untuk memantapkan

melakukan kegiatan penelitian tentang pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.

C. Kerangka Pikir

Era revolusi informasi yang sedang berlangsung dewasa ini, dunia pendidikan menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dari sebelumnya. Sebaliknya, dalam era revolusi informasi keunggulan daya saing suatu wujud usaha sangat tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksplorasi sumber daya atau aset tak terwujud yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Dengan demikian, untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan sistem informasi multidimensional yang meliputi sistem informasi keuangan dan nonkeuangan, suatu sistem pengukuran komprehensif (Dadang Dally, 2010:46-48).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diperlukan adanya pengukuran kinerja yang handal dan komprehensif di FT UNY untuk mengantisipasi krisis kepercayaan masyarakat dan kesenjangan harapan (*expectation gap*) antara penyelenggara FT UNY dengan para *customers* dari masyarakat. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek finansial saja tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* berfokus mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Hasil pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dijadikan materi pemetaan dalam membuat perencanaan strategik dan pengambilan keputusan pimpinan dan pengelola suatu institusi untuk mengembangkan institusi tersebut di masa yang akan datang sehingga menjadi lebih baik, unggul dan mampu bersaing baik di kancah nasional maupun global.

Ada beberapa indikator/petunjuk yang bisa dilihat ketika berkaitan dengan persepsi pelanggan mengenai kualitas suatu layanan. Pelanggan mungkin tersenyum ketika mereka berbicara mengenai barang atau jasa. Mereka mungkin mengatakan hal-hal yang bagus tentang barang dan jasa. Senyum suatu bukti bahwa seseorang puas, cemberut sebaliknya mencerminkan kekecewaan. Kedua hal tersebut, tersenyum dan mengatakan hal-hal yang baik merupakan indikator tentang suatu gagasan yang mungkin disebut kepuasan pelanggan.

Berdasarkan telaah teori yang telah dikemukakan di atas, kualitas layanan akademik yang sesuai dengan harapan pelanggan mampu meningkatkan kepuasan dan menciptakan citra merek yang positif terhadap institusi atau lembaga sehingga dapat mengatasi krisis kepercayaan masyarakat dan kesenjangan harapan (*expectation gap*) antara penyelenggara institusi atau lembaga tersebut dengan para *customers* dari masyarakat. Bila dikaitkan dengan penelitian tingkat kepuasan mahasiswa

```
graph TD; A([Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001 : 2008]) --> B([FT UNY]); A -.-> C([PENGUKURAN KINERJA]); B --> D([KINERJA ORGANISASI]); C -.-> E[BALANCED SCORECARD]; E -.-> D; D --> F1[FINANSIAL]; D --> F2[PELANGGAN]; D --> F3[PROSES BISNIS INTERNAL]; D --> F4[PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN]; F1 <--> F2; F2 <--> F3; F3 <--> F4; F1 & F2 & F3 & F4 --> G([KEPUASAN MAHASISWA DALAM LAYANAN AKADEMIK]); G --> H1[PERWUJUDAN (TANGIBLE)]; G --> H2[DAYA TANGGAP (RESPONSIVENESS)]; G --> H3[KEHANDALAN (RELIABILITY)]; G --> H4[KEPASTIAN (ASSURANCE)]; G --> H5[EMPATI (EMPATHY)];
```

The flowchart illustrates the research model. At the top, 'Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001 : 2008' (Standardized Quality Management System ISO 9001:2008) leads to 'FT UNY' and 'PENGUKURAN KINERJA' (Performance Measurement). 'FT UNY' leads to 'KINERJA ORGANISASI' (Organizational Performance). 'PENGUKURAN KINERJA' leads to 'BALANCED SCORECARD', which in turn leads to 'KINERJA ORGANISASI'. 'KINERJA ORGANISASI' is measured by four dimensions: 'FINANSIAL' (Financial), 'PELANGGAN' (Customer), 'PROSES BISNIS INTERNAL' (Internal Business Process), and 'PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN' (Learning & Growth). These dimensions are interconnected and lead to 'KEPUASAN MAHASISWA DALAM LAYANAN AKADEMIK' (Student Satisfaction in Academic Services). This satisfaction is further broken down into five components: 'PERWUJUDAN (TANGIBLE)', 'DAYA TANGGAP (RESPONSIVENESS)', 'KEHANDALAN (RELIABILITY)', 'KEPASTIAN (ASSURANCE)', and 'EMPATI (EMPATHY)'.

56

D. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian dijabarkan dari rumusan masalah. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian tentang pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta adalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimana analisis kebutuhan pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balanced Scorecard* di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta?
- 2) Bagaimana rancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta?
- 3) Bagaimana kinerja Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik?

BAB III

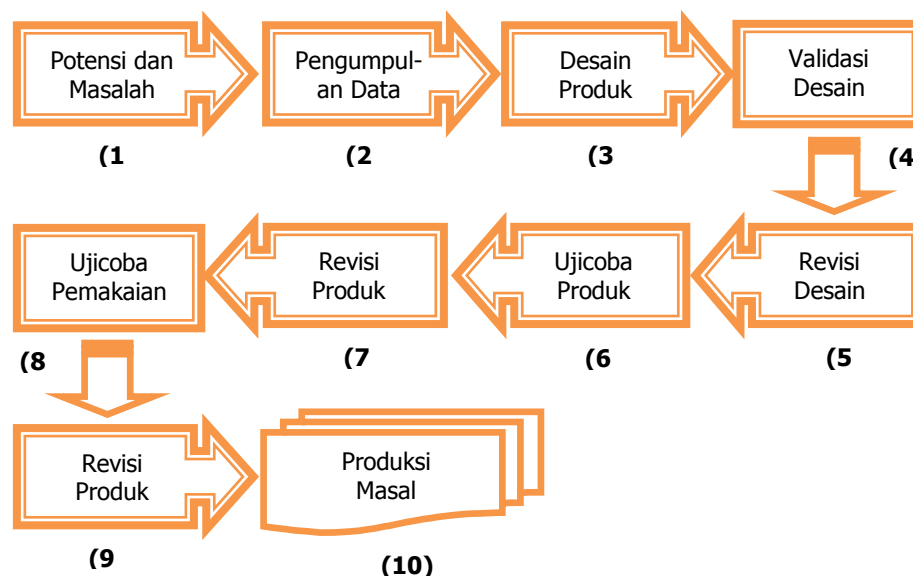
METODE PENELITIAN

A. Model Pengembangan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan (*research and development [R&D]*). Antara hasil-hasil penelitian dasar yang bersifat teoritis dengan penelitian terapan yang bersifat praktis sering dihadapi adanya kesenjangan. Kesenjangan ini dapat dihilangkan atau disambungkan dengan penelitian dan pengembangan (Sri Kantun, 2013:76).

Pendekatan penelitian dan pengembangan mampu menghasilkan suatu produk/model yang memiliki nilai validasi tinggi, karena produk tersebut dihasilkan melalui serangkaian uji coba di lapangan dan divalidasi oleh ahli. Langkah-langkah proses penelitian dan pengembangan menunjukkan suatu siklus, yang diawali dengan adanya analisis kebutuhan. Permasalahan yang membutuhkan pemecahan dengan menggunakan suatu produk tertentu. Langkah selanjutnya adalah menentukan karakteristik atau spesifikasi dari produk yang akan dihasilkan. Setelah itu barulah dibuat draft produk atau produk awal yang masih kasar, kemudian produk tersebut diujicobakan di lapangan dengan sampel secara terbatas dan sampel lebih luas secara berulang-ulang. Selama kegiatan ujicoba dilakukan pengamatan dan evaluasi. Berdasarkan hasil pengamatan dan evaluasi diadakan penyempurnaan-penyempurnaan. Kegiatan evaluasi dan penyempurnaan dilakukan secara terus-menerus hingga diperoleh sebuah produk terbaik atau produk standar

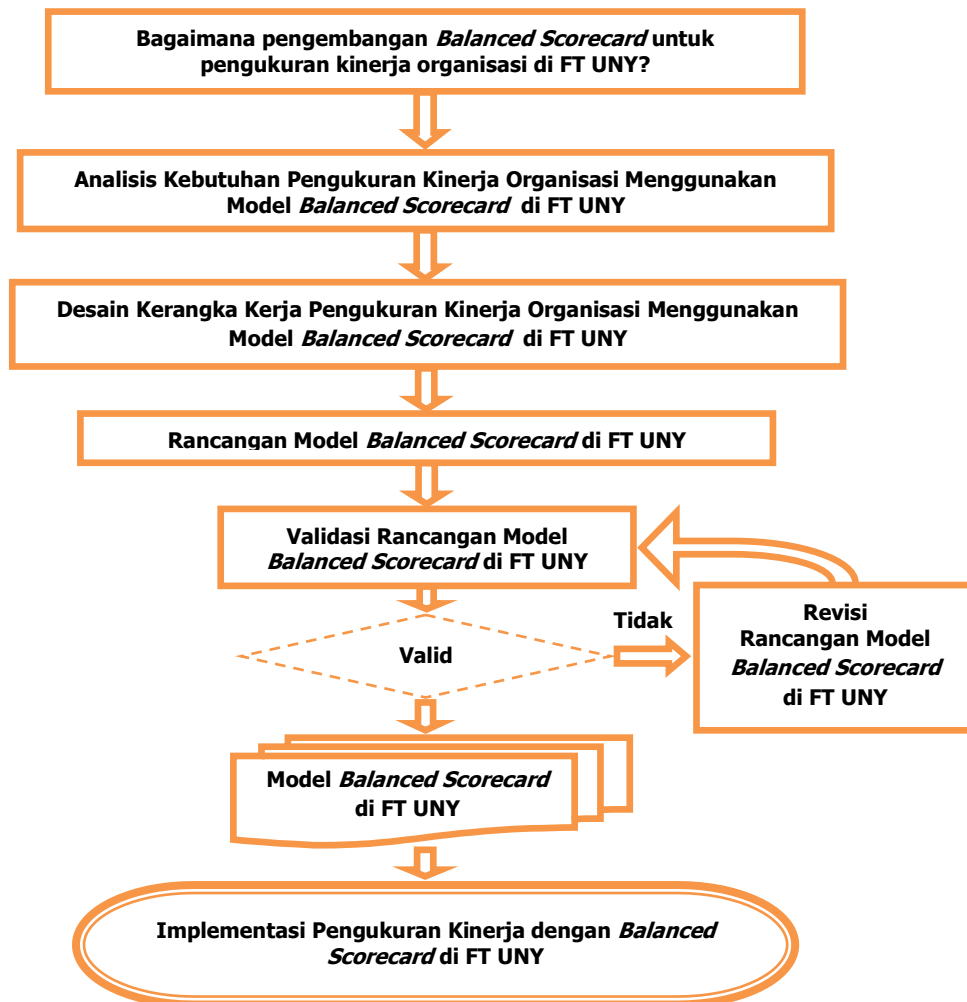
Pengembangan dalam penelitian ini difokuskan pada perancangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY). Tahapan penelitian dan pengembangannya dibagi menjadi dua tahap. Tahap pertama penelitian difokuskan kepada analisis kebutuhan dalam rangka menyusun kerangka kerja pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta yang hasil akhirnya berupa *Strategic Map* FT UNY dan *FT UNY Scorecard*. Penelitian tahap kedua merupakan uji implementasi pengukuran kinerja FT UNY berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Pelaksanaan penelitian metode penelitian dan pengembangan dalam penelitian ini mengikut prosedur yang dikembangkan oleh Sugiyono. Tahapan metode penelitian dan pengembangan menurut Sugiyono (2009:289) diperlihatkan pada Gambar 5.



Gambar 5. Langkah-langkah Penelitian & Pengembangan Menurut Sugiyono

B. Prosedur Pengembangan

Prosedur pengembangan dalam penelitian ini seperti yang dijelaskan pada pembahasan di model pengembangan mengambil prosedur yang dikembangkan oleh Sugiyono. Penelitian ini berusaha mengembangkan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di FT UNY. Berdasarkan bagan alur langkah penelitian dan pengembangan menurut Sugiyono pada Gambar 5, dengan sedikit penyesuaian maka prosedur pengembangan *Balanced Scorecard* ditunjukkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Prosedur Pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY

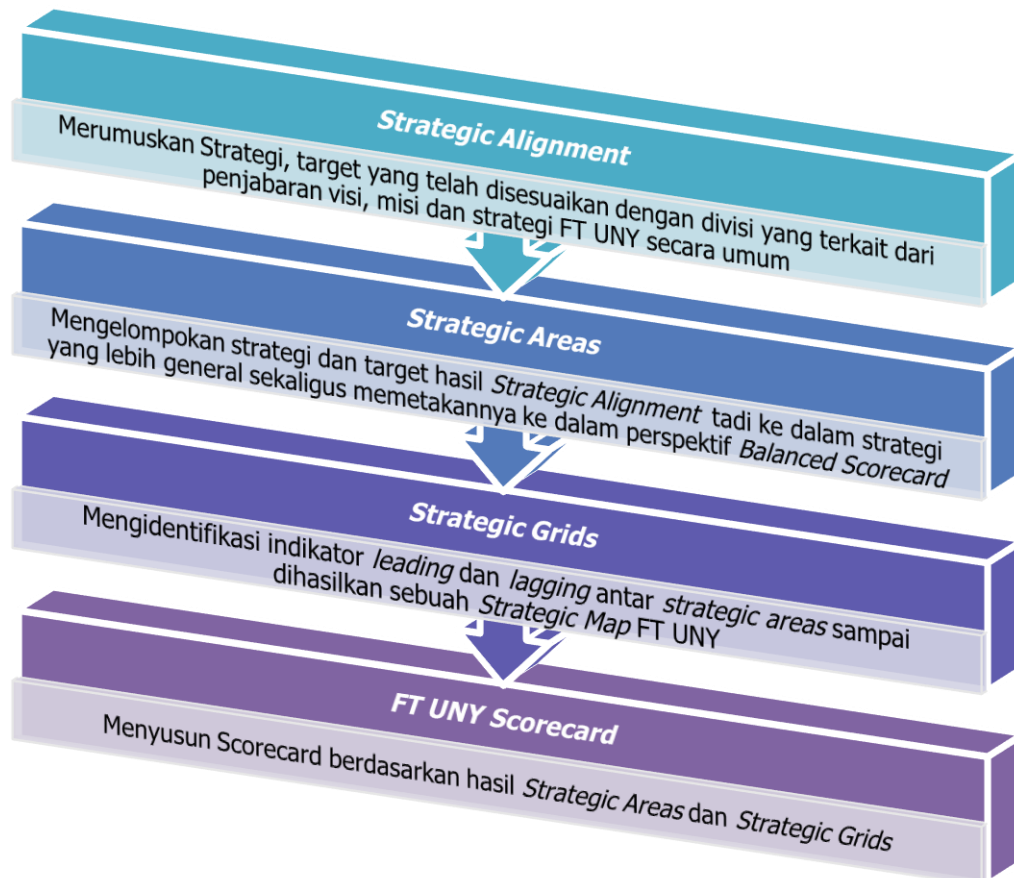
Tahapan penelitian pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di FT UNY dijelaskan sebagai berikut.

1. Analisis Kebutuhan

Tahap analisis kebutuhan merupakan kegiatan penyelidikan dan pengumpulan informasi berkaitan dengan kebutuhan pengembangan *Balanced Scorecard* yang sesuai untuk penyusunan kerangka kerja pengukuran kinerja organisasi di FT UNY.

2. Desain Kerangka Kerja Model *Balanced Scorecard*

Tahap desain kerangka kerja model *Balanced Scorecard* akan dibuat suatu rancangan model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di FT UNY. Dalam pengembangan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja, terdapat kerangka kerja yang terdiri dari 4 tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah *scorecard* sebagai alat ukur kinerja seperti yang telah dijelaskan sebelumnya di Bab II bahasan pengukuran kinerja organisasi dengan *Balanced Scorecard* di perguruan tinggi. Tahapan desain kerangka kerjanya yaitu: penyelarasan strategik (*strategic alignment*), pengelompokan strategik (*strategic areas*), penjaringan strategik (*strategic grids*), dan kartu penilaian (*scorecard*). Keempat tahapan tersebut dijelaskan dalam sebuah diagram blok yang diperlihatkan pada Gambar 7.



Gambar 7. Tahapan Desain Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* di FT UNY

3. Validasi Desain

Validasi pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi di FT UNY dalam penelitian ini dilakukan oleh dua orang ahli yang berkepentingan dalam lingkup FT UNY dengan memberikan pendapat dan penilaian mengenai hasil pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY yang berupa *Strategic Map* FT UNY dan FT UNY *Scorecard*. Hasil pendapat dan penilaian oleh para ahli meliputi 3 keputusan, yaitu: (1) layak digunakan untuk penelitian, (2) layak digunakan dengan perbaikan, dan (3) tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan.

4. Perbaikan/Revisi Desain

Langkah berikutnya setelah mendapat masukan dari para ahli yaitu melakukan perbaikan rancangan model *Balanced Scorecard* di FT UNY sesuai hasil diskusinya dengan ahli. Sehingga, setelah melakukan perbaikan dari berbagai ide dan masukan akan tercipta model *Balanced Scorecard* yang layak untuk pengukuran kinerja organisasi di FT UNY yang nantinya dapat meningkatkan kinerja FT UNY yang signifikan, komprehensif dan berkelanjutan.

5. Implementasi Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY

Tahap ini merupakan tahap akhir dari pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY yang merupakan implementasi dari model *Balanced Scorecard* itu sendiri. Di dalam organisasi sektor publik/non profit, mereka memfokuskan diri pada kepuasan pelanggan yang dalam institusi pendidikan adalah mahasiswa. Jika mahasiswa puas akan pelayanan yang diberikan oleh institusi pendidikan tersebut dari berbagai segi, maka dapat dianggap institusi tersebut memiliki kinerja yang baik begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, implementasi pengukuran kinerja FT UNY dengan model *Balanced Scorecard* dibatasi pada pengukuran tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Walaupun implementasi pengukuran kinerja FT UNY dengan *Balanced Scorecard* pengukuran kinerjanya hanya fokus pada kepuasan pelanggan saja yaitu mahasiswa, namun dalam pengukurannya mewakili ketiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, yaitu: pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, dan finansial.

C. Sumber Data Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY) dengan alamat Kampus UNY Karangmalang, Depok, Sleman, Yogyakarta. Subjek penelitian dalam penelitian ini sebanyak 180 responden yang merupakan mahasiswa aktif semester 4 ke atas pada tahun 2014 yang tersebar di 6 jurusan di FT UNY yang masing-masing jurusan diwakili 30 mahasiswa. Waktu pelaksanaan penelitian adalah dari bulan Desember 2014 sampai Februari 2015. Sedangkan obyek penelitian dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja organisasi di FT UNY.

D. Metode dan Alat Pengumpul Data

Penelitian ini menggunakan metode penelitian non-test yang meliputi angket (kuisisioner), wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode angket digunakan pada saat implementasi model *Balanced Scorecard* untuk melihat tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik, dan metode wawancara digunakan pada saat analisis kebutuhan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di FT UNY yang diperkuat dengan data dari metode observasi dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya meliputi angket dan pedoman wawancara. Untuk lebih jelasnya, metode dan alat pengumpul data dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

a. Angket atau Kuisisioner

Angket dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui kinerja Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Dipandang dari cara menjawab, angket dalam penelitian ini

termasuk dalam jenis angket tertutup, karena telah disediakan jawaban (Suharsimi Arikunto, 2013:195). Untuk mengetahui tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik, skala likert cocok untuk penelitian ini. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009:93).

Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini bergradasi sangat tidak memuaskan (STP), tidak memuaskan (TP), memuaskan (P), dan sangat memuaskan (SP) dengan tidak mengikutsertakan alternatif jawaban tidak tahu (TT) karena untuk menghindari jawaban responden memilih jawaban tengah. Responden hanya memilih salah satu alternatif jawaban dari empat pilihan jawaban. Untuk memudahkan perhitungan analisis data, peneliti menetapkan skor/nilai pada gradasi jawaban. Skor 1 menunjukkan sangat tidak memuaskan (STP), skor 2 menunjukkan tidak memuaskan (TP), skor 3 menunjukkan memuaskan (P), dan skor 4 menunjukkan sangat memuaskan (SP). Untuk lebih jelasnya penunjukan skala likert pada angket tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Skala Likert Angket Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik

No.	Pilihan Jawaban Responden	Singkatan	Skor
1	Sangat Tidak Memuaskan	STP	1
2	Tidak Memuaskan	TP	2
3	Memuaskan	P	3
4	Sangat Memuaskan	SP	4

Metode pengumpulan data dengan menggunakan angket disertai kisi-kisi instrumen guna mengetahui dimensi dan indikator yang menjadi dasar tiap butir pernyataan. Penyusunan kisi-kisi instrumen angket dalam penelitian ini berpedoman pada lima dimensi mutu pelayanan yaitu: perwujudan (*tangible*), daya tanggap (*responsiveness*), kehandalan (*reliability*), kepastian (*assurance*), dan empati (*empathy*) (Supranto, 2011:12-13). Kisi-kisi instrumen angket tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik dalam penelitian ini diperlihatkan pada Lampiran 1 dan Lampiran 2 untuk instrumen angket/kuisisionernya. Sebelum angket disebar ke responden yang sesungguhnya, angket diuji validitas dan reliabilitasnya agar data yang diperoleh valid dan reliabel, baru setelah itu disebar ke responden yang sesungguhnya. Setelah angket disebar langkah selanjutnya adalah data pada angket dianalisis dan hasilnya diinterpretasikan sesuai dengan panduan yang telah dibuat.

Sugiyono (2009:121) menjelaskan bahwa instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika instrumen tersebut tepat atau sesuai dengan yang diharapkan, sedangkan instrumen penelitian dikatakan reliabel jika instrumen tersebut mempunyai hasil yang tetap walaupun digunakan pada saat yang berbeda. Oleh karena itu, perlu adanya validitas dan reliabilitas instrumen penelitian angket. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa instrumen penelitian angket yang digunakan dalam penelitian ini telah valid dan reliabel. Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk menguji angket dijelaskan sebagai berikut.

1. Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang dibuat sudah tepat dan sesuai dengan penelitian yang hendak dilakukan (Sugiyono, 2009:121). Instrumen yang valid harus mempunyai validitas internal dan eksternal. Namun, untuk instrumen nontes seperti pada instrumen penelitian ini cukup memenuhi validitas konstruksi (*construct*). Uji validitas konstruksi dilakukan dengan 2 tahap, yaitu: tahap pertama uji validitas melalui pendapat dari ahli (*expert Judgements*) kemudian tahap kedua uji validitas melalui teknik analisis butir *Corrected Item-Total Correlation*.

Uji validitas melalui pendapat dari ahli (*expert Judgements*) dalam penelitian ini dilakukan oleh 4 orang dosen Pendidikan Teknik Elektro yaitu: Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT; Dr. Edy Supriyadi; Soeharto, M.Soe, Ed.D dan Moh. Khairudin, Ph.D, dan 2 orang yang berkedudukan penting di bagian TU FT UNY yaitu Drs. Mujiran yang merupakan Kabag TU FT UNY 2014 dan Drs. Wedho Chrisnarno yang merupakan Kabag TU FT UNY 2015 dengan memberikan pendapat dan penilaian mengenai angket dan hasil pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY yang berupa *Strategic Map* FT UNY dan FT UNY *Scorecard*. Hasil pendapat dan penilaian oleh para ahli meliputi 3 keputusan, yaitu: (1) layak digunakan untuk penelitian, (2) layak digunakan dengan perbaikan, dan (3) tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan.

Uji validitas melalui *Corrected Item-Total Correlation*, analisis ini mengkorelasikan masing-masing skor *item* dengan skor total *item* dan

melakukan koreksi terhadap efek *spurious overlap* (nilai koefisien korelasi yang overestimasi) (Duwi Priyatno, 2013:25). Hasil keputusan uji validitas menggunakan metode *Corrected Item-Total Correlation* sama dengan korelasi pearson yaitu: apabila $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$, maka dikatakan valid, sedangkan apabila $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka dikatakan tidak valid (Duwi Priyatno, 2013:20). Besarnya nilai r tabel ditentukan oleh besarnya jumlahnya subyek penelitian dan nilai r tabel dapat dilihat di tabel nilai r Product Moment (Sugiyono, 2012:373).

2. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas instrumen di dalam penelitian ini menggunakan persamaan *Alpha Cronbach*. Tujuannya adalah untuk mendapatkan tingkat ketepatan (keandalan atau keajegan) alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan. Pengambilan keputusan untuk uji reliabilitasnya yaitu jika *Cronbach's alpha* $< 0,6$ maka reliabilitas buruk, jika *Cronbach's alpha* $0,6 - 0,79$ maka reliabilitas diterima, dan jika *Cronbach's alpha* $\geq 0,8$ maka reliabilitas baik (Duwi Priyatno, 2013:30). Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen angket tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY dalam penelitian ini dapat dilihat di Bab IV di deskripsi data uji coba bagian uji instrumen penelitian.

b. Wawancara

Penelitian ini juga menggunakan wawancara sebagai salah satu teknik pengumpulan datanya. Berdasarkan dari pelaksanaannya, peneliti menggunakan wawancara jenis *inguided interview* (wawancara bebas),

dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang akan dikumpulkan (Suharsimi Arikunto, 2013:199). Instrumen pengumpulan data berupa pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Pedoman wawancara dalam penelitian ini diperlihatkan di Lampiran 3. Wawancara diajukan kepada dekan, dan kabag TU FT UNY, untuk memperoleh gambaran awal untuk analisis kebutuhan pengembangan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di FT UNY dan juga kepada kasubag TU, karyawan dan mahasiswa untuk memperkuat hasil analisis kuisioner dan dokumentasi.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Suharsimi Arikunto, 2013:274). Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mengumpulkan literatur-literatur yang relevan dengan pembahasan penelitian.

d. Observasi

Metode observasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperkuat hasil angket dan dokumentasi. Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data observasi dalam penelitian ini masuk dalam observasi partisipan karena peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian (Sugiyono, 2009:145).

Peneliti merupakan mahasiswa aktif FT UNY sehingga masih berhubungan dengan pelayanan akademik di FT UNY, dan juga dari pengalaman selama masa studi di FT UNY dapat memperkuat gambaran akan kinerja FT UNY seperti apa.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif kuantitatif. Analisis data secara deskriptif kuantitatif digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY. Hasil pengukuran tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY berupa skor atau angka. Untuk menafsirkan hasil pengukuran diperlukan suatu kriteria. Dalam penelitian ini, digunakan skala likert dengan 4 pilihan jawaban untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY, yaitu: sangat tidak puas (skor 1), tidak puas (skor 2), puas (skor 3), dan sangat puas (skor 4).

Instrumen yang telah diisi dicari skor keseluruhannya, sehingga setiap mahasiswa memiliki skor. Selanjutnya dicari rerata skor keseluruhan mahasiswa yang diambil sebagai responden dan simpangan bakunya kemudian dibuat kategori untuk menafsirkan hasil pengukuran. Kategorisasi hasil pengukuran menggunakan distribusi normal baik ideal maupun empiris. Tabel kategorisasi tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik diadaptasi dari Djemari Mardapi (2008:123) diperlihatkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Kategorisasi Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik

No	Kategori	Rentang Skor
1	Sangat Tidak Puas	$(RT - 3 SD) < X \leq (RT - 1,5 SD)$
2	Tidak Puas	$(RT - 1,5 SD) < X \leq (RT + 0 SD)$
3	Puas	$(RT + 0 SD) < X \leq (RT + 1,5 SD)$
4	Sangat Puas	$(RT + 1,5 SD) < X \leq (RT + 3 SD)$

Keterangan tabel :

RT = Nilai rata-rata (*mean*)

$$RT = \left(\frac{\text{Skor Max} + \text{Skor Min}}{2} \right)$$

SD = Simpangan baku (Standar Deviasi)

$$SD = \left(\frac{\text{Skor Max} - \text{Skor Min}}{6} \right)$$

X = Skor yang didapat

Setelah diketahui rentang skor penilaian baik ideal maupun empiris, kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi dan disajikan dalam bentuk grafik untuk memperjelas penyajian datanya. Melalui grafik yang telah dibuat dapat diketahui tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Uji Coba

Tahap deskripsi data uji coba dalam penelitian ini mendeskripsikan data untuk pengembangan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja di FT UNY, yang meliputi: sejarah singkat FT UNY, visi dan misi FT UNY, struktur organisasi FT UNY, sistem pengukuran kinerja FT UNY yang selama ini digunakan dan uji instrumen penelitian untuk pengukuran kinerja FT UNY berdasarkan model *Balanced Scorecard*.

1. Sejarah Singkat FT UNY

Awal berdirinya Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY), dimulai dengan dibukanya program Kursus B I/B II pada tahun 1956, yang bertujuan untuk mempertinggi mutu pengajaran dan meningkatkan tenaga pengajar pada sekolah-sekolah teknik seluruh Indonesia oleh Kementerian PD dan K, antara lain ada di Bandung, Semarang dan Surabaya. Pada tahun 1956 kursus BI/BII Teknik dibuka di Yogyakarta dengan jurusan: (1) Mesin; dan (2) Bangunan. Selanjutnya dengan surat keputusan Menteri PD dan K No. 82600/S tanggal 31 Agustus 1957, terhitung mulai 1 September 1957 dibuka satu jurusan lagi yaitu Jurusan Konstruksi Jembatan. Sehingga pada tahun ajaran 1957/1958 Kursus BI/BII Teknik mempunyai tiga jurusan yaitu: (1) Jurusan Mesin; (2) Jurusan Bangunan; dan (3) Jurusan Konstruksi Jembatan. Karena jurusan Konstruksi Jembatan kurang peminat, maka pada tahun 1962/1963 kursus BI/BII

teknik jurusannya diubah menjadi: (1) Jurusan Mesin; (2) Jurusan Bangunan Gedung; dan (3) Jurusan Sipil.

Pada tahun 1961 terjadi perubahan yang sangat mendasar bagi lembaga kursus BI/BII dilakukan oleh Menteri PD dan K dengan surat keputusan No. 7/1981 tertanggal 7 Februari 1961 Kursus BI/BII Teknik berubah menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Bagian Teknik (FKIP Bagian Teknik) yang merupakan bagian dari Universitas Gajah Mada. Pada Tahun 1963 dengan surat keputusan Menteri PTIP No.55 Tahun 1963, tertanggal 22 Mei 1963 menetapkan berdirinya IKIP Jakarta, IKIP Bandung, IKIP Yogyakarta dan IKIP Malang sejak 1 Mei 1963, dengan fakultas-fakultas sebagai berikut: (1) Fakultas Ilmu Pendidikan; (2) Fakultas Keguruan Ilmu Sosial; (3) Fakultas Keguruan Sastra Seni; (4) Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta; dan (5) Fakultas Keguruan Teknik.

Pada tahun ajaran 1965/1966 Fakultas Keguruan Teknik sesuai dengan kebutuhan guru teknik listrik, maka jurusan ditambah menjadi: (1) Jurusan Teknik Mesin; (2) Jurusan Teknik Listrik; (3) Jurusan Teknik Gedung; dan (4) Jurusan Teknik Sipil. Sejalan semakin meningkatnya kebutuhan tenaga guru untuk STM dan kebutuhan tenaga instruktur di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT), maka pemerintah dengan bantuan dana dari Proyek Bank Dunia IV, yang dimulai pada tahun 1976, memberikan bantuan kepada FKT IKIP Yogyakarta dan FKT IKIP Padang berupa sarana dan prasarna yang cukup memadai, yakni dengan dibangunnya kampus FKT Yogyakarta yang baru dengan lokasi di sebelah utara Gedung Pusat IKIP Yogyakarta. Bantuan yang diberikan melalui Proyek Bank Dunia ke IV

setidaknya ada 4 aspek yaitu: (1) pembangunan gedung baru lengkap dengan pengadaan peralatannya yang meliputi ruang kuliah, laboratorium dan bengkel; (2) peningkatan kompetensi dosen-dosen melalui pelatihan-pelatihan didalam dan luar negeri; (3) dana pengembangan/pelaksanaan program; dan (4) bantuan konsultan pendidikan (*expert* dari luar negeri).

Program utama dari bantuan Bank Dunia ke IV untuk FKT IKIP Yogyakarta dan Padang adalah dalam rangka menyiapkan guru-guru yang trampil dalam mengajar praktek di laboratorium dan bengkel untuk STM. Sehingga kurikulum harus disesuaikan atau berorientasi dengan kurikulum STM. Dengan program baru tersebut maka jurusan yang ada pada FKT IKIP Yogyakarta adalah sebagai berikut: (1) Jurusan Pendidikan Teknik Elektro; (2) Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika; (3) Jurusan Pendidikan Teknik Mesin; (4) Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif; dan (5) Jurusan Pendidikan Teknik Bangunan. Pelaksanaan program baru ini mulai dilaksanakan pada tahun akademik 1979/1980. Sedang secara resmi gedung baru FKT IKIP Yogyakarta dan Padang diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 14 Oktober 1981 di Yogyakarta. Bantuan Bank Dunia IV yang berupa proyek secara resmi berakhir pada tanggal 31 Desember 1980 dan produk (lulusan) yang pertama adalah pada akhir tahun akademik 1982/1983. Untuk keperluan tersebut sejak awal tahun 1981 sampai akhir 1983 FKT IKIP Yogyakarta dan Padang memperoleh bantuan dari UNDP yang berupa hibah (*grant*). Bantuan UNDP ini akhirnya dapat diperpanjang sampai akhir 1984.

Berdasar atas Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No.0141/O/1983 tanggal 5 Maret 1983, serta

No.0554/O/1983, nama FKT diganti menjadi FPTK (Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan). Bersamaan dengan itu juga Jurusan Pendidikan Kesejahteraan Keluarga (PKK) yang sebelumnya berada dibawah Fakultas Ilmu Pendidikan, berintegrasi di bawah Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan dengan dua program studi yaitu Program Studi Tata Boga dan Tata Busana. Dengan demikian sejak saat itu FPTK mempunyai 6 Jurusan yaitu: (1) Jurusan Pendidikan Teknik Elektro; (2) Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika; (3) Jurusan Pendidikan Teknik Mesin; (4) Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif; (5) Jurusan Pendidikan Teknik Bangunan; dan (6) Jurusan Pendidikan Kesejahteraan Keluarga. Mulai tahun 1999 IKIP Yogyakarta diberi perluasan mandate menjadi universitas oleh pemerintah melalui Keputusan Presiden RI.No.93 Tahun 1999. Perubahan IKIP Yogyakarta menjadi Universitas Negeri Yogyakarta juga menjadi momentum pergantian nama Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan menjadi Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY).

Hingga saat ini, FT UNY memiliki 6 jurusan dan 17 program studi, yakni: (1) Jurusan Pendidikan Teknik Elektro yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Elektro (S1), Program Studi Teknik Elektro (D3), dan Program Studi Pendidikan Teknik Mekatronika (S1), (2) Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Elektronika (S1), Program Studi Teknik Elektronika (D3), dan Program Studi Pendidikan Teknik Informatika (S1), (3) Jurusan Pendidikan Teknik Mesin yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Mesin (S1), dan Program Studi Teknik Mesin (D3), (4) Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif yang terdiri

dari Program Studi Pendidikan Teknik Otomotif (S1), dan Program Studi Teknik Otomotif (D3), (5) Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Sipil dan perencanaan (S1), dan Program Studi Teknik Sipil (D3), dan (6) Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Busana (S1), Program Studi Teknik Busana (D3), Program Studi Pendidikan Teknik Boga (S1), Program Studi Teknik Boga (D3), dan Program Studi Tata Rias dan Kecantikan (D3). Dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu berdasarkan sertifikat ISO 9001:2008, FT UNY terus berupaya meningkatkan diri untuk menjadi Fakultas yang unggul di bidang pendidikan teknologi dan kejuruan.

2. Visi, Misi dan Kebijakan Mutu FT UNY

2.1 Visi FT UNY

FT UNY mempunyai visi jangka panjang dan jangka menengah, visi jangka panjang yaitu: pada tahun 2024 menjadi Fakultas yang unggul di bidang pendidikan teknologi dan kejuruan berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan. Sedangkan visi jangka menengah (2010-2014) yaitu: menghasilkan sarjana pendidikan dan tenaga ahli madya bidang teknologi dan kejuruan yang professional berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu dan teknologi era global.

2.2 Misi FT UNY

FT UNY mempunyai misi untuk mewujudkan visinya, yaitu: (1) menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, dan vokasi dalam bidang pendidikan teknologi dan kejuruan yang didukung bidang nonkependidikan untuk menghasilkan lulusan unggul berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan, (2) menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan di bidang kependidikan dan nonkependidikan, (3) menyelenggarakan kegiatan pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang mendorong pengembangan potensi masyarakat dan lingkungan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, (4) menyelenggarakan tata kelola fakultas yang baik, bersih dan akuntabel, dan (5) mengembangkan berbagai sumber daya dan kerjasama untuk mendukung pencapaian visi Fakultas Teknik.

2.3 Kebijakan Mutu FT UNY

Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta bertekad untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran secara terus menerus. Kebijakan mutu FT UNY adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan pemerataan kesempatan dan mutu masukan melalui seleksi jalur bibit unggul dengan memperluas cakupan dan wilayah sekolah.
2. Peningkatan relevansi dan mutu penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran mencakup:
 - a. Peningkatan mutu kurikulum melalui evaluasi silabi dan lembar kerja serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai.
 - b. Peningkatan mutu sarana dan prasarana belajar mengajar berdasarkan evaluasi efektifitas pemakaian dengan memperhatikan

use factor dan kepadatan hunian, melakukan perawatan secara teratur dan perbaikan dengan melibatkan unit produksi.

- c. Peningkatan evaluasi program mengacu rencana tahunan dan evaluasi diri.
 - d. Peningkatan manajemen pendidikan dan pemanfaatan jaringan informasi dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran serta pelayanan kepada mahasiswa.
3. Peningkatan indeks prestasi lulusan, penurunan lama studi, dan peningkatan kecepatan memperoleh pekerjaan.
 4. Peningkatan kompetensi dosen, tenaga administratif fakultas dan teknisi.
 5. Memberikan pemahaman dan kesadaran terhadap dosen, pegawai administratif, teknisi dan semua orang yang terlibat dalam proses belajar mengajar mengenai pentingnya penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang bermutu. Oleh karenanya mereka senantiasa dibekali pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar mampu bertindak pada setiap kesempatan yang ada dalam kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran secara terus menerus.

3. Sistem Pengukuran Kinerja FT UNY

Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY) sebagai bagian dari institusi Pendidikan Tinggi Negeri dituntut agar senantiasa mampu memberikan pelayanan prima kepada *stakeholder*. Dalam implementasi pelayanan prima maka setiap bagian yang terdapat di FT UNY

harus mampu membuat dan melaksanakan program kerja yang pada akhirnya tujuan dari program kerja pada tiap bagian ini adalah untuk melaksanakan visi dan misi FT UNY.

Setiap bagian yang membuat dan melaksanakan program kerja akan dinilai kinerjanya yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kinerja FT UNY secara keseluruhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Mujiran selaku Kabag TU FT UNY 2014, penilaian kinerja FT UNY diukur dengan borang DP3. Borang DP3 merupakan borang yang memuat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil yang diisi oleh atasan langsung sebagai pejabat penilai dan ditandatangani oleh pegawai negeri sipil yang dinilai, pejabat penilai, dan atasan pejabat penilai. Dalam borang DP3, unsur yang dinilai yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Hasil pengisian borang DP3 digunakan sebagai tolak ukur pengukuran dan penilaian kinerja FT UNY baik secara personal maupun secara keseluruhan.

4. Struktur Organisasi FT UNY

FT UNY mempunyai struktur organisasi dimana dekan sebagai posisi jabatan tertinggi dan dibantu dengan wakil dekan I, wakil dekan II, dan wakil dekan III dibawah koordinasi satuan penjaminan mutu dan senat fakultas. Di bagian tata usaha, kepala bagian tata usaha dibantu oleh sub bagian pendidikan, sub bagian kemahasiswaan dan alumni, sub bagian keuangan dan akuntansi, dan sub bagian umum kepegawaian dan perlengkapan. Di bawahnya lagi terdapat jurusan-jurusan. Di FT UNY terdapat 6 Jurusan dan dibagi lagi menjadi 17 program studi, yakni: (1)

Jurusan Pendidikan Teknik Elektro yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Elektro (S1), Program Studi Teknik Elektro (D3), dan Program Studi Pendidikan Teknik Mekatronika (S1), (2) Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Elektronika (S1), Program Studi Teknik Elektronika (D3), dan Program Studi Pendidikan Teknik Informatika (S1), (3) Jurusan Pendidikan Teknik Mesin yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Mesin (S1), dan Program Studi Teknik Mesin (D3), (4) Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Otomotif (S1), dan Program Studi Teknik Otomotif (D3), (5) Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Sipil dan perencanaan (S1), dan Program Studi Teknik Sipil (D3), dan (6) Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana yang terdiri dari Program Studi Pendidikan Teknik Busana (S1), Program Studi Teknik Busana (D3), Program Studi Pendidikan Teknik Boga (S1), Program Studi Teknik Boga (D3), dan Program Studi Tata Rias dan Kecantikan (D3). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 5.

5. Uji Instrumen Penelitian

Data mempunyai kedudukan yang paling tinggi di dalam penelitian, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti, dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis (Suharsimi Arikunto, 2013:211). Benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data. Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, instrumen yang baik harus valid dan reliabel. Hasil uji validitas dan

reliabilitas instrument dalam penelitian uji implementasi pengukuran kinerja FT UNY berdasarkan model *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik dijelaskan sebagai berikut:

5.1 Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan uji validitas internal yang berupa uji validitas konstruk (*construct validity*) karena penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY yang berupa nontest seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2009:123) bahwa untuk instrumen yang nontest yang digunakan untuk mengukur gejala sesuai dengan yang didefinisikan cukup memenuhi validitas konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan 2 tahap, yaitu tahap pertama uji validitas melalui pendapat dari ahli (*expert Judgements*) kemudian tahap kedua uji validitas melalui *Corrected Item-Total Correlation*. Dalam penelitian ini, uji validitas melalui pendapat dari ahli (*expert Judgements*) dilakukan oleh 4 orang dosen Pendidikan Teknik Elektro yaitu: Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT; Dr. Edy Supriyadi; Soeharto, M.Soe, Ed.D dan Moh. Khairudin, Ph.D, dan 2 orang yang berkedudukan penting di bagian TU FT UNY yaitu Drs. Mujiran yang merupakan Kabag TU FT UNY 2014 dan Drs. Wedho Chrisnarno yang merupakan Kabag TU FT UNY 2015 dengan memberikan pendapat dan penilaian mengenai angket dan hasil pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY yang berupa *Strategic Map* FT UNY dan FT UNY *Scorecard*. Hasil pendapat dan penilaian oleh para ahli meliputi 3 keputusan, yaitu: (1) layak digunakan untuk penelitian, (2) layak digunakan dengan perbaikan, dan (3) tidak layak digunakan untuk penelitian yang

bersangkutan. Setelah dilakukan uji validitas melalui pendapat dari ahli (*expert Judgements*), dinyatakan instrument penelitian yang telah disusun oleh peneliti layak digunakan dengan perbaikan dan saran.

Uji validitas melalui *Corrected Item-Total Correlation*, analisis ini mengkorelasikan masing-masing skor *item* dengan skor total *item* dan melakukan koreksi terhadap efek *spurious overlap* (nilai koefisien korelasi yang overestimasi) (Duwi Priyatno, 2013:25). Hasil keputusan uji validitas menggunakan metode *Corrected Item-Total Correlation* sama dengan korelasi pearson yaitu: apabila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka dikatakan valid, sedangkan apabila $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka dikatakan tidak valid (Duwi Priyatno, 2013:20). Besarnya nilai $r \text{ tabel}$ ditentukan oleh besarnya jumlahnya subyek penelitian dan nilai $r \text{ tabel}$ dapat dilihat di tabel nilai $r \text{ Product Moment}$ (Sugiyono, 2012:373). Besarnya jumlah subyek penelitian ini dalam uji coba instrumen adalah sebanyak 30 responden, maka $r \text{ tabelnya}$ adalah 0,361 dengan taraf signifikansi 0,05. Kemudian, dengan bantuan software pengolah data SPSS 19. dicari $r \text{ hitung}$ menggunakan metode *Corrected Item-Total Correlation*. Hasil $r \text{ hitung}$ kemudian dibandingkan dengan $r \text{ tabel}$ untuk menentukan valid tidaknya butir soal tersebut. Hasil uji validitas instrumen angket diperlihatkan pada Lampiran 10.

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen angket pada Lampiran 10, dapat diketahui bahwa terdapat 6 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena nilai $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$. Keenam butir pernyataan tersebut adalah butir pernyataan dengan nomor 13, 18, 21, 23, 34 dan 45. Setelah

diketahui bahwa terdapat beberapa butir pernyataan yang tidak valid, kemudian peneliti menghilangkan butir pernyataan yang tidak valid tersebut, sehingga terdapat 40 butir pernyataan yang dinyatakan sudah valid dari 46 butir pernyataan yang ada. Peneliti tetap menggunakan angket yang telah disusun, karena untuk butir pernyataan yang tidak valid masih memiliki keterwakilan oleh butir pernyataan lain.

5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui instrumen yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel atau tidak reliabel. Karena jenis data yang diperoleh berupa data interval, maka pengujian reliabilitasnya dengan teknik Alfa Cronbach (Sugiyono, 2012:365). Sedangkan pengambilan keputusan untuk uji reliabilitasnya yaitu jika *Cronbach's alpha* $< 0,6$ maka reliabilitas buruk, jika *Cronbach's alpha* $0,6 - 0,79$ maka reliabilitas diterima, dan jika *Cronbach's alpha* $\geq 0,8$ maka reliabilitas baik (Duwi Priyatno, 2013:30).

Setelah butir pernyataan diuji validitasnya, maka butir pernyataan yang gugur dibuang dan butir pernyataan yang tidak gugur diuji reliabilitasnya menggunakan bantuan SPSS 19. Hasil uji reliabilitasnya menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,987 (lihat Lampiran 11), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan sudah reliabel dengan nilai reliabilitas baik.

B. Kajian Produk

1. Analisis Kebutuhan Pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY

Pengembangan *Balanced Scorecard* diawali dengan melakukan wawancara kepada Dekan dan Kepala Bagian TU FT UNY 2014 yaitu: Dr. Mochamad Bruri Triyono dan Drs. Mujiran dengan tujuan memperoleh data sebagai analisis kebutuhan pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY. Hasil wawancara menjelaskan bahwa pengukuran kinerja di FT UNY dirasa masih belum efektif dalam mengukur kinerja FT UNY yang sesungguhnya, karena sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku yang berfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria *behavioral*, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi dan proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada tujuan target /harapan, sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif. Oleh karena itu, diperlukan adanya sistem pengukuran kinerja yang handal, komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang, seperti pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard*.

Perancangan *Balanced Scorecard* FT UNY dimulai dengan analisis misi, keyakinan dan nilai-nilai dasar, analisis visi, keterkaitan misi dengan visi, dan strategi FT UNY seperti yang telah dijelaskan pada deskripsi data. Kemudian visi tersebut diuraikan ke dalam perspektif-perspektif pengukuran kinerja

Balanced Scorecard. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan sasaran mutu yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari misi FT UNY. Penjelasan terhadap misi organisasi dilakukan untuk melihat apakah pernyataan misi tersebut sudah benar dalam perumusannya, demikian pun terhadap pernyataan visi. Selain itu, analisis akan diarahkan untuk menjawab pertanyaan apakah nilai-nilai yang terkandung di dalam misi dan visi tersebut masih sesuai dengan kondisi sekarang atau masih dapat dipertahankan.

1.1 Analisis Misi FT UNY

Organisasi perlu mempunyai misi yang jelas dan terarah untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Menurut Moeheriono (2012:19), Rumusan misi yang baik mempunyai kriteria dan ciri-ciri, yaitu: (1) rumusannya sejalan dan searah dengan visi satuan organisasi dan satuan kerja, (2) rumusannya jelas, terang, dengan bahasa yang lugas, tegas dan enak dibaca, (3) rumusannya menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan, (4) isinya dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu atau mempunyai target terealisasi, dan (5) memungkinkan untuk perubahan/penyesuaian dengan perubahan visi (fleksibel).

Berdasarkan rumusan misi yang baik menurut Moeheriono di atas, dapat disimpulkan bahwa misi FT UNY sudah memenuhi syarat menjadi misi yang baik karena kelima poin misi FT UNY sudah mampu menjelaskan tujuan dan target FT UNY yang tercantum dalam visi FT UNY yaitu menjadi Fakultas yang unggul di bidang pendidikan teknologi dan kejuruan berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan sebagai tujuan jangka panjang (tahun 2024) dan menghasilkan sarjana pendidikan dan tenaga ahli madya

bidang teknologi dan kejuruan yang professional berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu dan teknologi era global sebagai tujuan jangka menengah (tahun 2010-2014).

1.2 Keyakinan dan Nilai-nilai Dasar FT UNY

Suatu organisasi dalam mewujudkan visi melalui misi memerlukan perjalanan panjang dengan berbagai rintangan, kegagalan, dan keberhasilan. Untuk itu keyakinan dasar harus ditanamkan dalam diri setiap personal dalam upaya pencapaian visi organisasi. Selain itu, dalam menentukan pilihan strategi, sasaran, program dan kegiatan yang akan dilakukan, nilai-nilai dasar organisasi dapat digunakan sebagai pemandu dalam menentukan pilihan-pilihan tersebut. Nilai dasar FT UNY tercermin dalam visinya yaitu ketaqwaan, kemandirian dan kecendekiaan. Selain itu, FT UNY juga menganut asas keterbukaan dan riset aplikatif dalam misinya, yaitu mengembangkan berbagai sumber daya dan kerjasama untuk mencapai visi dan menyelenggarakan penelitian dasar dan terapan di bidang kependidikan dan nonkependidikan, yang diharapkan dapat menimbulkan keyakinan di setiap personil organisasi bahwa dengan misi tersebut akan tercapai visi organisasi.

1.3 Analisis Visi FT UNY

Apa yang selalu dibahas oleh manajer perusahaan dengan para karyawannya tentang masa depan perusahaan adalah visi, yang merupakan bagaimana masa depan perusahaan selanjutnya. Visi harus dapat menjelaskan kepada seluruh karyawan kemana kita akan menuju tujuan perusahaan di masa mendatang. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis/peneliti lakukan, diperoleh informasi bahwa perumusan visi FT UNY

telah mempertimbangkan beberapa aspek yang terkait dengan kemampuan atau kapasitas organisasi, baik aspek kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi saat ini dan juga FT UNY telah mempertimbangkan kondisi dan kemampuan dari sumber daya yang dimilikinya saat ini. Menurut Kotler yang dikutip oleh Irsutami dan Chici Ramdhaniah (2011;10), visi yang efektif harus memiliki karakteristik 1) *imagible* (dapat dibayangkan), 2) *desirable* (menarik), 3) *feasible* (realistis atau dapat dicapai), 4) *focused* (jelas), 5) *fleksible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan), dan 6) *communicable* (mudah dipahami).

Berdasarkan visi yang efektif menurut Kotler, visi FT UNY sudah memenuhi syarat menjadi visi yang baik dan efektif karena keenam poin karakteristik tersebut ada dalam visi FT UNY yaitu menjadi Fakultas yang unggul di bidang pendidikan teknologi dan kejuruan berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan sebagai tujuan jangka panjang (tahun 2024) dan menghasilkan sarjana pendidikan dan tenaga ahli madya bidang teknologi dan kejuruan yang professional berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu dan teknologi era global sebagai tujuan jangka menengah (tahun 2010-2014).

1.4 Keterkaitan antara Misi, Keyakinan dan Nilai-nilai Dasar, dan Visi FT UNY

Berdasarkan pemaparan misi, visi serta keyakinan dan nilai-nilai dasar FT UNY di atas, diharapkan melalui misi tersebut dan dengan keyakinan dan nilai-nilai dasar yang ada, FT UNY akan dapat mewujudkan atau mencapai visi organisasinya. Dari semua pernyataan misi yang ada, terdapat relevansi dengan visi yang telah dirumuskan. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa strategi yang ditetapkan oleh FT UNY untuk kegiatan operasionalnya adalah fokus pada: (1) peningkatan mutu sistem penyelenggaraan pendidikan, (2) peningkatan mutu infrastruktur untuk mendukung penyelenggaraan penelitian dasar dan terapan dan pemanfaatan teknologi informasi, (3) peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan serta peningkatan mutu tata kelola organisasi, dan (4) peningkatan kerjasama dan partisipasi masyarakat, industri, dan pemerintah.

2. Desain Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY

Tahap desain kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY menggunakan hasil analisis kebutuhan sebagai bahan untuk membuat kerangka kerja pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard*. Penyusunan pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* harus benar-benar disesuaikan dengan visi, misi dan karakteristik di FT UNY sehingga diperoleh indikator-indikator kinerja yang memang benar-benar mencerminkan visi dan misi FT UNY. Desain kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY menggunakan 4 tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah *scorecard* sebagai alat ukur kinerja seperti yang telah dijelaskan pada Bab II. Tahapan desain kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY dijelaskan sebagai berikut.

2.1 Penyelarasan Strategik (*Strategic Alignment*)

Berdasarkan visi, misi, dan strategi FT UNY, perlu dirumuskan *strategic goal*/ yaitu strategi-strategi yang harus dilaksanakan dan target-target yang harus dicapai oleh bagian-bagian yang ada di FT UNY. Target yang disusun harus memiliki parameter pengukuran yang jelas. Di FT UNY sendiri terdapat 5 kebijakan mutu untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran secara terus menerus. Berikut penjelasan dan penjabaran strategi dari kebijakan mutu FT UNY.

1. Strategi “Peningkatan pemerataan kesempatan dan mutu masukan melalui seleksi jalur bibit unggul dengan memperluas cakupan dan wilayah sekolah” dapat dilakukan dengan cara: (a) peningkatan peran humas dan promosi, (b) penyelenggaraan rintisan program studi kelas internasional, (c) peningkatan kerja sama dan promosi UNY tingkat internasional, (d) kerjasama dengan Yamaguchi University, (e) kerjasama dengan LPTK, dan (f) penerimaan mahasiswa baru
2. Strategi “Peningkatan relevansi dan mutu penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran” dapat dilakukan dengan cara: (a) pengembangan kurikulum, (b) pengembangan pendidikan karakter, (c) peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran oleh dosen, mahasiswa, dan karyawan, (d) peninjauan kurikulum setiap dua tahun sekali, (e) pengembangan metode pembelajaran berbasis hasil penelitian (*research based teaching*).
3. Strategi “Peningkatan indeks prestasi lulusan, penurunan lama studi, dan peningkatan kecepatan memperoleh pekerjaan” dapat dilakukan dengan

- cara: (a) pemutakhiran materi, (b) peningkatan layanan perpustakaan, (c) pemendekan waktu dan peningkatan kualitas tugas akhir, (d) penyediaan informasi bursa kerja, dan (e) peningkatan layanan alumni
4. Strategi “Peningkatan kompetensi dosen, tenaga administratif fakultas dan teknisi” dapat dilakukan dengan cara: (a) pemberian bantuan studi lanjut S2, (b) pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S2, (c) pemberian bantuan studi lanjut S3, (d) pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S3, (e) pengikutsertaan pelatihan pekerti dan AA bagi dosen, (f) pelatihan untuk peningkatan kompetensi dosen, (g) peningkatan kompetensi asessor TUK, (h) peningkatan kompetensi teknisi, (i) penyiapan dosen mengikuti Academic Recharging Program (PAR) di universitas luar negeri, (j) peningkatan kemampuan berwirausaha bagi dosen dan tenaga kependidikan, (k) peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi bagi dosen, dan (l) pelaksanaan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai
5. Strategi “Memberikan pemahaman dan kesadaran terhadap dosen, pegawai administratif, teknisi dan semua orang yang terlibat dalam proses belajar mengajar mengenai pentingnya penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang bermutu” dapat dilakukan dengan cara: (a) peningkatan penjaminan mutu akademik dan non akademik, (b) penyelenggaraan layanan berstandar manajemen mutu ISO 9001:2008, (c) peningkatan ketertiban pengelolaan barang milik Negara, (d) peningkatan ketertiban pengelolaan sistem akuntansi keuangan (SAK), (e) penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan

nonakademik, (f) peningkatan pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang aktivitas akademik dan nonakademik dan masuk ranking webometric/Q-Star, (g) peningkatan layanan informasi mahasiswa dan masyarakat, dan (h) pengembangan sistem pengadaan barang melalui *e-procurement*.

Hasil strategi-strategi di atas yang merupakan penjabaran dari strategi kebijakan mutu FT UNY secara umum, kemudian proses *strategic alignment* selanjutnya adalah menentukan target dan bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap strategi yang telah dijabarkan tadi. *Strategic alignment* FT UNY yang berisi strategi, target, dan divisi yang bertanggung jawab ditunjukkan pada Lampiran 14.

2.2 Pengelompokan Strategik (*Strategic Areas*)

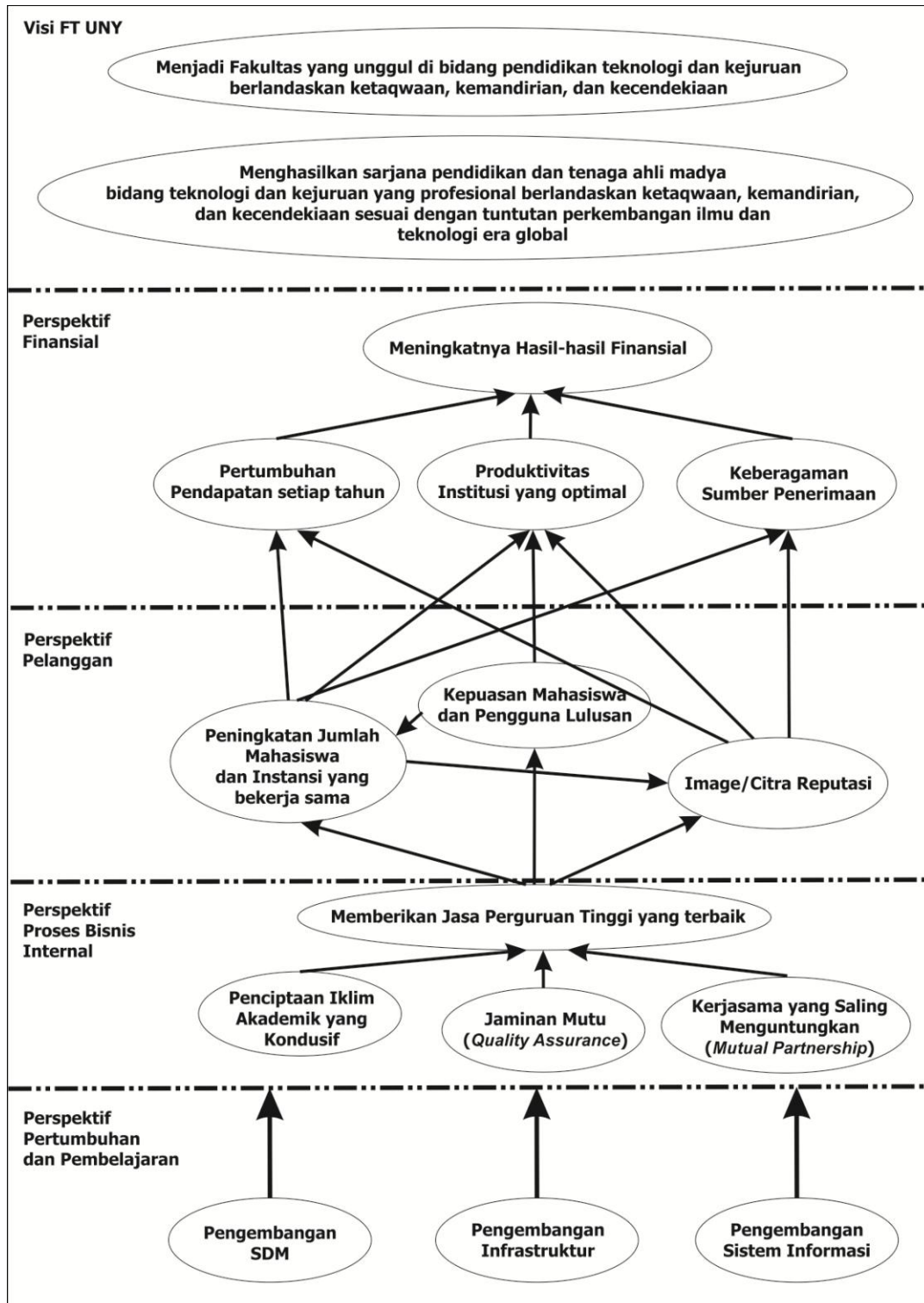
Langkah selanjutnya setelah melakukan *strategic alignment* yaitu melakukan *strategic areas*. Banyaknya *strategic goal* yang dihasilkan pada tahap *strategic alignment* dapat mengaburkan visi dan misi dari perusahaan. Untuk itu kita memerlukan *strategic areas* untuk membatasi organisasi supaya tidak mengejar tujuan yang terlalu banyak. Pada tahap ini, strategi dan target yang sudah dirumuskan pada tahap *strategic alignment* dikelompokkan kedalam kategori yang lebih general. Hasil pengkategorian ini selanjutnya akan dipetakan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* sehingga didapatkan area yang dicakup oleh strategi ini. Pada FT UNY, didapatkan 12 *strategic areas* yang merupakan generalisasi dari beberapa strategi yang didapat pada tahap *strategic alignment*. Kemudian beberapa *strategic areas* akan dipetakan ke perspektif *Balanced Scorecard* yang sesuai. *Strategic areas* FT UNY yang

didapat dari menggeneralisasi *strategic alignment* FT UNY diperlihatkan pada Lampiran 15.

2.3 Penjaringan Strategik (*Strategic Grids*)

Target-target setiap strategi telah ditentukan dan area tujuan strategi telah didefinisikan, langkah berikutnya adalah tahap *strategic grid*. Pada tahap ini akan dilihat pengaruh indikator *leading – lagging* antar *strategic areas* yang ada. Seperti yang telah dijelaskan pada Bab II, *Leading* menunjukkan bahwa suatu *strategic area* dicapai setelah *strategic area* lainnya dijalankan. Sedangkan *strategic area* yang perlu dijalankan ini disebut *lagging*. Jadi satu *strategic area* bisa saja menjadi *leading* sekaligus *lagging* bagi *strategic areas* yang berbeda.

Tahap Penjaringan Strategik dihasilkan sebuah *strategic map*, yaitu peta yang menunjukkan hubungan indikator *leading – lagging* antar *strategic area* yang ada atau diagram yang menunjukkan hubungan perspektif *Balanced Scorecard* dan strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan/institusi. Dengan adanya *strategic map* ini, penentuan waktu realisasi strategi yang telah disusun dapat lebih efektif dan efisien (Evans, 2002:9). Pada FT UNY, terdapat 12 *strategic areas* yang merupakan generalisasi dari beberapa strategi yang didapat pada tahap *strategic alignment*., kemudian dari 12 *strategic areas* tersebut dibuat suatu *strategic map* yang tiap *strategic areas* saling berhubungan dan saling mendukung satu dengan yang lainnya. Hasil akhir *strategic grid* berupa peta strategik (*strategic map*) FT UNY yang diperlihatkan pada Gambar 8.



Gambar 8. Peta Strategik (*Strategic Map*) FT UNY

Strategic Map FT UNY pada Gambar 8 di atas menunjukkan langkah-langkah atau strategi yang dilakukan oleh FT UNY untuk mencapai tujuan dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan yang dalam hal ini adalah mahasiswa, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dapat dilihat bahwa ada suatu interaksi atau keterkaitan antara strategi pada tiap perspektif. Interaksi ini merupakan bentuk saling mendukung antara satu strategi dengan strategi yang lain. Jika dilihat dari level paling bawah, yaitu perspektif pertumbuhan dan belajar, strategi utamanya adalah pengembangan SDM, pengembangan infrastruktur, dan pengembangan sistem informasi mendukung strategi di level atasnya yaitu perspektif proses internal.

Strategi pada perspektif proses bisnis internal adalah penciptaan iklim akademik yang kondusif, *quality assurance*, dan mutual partnership. Jika strategi pada perspektif pertumbuhan dan belajar telah dapat dilaksanakan dengan baik, maka strategi pada perspektif proses internal juga lebih mudah dilaksanakan. Begitu seterusnya, strategi pada level yang bawah akan mendukung strategi pada level atasnya sampai akhirnya tujuan utama pada perspektif finansial, yaitu meningkatnya hasil-hasil finansial dalam bentuk kinerja yang optimal atau dengan kata lain terserapnya sumber dana/pendapatan secara maksimal dan efektif.

2.4 Kartu Penilaian (*Scorecard*)

Tahap ini merupakan tahap akhir penyusunan kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang didapat dengan memetakan hubungan perspektif *balanced scorecard*, *strategic areas*, *strategy*

grid, dengan visi, misi dan strategi institusi. Karena implementasi *Balanced Scorecard*-nya di institusi pendidikan yaitu di FT UNY maka namanya menjadi Kartu Penilaian FT UNY (FT UNY *Scorecard*). FT UNY *Scorecard* sendiri terdiri dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dijabarkan menjadi beberapa sasaran strategis, program strategis, ukuran kinerja, target dan divisi yang bertanggung jawab. Untuk lebih jelasnya, Kartu Penilaian FT UNY (FT UNY *Scorecard*) ditunjukkan pada Lampiran 16.

C. Analisis Data

Pengujian implementasi pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY menggunakan angket dalam pengambilan datanya berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik seperti yang dijelaskan di kajian pustaka merupakan sebuah variabel rekaan teoritis yang dapat diukur dengan persepsi mahasiswa terhadap kualitas layanan akademik yang diberikan oleh sebuah perguruan tinggi. Penelitian tersebut untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam pelayanan akademik di FT UNY, karena mahasiswa merupakan *bottom line* organisasi sektor publik yang khususnya dalam penelitian ini adalah instansi pendidikan dan juga bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam pelayanan akademik sesuai dengan pengalaman dan keadaan yang dialami mahasiswa FT UNY selama menerima layanan akademik di FT UNY, baik di tingkat jurusan maupun di tingkat Fakultas.

Analisis penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam pelayanan akademik merupakan suatu cara yang digunakan oleh pihak yang

berkepentingan di FT UNY untuk mengetahui apakah kinerja FT UNY dalam hal pelayanan akademik bagi mahasiswa sudah baik atau belum sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan atau saran dan juga sebagai monitoring kinerja. Teknik pengambilan data adalah dengan menggunakan angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Penilaian menggunakan angket dengan skala likert dengan empat alternatif jawaban seperti yang disajikan dalam Tabel 2 di Bab III, kisi-kisi angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik disajikan dalam Lampiran 1, dan pengkategorian skor tiap dimensi mutu pelayanan disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Kriteria Tiap Dimensi Mutu Pelayanan

No	Skor	Kategori
1	1 - 1,75	Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Baik
2	>1,75 - 2,5	Tidak Puas/Tidak Baik
3	>2,5 - 3,25	Puas/Baik
4	>3,25 - 4	Sangat Puas/Sangat Baik

Analisis data hasil penilaian mahasiswa terhadap pelayanan akademik di FT UNY agar lebih jelas akan dijelaskan baik di tiap jurusan maupun secara keseluruhan di FT UNY sebagai berikut.

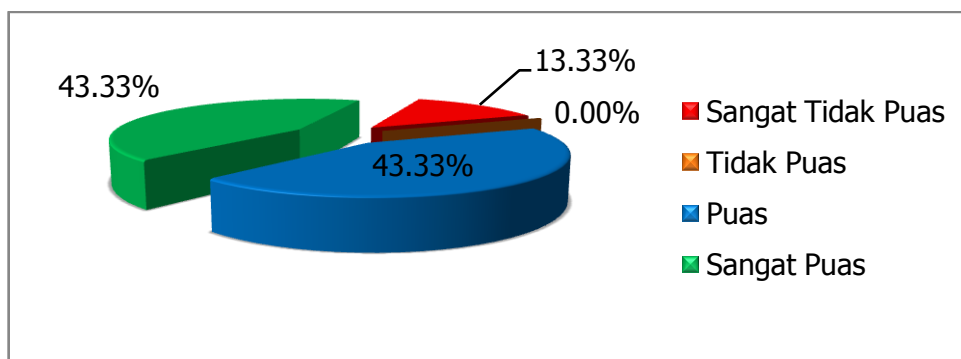
1. Analisis Data Tiap Jurusan

FT UNY mempunyai 6 jurusan, yaitu: (1) Jurusan Pendidikan Teknik Elektro, (2) Jurusan Pendidikan Teknik Mesin, (3) Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif, (4) Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana, (5) Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika, dan (6) Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan. Analisis data hasil penilaian mahasiswa terhadap pelayanan

akademik di FT UNY di tiap jurusan dengan lima dimensi mutu pelayanan akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Jurusan Pendidikan Teknik Elektro

Data angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro terhadap layanan akademik di FT UNY diperoleh dari 30 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro semester 4 ke atas pada tahun 2014. Gambar 9 menunjukkan diagram lingkaran tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro terhadap layanan akademik di FT UNY.



Gambar 9. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro terhadap Layanan Akademik di FT UNY

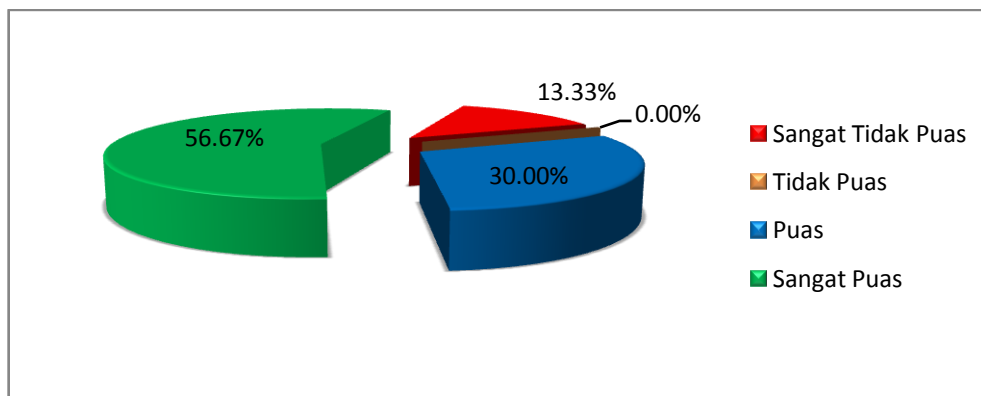
Gambar 9 menjelaskan bahwa 43,33% mahasiswa atau sekitar 13 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas), sebanyak 43,33% mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas), 0% mahasiswa menilai tidak memuaskan (puas), dan 13,33% mahasiswa atau sekitar 4 mahasiswa menilai sangat tidak memuaskan (puas).

Penilaian mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang

terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1271 (kategori baik); (2) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,0944 (kategori baik); (3) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,0467 (kategori baik); (4) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,0333 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 2,9667 (kategori baik).

b. Jurusan Pendidikan Teknik Mesin

Data angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin terhadap layanan akademik di FT UNY diperoleh dari 30 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin semester 4 ke atas pada tahun 2014. Gambar 10 menunjukkan diagram lingkaran tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin terhadap layanan akademik di FT UNY.



Gambar 10. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin terhadap Layanan Akademik di FT UNY

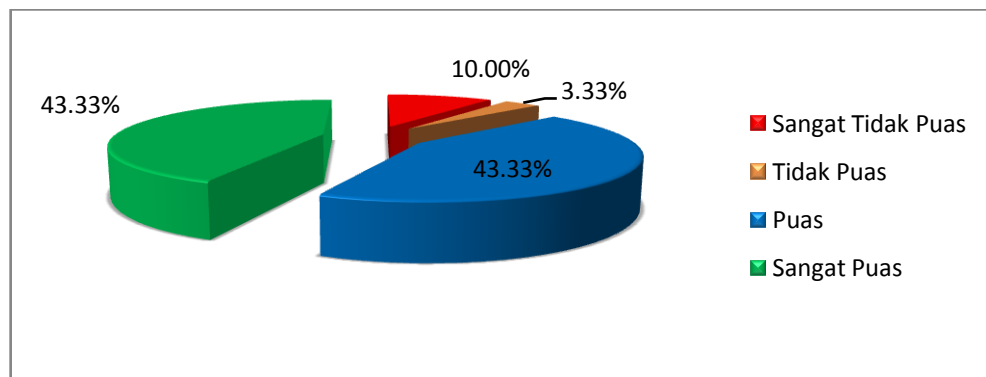
Gambar 10 menjelaskan bahwa 56,67% mahasiswa atau sekitar 17 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas), sebanyak 30% mahasiswa atau sekitar 9 mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas), 0% mahasiswa menilai tidak memuaskan (puas), dan 13,33% mahasiswa atau sekitar 4 mahasiswa menilai sangat tidak memuaskan (puas).

Penilaian mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,1722 (kategori baik); (2) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1688 (kategori baik); (3) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,1667 (kategori baik); (4) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk

membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,1111 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 3,081 (kategori baik).

c. Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif

Data angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif terhadap layanan akademik di FT UNY diperoleh dari 30 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif semester 4 ke atas pada tahun 2014. Gambar 11 menunjukkan diagram lingkaran tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif terhadap layanan akademik di FT UNY.



Gambar 11. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif terhadap Layanan Akademik di FT UNY

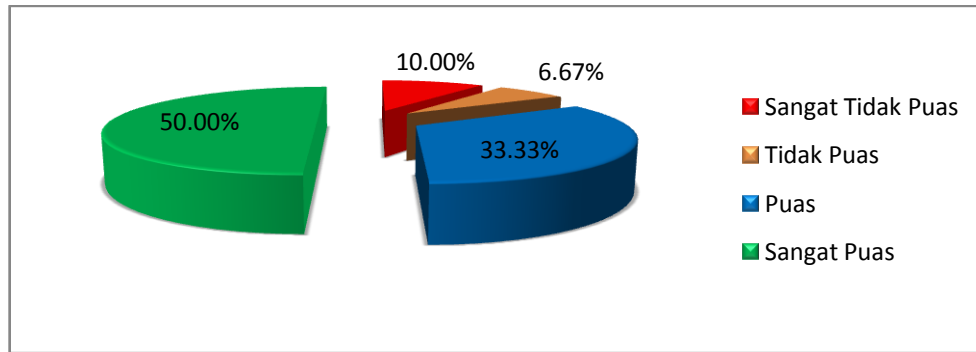
Gambar 11 menjelaskan bahwa 43,33% mahasiswa atau sekitar 13 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas), sebanyak 43,33% mahasiswa atau sekitar 13 mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas), 3,33% mahasiswa atau

sekitar 1 mahasiswa menilai tidak memuaskan (puas), dan 10% mahasiswa atau sekitar 3 mahasiswa menilai sangat tidak memuaskan (puas).

Penilaian mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Otomotif terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1563 (kategori baik); (2) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,1167 (kategori baik); (3) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,0800 (kategori baik); (4) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,0611 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 3,0048 (kategori baik).

d. Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana

Data angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana terhadap layanan akademik di FT UNY diperoleh dari 30 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana semester 4 ke atas pada tahun 2014. Gambar 12 menunjukkan diagram lingkaran tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana terhadap layanan akademik di FT UNY.



Gambar 12. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana terhadap Layanan Akademik di FT UNY

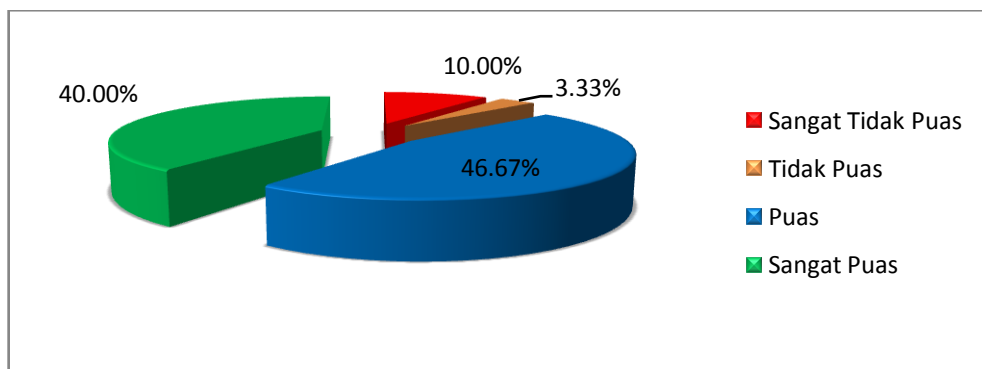
Gambar 12 menjelaskan bahwa 50,00% mahasiswa atau sekitar 15 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas), sebanyak 33,33% mahasiswa atau sekitar 10 mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas), 6,67% mahasiswa atau sekitar 2 mahasiswa menilai tidak memuaskan (puas), dan 10,00% mahasiswa atau sekitar 3 mahasiswa menilai sangat tidak memuaskan (puas).

Penilaian mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1896 (kategori baik); (2) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,1833 (kategori baik); (3) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,1733

(kategori baik); (4) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,1389 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 3,1048 (kategori baik).

e. Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika

Data angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika terhadap layanan akademik di FT UNY diperoleh dari 30 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika semester 4 ke atas pada tahun 2014. Gambar 13 menunjukkan diagram lingkaran tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika terhadap layanan akademik di FT UNY.



Gambar 13. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika terhadap Layanan Akademik di FT UNY

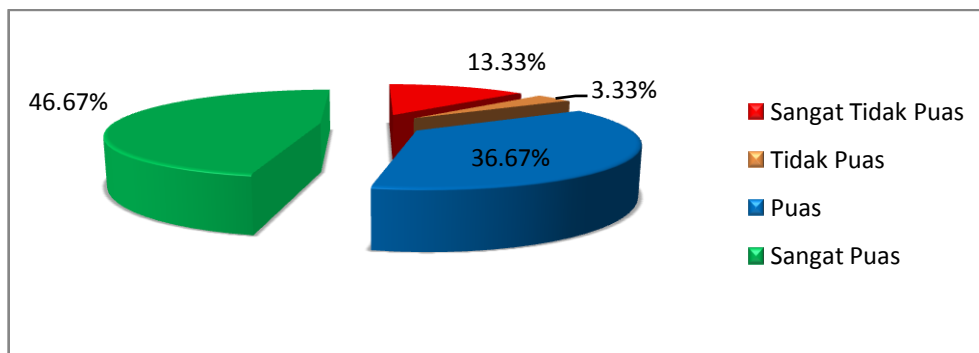
Gambar 13 menjelaskan bahwa 40,00% mahasiswa atau sekitar 12 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas), sebanyak 46,67% mahasiswa atau sekitar 14 mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas), 3,33% mahasiswa atau

sekitar 1 mahasiswa menilai tidak memuaskan (puas), dan 10,00% mahasiswa atau sekitar 3 mahasiswa menilai sangat tidak memuaskan (puas).

Penilaian mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1604 (kategori baik); (2) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,1389 (kategori baik); (3) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,0778 (kategori baik); (4) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,0733 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 3,0095 (kategori baik).

f. Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan

Data angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan terhadap layanan akademik di FT UNY diperoleh dari 30 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan semester 4 ke atas pada tahun 2014. Gambar 14 menunjukkan diagram lingkaran tingkat kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan terhadap layanan akademik di FT UNY.



Gambar 14. Diagram Lingkaran Tingkat Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan terhadap Layanan Akademik di FT UNY

Gambar 14 menjelaskan bahwa 46,67% mahasiswa atau sekitar 14 mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas), sebanyak 36,67% mahasiswa atau sekitar 11 mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas), 3,33% mahasiswa atau sekitar 1 mahasiswa menilai tidak memuaskan (puas), dan 13,33% mahasiswa atau sekitar 4 mahasiswa menilai sangat tidak memuaskan (puas).

Penilaian mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,22 (kategori baik); (2) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1958 (kategori baik); (3) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya

tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,1833 (kategori baik); (4) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,1722 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 3,1381 (kategori baik).

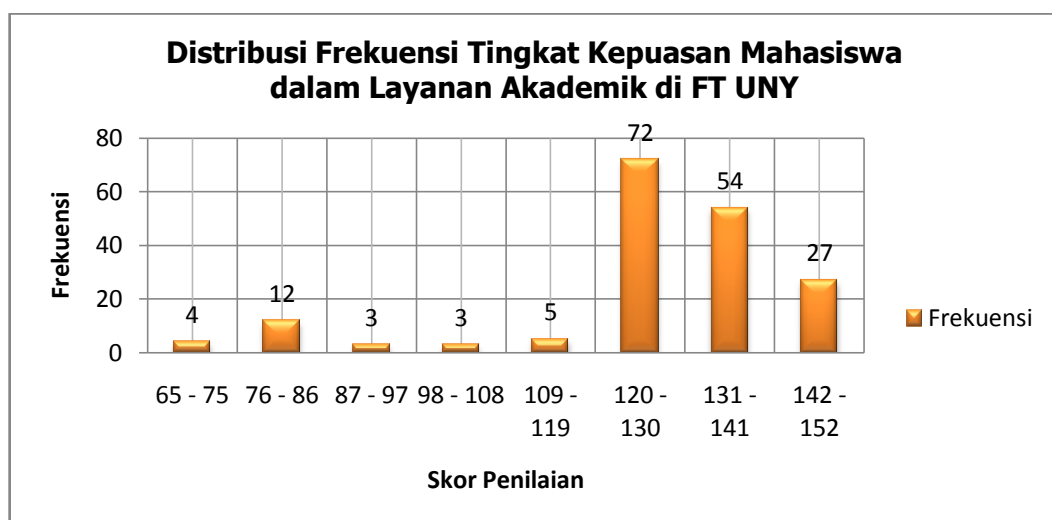
2. Analisis Data Seluruh Jurusan

Analisis data hasil penilaian mahasiswa terhadap pelayanan akademik di FT UNY secara keseluruhan di 6 jurusan dengan lima dimensi mutu pelayanan akan dijelaskan sebagai berikut: data angket penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY diperoleh dari 180 mahasiswa sebagai responden yang tersebar di 6 jurusan di FT UNY yang masing-masing jurusan diwakili 30 mahasiswa. Dari data yang didapat diketahui nilai maksimum adalah 150 dan nilai minimum adalah 65. Berdasarkan perhitungan diperoleh juga nilai rata – rata sebesar 125,13. Data yang diperoleh dibuat kelas intervalnya agar lebih mudah untuk ditabulasikan. Menentukan jumlah kelas interval yaitu dengan rumus $K=1+3,3\log n$, sehingga diperoleh persamaan $K=1+3,3\log 180=8,44$ yang dibulatkan menjadi 8. Selanjutnya untuk menentukan kelas dilakukan dengan mencari rentang data yaitu dengan persamaan $RD = (\text{skor maksimal}-\text{skor minimal} + 1) = (150 - 65)+1= 86$. Panjang kelas dapat dicari dengan persamaan $= RD/ K = 86/8 = 10,75$ atau dibulatkan menjadi 11. Data hasil penilaian dapat disusun tabel distribusi yang diperlihatkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY

No	Interval	Frekuensi	Persen (%)
1	65 - 75	4	2.22%
2	76 - 86	12	6.67%
3	87 - 97	3	1.67%
4	98 - 108	3	1.67%
5	109 - 119	5	2.78%
6	120 - 130	72	40.00%
7	131 - 141	54	30.00%
8	142 - 152	27	15.00%
Total		180	100.00%

Gambar 15 merupakan diagram batang distribusi frekuensi tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY.



Gambar 15. Diagram Batang Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY

Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan analisis distribusi normal baik ideal maupun empiris. Berikut ini hasil analisis data penilaian keseluruhan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di 6 jurusan di FT UNY.

1) Analisis Penilaian Ideal

Nilai maksimum penilaian dalam data penilaian ideal adalah 160 dan nilai minimum penilaian 40. Berdasarkan perhitungan maka diketahui nilai rata – rata ideal (RT_i) 100 dan standar deviasi ideal (SD_i) diperoleh hasil 20. Analisis ideal penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY dikategorikan seperti pada Tabel 6.

Tabel 6. Perhitungan Rentang Kategori Ideal

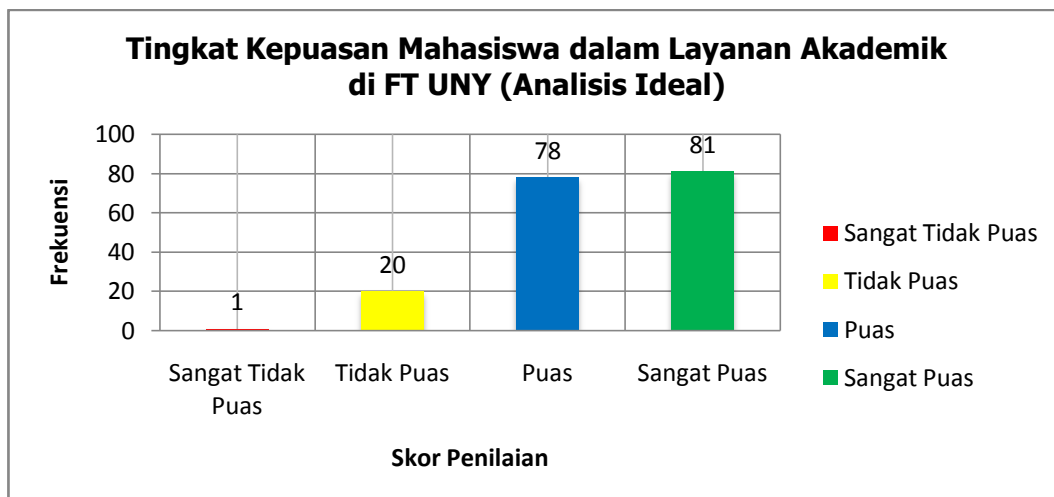
No	Kategori	Rentang Skor
1	Sangat Tidak Puas	$(RT_i - 3 SD_i) < X \leq (RT_i - 1,5 SD_i)$ $40 < X \leq 70$
2	Tidak Puas	$(RT_i - 1,5 SD_i) < X \leq (RT_i + 0 SD_i)$ $70 < X \leq 100$
3	Puas	$(RT_i + 0 SD_i) < X \leq (RT_i + 1,5 SD_i)$ $100 < X \leq 130$
4	Sangat Puas	$(RT_i + 1,5 SD_i) < X \leq (RT_i + 3 SD_i)$ $130 < X \leq 160$

Tabel Frekuensi penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY diperlihatkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY Ideal

No	Skor	Frekuensi	Kategori
1	40 - 70	1	Sangat Tidak Puas
2	70 - 100	20	Tidak Puas
3	100 - 130	78	Puas
4	130 - 160	81	Sangat Puas
Total		180	

Gambar 16 menggambarkan diagram batang tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY secara ideal.



Gambar 16. Diagram Batang Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY Ideal

Gambar 16 menjelaskan bahwa 81 mahasiswa atau sekitar 45% mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas). Selanjutnya sebanyak 78 mahasiswa atau 43,3 % mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas). Artinya terdapat sekitar 88,3 % mahasiswa yang menilai layanan akademik di FT UNY sudah sangat baik sebagai suatu perguruan tinggi negeri, jika mengacu pada analisis penilaian ideal.

2) Analisis Penilaian Empiris

Berdasarkan data penilaian empiris diketahui nilai maksimum penilaian 150 dan nilai minimum penilaian 65. Menurut perhitungan, maka diketahui nilai rata – rata empiris (RT_e) sebesar 107,5 dan standar deviasi empiris (SD_e) diperoleh hasil 14,17. Analisis empiris penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY dapat dikategorikan seperti Tabel 8.

Tabel 8. Perhitungan Rentang Kategori Empiris

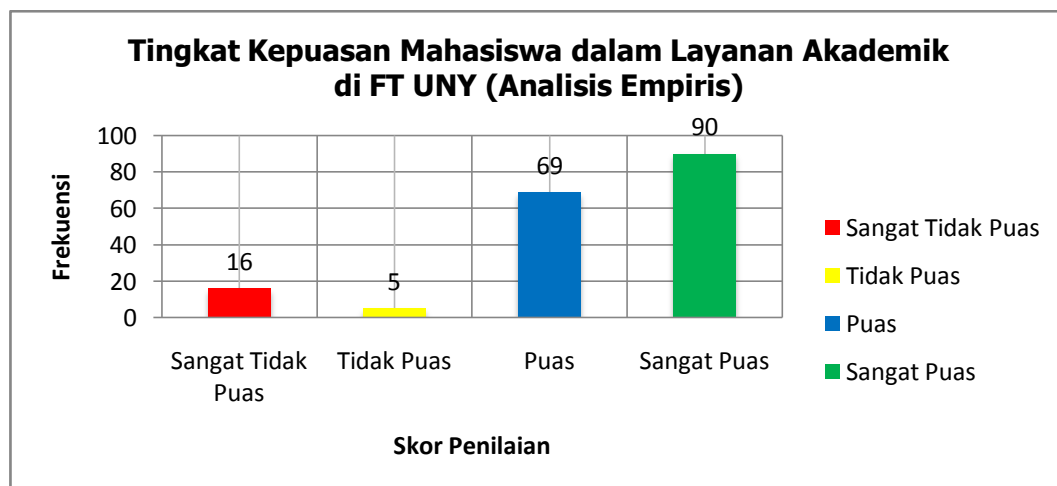
No	Kategori	Rentang Skor
1	Sangat Tidak Puas	$(RT_e - 3 SD_e) < X \leq (RT_e - 1,5 SD_e)$ $65 < X \leq 86,25$
2	Tidak Puas	$(RT_e - 1,5 SD_e) < X \leq (RT_e + 0 SD_e)$ $86,25 < X \leq 107,5$
3	Puas	$(RT_e + 0 SD_e) < X \leq (RT_e + 1,5 SD_e)$ $107,5 < X \leq 128,75$
4	Sangat Puas	$(RT_e + 1,5 SD_e) < X \leq (RT_e + 3 SD_e)$ $128,75 < X \leq 150$

Perhitungan rentang kategori empiris yang telah ditentukan di atas dapat dibuat tabel frekuensi penilaian tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY yang diperlihatkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY secara Empiris

No	Skor	Frekuensi	Kategori
1	65 - 86,25	16	Sangat Tidak Puas
2	86,25-107,5	5	Tidak Puas
3	107,5-128,75	69	Puas
4	128,75-150	90	Sangat Puas
Total		180	

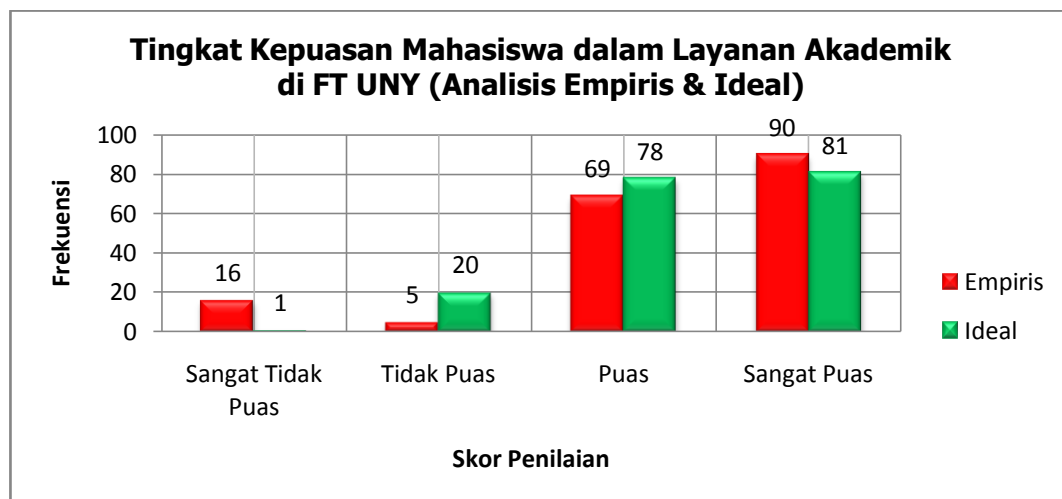
Gambar 17 menggambarkan diagram batang tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY.



Gambar 17. Diagram Batang Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY secara Empiris

Gambar 17 memperlihatkan bahwa 90 mahasiswa atau sekitar 50% mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas). Selanjutnya sebanyak 69 mahasiswa atau 38,3 % mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas). Artinya terdapat sekitar 88,3 % mahasiswa yang menilai layanan akademik di FT UNY sudah sangat baik sebagai suatu perguruan tinggi negeri, jika mengacu pada analisis penilaian empiris. Namun, walaupun demikian masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki karena masih ada sekitar 8,89% mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat tidak memuaskan (sangat tidak puas), dan sekitar 2,78% mahasiswa menilai masih dalam kategori tidak memuaskan (tidak puas).

Gambar 18 menunjukkan hasil analisis penilaian mahasiswa FT UNY terhadap layanan akademik di FT UNY baik itu secara empiris maupun ideal yang disajikan dalam bentuk diagram batang.



Gambar 18. Diagram Batang Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di FT UNY secara Empiris dan Ideal

Penilaian mahasiswa keenam jurusan terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1663 (kategori baik); (2) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,1306 (kategori baik); (3) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,1267 (kategori baik); (4) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,1167 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 3,0508 (kategori baik).

Hasil penyebaran angket tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut: sebagian besar mahasiswa telah memberikan respon positif terhadap layanan akademik di FT UNY, namun ada beberapa catatan - catatan yang merupakan kritik dan saran yang membangun agar layanan akademik di FT UNY menjadi lebih baik di kemudian hari. Adapun beberapa saran yang diberikan oleh mahasiswa terhadap layanan akademik di FT UNY adalah: (1) dosen agar lebih dekat dengan mahasiswa sehingga komunikasi menjadi lancar, (2) dalam layanan akademik diharapkan petugas yang berwenang (dosen maupun karyawan) lebih ramah dan selalu siap membantu permasalahan akademik mahasiswa, (3) tingkatkan sarana dan prasarana penunjang kegiatan

akademik di FT UNY, dan (4) usahakan selalu *update* buku referensi perkuliahan terbaru baik di perpustakaan jurusan maupun fakultas.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis Kebutuhan Pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY

Pengembangan *Balanced Scorecard* diawali dengan melakukan wawancara kepada Dekan dan Kepala Bagian TU FT UNY 2014 yaitu: Bapak Dr. Mochamad Bruri Triyono dan Bapak Drs. Mujiran dengan tujuan memperoleh data sebagai analisis kebutuhan pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY. Hasil wawancara menjelaskan bahwa pengukuran kinerja di FT UNY dirasa masih belum efektif dalam mengukur kinerja FT UNY yang sesungguhnya, karena sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku yang berfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria *behavioral*, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi dan proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada tujuan target /harapan, sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif. Oleh karena itu, diperlukan adanya sistem pengukuran kinerja yang handal, komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang, seperti pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard*.

Perancangan *Balanced Scorecard* di FT UNY dimulai dengan analisis misi, keyakinan dan nilai-nilai dasar, analisis visi, keterkaitan misi dengan visi, dan strategi FT UNY seperti yang telah dijelaskan pada deskripsi data, kemudian visi tersebut diuraikan ke dalam perspektif-perspektif pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan sasaran mutu yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari misi FT UNY yang kemudian sebagai bahan untuk merancang kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY.

2. Desain Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY

Tahap desain kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY menggunakan hasil analisis kebutuhan sebagai bahan untuk membuat kerangka kerja pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard*. Penyusunan pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* harus benar-benar disesuaikan dengan visi, misi dan karakteristik di FT UNY sehingga diperoleh indikator-indikator kinerja yang memang benar-benar mencerminkan visi dan misi FT UNY. Dalam pengembangan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja, terdapat kerangka kerja yang terdiri dari 4 tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah *scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Tahapan desain kerangka kerjanya meliputi: penyelarasan strategik (*strategic alignment*), pengelompokan strategik (*strategic areas*), penjaringan strategik (*strategic grids*), dan kartu penilaian (*scorecard*) dengan hasil akhir berupa peta strategik (*strategic map*) FT UNY dan kartu penilaian FT UNY (FT UNY *scorecard*). *Strategic Map* FT UNY berisi peta yang

menunjukkan hubungan indikator *leading – lagging* antar *strategic area* yang ada atau diagram yang menunjukkan hubungan perspektif *Balanced Scorecard* dan strategi untuk mencapai visi dan misi FT UNY. Dengan adanya *strategic map* ini, penentuan waktu realisasi strategi yang telah disusun dapat lebih efektif dan efisien, sedangkan FT UNY *scorecard* merupakan penjabaran detail dari *Strategic Map* FT UNY yang terdiri dari perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran strategis, program strategis, ukuran kinerja, target, dan divisi yang bertanggung jawab atas keterlaksanaannya program strategis yang telah dibuat. Selanjutnya, dalam rangka untuk mengetahui validitas hasil akhir pengembangan pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard* yang berupa *strategic map* FT UNY dan FT UNY *scorecard* maka dilakukan uji pendapat dari ahli (*expert judgements*) yang dilakukan oleh 2 orang ahli yang mempunyai kedudukan penting di FT UNY yaitu Bapak Drs. Mujiran selaku Kabag TU FT UNY 2014 dan Bapak Drs. Wedho Chrisarno yang merupakan Kabag TU FT UNY 2015 dengan memberikan pendapat dan penilaian mengenai hasil pengembangan *Balanced Scorecard* di FT UNY yang berupa *strategic map* FT UNY dan FT UNY *scorecard*. Hasil pendapat dan penilaian oleh para ahli meliputi 3 keputusan, yaitu: (1) layak digunakan untuk penelitian, (2) layak digunakan dengan perbaikan, dan (3) tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan. Setelah dilakukan uji validitas melalui pendapat dari ahli (*expert Judgements*), dinyatakan instrument penelitian yang telah disusun oleh peneliti layak digunakan dengan perbaikan dan saran.

3. Uji Implementasi Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY

Pengujian implementasi pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY menggunakan angket dalam pengambilan datanya berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Angket tersebut memuat butir pernyataan berdasarkan lima dimensi mutu layanan dan juga disesuaikan dengan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Penelitian tersebut ditujukan untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di FT UNY, karena mahasiswa merupakan *bottom line* organisasi sektor publik yang khususnya dalam penelitian ini adalah instansi pendidikan sesuai dengan pengalaman dan keadaan yang dialami mahasiswa FT UNY selama menerima layanan akademik di FT UNY, baik di tingkat jurusan maupun di tingkat Fakultas.

Hasil penilaian mahasiswa terhadap layanan akademik di FT UNY dengan lima dimensi mutu layanan: (1) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia; (2) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan; (3) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan; (4) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan; dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual dari data angket diperoleh dari 180 mahasiswa sebagai responden yang tersebar di 6 jurusan di FT UNY yang

masing-masing jurusan diwakili 30 mahasiswa. Dari data yang didapat diketahui nilai maksimum adalah 150 dan nilai minimum adalah 65. Berdasarkan perhitungan diperoleh juga nilai rata-rata sebesar 125,13. Selanjutnya data dianalisis dengan analisis distribusi normal baik ideal maupun empiris. Berdasarkan analisis data secara ideal diperoleh data bahwa 81 mahasiswa atau sekitar 45% mahasiswa FT UNY menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas). Selanjutnya sebanyak 78 mahasiswa atau 43,3 % mahasiswa FT UNY menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas). Artinya terdapat sekitar 88,3 % mahasiswa yang menilai layanan akademik di FT UNY sudah sangat baik sebagai suatu perguruan tinggi negeri, jika mengacu pada analisis penilaian ideal.

Berdasarkan analisis data secara Empirik diketahui bahwa 90 mahasiswa atau sekitar 50% mahasiswa FT UNY menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat memuaskan (sangat puas). Selanjutnya sebanyak 69 mahasiswa atau 38,3 % mahasiswa FT UNY menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori memuaskan (puas). Artinya terdapat sekitar 88,3 % mahasiswa yang menilai layanan akademik di FT UNY sudah sangat baik sebagai suatu perguruan tinggi negeri, jika mengacu pada analisis penilaian empiris. Namun, walaupun demikian masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki karena masih ada sekitar 8,89% mahasiswa menilai layanan akademik di FT UNY masuk dalam kategori sangat tidak memuaskan (sangat tidak puas), dan sekitar 2,78% mahasiswa menilai masih dalam kategori tidak memuaskan (tidak puas).

Penilaian mahasiswa keenam jurusan terhadap layanan akademik di FT UNY di tiap dimensi kualitas layanan dari skor yang terbesar ke yang terkecil, berdasar kriteria tiap dimensi mutu pelayanan pada Tabel 4, dirangkum sebagai berikut: (1) perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia memperoleh skor 3,1663 (kategori baik); (2) daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan memperoleh skor 3,1306 (kategori baik); (3) kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan memperoleh skor 3,1267 (kategori baik); (4) kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan memperoleh skor 3,1167 (kategori baik); dan (5) empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor 3,0508 (kategori baik).

Hasil penilaian mahasiswa tiap jurusan baik dari Jurusan Pendidikan Teknik Elektro, Pendidikan Teknik Mesin, Pendidikan Teknik Otomotif, Pendidikan Teknik Boga dan Busana, Pendidikan Teknik Elektronika, dan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan terhadap layanan akademik di FT UNY menunjukkan bahwa dimensi empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor yang terendah dibandingkan dengan dimensi yang lain pada setiap jurusan. Berdasarkan ISO 9001:2008 klausul 6.2.2 tentang kompetensi, kepelatihan, dan kepedulian yang menanyakan apakah organisasi telah memastikan bahwa personel sadar akan relevansi dan pentingnya kegiatan mereka dan

bagaimana mereka berperan dalam pencapaian sasaran mutu, klausul 7.2.3 tentang komunikasi pelanggan yang menanyakan apakah organisasi telah menetapkan dan menerapkan rencana yang efektif untuk melakukan komunikasi dengan pelanggan, dan klausul 8.2.1 tentang kepuasan pelanggan yang menanyakan apakah organisasi telah menetapkan metode untuk memantau informasi yang berkaitan dengan persepsi atau kepuasan pelanggan, maka FT UNY perlu meningkatkan penciptaan iklim akademik yang kondusif dan meningkatkan jaminan mutu dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*. Peningkatan penciptaan iklim akademik yang kondusif seperti melalui program strategis peningkatan penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan nonakademik, selain itu juga meningkatkan jaminan mutu dengan program strategis peningkatan penjaminan mutu akademik dan nonakademik dengan memfokuskan diri pada laporan hasil evaluasi pembelajaran, laporan hasil evaluasi IPK mahasiswa, laporan hasil pelaksanaan monitoring KBM, laporan hasil monitoring perkuliahan minggu pertama, dan laporan hasil monitoring akhir semester pelaksanaan kegiatan akademik, sehingga FT UNY dapat memberikan jasa perguruan tinggi yang terbaik.

Berdasarkan analisis data penilaian mahasiswa FT UNY baik tiap jurusan maupun seluruh jurusan terhadap layanan akademik di FT UNY menunjukkan sebagian besar mahasiswa telah memberikan respon positif terhadap layanan akademik di FT UNY dengan hasil penilaian pada tiap dimensi mutu pelayanan: perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya

manusia; daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan; kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan; kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan; dan empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual, semuanya masuk dalam kategori baik, hal ini membuktikan bahwa kinerja FT UNY berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari layanan akademik sudah baik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Analisis kebutuhan untuk pengukuran kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta diawali dengan melakukan wawancara kepada Dekan dan Kepala Bagian TU FT UNY 2014 yaitu: Dr. Mochamad Bruri Triyono dan Drs. Mujiran yang menyimpulkan bahwa diperlukannya sistem pengukuran kinerja yang handal, komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang di FT UNY, seperti pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard*. Perancangan *Balanced Scorecard* di FT UNY diawali dengan analisis visi, misi, keyakinan dan nilai-nilai dasar, keterkaitan misi dengan visi, dan strategi FT UNY. Setelah semuanya dianalisis dan dinyatakan sudah baik, kemudian dengan berlandaskan visi diuraikan ke dalam perspektif-perspektif pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* ditetapkan sasaran mutu yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari misi FT UNY yang kemudian sebagai bahan untuk merancang kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY.

2. Tahap desain kerangka kerja pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY menggunakan hasil analisis kebutuhan sebagai bahan untuk membuat kerangka kerja pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard*. Penyusunan pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* harus benar-benar disesuaikan dengan visi, misi dan karakteristik di FT UNY sehingga diperoleh indikator-indikator kinerja yang memang benar-benar mencerminkan visi dan misi FT UNY. Dalam pengembangan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja, terdapat kerangka kerja yang terdiri dari 4 tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah *scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Tahapan desain kerangka kerjanya meliputi: penyelarasan strategik (*strategic alignment*), pengelompokan strategik (*strategic areas*), penjaringan strategik (*strategic grids*), dan kartu penilaian (*scorecard*) dengan hasil akhir berupa *strategic map* FT UNY dan FT UNY *scorecard*. *Strategic Map* FT UNY berisi peta yang menunjukkan hubungan indikator *leading-lagging* antar *strategic area* yang ada atau diagram yang menunjukkan hubungan perspektif *Balanced Scorecard* dan strategi untuk mencapai visi dan misi FT UNY. Dengan adanya *strategic map* ini, penentuan waktu realisasi strategi yang telah disusun dapat lebih efektif dan efisien, sedangkan FT UNY *scorecard* merupakan penjabaran detail dari *Strategic Map* FT UNY yang terdiri dari perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran strategis, program strategis, ukuran kinerja, target, dan divisi yang bertanggung jawab atas keterlaksanaannya program strategis yang telah dibuat.

3. Pengujian implementasi pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY menggunakan angket dalam pengambilan datanya. Angket tersebut memuat butir pernyataan berdasarkan lima dimensi mutu pelayanan dan juga disesuaikan dengan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik. Hasil penilaian dari 180 mahasiswa yang tersebar di 6 jurusan di FT UNY yang masing-masing jurusan diwakili 30 mahasiswa menunjukkan bahwa penilaian mahasiswa FT UNY baik tiap jurusan maupun seluruh jurusan terhadap layanan akademik di FT UNY menunjukkan sebagian besar mahasiswa telah memberikan respon positif terhadap layanan akademik di FT UNY dengan hasil penilaian pada tiap dimensi mutu pelayanan: perwujudan (*tangible*) dengan sub dimensi peralatan dan perlengkapan akademik, fasilitas fisik, dan sumber daya manusia; daya tanggap (*responsiveness*) dengan sub dimensi kesiapan untuk membantu, dan daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan; kepastian (*assurance*), dengan subdimensi memberi keyakinan pada pelanggan; kehandalan (*reliability*) dengan subdimensi tanggung jawab, dan keakuratan; dan empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual, semuanya masuk dalam kategori baik, hal ini membuktikan bahwa kinerja FT UNY berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari layanan akademik sudah baik.

B. Keterbatasan Produk

Mengingat keterbatasan waktu, dana, dan kemampuan penelitian, penelitian tentang pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran

kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta memiliki beberapa keterbatasan produk sebagai berikut.

1. Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta yang dibuat masih sederhana dan belum melibatkan teknologi dalam pengembangannya.
2. Pengujian implementasi pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di FT UNY hanya dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik saja sehingga belum maksimal dalam implementasinya.
3. Pengukuran tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik menggunakan instrumen angket belum merupakan gambaran faktual terhadap kualitas layanan akademik di FT UNY, akan tetapi hanya merupakan gambaran respon tingkat kepuasan mahasiswa terhadap kualitas layanan akademik di FT UNY.

C. Pengembangan Produk Lebih Lanjut

Pengembangan produk lebih lanjut untuk penelitian selanjutnya agar menjadi lebih baik lagi mengenai pengembangan pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* dapat dikembangkan sistem pemantau kinerja model *Balanced Scorecard* yang dipakai berbasiskan Ms.excel atau program lain yang relevan atau dengan kata lain melibatkan teknologi dalam pengembangannya sehingga dapat menjadi alat bantu untuk memudahkan pengukuran kinerja juga agar bisa selalu memantau kinerja institusi tiap tahunnya.

D. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut.

1. Saran untuk peneliti lain yang tertarik mengambil penelitian yang serupa, sebaiknya melakukan analisis kebutuhan yang lebih dalam sebelum mengembangkan model pengukuran kinerja berdasarkan model *Balanced Scorecard* agar diperoleh indikator-indikator kinerja yang memang benar-benar mencerminkan visi dan misi organisasi tersebut.
2. Kembangkan sistem pemantau kinerja model *Balanced Scorecard* yang dipakai berbasiskan Ms.excel atau program lain yang relevan atau dengan kata lain melibatkan teknologi dalam pengembangannya untuk memudahkan pengukuran kinerja dan juga agar bisa selalu memantau kinerja institusi tiap tahunnya.
3. Maksimalkan kegunaan *Balanced Scorecard* di FT UNY dengan menyebarkan secara luas penerapan sistem manajemen stratejik ke seluruh level organisasi FT UNY dalam rangka membentuk kesadaran stratejik diantara karyawan, sehingga setiap karyawan mengetahui apa yang harus dikerjakan untuk melaksanakan strategi, hal ini juga mendorong setiap individu yang terlibat didalamnya lebih berkontribusi aktif.
4. Tingkatkan pengujian implementasi pengukuran kinerja dengan model *Balanced Scorecard* di FT UNY dengan melihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu: perspektif pelanggan, perspektif finansial,

perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran.

5. Hasil penilaian mahasiswa tiap jurusan terhadap layanan akademik di FT UNY menunjukkan bahwa dimensi empati (*empathy*) dengan subdimensi perhatian individual, dan perlindungan individual memperoleh skor yang terendah dibandingkan dengan dimensi yang lain pada setiap jurusan. Berdasarkan ISO 9001:2008 klausul 6.2.2 tentang kompetensi, kepelatihan, dan kepedulian, klausul 7.2.3 tentang komunikasi pelanggan, dan klausul 8.2.1 tentang kepuasan pelanggan, maka FT UNY perlu meningkatkan penciptaan iklim akademik yang kondusif dan meningkatkan jaminan mutu dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*. Peningkatan penciptaan iklim akademik yang kondusif seperti melalui program strategis peningkatan penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan nonakademik, selain itu juga meningkatkan jaminan mutu dengan program strategis peningkatan penjaminan mutu akademik dan nonakademik dengan memfokuskan diri pada laporan hasil evaluasi pembelajaran, laporan hasil evaluasi IPK mahasiswa, laporan hasil pelaksanaan monitoring KBM, laporan hasil monitoring perkuliahan minggu pertama, dan laporan hasil monitoring akhir semester pelaksanaan kegiatan akademik, sehingga FT UNY dapat memberikan jasa perguruan tinggi yang terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 1, No. 3, October 2011, ISSN: 2222-6990.
- Anggi Putri Pertiwi, Walesa Danto, & Kusuma Ayu Laksitowening. (2011). Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi (IT Telkom). *Jurnal Penelitian*. Fakultas Informatika IT Telkom Bandung.
- Arta Efy Setiawan. (2013). Perangkat Pengukur Tingkat Kepuasan Mahasiswa terhadap Proses Pembelajaran di Jurusan Teknik Mesin Universitas Negeri Semarang. *Skripsi*. Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang.
- Asriyani. (2012). Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar. *Skripsi*. FEB UNHAS Makassar.
- Bambang Trisno, Tasma Sucita, & Wasimudin Surya. (2009). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Di Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Penelitian*. FPTK UPI Bandung.
- Binden, W., Mziu, H., & Suhaimi, M.A.. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*. Volume 4 No. 1, January 2014, ISSN 2223-4985.
- Chalaris, I.E, & Poustourli, C. (2012). Total Quality Management in Higher Education with Balance Scorecard Technique. *Oral-MIBES 25-27 May*. Page 85-99.
- Dadang Dally. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Djoko Pranoto, R, & Eko Indrajit, R. (2004). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Diambil dari http://pjjaptikom.net/pluginfile.php/3497/mod_glossary/attachment/35/Book15-ManajemenPTModeren.pdf, pada tanggal 01 November 2014, jam 05.27 WIB.
- Duwi Priyatno. (2013). *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Evans, M.H., CPA, CMA, CFM. (2002). *The Balanced Scorecard. Excellence in Financial Management*. Diambil dari <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course11r.pdf>, pada tanggal 04 November 2014, jam 10.22 WIB.

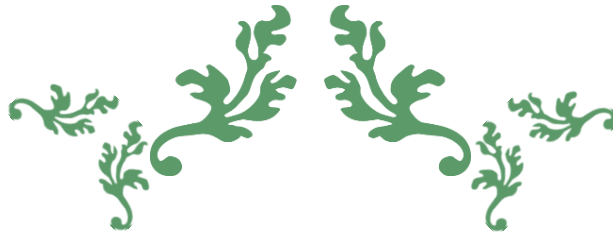
- Farid, D., Nejati, M., & Mirfakhredini, H. (2008). Balanced Scorecard Application In Universities And Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, Nr. 2 (2008) 31-45.
- Fatmasari Sukesti. (2010). Analisis Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang. *Prosiding, Seminar Nasional*. Semarang: UNIMUS. ISBN:978.979.704.883.9.
- Freddy Rangkuti. (2013). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- FT UNY. (2014). *Tentang Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta*. Yogyakarta: FT UNY.
- Hadari Nawawi. (2006). *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan Dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hari Murti, Agus Prasetyo Utomo, Sri Mulyani, dkk. (2013). Perancangan Sistem Kinerja Lembaga Pendidikan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Universitas Stikubank Semarang. *Laporan Penelitian*. FTI Unisbank Semarang.
- Irham Fahmi. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Irsutami & Chici Ramdhaniah. (2011). Pengembangan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Politeknik Negeri Batam). *Jurnal Penelitian*. Politeknik Negeri Batam.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. (2006). *Alignment-Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. Southeast Missouri State University. *Journal of Education for Business*. March/April 2005. Page 222-230.
- Kassahun, T. (2010). Rethinking institutional excellence in Ethiopia: adapting and adopting the balanced scorecard (BSC) model. *JBAS*. Vol.2 No.1 May. 2010. Page 22-53.
- Kitchroen, K. (2004). Service Quality in Educational Institutions. *ABAC Journal*. Vol. 24, No.2 (May - August, 2004), pp. 14 – 25.

- Lumaaur Ridlo. (2012). *Pengembangan Instrumen Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik dan Implementasinya di Institut Agama Islam Imam Ghazali (IAIIG) Cilacap*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2012). *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mohamad Mahsun. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : BPFE.
- Moh. Pabundu Tika. (2010). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad Joko Triono. (2012). Kepuasan Mahasiswa terhadap Layanan Administrasi Akademik Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang. *Skripsi*. Fakultas Tarbiyah, Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- M. Al-Zwyalif, I. (2012). The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities. University of Jordan. *International Business Research*. Vol. 5, No. 11, ISSN 1913-9004, E-ISSN 1913-9012. Page 113-120.
- M. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nugroho Wibowo. (2014). Dampak Implementasi SMM ISO 9001:2008 Terhadap Budaya Mutu pada SMK di Kabupaten Gunung Kidul. *Jurnal Pendidikan Vokasi* (Vol 4, Nomor 1). Hlm. 43-55.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. New York University. *Journal of Retailing*. Vol. 70, No. 3, pp.201-230, ISSN 0022-4359.
- Pusat Data dan Statistik Pendidikan (PDSP). (2012). *Ikhtisar Data Pendidikan Tahun 2011/2012*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Renata Arimawati. (2013). Pengaruh Kualitas Pelayanan Kinerja Pegawai Administrasi Akademik terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Republik Indonesia .(2003). Undang-Undang RI Nomor 20, Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional. Diambil dari <http://www.dikti.go.id/files/atur/UU20-2003Sisdiknas.pdf> tanggal 17 Maret 2014.
- Rezma Hadi Rahmani. (2010). Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Pada UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. *Skripsi*. FE UIN Malang.
- Sallis, Edward (Ed). (2011). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. (Alih bahasa: Dr. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, M.Ag.) Yogyakarta: IRCiSoD.
- Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text & Cases*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sri Kantun. (2013). *Hakikat dan Prosedur Penelitian Pengembangan*. Diambil dari <http://library.unej.ac.id/client/search/asset/468> tanggal 2 April 2014.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sukma Pratiwi. (2011). Pengaruh Persepsi Kualitas Layanan Akademik Terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Psikologi UIN Jakarta. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Supranto. (2011). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syaiful Sagala. (2011). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim PPs UNY. (2014). *Pedoman Penyusunan dan Penilaian Tesis dan Disertasi*. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Tim TAS FT UNY. (2013). *Pedoman Penyusunan Tugas Akhir Skripsi*. Yogyakarta: FT UNY.

Wawan Setyawan. (2009). *Prinsip Dasar ISO 9001:2008*. Diambil dari <http://www.infometrik.com/wp-content/uploads/2009/06/PRINSIP-DASAR-ISO-9001.pdf>. pada tanggal 13 Oktober 2014, Jam 17.02 WIB.

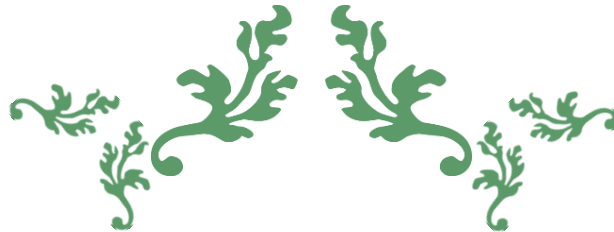
Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.



LAMPIRAN

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta





KISI-KISI INSTRUMEN (PRA REVISI)

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



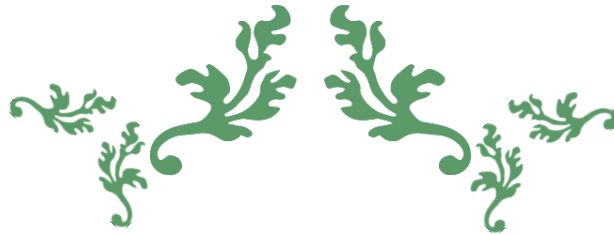
Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen (Pra Revisi)

**Kisi-kisi Instrumen Tingkat Kepuasan Mahasiswa
dalam Layanan Akademik**

Rekaan Teoritis	Dimensi	Subdimensi	Indikator	Jumlah Item	Nomor Butir Pernyataan
Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik	Perwujudan (<i>Tangible</i>)	Peralatan dan Perlengkapan Akademik	Perwujudan Peralatan Kuliah	2	1,2
			Perwujudan Literatur perpustakaan	2	3,4
			Perwujudan peralatan Bengkel	2	5,6
		Fasilitas Fisik	Perwujudan Gedung Kuliah	2	7,8
			Perwujudan Ruang Bengkel	2	9,10
			Perwujudan Ruang Administrasi Akademik	2	11,12
			Perwujudan Ruang Perpustakaan	2	13,14
		Sumber Daya Manusia	Perwujudan Penampilan Dosen	2	15,16
			Perwujudan Penampilan Karyawan	2	17,18

Rekaan Teoritis	Dimensi	Subdimensi	Indikator	Jumlah Item	Nomor Butir Pernyataan
Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	Kesiapan untuk Membantu	Kesiapan Karyawan	2	19,20
			Kesiapan dosen	2	21,22
		Daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan	Daya tanggap Karyawan	2	23,24
			Daya tanggap dosen	2	25,26
	Kehandalan (<i>Reliability</i>)	Tanggung jawab	Tanggung jawab dosen	2	27,28
			Tanggung jawab karyawan	2	29,30
		Keakuratan	Keakuratan jadwal kegiatan akademik	2	31,32
	Kepastian (<i>Assurance</i>)	Memberi keyakinan pada pelanggan	Jaminan akreditasi	2	33,34
			Jaminan kompetensi dosen (strata pendidikan)	2	35,36
			Jaminan relevansi kurikulum dengan dunia kerja	2	37,38

Rekaan Teoritis	Dimensi	Subdimensi	Indikator	Jumlah Item	Nomor Butir Pernyataan
Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik	Empati (<i>Empathy</i>)	Perhatian individual	Perhatian dosen kepada mahasiswa secara individual	2	39,40
			Perhatian karyawan kepada mahasiswa secara individual	2	41,42
		Perlindungan individual	Perlindungan pimpinan kepada mahasiswa secara individual	2	43,44
			Perlindungan dosen kepada mahasiswa secara individual	2	45,46
		Jumlah			46



KUISIONER/ANGKET (PRA REVISI)

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



No. Responden:

(Diisi oleh Peneliti)

INSTRUMEN PENELITIAN

PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

(Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik)

- **Perwujudan (*Tangible*)**
 - **Daya Tanggap (*Responsiveness*)**
 - **Kehandalan (*Reliability*)**
 - **Kepastian (*Assurance*)**
 - **Empati (*Empathy*)**
-

Oleh :
Baihaqi Indriatmoko (10501244018)
Pendidikan Teknik Elektro
Fakultas Teknik
Universitas Negeri Yogyakarta
2015

A. PENGANTAR

Angket ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY) berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik, dan juga dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi tentang Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Angket ini tidak bermaksud untuk "*menilai*" Saudara/i. Peneliti menjamin bahwa identitas pribadi Saudara/i dirahasiakan dan setiap pertanyaan yang diberikan tidak ada jawaban "*salah*".

Peneliti mengharapkan bantuan dan kerjasama Saudara/i untuk memberikan jawaban sesuai dengan kondisi di FT UNY. Angket ini terdiri atas 4 pilihan penskoran dan mohon kesediaan Saudara/i untuk memberikan respon terhadap semua butir pernyataan yang ada secara obyektif, karena respon dari Saudara/i penting untuk peningkatan kualitas layanan akademik di FT UNY. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Akhir kata, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesedian Saudara/i mengisi angket ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan pahala yang setimpal. Amin..

B. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Petunjuk: Mohon diisi identitas Saudara/i dengan menuliskan data/informasi pada bagian yang bergaris dan memberi tanda (✓) pada kotak yang tersedia di bawah ini.

1. Nama Mahasiswa : _____
2. Umur Mahasiswa : _____ tahun
3. Jenis Kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan
4. Jurusan : _____
5. Prodi : _____
6. Angkatan (Tahun) : _____

C. PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Petunjuk: Silahkan Saudara/i merespon pernyataan-pernyataan berikut **sesuai dengan pengalaman dan keadaan yang Anda alami** selama menerima layanan akademik di FT UNY, baik di tingkat jurusan Anda masing-masing maupun di tingkat Fakultas dengan memberi tanda (✓) pada kolom yang tersedia, yaitu:

Pilihan **STP** jika **Sangat Tidak Puas**

Pilihan **TP** jika **Tidak Puas**

Pilihan **P** jika **Puas**

Pilihan **SP** jika **Sangat Puas**

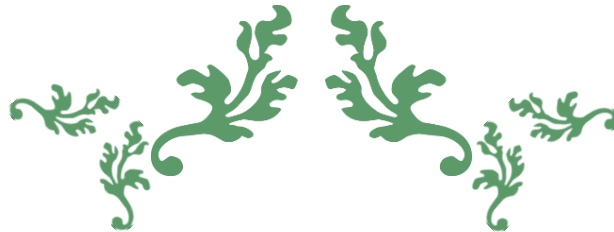
No.	Pernyataan	Jawaban			
		STP (1)	TP (2)	P (3)	SP (4)
1	Keberfungsian peralatan media pembelajaran dalam perkuliahan				
2	Kelengkapan peralatan media pembelajaran dalam perkuliahan				
3	Ketersediaan koleksi-koleksi buku terbaru di perpustakaan jurusan maupun fakultas sebagai sumber referensi dalam perkuliahan				
4	Kelengkapan buku-buku sumber dan penunjang perkuliahan di perpustakaan jurusan maupun fakultas				
5	Keberfungsian peralatan bengkel dalam perkuliahan praktik				
6	Kecukupan peralatan praktik bengkel terhadap jumlah mahasiswa praktikan				
7	Kenyamanan ruang kuliah di jurusan untuk kegiatan pembelajaran				
8	Kecukupan ruang kuliah di jurusan terhadap jumlah mahasiswa untuk kegiatan perkuliahan				
9	Kapasitas ruang bengkel terhadap jumlah mahasiswa praktikan				
10	Kenyamanan ruang bengkel untuk kegiatan praktikum				
11	Kenyamanan ruang tunggu administrasi dalam pelayanan akademik di gedung KPLT				
12	Kelayakan ruang administrasi untuk layanan administrasi akademik di gedung KPLT				

No.	Pernyataan	STP	TP	P	SP
13	Ketenangan suasana ruang perpustakaan jurusan maupun fakultas untuk kegiatan membaca atau aktivitas belajar lainnya.				
14	Kenyamanan ruang perpustakaan jurusan maupun fakultas untuk kegiatan membaca atau aktivitas belajar lainnya.				
15	Kerapihan penampilan dosen jurusan dalam kegiatan pembelajaran				
16	Keteladanan dosen jurusan dalam setiap aktivitas di kampus				
17	Keramahan karyawan KPLT dalam pelayanan akademik mahasiswa				
18	Kerapihan penampilan karyawan KPLT dalam pelayanan akademik mahasiswa				
19	Kesiapan karyawan KPLT membantu permasalahan administrasi akademik				
20	Kesiapan karyawan jurusan membantu dalam mempersiapkan perlengkapan perkuliahan (seperti:presensi, proyektor, alat tulis dsb)				
21	Kesiapan dosen jurusan dalam membantu masalah perkuliahan mahasiswa				
22	Kesiapan dosen jurusan dalam layanan bimbingan akademik mahasiswa				
23	Kecepattanggapan karyawan jurusan dalam menyediakan perlengkapan perkuliahan				
24	Kecepattanggapan karyawan KPLT dalam mengatasi masalah administrasi mahasiswa				
25	Kecepattanggapan dosen jurusan mengatasi masalah akademik mahasiswa				
26	Kecepattanggapan dosen jurusan membantu kebutuhan perkuliahan mahasiswa				
27	Tanggung jawab dosen jurusan dalam kewajiban standar kecukupan tatap muka perkuliahan				

No.	Pernyataan	STP	TP	P	SP
28	Tanggung jawab dosen jurusan pada pengelolaan kelas dalam kegiatan perkuliahan				
29	Tanggung jawab karyawan KPLT pada layanan administrasi akademik				
30	Tanggung jawab karyawan jurusan dan karyawan KPLT pada ketersediaan perlengkapan media pendukung kegiatan perkuliahan				
31	Ketepatan jadwal perkuliahan yang dijadwalkan dengan pelaksanaan				
32	Ketepatan kegiatan akademik dengan kalender akademik dalam pelaksanaannya				
33	Akreditasi program studi di jurusan Anda yang terkini				
34	Perkembangan peringkat akreditasi program studi di jurusan Anda setiap adanya penilaian dari BAN-PT 5 tahun sekali.				
35	Kesesuaian kompetensi dosen di jurusan dengan kualifikasi pendidikan strata-2				
36	Kesesuaian kompetensi dosen di jurusan dengan kualifikasi pendidikan strata-3				
37	Kesesuaian mata kuliah teori dengan kebutuhan dunia kerja				
38	Kesesuaian mata kuliah praktik dengan kebutuhan dunia kerja				
39	Tingkat pemahaman dosen jurusan terhadap kebutuhan mahasiswa dalam peningkatan prestasi akademik mahasiswa				
40	Tingkat keakraban dosen jurusan dengan mahasiswa untuk peningkatan prestasi akademik mahasiswa				
41	Tingkat pemahaman staf administrasi KPLT terhadap permasalahan mahasiswa dalam layanan akademik				
42	Tingkat keakraban karyawan KPLT dengan mahasiswa dalam layanan akademik				
43	Kebijaksanaan pimpinan (Dekan/Kajur) dalam menangani mahasiswa bermasalah				

No.	Pernyataan	STP	TP	P	SP
44	Kebijaksanaan pimpinan (Dekan/Kajur) dalam mengakomodasi tuntutan mahasiswa				
45	Kebijaksanaan dosen jurusan dalam membimbing tugas akhir atau mata kuliah yang belum dipahami mahasiswa				
46	Kebijaksanaan dosen jurusan dalam menangani masalah-masalah individual mahasiswa dalam perkuliahan				

~ TERIMA KASIH BANYAK DAN SEMOGA SUKSES ~



PEDOMAN WAWANCARA

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 3. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA ANALISIS KEBUTUHAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DI FT UNY

Nama Informan :

Jabatan :

Waktu :

1. Model pengukuran kinerja seperti apa yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?
2. Berdasarkan apa perancangan model pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?
3. Unsur apa saja yang dinilai dalam pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?
4. Bagaimana sistem penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?
5. Apakah model pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja di FT UNY sudah efektif?



PERIJINAN PENELITIAN DI FT UNY

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 4. Perijinan Penelitian di FT UNY



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
JURUSAN PENDIDIKAN TEKNIK ELEKTRO
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
Alamat : Kampus Karangmalang Yogyakarta,, 55281; Telp. (0274)548161, Fax. 0274-540715

*Kasubag UKP.
Mohon dibantu*

Nomor : 99 /ELKO/X/2014
Lamp. : 1 (satu) lembar
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada. Yth. **Wakil Dekan I FT**
Universitas Negeri Yogyakarta

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Penelitian mahasiswa PT. Ekektro dengan obyek penelitian Pengembangan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001 : 2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta dibawah payung penelitian Dr. Giri Wiyono. Adapun mahasiswa tersebut :

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Prodi : Pendidikan Teknik Elektro S-1

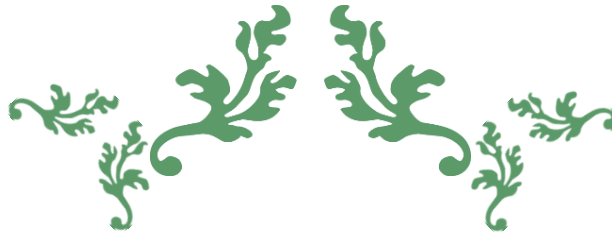
Mohon kiranya mahasiswa tersebut dapat diterima untuk mengadakan penelitian di Fakultas Teknik UNY.

Atas perhatian dan dikabulkannya permohonan ini diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 28 Oktober 2013
Ketua Jurusan PT. Elektro

K. Ima Ismara, M.Pd, M.Kes.
NIP. 19610911 199001 1 001

Tembusam Yth. :
Kabag. Tata Usaha FT UNY

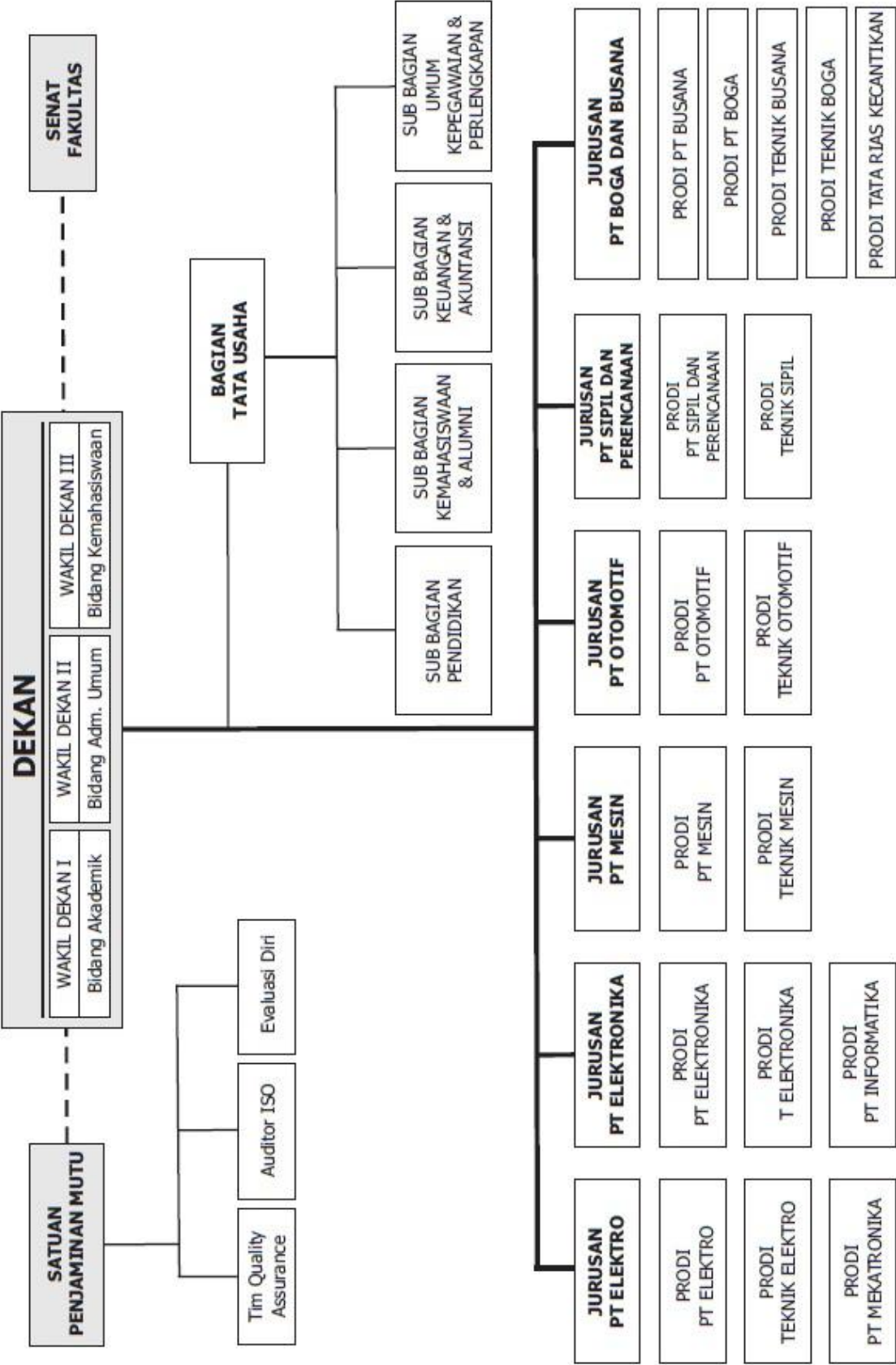


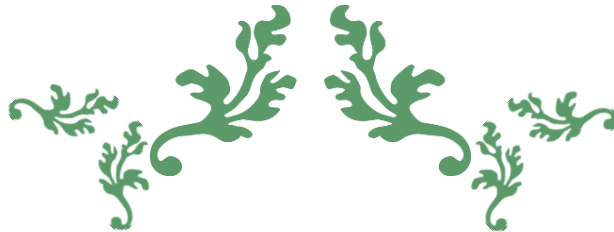
STRUKTUR ORGANISASI FT UNY

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 5. Struktur Organisasi FT UNY





TRANSKIP WAWANCARA

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



**Transkrip Wawancara Analisis Kebutuhan Pengukuran Kinerja
Menggunakan *Balanced Scorecard* di FT UNY**

Nama Informan : Dr. Mochamad Bruri Triyono

Jabatan : Dekan FT UNY

Waktu : Kamis, 6 November 2014

1. Model pengukuran kinerja seperti apa yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

"Selama ini hanya ada borang DP3 yg harus diisi oleh atasan langsung sebagai penilai dan ditandatangani oleh pegawai, penilai, dan atasan penilai, sedangkan KPI dalam borang hanya diisi penilai tanpa melaksanakan observasi langsung penilaiannya 90 derajat".

2. Berdasarkan apa perancangan model pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

"Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai dilingkungan Pegawai Negeri Sipil dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-undang No.8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian dan PP No.10 Tahun 1979".

3. Unsur apa saja yang dinilai dalam pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

"Dalam DP3 unsur-unsur yang dinilai meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a keatas yang memangku suatu jabatan".

4. Bagaimana sistem penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

“Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka yaitu : amat baik = 91 – 100, baik = 76 – 90, cukup = 61 – 75, sedang = 51 – 60, kurang = 50 ke bawah”.

5. Apakah model pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja di FT UNY sudah efektif?

“Saya rasa belum, penilaian DP3 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku yang berfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi dan KPI dalam borang hanya diisi penilai tanpa melaksanakan observasi langsung, penilaiannya 90 derajat”.

**Transkrip Wawancara Analisis Kebutuhan Pengukuran Kinerja
Menggunakan *Balanced Scorecard* di FT UNY**

Nama Informan : Drs. Mujiran
Jabatan : Kabag TU FT UNY 2014
Waktu : Senin, 10 November 2014

1. Model pengukuran kinerja seperti apa yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

"Penilaiannya menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau biasa disebut DP3 PNS".

2. Berdasarkan apa perancangan model pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

"Ada landasan hukumnya mas, ketentuan yang mengatur pembuatan DP3 pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil".

3. Unsur apa saja yang dinilai dalam pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

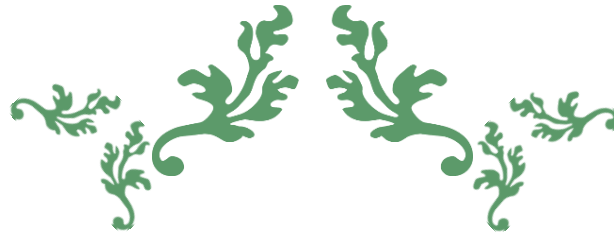
"Ada 8 unsur yang dinilai dalam DP3, meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan".

4. Bagaimana sistem penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja FT UNY?

"Sistem penilaian DP3 dinyatakan dengan angka dan sebutan/huruf yaitu : nilai 91 – 100 masuk kategori amat baik, nilai 76 – 90 masuk kategori baik, nilai 61 – 75 masuk kategori cukup, nilai 51 – 60 masuk kategori sedang, dan nilai 50 ke bawah masuk kategori kurang. Setiap unsur penilaian ditentukan dahulu nilainya dalam angka, kemudian baru dalam sebutan (abjad)".

5. Apakah model pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja di FT UNY sudah efektif?

“Kalau menurut saya belum, berdasarkan tinjauan terkait dengan implementasi DP3 selama ini, proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada tujuan target /harapan, sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai “amat baik” atau “kurang”, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai “sedang” atau “kurang”. Dalam hal Atasan langsung sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian”.



HASIL MASUKAN DARI AHLI (*EXPERT JUDGEMENTS*)

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 7. Hasil Masukan dari Ahli (*Expert Judgements*)



SURAT PERMOHONAN VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN

Kepada Yth,
Dr. Edy Supriyadi
Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro
di Fakultas Teknik UNY

Sehubungan dengan rencana pelaksanaan Tugas Akhir Skripsi (TAS),
dengan ini saya:


Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap
instrumen penelitian TAS yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan,
bersama ini saya lampirkan: (1) proposal TAS, (2) kisi-kisi instrumen penelitian
TAS, (3) draf instrumen penelitian TAS, dan (4) FT UNY *Scorecard*.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu
diucapkan terima kasih.


Yogyakarta, 1 - 2 - 2015

Mengetahui,
Dosen Pembimbing TAS,



Dr. Giri Wiyono, M.T.
NIP.19620806 198812 1 001

Pemohon,



Baihaqi Indriatmoko
NIM. 10501244018

**SURAT PERNYATAAN VALIDASI
INSTRUMEN PENELITIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Edy Supriyadi
NIP : 19611003 198703 1 002
Jurusan : Pendidikan Teknik Elektro

menyatakan bahwa instrumen penelitian TAS atas nama mahasiswa:

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di Fakultas
Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Setelah dilakukan kajian atas instrumen penelitian TAS tersebut dapat dinyatakan:

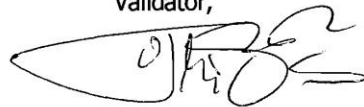
- ☐ Layak digunakan untuk penelitian
☒ Layak digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan

dengan saran/perbaikan sebagaimana terlampir.

Demikian agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 2015

Validator,



Dr. Edy Supriyadi

NIP. 19611003 198703 1 002

Catatan:

☐ Beri tanda ✓

HASIL VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN TAS

Nama Mahasiswa

: Baihaqi Indriatmoko

NIM

: 10501244018

Judul TAS

: Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan

1. Beberapa butir instrumen tidak sesuai ds Alternatif jawaban. → Perbaiki Alternatif jawab.

2. Beberapa butir instrumen tidak jelas format/maksud yg ditanyakan.

↳ Perbaiki

3. Instrumen ini sudah mhs yg sudah selesai 4 keatas, Agn bisa Mengajar d bnd

Yogyakarta,

2015

Validator,



Dr. Edy Supriyadi

NIP. 19611003 198703 1 002

HASIL VALIDASI FT UNY SCORECARD

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan

Sesuai Rencan p.d RKT F

Yogyakarta, 2015

Validator


Dr. Edy Supriyadi

NIP. 19611003 198703 1 002

SURAT PERMOHONAN VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN

Kepada Yth,
Soeharto, M.Soe, Ed.D
Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro
di Fakultas Teknik UNY

Sehubungan dengan rencana pelaksanaan Tugas Akhir Skripsi (TAS),
dengan ini saya:

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap
instrumen penelitian TAS yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan,
bersama ini saya lampirkan: (1) proposal TAS, (2) kisi-kisi instrumen penelitian
TAS, (3) draf instrumen penelitian TAS, dan (4) FT UNY *Scorecard*.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu
diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 4/2 2015

Mengetahui,
Dosen Pembimbing TAS,



Dr. Giri Wiyono, M.T.
NIP.19620806 198812 1 001

Pemohon,



Baihaqi Indriatmoko
NIM. 10501244018

**SURAT PERNYATAAN VALIDASI
INSTRUMEN PENELITIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Soeharto, M.Soe, Ed.D
NIP : 19530825 197903 1 003
Jurusan : Pendidikan Teknik Elektro

menyatakan bahwa instrumen penelitian TAS atas nama mahasiswa:

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di Fakultas
Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Setelah dilakukan kajian atas instrumen penelitian TAS tersebut dapat dinyatakan:

- ☐ Layak digunakan untuk penelitian
☒ Layak digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan

dengan saran/perbaikan sebagaimana terlampir.

Demikian agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 2015

Validator,



Soeharto, M.Soe, Ed.D

NIP. 19530825 197903 1 003

Catatan:

☐ Beri tanda ✓

HASIL VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN TAS

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan

- Uraikan Setiap butir pernyataan dalam angket diperkuat dg data pendukung sebagai bukti misal dg observasi dsb
- Perkuat kisi-kisi Instrumen Penelitian dengan teori yg jelas

Yogyakarta, 2015
Validator,



Soeharto, M. Soe, Ed.D
NIP. 19530825 197903 1 003

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Cormati dan cek kesesuaian dengan RKT

Andy

NIP. 19530825 197903 1 003

SURAT PERMOHONAN VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN

Kepada Yth,
Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT
Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro
di Fakultas Teknik UNY

Sehubungan dengan rencana pelaksanaan Tugas Akhir Skripsi (TAS),
dengan ini saya:


Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap
instrumen penelitian TAS yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan,
bersama ini saya lampirkan: (1) proposal TAS, (2) kisi-kisi instrumen penelitian
TAS, (3) draf instrumen penelitian TAS, dan (4) FT UNY *Scorecard*.


Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu
diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 4/2 - 2015

Mengetahui,
Dosen Pembimbing TAS,


Dr. Giri Wiyono, M.T.
NIP.19620806 198812 1 001

Pemohon,


Baihaqi Indriatmoko
NIM. 10501244018

**SURAT PERNYATAAN VALIDASI
INSTRUMEN PENELITIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT
NIP : 19600529 198403 1 003
Jurusan : Pendidikan Teknik Elektro

menyatakan bahwa instrumen penelitian TAS atas nama mahasiswa:

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di Fakultas
Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Setelah dilakukan kajian atas instrumen penelitian TAS tersebut dapat dinyatakan:

- ☐ Layak digunakan untuk penelitian
☒ Layak digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan

dengan saran/perbaikan sebagaimana terlampir.

Demikian agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 4/3 2015

Validator,

Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT
NIP. 19600529 198403 1 003

Catatan:

☐ Beri tanda ✓

HASIL VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN TAS

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan

1. Cek kesesuaian pernyataan dengan jawaban yg tersedia
2. Jangan paksa responden mengisi data yg sifatnya pribadi

Yogyakarta, 21/2 2015
Validator,



Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT
NIP. 19600529 198403 1 003

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan

Ulu beritanya dengan RBT

Yogyakarta, 4/2
Validator,
2015

Dr. Samsul Hadi, M.Pd, MT
NIP. 19600529 198403 1 003

SURAT PERMOHONAN VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN

Kepada Yth,
Moh. Khairudin, Ph.D
Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro
di Fakultas Teknik UNY

Sehubungan dengan rencana pelaksanaan Tugas Akhir Skripsi (TAS),
dengan ini saya:


Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap
instrumen penelitian TAS yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan,
bersama ini saya lampirkan: (1) proposal TAS, (2) kisi-kisi instrumen penelitian
TAS, (3) draf instrumen penelitian TAS, dan (4) FT UNY *Scorecard*.


Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu
diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 5/2- 2015

Mengetahui,
Dosen Pembimbing TAS,


Dr. Giri Wiyono, M.T.
NIP.19620806 198812 1 001

Pemohon,


Baihaqi Indriatmoko
NIM. 10501244018

**SURAT PERNYATAAN VALIDASI
INSTRUMEN PENELITIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Moh. Khairudin, Ph.D
NIP : 19790412 200212 1 002
Jurusan : Pendidikan Teknik Elektro

menyatakan bahwa instrumen penelitian TAS atas nama mahasiswa:

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di Fakultas
Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Setelah dilakukan kajian atas instrumen penelitian TAS tersebut dapat dinyatakan:

- ☐ Layak digunakan untuk penelitian
☒ Layak digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan

dengan saran/perbaikan sebagaimana terlampir.

Demikian agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 5/2 - 2015

Validator,



Moh. Khairudin, Ph.D
NIP. 19790412 200212 1 002

Catatan:

☐ Beri tanda ✓

HASIL VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN TAS

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan

1. *Pemilihan sampel data terdapat instrumen yang merata*
2. *Usahakan soal data hasil instrumen & objective mungkin*
3. *Proporsibilitas butir v/ jenis & FPL*

Yogyakarta, 5/2 - 2015
Validator



Mgh. Khairudin, Ph.D.
NIP. 19790412 200212 1 002

Balance

HASIL VALIDASI FT UNY SCORECARD

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan
Cermet bagaiman FT UNY dapat berkembang selangka mempunyai Holding Company

Yogyakarta, 2015
Validator,



Moh. Khairudin, Ph.D
NIP. 19790412 200212 1 002

SURAT PERMOHONAN VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN

Kepada Yth,
Kabag TU FT UNY.
di Fakultas Teknik UNY

Sehubungan dengan rencana pelaksanaan Tugas Akhir Skripsi (TAS),
dengan ini saya:

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap
instrumen penelitian TAS yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan,
bersama ini saya lampirkan: (1) proposal TAS, (2) kisi-kisi instrumen penelitian
TAS, (3) draf instrumen penelitian TAS, dan (4) FT UNY *Scorecard*.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu
diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 10-02 - 2015

Mengetahui,
Dosen Pembimbing TAS,



Dr. Guri Wiyono, M.T.

NIP.19620806 198812 1 001

Pemohon,



Baihaqi Indriatmoko

NIM. 10501244018

**SURAT PERNYATAAN VALIDASI
INSTRUMEN PENELITIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : LIEDHO CHRISNARNO
NIP : 19601211 198012 1001
Jabatan : Kabag TU FT UNY

menyatakan bahwa instrumen penelitian TAS atas nama mahasiswa:

Nama : Baihaqi Indriatmoko
NIM : 10501244018
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro
Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran
Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 Di Fakultas
Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Setelah dilakukan kajian atas instrumen penelitian TAS tersebut dapat
dinyatakan:


- ☒ Layak digunakan untuk penelitian
☐ Layak digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan

dengan saran/perbaikan sebagaimana terlampir.

Demikian agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 2015

Validator,


LIEDHO CHRISNARNO
NIP. 19601211 198012 1001

Catatan:

☐ Beri tanda ✓

HASIL VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN TAS

Nama Mahasiswa : Baihaqi Indriatmoko
 NIM : 10501244018
 Judul TAS : Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Saran/Tanggapan

1. Untuk bagian 2, data disingkat. Tulisan di bagian ini dianggap berlebihan agar orang lain mudah memahami artinya.
2. ~~Sebelum~~ simpulan yang sudah untuk sudah diketahui umum. Tidak perlu revisi.

Yogyakarta, 2015
 Validator,

15/ Widha Chisya
 NIP. 19651211 198812 1001

HASIL VALIDASI FT UNY SCORECARD

Nama Mahasiswa

: Baihaqi Indriatmoko

NIM

: 10501244018

Judul TAS


: Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berstandar ISO 9001:2008 di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

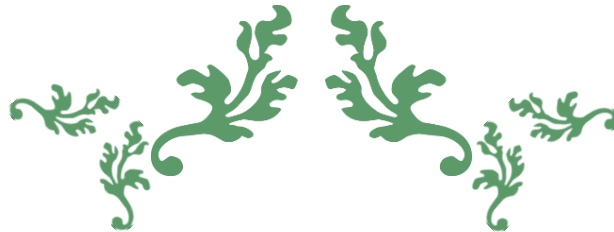
Saran/Tanggapan

1. SINGKATAN ACAL PIGEM KEDALYANGKAP ACAL RUMAH DITAMBAH

2. ERIT PADA TARGET LOKAL

Yogyakarta, 2015
Validator,


HEDI HS CHRISNA
NIP. 19681211 198012 1 001



DATA RESPON RESPONDEN UJICOBAA ANGKET

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

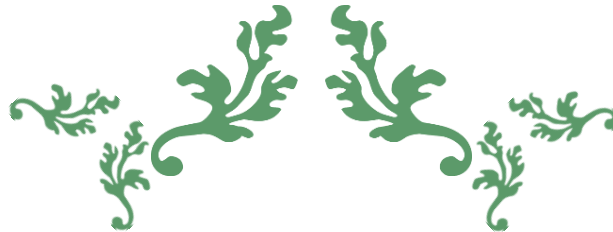


Lampiran 8. Data Respon Responden Uji Coba Angket

RESP.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16
1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
6	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
12	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
13	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	4	2	1	2
14	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
17	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	4	2	1	2
18	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
19	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
20	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
21	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
27	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
28	3	2	2	3	1	2	3	3	2	1	2	2	4	2	1	3
29	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

RESP.	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31
1	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
6	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
7	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
8	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
12	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
13	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
14	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
17	3	3	2	1	3	3	4	2	1	2	3	3	2	2	2
18	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
19	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4
20	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
21	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
22	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
27	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3
28	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2
29	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

RESP.	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40	A41	A42	A43	A44	A45	A46
1	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2
6	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
7	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
8	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
13	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	2
14	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
17	3	2	4	2	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2
18	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
19	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
20	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
21	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
22	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
23	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
28	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	2
29	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3



UJI VALIDITAS ANGKET MENGUNAKAN SPSS 19

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 9. Uji Validitas Angket Menggunakan SPSS 19

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

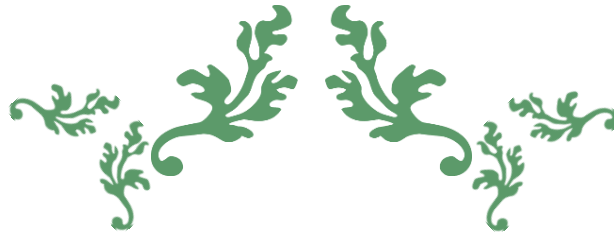
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	46

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	139.3667	417.137	.842	.977
Butir2	139.2667	420.133	.726	.977
Butir3	139.2667	414.202	.824	.977
Butir4	139.3000	420.976	.651	.977
Butir5	139.4333	405.495	.899	.976
Butir6	139.5667	420.737	.849	.977
Butir7	139.3000	420.217	.742	.977
Butir8	139.5333	428.809	.594	.977
Butir9	139.3000	416.148	.772	.977
Butir10	139.5000	407.224	.847	.977
Butir11	139.4667	416.395	.892	.977
Butir12	139.3333	417.747	.793	.977
Butir13	139.1000	446.714	-.281	.980
Butir14	139.3667	417.620	.757	.977
Butir15	139.4667	406.947	.875	.977
Butir16	139.5333	423.223	.778	.977
Butir17	139.3000	419.321	.779	.977
Butir18	139.1000	444.300	-.257	.979
Butir19	139.4000	419.766	.699	.977

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir20	139.5333	413.706	.799	.977
Butir21	139.3667	438.999	-.005	.979
Butir22	139.3333	417.816	.790	.977
Butir23	139.1000	436.714	.079	.979
Butir24	139.4333	419.082	.751	.977
Butir25	139.4333	408.944	.882	.977
Butir26	139.5667	420.806	.846	.977
Butir27	139.4000	418.593	.812	.977
Butir28	139.6333	427.757	.789	.977
Butir29	139.4000	417.145	.798	.977
Butir30	139.4000	408.731	.870	.977
Butir31	139.5000	417.293	.897	.977
Butir32	139.4000	417.972	.838	.977
Butir33	139.5333	418.947	.874	.977
Butir34	138.9000	445.817	-.328	.979
Butir35	139.5333	414.602	.885	.977
Butir36	139.4667	417.016	.866	.977
Butir37	139.4333	419.082	.826	.977
Butir38	139.2000	413.407	.826	.977
Butir39	139.4667	417.982	.827	.977
Butir40	139.3333	410.575	.872	.977
Butir41	139.6333	424.240	.823	.977
Butir42	139.4333	421.564	.720	.977
Butir43	139.7333	413.306	.855	.977
Butir44	139.5667	421.289	.732	.977
Butir45	139.2667	436.478	.115	.978
Butir46	139.6000	421.007	.794	.977



HASIL UJI VALIDITAS ANGKET

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

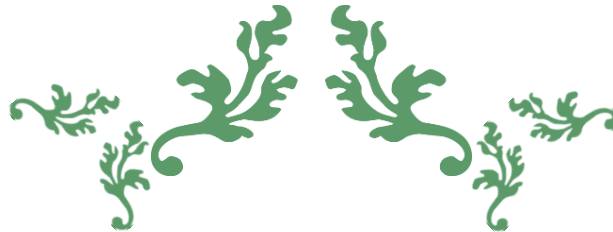


Lampiran 10. Hasil Uji Validitas Angket

Hasil Uji Validitas Instrumen Angket

Butir Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
Butir1	.842	.361	Valid
Butir2	.726	.361	Valid
Butir3	.824	.361	Valid
Butir4	.651	.361	Valid
Butir5	.899	.361	Valid
Butir6	.849	.361	Valid
Butir7	.742	.361	Valid
Butir8	.594	.361	Valid
Butir9	.772	.361	Valid
Butir10	.847	.361	Valid
Butir11	.892	.361	Valid
Butir12	.793	.361	Valid
Butir13	-.281	.361	Tidak Valid
Butir14	.757	.361	Valid
Butir15	.875	.361	Valid
Butir16	.778	.361	Valid
Butir17	.779	.361	Valid
Butir18	-.257	.361	Tidak Valid
Butir19	.699	.361	Valid
Butir20	.799	.361	Valid
Butir21	-.005	.361	Tidak Valid
Butir22	.790	.361	Valid
Butir23	.079	.361	Tidak Valid
Butir24	.751	.361	Valid
Butir25	.882	.361	Valid
Butir26	.846	.361	Valid
Butir27	.812	.361	Valid
Butir28	.789	.361	Valid
Butir29	.798	.361	Valid
Butir30	.870	.361	Valid
Butir31	.897	.361	Valid
Butir32	.838	.361	Valid
Butir33	.874	.361	Valid

Butir Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
Butir34	-.328	.361	Tidak Valid
Butir35	.885	.361	Valid
Butir36	.866	.361	Valid
Butir37	.826	.361	Valid
Butir38	.826	.361	Valid
Butir39	.827	.361	Valid
Butir40	.872	.361	Valid
Butir41	.823	.361	Valid
Butir42	.720	.361	Valid
Butir43	.855	.361	Valid
Butir44	.732	.361	Valid
Butir45	.115	.361	Tidak Valid
Butir46	.794	.361	Valid



UJI RELIABILITAS ANGKET MENGUNAKAN SPSS 19

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 11. Uji Reliabilitas Angket Menggunakan SPSS 19

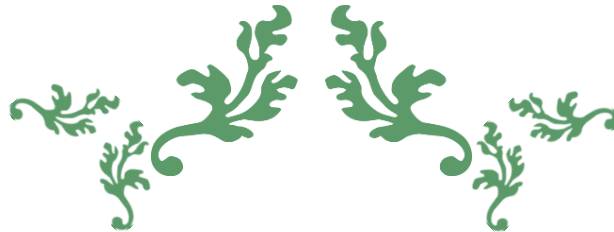
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	40



KISI-KISI INSTRUMEN (PASCA REVISI)

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



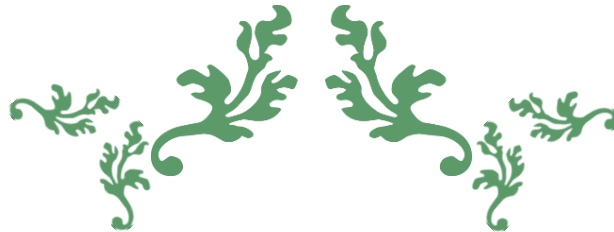
Lampiran 12. Kisi-kisi Instrumen (Pasca Revisi)

Kisi-kisi Instrumen Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik

Rekaan Teoritis	Dimensi	Subdimensi	Indikator	Jumlah Item	Nomor Butir Pernyataan
Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik	Perwujudan (<i>Tangible</i>)	Peralatan dan Perlengkapan Akademik	Perwujudan Peralatan Kuliah	2	1,2
			Perwujudan Literatur perpustakaan	2	3,4
			Perwujudan peralatan Bengkel	2	5,6
		Fasilitas Fisik	Perwujudan Gedung Kuliah	2	7,8
			Perwujudan Ruang Bengkel	2	9,10
			Perwujudan Ruang Administrasi Akademik	2	11,12
			Perwujudan Ruang Perpustakaan	1	13
		Sumber Daya Manusia	Perwujudan Penampilan Dosen	2	14,15
			Perwujudan Penampilan Karyawan	1	16

Rekaan Teoritis	Dimensi	Subdimensi	Indikator	Jumlah Item	Nomor Butir Pernyataan
Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	Kesiapan untuk Membantu	Kesiapan Karyawan	2	17,18
			Kesiapan dosen	1	19
		Daya tanggap untuk merespon kebutuhan pelanggan	Daya tanggap Karyawan	1	20
			Daya tanggap dosen	2	21,22
	Kehandalan (<i>Reliability</i>)	Tanggung jawab	Tanggung jawab dosen	2	23,24
			Tanggung jawab karyawan	2	25,26
		Keakuratan	Keakuratan jadwal kegiatan akademik	2	27,28
	Kepastian (<i>Assurance</i>)	Memberi keyakinan pada pelanggan	Jaminan akreditasi	1	29
			Jaminan kompetensi dosen (strata pendidikan)	2	30,31
			Jaminan relevansi kurikulum dengan dunia kerja	2	32,33

Rekaan Teoritis	Dimensi	Subdimensi	Indikator	Jumlah Item	Nomor Butir Pernyataan
Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik	Empati (<i>Empathy</i>)	Perhatian individual	Perhatian dosen kepada mahasiswa secara individual	2	34,35
			Perhatian karyawan kepada mahasiswa secara individual	2	36,37
		Perlindungan individual	Perlindungan pimpinan kepada mahasiswa secara individual	2	38,39
			Perlindungan dosen kepada mahasiswa secara individual	1	40
		Jumlah			



KUISIONER/ANGKET (PASCA REVISI)

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



No. Responden:

(Diisi oleh Peneliti)

INSTRUMEN PENELITIAN

PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

(Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik)

- **Perwujudan (*Tangible*)**
 - **Daya Tanggap (*Responsiveness*)**
 - **Kehandalan (*Reliability*)**
 - **Kepastian (*Assurance*)**
 - **Empati (*Empathy*)**
-

Oleh :

**Baihaqi Indriatmoko (10501244018)
Pendidikan Teknik Elektro
Fakultas Teknik
Universitas Negeri Yogyakarta
2015**

D. PENGANTAR

Angket ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta (FT UNY) berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik, dan juga dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi tentang pengembangan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan mahasiswa dalam layanan akademik di Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta. Angket ini tidak bermaksud untuk "menila" Saudara/i. Peneliti menjamin bahwa identitas pribadi Saudara/i dirahasiakan dan setiap pertanyaan yang diberikan tidak ada jawaban "salah".

Peneliti mengharapkan bantuan dan kerjasama Saudara/i untuk memberikan jawaban sesuai dengan kondisi di FT UNY. Angket ini terdiri atas 4 pilihan penskoran dan mohon kesediaan Saudara/i untuk memberikan respon terhadap semua butir pernyataan yang ada secara obyektif, karena respon dari Saudara/i penting untuk peningkatan kualitas layanan akademik di FT UNY. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Akhir kata, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesedian Saudara/i mengisi angket ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan pahala yang setimpal. Amin..

E. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Petunjuk: Mohon diisi identitas Saudara/i dengan menuliskan data/informasi pada bagian yang bergaris dan memberi tanda (✓) pada kotak yang tersedia di bawah ini.

1. Nama Mahasiswa * : _____
2. Umur Mahasiswa * : _____ tahun
3. Jenis Kelamin * : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan
4. Jurusan : _____
5. Prodi : _____
6. Angkatan (Tahun) : _____

* Butir 1,2, dan 3 boleh tidak diisi atau dikosongkan jika kurang berkenan

F. PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Petunjuk: Silahkan Saudara/i merespon pernyataan-pernyataan berikut **sesuai dengan pengalaman dan keadaan yang Anda alami** selama menerima layanan akademik di FT UNY, baik di tingkat jurusan Anda masing-masing maupun di tingkat Fakultas dengan memberi tanda (✓) pada kolom yang tersedia, yaitu:

Pilihan **STP** jika **Sangat Tidak Memuaskan**

Pilihan **TP** jika **Tidak Memuaskan**

Pilihan **P** jika **Memuaskan**

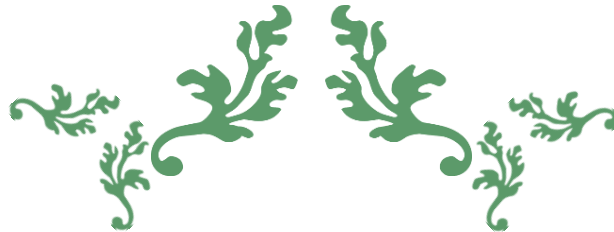
Pilihan **SP** jika **Sangat Memuaskan**

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STP (1)	TP (2)	P (3)	SP (4)
1	Keberfungsian peralatan media pembelajaran dalam perkuliahan				
2	Kelengkapan peralatan media pembelajaran dalam perkuliahan				
3	Ketersediaan koleksi-koleksi buku terbaru di perpustakaan jurusan maupun fakultas sebagai sumber referensi dalam perkuliahan				
4	Kelengkapan buku-buku sumber dan penunjang perkuliahan di perpustakaan jurusan maupun fakultas				
5	Keberfungsian peralatan bengkel dalam perkuliahan praktik				
6	Kecukupan peralatan praktik bengkel terhadap jumlah mahasiswa praktikan				
7	Kenyamanan ruang kuliah di jurusan untuk kegiatan pembelajaran				
8	Kecukupan ruang kuliah di jurusan terhadap jumlah mahasiswa untuk kegiatan perkuliahan				
9	Kapasitas ruang bengkel terhadap jumlah mahasiswa praktikan				
10	Kenyamanan ruang bengkel untuk kegiatan praktikum				
11	Kenyamanan ruang tunggu administrasi dalam pelayanan akademik di gedung KPLT				
12	Kelayakan ruang administrasi untuk layanan administrasi akademik di gedung KPLT				

No.	Pernyataan	STP	TP	P	SP
13	Kenyamanan ruang perpustakaan jurusan maupun fakultas untuk kegiatan membaca atau aktivitas belajar lainnya.				
14	Kerapihan penampilan dosen jurusan dalam kegiatan pembelajaran				
15	Keteladanan dosen jurusan dalam setiap aktivitas di kampus				
16	Keramahan karyawan KPLT dalam pelayanan akademik mahasiswa				
17	Kesiapan karyawan KPLT membantu permasalahan administrasi akademik				
18	Kesiapan karyawan jurusan membantu dalam mempersiapkan perlengkapan perkuliahan (seperti: presensi, proyektor, alat tulis dsb)				
19	Kesiapan dosen jurusan dalam layanan bimbingan akademik mahasiswa				
20	Kecepat tanggapan karyawan KPLT dalam mengatasi masalah administrasi mahasiswa				
21	Kecepat tanggapan dosen jurusan mengatasi masalah akademik mahasiswa				
22	Kecepat tanggapan dosen jurusan membantu kebutuhan perkuliahan mahasiswa				
23	Tanggung jawab dosen jurusan dalam kewajiban standar kecukupan tatap muka perkuliahan				
24	Tanggung jawab dosen jurusan pada pengelolaan kelas dalam kegiatan perkuliahan				
25	Tanggung jawab karyawan KPLT pada layanan administrasi akademik				
26	Tanggung jawab karyawan jurusan dan karyawan KPLT pada ketersediaan perlengkapan media pendukung kegiatan perkuliahan				
27	Ketepatan jadwal perkuliahan yang dijadwalkan dengan pelaksanaan				
28	Ketepatan kegiatan akademik dengan kalender akademik dalam pelaksanaannya				

No.	Pernyataan	STP	TP	P	SP
29	Akreditasi program studi di jurusan Anda yang terkini				
30	Kesesuaian kompetensi dosen di jurusan dengan kualifikasi pendidikan strata-2				
31	Kesesuaian kompetensi dosen di jurusan dengan kualifikasi pendidikan strata-3				
32	Kesesuaian mata kuliah teori dengan kebutuhan dunia kerja				
33	Kesesuaian mata kuliah praktik dengan kebutuhan dunia kerja				
34	Tingkat pemahaman dosen jurusan terhadap kebutuhan mahasiswa dalam peningkatan prestasi akademik mahasiswa				
35	Tingkat keakraban dosen jurusan dengan mahasiswa untuk peningkatan prestasi akademik mahasiswa				
36	Tingkat pemahaman staf administrasi KPLT terhadap permasalahan mahasiswa dalam layanan akademik				
37	Tingkat keakraban karyawan KPLT dengan mahasiswa dalam layanan akademik				
38	Kebijaksanaan pimpinan (Dekan/Kajur) dalam menangani mahasiswa bermasalah				
39	Kebijaksanaan pimpinan (Dekan/Kajur) dalam mengakomodasi tuntutan mahasiswa				
40	Kebijaksanaan dosen jurusan dalam menangani masalah-masalah individual mahasiswa dalam perkuliahan				

~ TERIMA KASIH BANYAK DAN SEMOGA SUKSES ~



PENYELARASAN STRATEGIK (*STRATEGIC ALIGNMENT*) FT UNY

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Penyelarasan Strategik FT UNY

Strategi	Target	Bagian/Divisi
Peningkatan peran humas dan promosi	a. Layanan Diskusi Media Forum (2 Keg./thn) b. Layanan Diskusi Pendidikan/Praktisi (12 Keg./thn) c. Program acara di TV (2Keg./thn) d. Layanan Konferensi Pers dan Wawancara (6 Keg./thn) e. Layanan Sosialisasi Website (1 Keg./thn) f. Layanan Pemberitaan Web (1 Keg./thn) g. Layanan Forum Humas UNY (3 Keg./thn) h. Layanan Pelatihan Pengelola Web FT UNY (1 Keg./thn) i. Pelatihan Jurnalistik Online Bagi Reporter Website FT UNY (1 Keg./thn) j. Pembuatan Publikasi Prestasi Civitas Akademika (12 publikasi/thn)	Bagian Humas dan Akademik
Penyelenggaraan rintisan program studi kelas internasional	6 Prodi	Bagian Akademik
Peningkatan kerja sama dan promosi UNY tingkat internasional	1 Paket/Tahun	Bagian Akademik
Kerjasama dengan Yamaguchi University	1 Keg./Tahun	Bagian Akademik
Kerjasama dengan LPTK	1 Keg./Tahun	Bagian Akademik
Penerimaan Mahasiswa Baru	Sosialisasi PMB D3 (6 Jurusan) Dosen Tamu (6 Jurusan)	Bagian Akademik

Strategi	Target	Bagian/Divisi
Pengembangan kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> a. Kurikulum 2014 (17 Prodi/Thn) b. Silabi & RPP 2014 (340 Mata Kuliah [kumulatif]) c. Bahan Ajar (34 buku) 	Bagian Akademik
Pengembangan pendidikan karakter	<ul style="list-style-type: none"> a. Prodi menyelenggarakan semiloka pelembagaan pendidikan karakter melalui pembelajaran (6 Prodi/thn) b. Silabus pendidikan karakter (170 prodi/thn) c. Modul pendidikan karakter (30 Dokumen [kumulatif]) d. Media pendidikan karakter (30 Dosen [kumulatif]) e. Prodi penyelenggara diklat pendidikan karakter bagi para guru (6 prodi/thn) 	Bagian Akademik
Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran oleh dosen, mahasiswa, dan karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Media Pembelajaran e-learning (20 Mata kuliah) b. Data kegiatan Tridarma dosen yang dimasukkan melalui web (200 data [kumulatif]) c. Aplikasi layanan akademik (6 modul [kumulatif]) d. Aplikasi pembelajaran (30 Modul [kumulatif]) e. Dosen pengguna e-learning (50 Dosen [kumulatif]) f. Mahasiswa pengguna e-learning (1600 mhs [kumulatif]) 	Bagian Akademik
Peninjauan kurikulum setiap dua tahun sekali.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kurikulum prodi yang telah tervalidasi (17 Prodi) b. Benchmarking kurikulum ke PT lain dan DU/DI (17 Prodi) 	Bagian Akademik

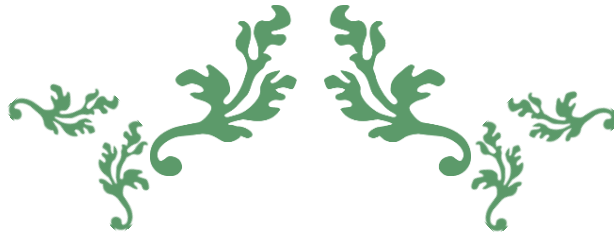
Strategi	Target	Bagian/Divisi
Pengembangan metode pembelajaran berbasis hasil penelitian (<i>research based teaching</i>).	6 Mata kuliah (kumulatif)	Bagian Akademik
Pemutakhiran materi	a. Materi pembelajaran yang dimutakhirkan (30 Mata Kuliah) b. Kuliah lapangan (12 Mata Kuliah)	Bagian Akademik
Peningkatan layanan perpustakaan	Pedoman layanan perpustakaan (1 buku)	Bagian Perpustakaan
Pemendekan waktu dan peningkatan kualitas tugas akhir	a. Workshop Proposal TA & PA (17 Prodi) b. Database TA & PA (1 Database) c. Seminar TA & PA (17 Prodi) d. Monitoring TA & PA (17 Prodi) e. Dokumen kontrak pembimbingan tugas akhir (S1) (600 Dokumen kumulatif) f. Dokumen kontrak penguji Tugas Akhir (S1) (600 Dokumen kumulatif) g. Dokumen kontrak pembimbingan proyek akhir (D3) (800 Dokumen kumulatif) h. Dokumen kontrak penguji Proyek Akhir (D3) (800 Dokumen kumulatif) i. Tutorial Mata Kuliah (30 Mata Kuliah) j. Pagelaran Tugas Akhir Mahasiswa (3 Keg.) k. Penyusunan katalog TA & PA (6 katalog/ semester) l. Remedial (90 Mata Kuliah)	Bagian Akademik

Strategi	Target	Bagian/Divisi
Penyediaan informasi bursa kerja	Layanan informasi bursa kerja (1layanan/thn)	Bidang Kemahasiswaan dan BKK
Peningkatan layanan alumni	a. Pelatihan persiapan karir (<i>Job hunting</i>) (4 Keg./thn) b. Promosi dan pencitraan alumni (4 Keg./thn) c. Penyelenggaraan <i>job recruitment</i> (2 Keg./thn)	Bagian Kemahasiswaan
Pemberian bantuan studi lanjut S2	Dosen ditetapkan menerima bantuan studi lanjut S2 (12 Dosen/thn)	Bagian Administrasi Umum
Pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S2	Dosen ditetapkan penerima bantuan penyelesaian tugas akhir S2 (12 Dosen/thn)	Bagian Administrasi Umum
Pemberian bantuan studi lanjut S3	Dosen ditetapkan menerima bantuan studi lanjut S3 (12 Dosen/thn)	Bagian Administrasi Umum
Pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S3	Dosen ditetapkan penerima bantuan penyelesaian tugas akhir S3 (12 Dosen/thn)	Bagian Administrasi Umum
Pengikutsertaan pelatihan pekerti dan AA bagi dosen	Dosen mengikuti pelatihan AA	Bagian Administrasi Umum
Pelatihan untuk peningkatan kompetensi dosen	a. Pelatihan bahasa asing dosen (6 Keg./thn) b. Pelatihan kompetensi keahlian (18 org/thn) c. Pemantapan dosen dalam PBM Bilingual (Bhs. Indonesia-Bhs.Ingggris) (6 Keg./thn)	Bagian Administrasi Umum
Peningkatan Kompetensi Asesor TUK	Pelatihan Asesor TUK (5 orang/jurusan, target 30 org)	Bagian Administrasi Umum
Peningkatan kompetensi Teknisi	Pelatihan Teknisi (5 orang/jurusan, target 30 org)	Bagian Administrasi Umum
Penyiapan dosen mengikuti Akademik Recharging Program (PAR) di universitas luar negeri	Dosen siap untuk mengikuti PAR (6 Dosen/thn)	Bagian Administrasi Umum

Strategi	Target	Bagian/Divisi
Peningkatan kemampuan berwirausaha bagi dosen dan tenaga kependidikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Dosen mengikuti pelatihan kewirausahaan (20 Dosen/tahun) b. Tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan kewirausahaan (20 org/thn) 	Bagian Administrasi Umum
Peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi bagi dosen.	Dosen memanfaatkan e-learning dan u-learning (ubiquitous learning) (30 Dosen/thn)	Bagian Administrasi Umum
Pelaksanaan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> a. Layanan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai (2 bln/thn) b. Peserta yang mengikuti pelatihan kehumasan dan protocol (2 org/thn) c. Peserta yang mengikuti pelatihan jurnalistik untuk pengembangan SDM humas (8 org/thn) d. Peserta yang mengikuti pelatihan jurnalistik online untuk redaksi Web UNY (8 org/thn) 	Bagian Administrasi Umum
Peningkatan penjaminan mutu akademik dan non akademik	<ul style="list-style-type: none"> a. Sistem informasi terpadu FT (1 Sistem) b. Laporan hasil evaluasi pembelajaran (2 laporan/thn) c. Laporan hasil evaluasi IPK Mahasiswa (sm 4 dan 8) d. Laporan hasil monitoring akhir semester pelaksanaan kegiatan akademik (2 laporan/thn) e. Laporan hasil pelaksanaan monitoring KBM (2 Laporan/thn) f. Laporan hasil monitoring perkuliahan minggu pertama (2 Laporan/thn) 	Bagian Satuan Penjaminan Mutu

Strategi	Target	Bagian/Divisi
	<ul style="list-style-type: none"> g. Laporan hasil internal audit oleh KPM dalam rangka pembudayaan ISO (2 Laporan/thn) h. Laporan hasil monitoring dan supervise program penelitian dan PPM (2 Laporan/thn) i. Laporan hasil pemetaan potensi institusi (1 Laporan/thn) j. Laporan hasil Monitoring internal <i>block Grant</i> (1 Laporan/thn) k. Penyusunan borang akreditasi (1 Dokumen) Proposal akreditasi Prodi yang direview (3 proposal/thn) 	
Penyelenggaraan layanan berstandar manajemen mutu ISO 9001:2008	<ul style="list-style-type: none"> a. Unit kerja yang mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008 secara konsisten (7 unit kerja) b. Rintisan Laboratorium PT Sipil & Perencanaan ISO 17025 (1 Sertifikat) c. Rintisan Laboratorium FTTH ISO 17025 (1 sertifikat) d. Pengembangan laboratorium jaringan distribusi (1 sertifikat) 	Bagian Administrasi Umum
Peningkatan ketertiban pengelolaan barang milik Negara	<ul style="list-style-type: none"> a. Peserta yang mengikuti workshop penyusunan laporan SIMAK BMN (2org/thn) b. Laporan SA BMN dari unit kerja akurat (1Laporan/thn) c. Peserta yang mengikuti pelatihan pengelolaan BMN (2 Laporan/thn) 	Bagian Administrasi Umum

Strategi	Target	Bagian/Divisi
Peningkatan ketertiban pengelolaan sistem akuntansi keuangan (SAK)	Peserta yang mengikuti workshop penyusunan laporan keuangan sesuai SAK (1 org/thn)	Bagian Administrasi Umum
Penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan nonakademik.	<ul style="list-style-type: none"> a. Layanan Daya Listrik/telepon/Air (12 Bulan) b. Sanitasi/Drainase yang cukup di lingkungan UNY (100 m²) c. Lingkungan kampus yang bersih, indah, dan nyaman (8 unit dari 16 unit utama) 	Bagian Administrasi Umum
Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang aktivitas akademik dan nonakademik dan masuk ranking webometric/Q-Star	Data Akademik, keuangan, kemahasiswaan (beasiswa), kepegawaian, peralatan (1 Database)	Bagian Administrasi Umum
Peningkatan layanan informasi mahasiswa dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Server database (1 unit) b. Komputer/printer (1 unit) c. Teknisi untuk pemeliharaan hardware (1 teknisi) d. Operator untuk entry data (1 org) 	TIM Humas dan Informasi
Pengembangan sistem pengadaan barang melalui e-procurement.	Personil pengadaan barang bersertifikat (3 orang)	Bagian Administrasi Umum



PENGELOMPOKAN STRATEGIK (*STRATEGIC AREA*) FT UNY

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 15. Pengelompokan Strategik (*Strategic Area*) FT UNY

Pengelompokan Strategik FT UNY

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Areas</i>	Strategi
Finansial	Pertumbuhan pendapatan setiap tahun	Peningkatan Sosialisasi Penerimaan Mahasiswa Baru
		Peningkatan kerja sama dan promosi UNY tingkat internasional
		Kerjasama dengan LPTK
	Produktifitas institusi yang optimal	Peningkatan pemanfaatan pendapatan secara maksimal dan efektif
	Keberagaman Sumber Penerimaan	Mengembangkan diversifikasi sumber dana
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Mahasiswa dan Instansi yang Bekerja sama	Penyelenggaraan rintisan program studi kelas internasional
		Kerjasama dengan Yamaguchi University
		Kerjasama dengan LPTK
		Penerimaan Mahasiswa Baru
		Penyelenggaraan program kemitraan antarperguruan tinggi
		Penyelenggaraan program kemitraan dengan industri dan asosiasi profesi
		Peningkatan peran humas dan promosi

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Areas</i>	Strategi
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Mahasiswa dan Instansi yang Bekerja sama	Peningkatan layanan informasi mahasiswa dan masyarakat
	Kepuasan Mahasiswa dan Pengguna Lulusan	Peningkatan kuantitas dan kualitas kesejahteraan bagi mahasiswa
		Peningkatan kegiatan bidang ormawa
		Penyelenggaraan program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri
		Penyelenggaraan program kewirausahaan mahasiswa
		Penyelenggaraan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM)
		Peningkatan Pelayanan administrasi pendidikan
		Peningkatan Pelayanan perpustakaan
		Peningkatan kemampuan Bahasa Inggris bagi mahasiswa
		Penyediaan informasi bursa kerja
		Peningkatan layanan alumni

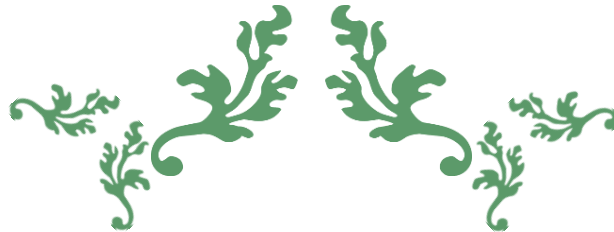
Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Areas</i>	Strategi
Pelanggan	Pembangunan Image/Citra Reputasi	Peningkatan jumlah mahasiswa yang menerima penghargaan prestasi skala wilayah, nasional, regional, dan internasional
		Peningkatan prestasi kegiatan mahasiswa untuk level wilayah, nasional, dan internasional
		Penyelenggaraan layanan unit kegiatan mahasiswa
		Peningkatan kemampuan mahasiswa meraih penelitian hibah/kompetitif
		Pembinaan mahasiswa mengikuti Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS)
		Pemendekan waktu dan peningkatan kualitas tugas akhir
		Penerbitan buku karya dosen
		Penyelenggaraan rintisan program studi kelas internasional
		Kompetisi penelitian skala regional/lokal
		Peningkatan peran humas dan promosi

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Areas</i>	Strategi
Proses Bisnis Internal	Penciptaan Iklim Akademik yang kondusif	Penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan nonakademik
		Pemasangan papan pengumuman Mahasiswa
		Pembinaan karakter dan soft skills mahasiswa meliputi <i>success skills, creativity, leadership, dan entrepreneurship</i>
		Peningkatan pembinaan dan kesejahteraan pegawai dalam rangka peningkatan rerata hari
	Quality Assurance	Pengembangan kurikulum
		Pengembangan pendidikan karakter
		Implementasi pendidikan karakter
		Peningkatan penjaminan mutu akademik dan non akademik
		Pengembangan program unggulan kependidikan dan nonkependidikan sesuai perkembangan IPTEKS di tingkat jurusan
		Peninjauan kurikulum setiap dua tahun sekali

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Areas</i>	Strategi
Proses Bisnis Internal	<i>Quality Assurance</i>	Penyelenggaraan layanan berstandar manajemen mutu ISO 9001:2008
	<i>Mutual Partnership</i>	Penyelenggaraan program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri
		Penyelenggaraan program kemitraan antarperguruan tinggi
		Penyelenggaraan program kemitraan dengan industri dan asosiasi profesi
		Peningkatan kerja sama dan promosi UNY tingkat internasional
		Kerjasama dengan Yamaguchi University
		Kerjasama dengan LPTK
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan SDM	Penyelenggaraan pelatihan dosen dalam bidang penelitian
		Pemberian bantuan studi lanjut S2
		Pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S2
		Pemberian bantuan studi lanjut S3
		Pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S3
		Pengikutsertaan pelatihan pekerti dan AA bagi dosen

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Areas</i>	Strategi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan SDM	Pelatihan untuk peningkatan kompetensi dosen
		Peningkatan Kompetensi Asessor TUK
		Peningkatan kompetensi Teknisi
		Peningkatan kemampuan berwirausaha bagi dosen dan tenaga kependidikan
		Peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi bagi dosen.
		Pelaksanaan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai
	Pengembangan Infrastruktur	Penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan nonakademik
		Laboratorium pendidikan
		Gedung penunjang
		Sarana penunjang
	Pengembangan sistem informasi	Penambahan peralatan lab/bengkel
		Peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi bagi dosen

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Areas</i>	Strategi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan sistem informasi	Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran oleh dosen, mahasiswa, dan karyawan
		Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang aktivitas akademik dan nonakademik dan masuk ranking webometric/Q-Star
		Pengembangan sistem Pengadaan barang melalui <i>e-procurement</i>



KARTU PENILAIAN (*SCORECARD*) FT UNY

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 16. Kartu Penilaian FT UNY (FT UNY *Scorecard*)

FT UNY SCORECARD

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Finansial	Pertumbuhan pendapatan setiap tahun	Peningkatan Sosialisasi Penerimaan Mahasiswa Baru	Rasio pendaftar dibanding diterima	5:1	Bidang Akademik
		Peningkatan kerja sama dan promosi UNY tingkat internasional	Kunjungan kepada Mitra Luar Negeri (LN)	1 Paket/thn	Bidang Akademik, Humas
		Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK)	Terselenggara nya kolaborasi uji kompetensi	1 Keg./thn	Bidang Akademik, Humas
	Produktifitas institusi yang optimal	Peningkatan pemanfaatan pendapatan secara maksimal dan efektif	Rasio biaya dengan pendapatan	75 %	Bidang Akademik, Bidang Adm.Umum, Bidang Kemahasiswaan, Bagian Tata Usaha
	Keberagaman Sumber Penerimaan	Mengembangkan diversifikasi sumber dana	Jumlah unit kerja	7	Bidang Adm. umum
			Penambahan program studi baru	6	Bidang Akademik
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Mahasiswa dan Instansi yang Bekerja sama	Penyelenggaraan rintisan program studi kelas internasional	Prodi yang menerapkan kelas internasional	6	Bidang Akademik
		Kerjasama dengan Yamaguchi University	Terselenggarakan olaborasi <i>design</i> kuliah bersama	1 keg./thn	Bidang Akademik , Humas
		Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB)	Sosialisasi PMB D3	6 jurusan	Bidang Akademik
			Dosen Tamu	6 jurusan	Bidang Akademik, Humas
		Penyelenggaraan program kemitraan antar Perguruan Tinggi (PT)	Program kemitraan antar PT nasional	6 layanan/ tahun	Bidang Akademik, Humas

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Mahasiswa dan Instansi yang Bekerja sama	Penyelenggaraan program kemitraan antar Perguruan Tinggi (PT)	Program kemitraan antar PT internasional	6 layanan/tahun	Bidang Akademik, Humas
			Forum komunikasi Fakultas Teknik LPTK se Indonesia (Aptekindo)	1 keg./2 thn (Tiap Tahun Genap)	Bidang Akademik, Humas
			Forum komunikasi prodi	17 keg./thn	Bidang Akademik, Humas
			Forum asosiasi profesi	6 keg./thn	Bidang Akademik, Humas
		Penyelenggaraan program kemitraan dengan industri dan asosiasi profesi	Pendirian Tempat Uji Kompetensi (TUK)	6 keg./thn	Bidang Adm.Umum
			Dosen & teknisi kunjungan pameran teknologi/industri	6 keg./thn	Bidang Akademik, Bidang Adm.Umum
		Peningkatan peran humas dan promosi	Layanan Diskusi Media Forum	2 Keg./thn	Bidang Akademik
			Layanan Diskusi Pendidikan/Pra ktisi	12 Keg./thn	Bidang Akademik
			Program acara di TV	2Keg./thn	Bidang Akademik, Humas
			Layanan Konferensi Pers dan Wawancara	6 Keg./thn	Humas
			Layanan Sosialisasi Website	1 Keg./thn	Humas
			Pameran/promosi pendidikan di dalam dan di luar negeri	4 keg./thn	Bidang Akademik
		Peningkatan layanan informasi mahasiswa dan masyarakat	Server database	1 unit	Bidang Adm.Umum
			Komputer/printer	1 unit	Bidang Adm.Umum

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Mahasiswa dan Instansi yang Bekerja sama	Peningkatan layanan informasi mahasiswa dan masyarakat	Teknisi untuk pemeliharaan hardware	1 teknisi	Bidang Adm.Umum
			Operator untuk entry data	1 orang	Bidang Adm.Umum
	Kepuasan Mahasiswa dan Pengguna Lulusan	Peningkatan kuantitas dan kualitas kesejahteraan bagi mahasiswa	Mahasiswa penerima beasiswa PPA	250 mhs/thn	Bidang Kemahasiswaan, Bidang Akademik
			Mahasiswa penerima beasiswa BBM	250 mhs/thn	Bidang Kemahasiswaan, Bidang Akademik
			Mahasiswa penerima beasiswa Bidik Misi	150 mhs/thn	Bidang Kemahasiswaan, Bidang Akademik
			Mahasiswa penerima penghargaan internasional	30 mhs/thn	Bidang Kemahasiswaan, Bidang Akademik
			Mahasiswa penerima penghargaan regional	30 mhs/thn	Bidang Kemahasiswaan, Bidang Akademik
			Mahasiswa berprestasi penerima penghargaan tingkat nasional	100 mhs/thn	Bidang Kemahasiswaan, Bidang Akademik
			Bantuan dana kesehatan mahasiswa	80 mhs/thn	Bidang Kemahasiswaan,
		Peningkatan kegiatan bidang ormawa	Organisasi Kemahasiswaan (Ormawa) yang diberdayakan	13 ormawa/thn	Bidang Kemahasiswaan
			Mahasiswa mengikuti studi banding	13 ormawa/thn	Bidang Kemahasiswaan, Bidang Akademik
			Dosen pendamping mengikuti studi banding	34 dosen/thn	Bidang Akademik, Bidang Kemahasiswaan
			Mahasiswa kunjungan industri	1200 mhs/thn	Bidang Akademik, Bidang Kemahasiswaan

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pelanggan	Kepuasan Mahasiswa dan Pengguna Lulusan	Peningkatan kegiatan bidang ormawa	Dosen pendamping mahasiswa kunjungan industri	34 dosen/thn	Bidang Akademik
			Workshop dosen pendamping mahasiswa	1 keg./thn	Bidang Akademik
			Forum komunikasi Himpunan Mahasiswa (HIMA) sejenis	6 HIMA/thn	Bidang Kemahasiswaan
		Penyelenggaraan program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri	Pemberian wawasan dan akses ke lembaga pendidikan LN	20 mhs/thn	Bidang Akademik, Bidang Kemahasiswaan
		Penyelenggaraan program kewirausahaan mahasiswa	Program Mahasiswa Wirausaha (PMW)	30 klmpk/thn	Bidang Akademik
		Penyelenggaraan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM)	Proposal program kreativitas mahasiswa	150 proposal/thn	Bidang Akademik, Bidang Kemahasiswaan
		Peningkatan Pelayanan administrasi pendidikan	Layanan pembekalan dan pelatihan Praktik Industri (PI)	1200 mhs / thn	Bidang Akademik
			Supervisi & kerjasama PI	54 dosen/thn	Bidang Akademik
		Peningkatan Pelayanan perpustakaan	Layanan perpustakaan	12 bulan layanan	Bagian perpustakaan
			Koleksi bahan pustaka (tambahan per tahun)	100 judul/thn	Bagian perpustakaan
		Peningkatan kemampuan Bahasa Inggris bagi mahasiswa	TOEC Mahasiswa baru	1200 mhs / thn	Bidang Akademik
			Mhs yang skor TOEC kurang dari 400	600 mhs / thn	Bidang Akademik
		Penyediaan informasi bursa kerja	Layanan informasi bursa kerja	1 layanan /thn	Bidang BKK, Bidang Kemahasiswaan
		Peningkatan layanan alumni	Pelatihan persiapan karir (<i>Job hunting</i>)	4 keg./thn	Bidang BKK, Bidang Kemahasiswaan
			Promosi dan pencitraan alumni	4 keg./thn	Bidang Humas dan Promosi

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pelanggan	Kepuasan Mahasiswa dan Pengguna Lulusan	Peningkatan layanan alumni	Penyelenggara an <i>job recruitment</i>	2 keg./thn	Bidang BKK, Bidang Kemahasiswaan
	Pembangunan Image/Citra Reputasi	Peningkatan jumlah mahasiswa yang menerima penghargaan prestasi skala wilayah, nasional, regional, dan internasional	Mahasiswa yang menerima penghargaan	100 mhs / thn	Bidang Akademik
		Peningkatan prestasi kegiatan mahasiswa untuk level wilayah, nasional, dan internasional	Keikutsertaan pada lomba/kompetisi tingkat regional/nasional/internasional	120 mhs / thn	Bidang Akademik
		Penyelenggaraan layanan unit kegiatan mahasiswa	Tersedianya publikasi dan pencitraan prestasi mahasiswa	12 keg./thn	Bidang Akademik
		Peningkatan kemampuan mahasiswa meraih penelitian hibah/kompetitif	Jumlah raihan penelitian hibah/kompetitif mahasiswa	200 judul penelitian/hibah/thn	Bidang Akademik
			Student Union Grant	10 klmpk/thn	Bidang Akademik
		Pembinaan mahasiswa mengikuti Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS)	Mahasiswa mengikuti Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS)	20 tim/thn	Bidang Akademik
		Pemendekan waktu dan peningkatan kualitas tugas akhir	Workshop Proposal TA & PA	17 Prodi	Bidang Akademik
			Database TA & PA	1 Database	Bidang Akademik
			Seminar TA & PA	17 Prodi	Bidang Akademik
			Monitoring TA & PA (17 Prodi)	17 Prodi	Bidang Akademik
			Dokumen kontrak pembimbingan tugas akhir (S1)	600 Dokumen kumulatif	Bidang Akademik

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pelanggan	Pembangunan Image/Citra Reputasi	Pemendekan waktu dan peningkatan kualitas tugas akhir	Dokumen kontrak penguji Tugas Akhir (S1)	600 Dokumen kumulatif	Bidang Akademik
			Dokumen kontrak pembimbingan proyek akhir (D3)	800 Dokumen kumulatif	Bidang Akademik
			Dokumen kontrak penguji Proyek Akhir (D3)	800 Dokumen kumulatif	Bidang Akademik
			Tutorial Mata Kuliah	30 Mata Kuliah	Bidang Akademik
			Pagelaran Tugas Akhir Mahasiswa	3 Keg./thn	Bidang Akademik
			Penyusunan katalog TA & PA	6 katalog/ semester	Bidang Akademik
			Remidial	90 Mata Kuliah	Bidang Akademik
		Penerbitan buku karya dosen	Insentif penerbitan buku	24 buku / thn	Bidang Akademik
		Penyelenggaraan rintisan program studi kelas internasional	Prodi yang menerapkan kelas internasional	6 Prodi	Bidang Akademik
		Kompetisi penelitian skala regional/lokal	Penelitian dosen muda	10 makalah	Bidang Akademik
			Penelitian kolaborasi dosen dan mahasiswa	7 judul/ thn	Bidang Akademik
			Penugasan dosen ke sekolah	30 mata kuliah	Bidang Akademik
			Penelitian hibah besaing fakultas	12 judul/ thn	Bidang Akademik
			Magang dosen di industri	17 judul/ thn	Bidang Akademik
			Penelitian dosen	100 judul/ thn	Bidang Akademik
			Pengembang-an pembelajaran inovatif	12 judul/ thn	Bidang Akademik

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pelanggan	Pembangunan Image/Citra Reputasi	Kompetisi penelitian skala regional/lokal	Teaching Factory	6 judul/ thn	Bidang Akademik
			Tracer Study	1 judul/ thn	Bidang Akademik
		Peningkatan peran humas dan promosi	Pembuatan publikasi prestasi civitas akademika	12 publikasi/ thn	Bidang Humas dan Promosi
Proses Bisnis Internal	Penciptaan Iklim Akademik yang kondusif	Penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan nonakademik	Layanan Daya Listrik/telepon/ Air	12 Bulan	Bidang Adm.Umum
			Sanitasi/Drainase yang cukup di lingkungan UNY	100 m ²	Bidang Adm.Umum
			Lingkungan kampus yang bersih, indah, dan nyaman	8 unit dari 16 unit utama	Bidang Adm.Umum
		Pemasangan papan pengumuman Mahasiswa	Tersedianya papan nama dan papan pengumuman di jurusan	6 unit / thn	Bidang Adm.Umum
		Pembinaan karakter dan soft skills mahasiswa meliputi <i>success skills, creativity, leadership, dan entrepreneurship</i>	Mahasiswa mengikuti pelatihan Latihan Kepemimpinan Manajemen Mahasiswa (LKMM)	60 mhs / thn	Bidang Akademik
		Peningkatan pembinaan dan kesejahteraan pegawai dalam rangka peningkatan rerata hari	Tenaga kependidikan berprestasi	4 org./ thn	Bidang Adm.Umum
			Pegawai yang menerima insentif sesuai kinerja	340 org. / thn	Bidang Adm.Umum
	Quality Assurance	Pengembangan kurikulum	Kurikulum 2014	17 Prodi / Thn	Bidang Akademik
			Silabi & RPP 2014	340 Mata Kuliah kumulatif	Bidang Akademik
			Bahan Ajar	34 buku	Bidang Akademik

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Proses Bisnis Internal	Quality Assurance	Pengembangan pendidikan karakter	Prodi menyelenggarakan semiloka pelebagaan pendidikan karakter melalui pembelajaran	6 Prodi/thn	Bidang Akademik
			Silabus pendidikan karakter	170 prodi/thn	Bidang Akademik
			Modul pendidikan karakter	30 Dokumen kumulatif	Bidang Akademik
			Media pendidikan karakter	30 Dosen kumulatif	Bidang Akademik
			Prodi penyelenggara diklat pendidikan karakter bagi para guru	6 prodi / thn	Bidang Akademik
		Implementasi pendidikan karakter	Dosen yang mengikuti pelatihan pend.karakter	18 dosen / thn	Bidang Akademik
			Tenaga kependidikan mengikuti pelatihan pend.karakter	12 pegawai kumulatif	Bidang Akademik
		Peningkatan penjaminan mutu akademik dan non akademik	Sistem informasi terpadu FT	1 Sistem	Bidang Akademik
			Laporan hasil evaluasi pembelajaran	2 laporan /thn	Bidang Akademik
			Laporan hasil evaluasi IPK Mahasiswa (sm 4 dan 8)	2 Mhs / thn	Bidang Akademik
			Laporan hasil monitoring akhir semester pelaksanaan kegiatan akademik	2 laporan /thn	Bidang Akademik

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Proses Bisnis Internal	Quality Assurance	Peningkatan penjaminan mutu akademik dan non akademik	Laporan hasil pelaksanaan monitoring KBM	2 laporan /thn	Bidang Akademik
			Laporan hasil monitoring perkuliahan minggu pertama	2 laporan /thn	Bidang Akademik
			Laporan hasil internal audit Kuliah Pengabdian Masyarakat (KPM) dalam rangka pembudayaan ISO	2 laporan /thn	Bidang Akademik
			Laporan hasil monitoring dan supervise program penelitian dan Penelitian & Pengabdian Masyarakat (PPM)	2 laporan /thn	Bidang Akademik
			Laporan hasil pemetaan potensi institusi	1 laporan /thn	Bidang Akademik
			Laporan hasil Monitoring internal <i>block Grant</i>	1 laporan /thn	Bidang Akademik
			Penyusunan borang akreditasi	1 Dokumen	Satuan penjaminan mutu
			Proposal akreditasi Prodi yang direview	3 laporan /thn	Satuan penjaminan mutu
		Pengembangan program unggulan kependidikan dan nonkependidikan sesuai perkembangan IPTEKS di tingkat jurusan	Program unggulan	6 Prodi kumulatif	Bidang Akademik

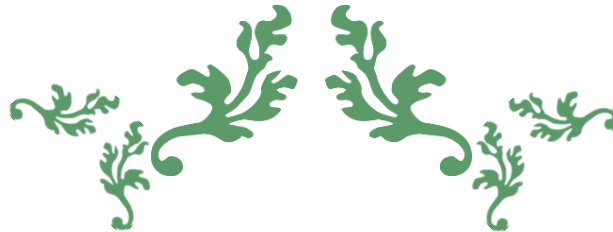
Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Proses Bisnis Internal	Quality Assurance	Peninjauan kurikulum setiap dua tahun sekali	Kurikulum Prodi yang telah tervalidasi	17 Prodi	Bidang Akademik
			Benchmarking kurikulum ke PT lain dan DU/DI	17 Prodi	Bidang Akademik
		Penyelenggaraan layanan berstandar manajemen mutu ISO 9001:2008	Unit kerja yang mengimplemen tasikan SMM ISO 9001:2008 secara konsisten	7 unit kerja	Satuan penjaminan mutu
			Rintisan Laboratorium PT Sipil & Perencanaan ISO 17025	1 Sertifikat	Satuan penjaminan mutu
			Rintisan Laboratorium Fiber To The Home (FTTH) ISO 17025	1 Sertifikat	Satuan penjaminan mutu
			Pengembang-an laboratorium jaringan distribusi	1 Sertifikat	Satuan penjaminan mutu
	Mutual Partnership	Penyelenggaraan program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri	Pemberian wawasan dan akses ke lembaga pendidikan LN	20 mhs / thn	Bidang Akademik
		Penyelenggaraan program kemitraan antarperguruan tinggi	Program kemitraan antar PT nasional	6 layanan/ tahun	Bidang Akademik, Humas
			Program kemitraan antar PT internasional	6 layanan/ tahun	Bidang Akademik, Humas
			Forum komunikasi Fakultas Teknik LPTK se Indonesia (Aptekindo)	1 keg./thn	Bidang Akademik, Humas

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Proses Bisnis Internal	<i>Mutual Partnership</i>	Penyelenggaraan program kemitraan antarperguruan tinggi	Forum komunikasi prodi	17 keg./thn	Bidang Akademik, Humas
			Forum asosiasi profesi	6 keg./thn	Humas
		Penyelenggaraan program kemitraan dengan industri dan asosiasi profesi	Pendirian TUK	6 keg./thn	Bidang Adm.Umum
			Dosen & teknisi kunjungan pameran teknologi/industri	6 keg./thn	Bidang Adm.Umum
		Peningkatan kerja sama dan promosi UNY tingkat internasional	Kunjungan kepada mitra LN	1 paket /thn	Bidang Akademik, Humas
		Kerjasama dengan Yamaguchi University	Terselenggara kolaborasi design kuliah bersama	1 keg. /thn	Bidang Akademik, Humas
		Kerjasama dengan LPTK	Terselenggara kolaborasi uji kompetensi	1 keg. /thn	Bidang Akademik, Humas
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan SDM	Penyelenggaraan pelatihan dosen dalam bidang penelitian	Dosen mengikuti peningkatan kemampuan meneliti	4 paket	Bidang Akademik
		Pemberian bantuan studi lanjut S2	Dosen ditetapkan menerima bantuan studi lanjut S2	12 Dosen/thn	Bidang Akademik
		Pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S2	Dosen ditetapkan penerima bantuan penyelesaian tugas akhir S2	12 Dosen/thn	Bidang Akademik
		Pemberian bantuan studi lanjut S3	Dosen ditetapkan menerima bantuan studi lanjut S3	12 Dosen/thn	Bidang Akademik
		Pemberian bantuan penyelesaian tugas akhir S3	Dosen ditetapkan penerima bantuan penyelesaian tugas akhir S3	12 Dosen/thn	Bidang Akademik

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan SDM	Pengikutsertaan pelatihan pekerti dan <i>Applied Approach</i> (AA) atau pendekatan terapan bagi dosen	Dosen mengikuti pelatihan AA	17 Dosen/thn	Bidang Akademik
		Pelatihan untuk peningkatan kompetensi dosen	Pelatihan bahasa asing dosen	6 Keg./thn	Bidang Akademik
			Pelatihan kompetensi keahlian	18 org/thn	Bidang Akademik
			Pemantapan dosen dalam PBM Bilingual (Bhs. Indonesia-Bhs.Ingggris)	6 Keg./thn	Bidang Akademik
		Peningkatan Kompetensi Asessor TUK	Pelatihan Asessor TUK	5 orang/jurusan, target 30 org	Bidang Akademik
		Peningkatan kompetensi Teknisi	Pelatihan Teknisi	5 orang/jurusan, target 30 org	Bidang Adm.Umum
		Peningkatan kemampuan berwirausaha bagi dosen dan tenaga kependidikan	Dosen mengikuti pelatihan kewirausahaan	20 Dosen/tahun	Bidang Adm.Umum
			Tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan kewirausahaan	20 org/thn	Bidang Adm.Umum
		Peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi bagi dosen.	Dosen memanfaatkan <i>e-learning dan u-learning (ubiquitous learning)</i>	30 Dosen/thn	Bidang Adm.Umum
		Pelaksanaan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai	Layanan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai	2 kali/thn	Bidang Adm.Umum
			Peserta yang mengikuti pelatihan kehumasan dan <i>protocol</i>	2 org/thn	Bidang Adm.Umum

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan SDM	Pelaksanaan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai	Peserta yang mengikuti pelatihan jurnalistik untuk pengembangan SDM humas	8 org/thn	Bidang Adm.Umum
			Peserta yang mengikuti pelatihan jurnalistik online untuk redaksi Web UNY	8 org/thn	Bidang Adm.Umum
	Pengembangan Infrastruktur	Penyediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik dan nonakademik	Layanan Daya Listrik/telepon/ Air	12 Bulan	Bidang Adm.Umum
			Sanitasi/Drainase yang cukup di lingkungan UNY	100 m ²	Bidang Adm.Umum
			Lingkungan kampus yang bersih, indah, dan nyaman	8 unit dari 16 unit utama	Bidang Adm.Umum
		Laboratorium pendidikan	Terwujudnya bangunan	3500 m ²	Bidang Adm.Umum
		Gedung penunjang	Terwujudnya bangunan lab.restoran	250 m ² kumulatif	Bidang Adm.Umum
			Pemeliharaan bengkel, lab, ruang kelas dan kantor (Rehab)	17 unit	Bidang Adm.Umum
			Pemeliharaan Lab.Proyek Akhir	6 unit	Bidang Adm.Umum
			Pemasangan Genset (Instalasi) lab hidro	1 unit	Bidang Adm.Umum
			Penataan tempat parkir	400 m ²	Bidang Adm.Umum
			Pembangunan ruang SATPAM	100 m ²	Bidang Adm.Umum
		Sarana penunjang	Gasebo	160 m ² (6 unit)	Bidang Adm.Umum
			Display karya dosen dan mahasiswa	6 unit	Bidang Adm.Umum

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Ukuran kinerja	Target	Divisi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan Infrastruktur	Penambahan peralatan lab/bengkel	Pengadaan peralatan lab/bengkel	7 unit	Bidang Adm.Umum
			Penambahan fasilitas lab <i>micro teaching</i>	7 unit (R.Media, LPTK, RB 5)	Bidang Adm.Umum
	Pengembangan sistem informasi	Peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi bagi dosen	Dosen memanfaatkan <i>e-learning dan u-learning (ubiquitous learning)</i>	30 Dosen/thn	Bidang Adm.Umum
		Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran oleh dosen, mahasiswa, dan karyawan	Media Pembelajaran e-learning	20 Mata kuliah	Bidang Adm.Umum
			Data kegiatan Tridarma dosen yang dimasukkan melalui web	200 data kumulatif	Bidang Akademik
			Aplikasi layanan akademik	6 modul kumulatif	Bidang Akademik
			Aplikasi pembelajaran	30 Modul kumulatif	Bidang Akademik
			Dosen pengguna e-learning	50 Dosen kumulatif	Bidang Akademik
			Mahasiswa pengguna e-learning	1600 mhs kumulatif	Bidang Akademik
		Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang aktivitas akademik dan nonakademik dan masuk ranking webometric/Q-Star	Data akademik, keuangan, kemahasiswaan (beasiswa), kepegawaian, peralatan	1 Database	Bidang Adm.Umum
		Pengembangan sistem Pengadaan barang melalui <i>e-procurement</i>	Personil pengadaan barang bersertifikat	3 orang kumulatif	Bidang Adm.Umum



DATA HASIL PENELITIAN INSTRUMEN ANGKET

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 17. Data Hasil Penelitian (Angket)

Resp.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
6	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
12	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
13	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
14	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
17	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2
18	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
19	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
20	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
21	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
22	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
23	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
25	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
26	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
32	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
33	3	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2
34	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resp.	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30
1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
6	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
12	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
13	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1
14	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
17	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1
18	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
19	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
20	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
22	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
23	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
26	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
32	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
33	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3
34	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resp.	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40
1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
5	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
6	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
13	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
14	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
17	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2
18	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
19	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
20	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
23	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
25	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
26	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
33	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
34	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resp.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
36	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
37	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2
38	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
39	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
40	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
41	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
42	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
43	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
45	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
46	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
52	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
53	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2
54	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
57	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2
58	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
59	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
60	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
61	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
62	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
63	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
65	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
66	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
72	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3

Resp.	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30
36	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
37	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1
38	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
39	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
40	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
42	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
43	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
46	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
47	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
52	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
53	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
54	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
57	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1
58	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
59	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
60	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
61	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
62	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
63	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
65	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
66	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
72	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

Resp.	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40
36	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
37	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2
38	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
39	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
40	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
43	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
45	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
46	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
47	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
52	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
53	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
54	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
57	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2
58	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
59	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
60	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
61	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
63	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
65	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
66	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
72	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3

Resp.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
73	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2
74	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
77	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2
78	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
79	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
80	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
81	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
82	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
83	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
85	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
86	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
87	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
92	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
93	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	1	3
94	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
97	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
98	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
99	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
100	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
101	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
102	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
103	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
105	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
106	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resp.	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30
73	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
74	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
77	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1
78	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
79	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
80	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
81	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
82	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
83	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
85	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
86	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
87	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
92	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
93	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
94	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
97	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
98	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
99	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
100	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
101	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
102	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
103	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
105	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
106	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resp.	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40
73	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
74	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
77	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2
78	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
79	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
80	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
81	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
82	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
83	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
84	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
85	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
86	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
93	2	4	2	2	4	2	3	3	3	3
94	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
97	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3
98	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
99	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
100	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
101	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
102	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
103	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
105	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
106	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Resp.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
112	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
113	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2
114	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
117	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2
118	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
119	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
120	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
121	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
122	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
123	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
124	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
125	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
126	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
127	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
131	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
132	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
133	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	3
134	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
136	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
137	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2
138	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
139	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
140	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
141	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
142	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
143	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
145	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
146	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3

Resp.	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
112	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
113	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
114	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
117	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1
118	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
119	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
120	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
121	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
122	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
123	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
124	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
125	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
126	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
127	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
131	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
132	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
133	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1
134	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
136	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
137	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1
138	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
139	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
140	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
141	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
142	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
143	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
145	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
146	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3

Resp.	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
112	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
113	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
114	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
117	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2
118	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
119	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
120	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
121	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
122	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
123	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
124	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
125	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
126	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
127	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
131	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
132	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
134	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
136	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
137	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2
138	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
139	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
140	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
141	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
142	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
143	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
144	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
145	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
146	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3

Resp.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
152	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
153	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2
154	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
155	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
157	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
158	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
159	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
160	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
161	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
162	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
163	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
164	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
165	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
166	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
169	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
170	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
171	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
172	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
173	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2
174	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
175	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
176	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
177	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2
178	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
179	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
180	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3

Resp.	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
152	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
153	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
154	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
155	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
157	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1
158	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
159	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
160	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
161	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
162	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
163	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
164	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
165	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
166	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
167	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
169	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
170	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
171	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
172	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
173	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2
174	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
175	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
176	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
177	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3
178	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
179	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
180	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3

Resp.	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
152	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
153	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
154	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
155	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
157	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
158	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
159	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
160	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
161	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
162	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
163	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
164	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
165	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
166	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
167	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
169	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
170	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
171	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
172	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
173	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3
174	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
175	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
176	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
177	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
178	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
179	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
180	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4

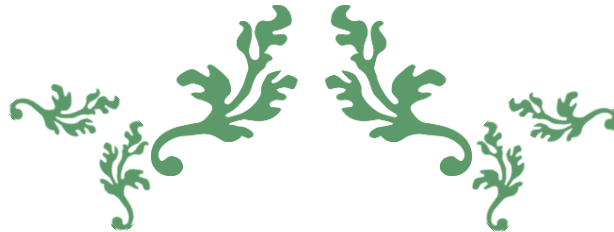


FOTO KEGIATAN PENELITIAN

Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi
Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di
Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta



Lampiran 18. Foto Kegiatan Penelitian



Pengisian Angket Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro
di Sekretariat Hima Elektro



Pengisian Angket Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Elektro



Kantor Pusat Layanan Terpadu (KPLT) FT UNY