

**PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN  
KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI  
(Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Tahun 2000/2001,  
2001/2002)**



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Fathunatun Nirwana Wati  
No. Mahasiswa : 00312430

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2004**

**PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN  
KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI  
(Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Tahun 2000/2001,  
2001/2002)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Fathunatun Nirwana Wati  
No. Mahasiswa : 00312430

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2004**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Mei 2004

Penyusun,

(Fathunatun Nirwana Wati)

**PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN  
KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI  
(Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Tahun 2000/2001,  
2001/2002)**

Hasil Penelitian

Diajukan oleh :

Nama : Fathunatun Nirwana Wati  
No. Mahasiswa : 00312430  
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada tanggal *10 MEI 2004*  
Dosen Pembimbing,



(Drs. Johan Arifin, Msi)

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

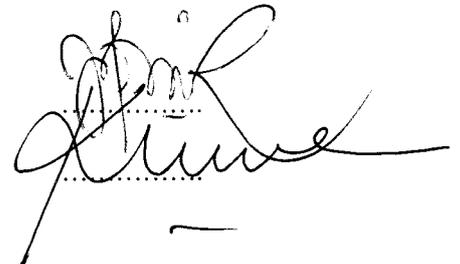
**PENGUNAAN BALANCED SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA  
LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI (STUDI KASUS FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA TAHUN 2000/2001, 2001/2002)**

**Disusun Oleh: FATHUNATUN NIRWANA WATI  
Nomor mahasiswa: 00312430**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 11 Juni 2004

Penguji/Pembimbing Skripsi : DRS. JOHAN ARIFIN, M.SI

Penguji : DR. KUMALA HADI, M.SI, AK



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



DRS. Suwarsono, MA

# MOTTO

Tulislah apa yang terbaik dari yang anda dengar, peliharalah apa yang terbaik dari yang anda tulis, dan sampaikanlah yang terbaik dari yang anda dengar

(Ibnul Muqaffa)

Khayalan adalah impian, Kenyataan adalah Kehidupan

(Dave Pezer)

Sesuatu yang baik ialah apabila masih punya harapan, tetapi yang buruk ialah apabila selalu menggantungkan diri kepada harapan

(Pepatah)

## *PERSEMBAHAN*

*Skripsi ini teruntuk:*

♥ *ALLAH Tuhanku yang ingin selalu kupeluk dan kurengkuh*

♥ *Nabiku Muhammad SAW*

♥ *Bapak Ibuku yang kusayangi, yang selalu memberikan  
dorongan, nasihat dan kasih sayangnya*

♥ *Pick sayang yang ada dalam hatiku...*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan ridhoNya sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi yang berjudul *PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA PERGURUAN TINGGI (Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Tahun 2000/2001, 2001/2002)* ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan di jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam melakukan penyusunan skripsi ini banyak kalangan yang terlibat, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, MA sebagai dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Johan Arifin, Msi sebagai dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing penulis sehingga berhasil menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Siti Nurul Ngaini, MM, staf dan karyawan serta segenap sivitas akademika Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang banyak membantu penulis dalam pengumpulan serta pencarian data.
4. Bapak dan Ibuku tercinta yang selalu memberikan dorongan dengan penuh cinta, kasih sayang dan senantiasa memberikan embun penyejuk bagi kehidupan penulis.

5. Mas Fatkhur, Mbak Komah, Kuhan ponakanku yang lucu dan Dima, kalian begitu berarti dalam kehidupanku.
6. Pick Sayang yang selalu memberikan dukungan dan mengisi hari-hari indahku.
7. Temen-temen seperjuanganku, si Putih Restu, Yuyun, Indah, Yepi, Aai, Don't forget our love.....
8. Teman-teman akuntansi kelas F angkatan 2000, makrab YUK!!!
9. Teman-teman Lembaga Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia periode 2003/2004.
10. Teman-teman kost Nakula 143D terutama mba Dani, Een, Santi dan si lucu Oyin, terima kasih atas hari-hari yang begitu ceria.
11. Teman-teman KKn angkatan 27 SL 26, ikhlaskan uang yang ada di tempat pak Kadus.....
12. Motorku AA 5463 DK yang selalu setia mendampingi perjalananku baik dalam suasana suka maupun duka. Terima kasih motorku....

Seperti pepatah, tak ada gading yang tak retak maka penulis menyadari bahwa penulisan ini masih banyak kekurangan, untuk itu penulis membuka diri untuk menerima kritik maupun saran dari para pembaca sekalian.

Yogyakarta, Mei 2004

Penyusun

## DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Berita Acara Ujian.....	iv
Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
Abstraksi.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.4. Metode Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	11
2.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	14
2.3. Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> pada Lembaga Pendidikan Tinggi.....	22
BAB III TINJAUAN OBJEK PENELITIAN.....	26
3.1. Sejarah Perkembangan Fakultas Ekonomi UII.....	26
3.2. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan.....	29

3.3. Struktur Organisasi dan Kepengurusan FE UII.....	33
3.4. Sumberdaya Manusia .....	37
3.5. Kelembagaan.....	38
BAB IV ANALISIS DATA .....	46
4.1. Perspektif Pelanggan.....	46
4.1.1. Proses Belajar Mengajar.....	48
4.1.2. Fasilitas, Sarana dan Prasarana .....	50
4.1.3. Pelayanan Bidang Kesekretariatan.....	52
4.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	55
4.2. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	57
4.3. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran .....	61
4.4. Perspektif Keuangan .....	65
4.4.1. Jumlah Anggaran dan Realisasi tahun 2000/2001 .....	65
4.4.2. Jumlah Anggaran dan Realisasi tahun 2001/2002 .....	66
4.4.3. Rasio Keserasian tahun 2000/2001 .....	67
4.4.4. Rasio Keserasian tahun 2001/2002 .....	67
4.4.5. Rasio Kemandirian tahun 2000/2001 .....	68
4.4.6. Rasio Kemandirian tahun 20001/2002.....	68
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....	72
DAFTAR PUSTAKA .....	76
LAMPIRAN .....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.4.1	Jabatan Akademik dan Golongan Dosen .....	37
Tabel 3.4.2	Tingkat Pendidikan Karyawan s.d Juni 2003.....	38
Tabel 3.5.1	Jumlah Mahasiswa Aktif Kuliah Berdasar Key in, semester ganjil 2002/2003.....	40
Tabel 3.5.2	Jumlah Perangkat Kompurt untuk Mahasiswa Reguler .....	44
Tabel 4.1.1	Perolehan Responden.....	46
Tabel 4.1.2	Pengelompokan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4.1.3	Pengelompokan Responden Berdasarkan Jurusan .....	47
Tabel 4.1.4	Pengelompokan Responden Berdasarkan Tahun Angkatan.....	48
Tabel 4.1.1.1	Kepuasan Pelanggan terhadap Metode Penyampaian Materi oleh Dosen.....	48
Tabel 4.1.1.2	Kepuasan Pelanggan terhadap <i>mismatch</i> antara Keahlian Dosen dengan Matakuliah yang diasuh.....	49
Tabel 4.1.1.3	Kepuasan Pelanggan terhadap Perbandingan Dosen dengan Mahasiswa Tiap Kelasnya.....	50
Tabel 4.1.2.1	Kepuasan Pelanggan terhadap Internet Mahasiswa .....	50
Tabel 4.1.2.2	Kepuasan Pelanggan terhadap Anjungan Mahasiswa.....	51
Tabel 4.1.2.3	Kepuasan Pelanggan terhadap Koleksi Buku di Perpustakaan .....	51

Tabel 4.1.2.4 Kepuasan Pelanggan terhadap Kenyamanan Belajar di Ruang	
Kelas .....	52
Tabel 4.1.2.5 Kepuasan Pelanggan terhadap Fasilitas Laboratorium .....	52
Tabel 4.1.3.1 Kepuasan Pelanggan terhadap Proses <i>Key in</i> .....	53
Tabel 4.1.3.2 Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan Karyawan Bidang	
Administrasi dan Umum .....	53
Tabel 4.1.3.3 Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan Karyawan Bidang	
Pengajaran .....	54
Tabel 4.1.3.4 Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan Karyawan Bidang	
Keuangan.....	54
Tabel 4.1.3.5 Kepuasan Karyawan terhadap Pelayanan Karyawan Jurusan .....	55
Tabel 4.1.4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.1 <i>Performance Measurement Balanced Scorecard</i> .....	13
Gambar 2.4.1 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Lembaga Pendidikan Tinggi...	25
Gambar 3.3.1 Struktur Organisasi dan Personalia FE UII .....	36

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kegiatan Pengembangan Karyawan Fakultas Ekonomi UII Tahun 2000 s.d 2002 .....	77
Lampiran 2	Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja FE UII Tahun 2000/2001 .....	78
Lampiran 3	Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja FE UII Tahun 2001/2002 .....	79
Lampiran 4	Kuisisioner .....	80
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Proses Belajar Mengajar .....	82
Lampiran 6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Fasilitas Sarana dan Prsarana .....	83
Lampiran 7	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Layanan Bidang Kesekretariatan .....	84
Lampiran 8	<i>Frequency Table</i> .....	85
Lampiran 9	Daftar Tabulasi .....	88
Lampiran 10	Tabel Korelasi <i>Product Moment</i> .....	95

## ABSTRAKSI

Untuk mengetahui keberhasilan suatu organisasi perlu adanya suatu pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* merupakan sarana yang tepat yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Pada saat ini *balanced scorecard* telah diadopsi tidak hanya untuk organisasi yang bersifat *profit oriented* namun juga untuk organisasi yang bersifat *non profit oriented*. Dalam penerapannya terdapat perbedaan antara *balanced scorecard* untuk organisasi *profit oriented* dan organisasi *non profit oriented*.

Dalam penelitian ini diambil suatu kasus pada sebuah lembaga pendidikan tinggi untuk mengetahui bagaimana kinerjanya dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*. Dalam hal ini menggunakan metode wawancara, kuisisioner dan studi pustaka. Analisis data dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap aktivitas-aktivitas yang dapat dikategorikan dalam keempat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif inovasi dan pembelajaran serta perspektif keuangan.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Fakultas Ekonomi UII apabila dilihat dari perspektif pelanggan belum begitu baik karena masih adanya mahasiswa yang merasa tidak puas terhadap kegiatan proses belajar mengajar, fasilitas, sarana prasarana dan pelayanan bidang kesekretarian. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, Fakultas Ekonomi UII telah menunjukkan aktivitas yang mengarah pada peningkatan proses yang pada akhirnya akan mempengaruhi capaian *output*. Sedangkan dari proses inovasi dan pembelajaran dapat dinyatakan bahwa pelatihan yang dilakukan untuk peningkatan karyawan memberikan dampak yang positif dalam peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Pada perspektif keuangan terlihat bahwa dalam kurun waktu dua tahun, anggaran terealisasi diatas anggaran yang telah ditetapkan baik untuk penerimaan maupun pengeluaran, kecuali untuk subsidi atau dropping selalu terealisasi sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi dan informasi seperti sekarang ini organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan keberhasilan dalam usahanya yang pada akhirnya akan memperkuat eksistensinya. Pengukuran kinerja dalam organisasi merupakan suatu hal yang krusial untuk mengetahui pencapaian hasil dalam organisasi tersebut. Hasil pengukuran kinerja dijadikan sebagai suatu bahan kajian maupun evaluasi bagi pihak manajemen berkenaan dengan sejauhmana tujuan telah dicapai.

Dalam menentukan tingkat keberhasilan tersebut diperlukan suatu alat pengukuran kinerja atau *performance measurement*. Terdapat beberapa jenis *performance measurement* baik yang berbasis manajemen tradisional maupun yang berbasis manajemen kontemporer.

*Performance measurement* yang berbasis pada manajemen tradisional lebih mengedepankan aspek *financial* daripada aspek yang lain seperti *customer*, proses bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran yang hanya mengedepankan aspek *financial*, disinyalir hanya menguntungkan manajemen dalam jangka pendek. Manajemen yang berhasil memperoleh keuntungan maupun tingkat ROI (*Return on Investment*) yang tinggi akan memperoleh imbalan dari perusahaan karena dinilai berhasil. Penilaian kinerja yang seperti ini akan menyesatkan dalam jangka panjang. Pihak manajemen berlomba-lomba untuk mengejar target pada

jangka pendek daripada pencapaian tujuan pada jangka panjang. Selain itu, informasi yang hanya mengandalkan sisi keuangan saja akan mendorong anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang hanya berdampak pada sisi keuangan tanpa mempertimbangkan sisi lain yang mungkin akan merugikan organisasi pada jangka yang lebih lama. Ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi ( Mulyadi dan Setyawan, 1999:217 )

Maka dari itu, *performance measurement* model tradisional yang selama ini diterapkan dirasa tidak relevan lagi untuk digunakan sebagai satu-satunya alat, maka dari itu muncul satu pemikiran baru yang mempertimbangkan aspek lain dalam melakukan *performance measurement*.

Hasil studi yang dilakukan oleh *Nolan Norton Institute* pada tahun 1990 merupakan suatu wacana baru dalam pengukuran kinerja. Studi yang dipimpin oleh David P. Norton itu menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran yang demikian disebut *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran baru yang komprehensif yang mampu menterjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam suatu pengukuran kinerja yang sesuai. *The balanced scorecard provides executives with a comprehensif framework that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measure* (Kaplan and Norton, 1996:24)

Selain itu, sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* lebih mencerminkan kinerja organisasi dalam pencapaian tujuannya dengan menekankan pada informasi yang bersifat *financial* maupun informasi yang bersifat *nonfinancial*.

Pengaplikasian konsep pengukuran dengan *balanced scorecard* akan membantu manajemen dalam mengukur unit bisnis saat ini dan tetap mempertimbangkan keputusan-keputusan yang akan diambil di masa datang.

Demikian halnya dengan lembaga pendidikan tinggi yang dituntut untuk selalu memberikan *service* yang baik kepada *customer*, harus mampu menunjukkan kinerja yang baik yang mampu menunjukkan eksistensi dan kapabilitasnya di masyarakat dan mampu menghasilkan *output* yang baik yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Adapun tujuan pendidikan untuk program studi sarjana menurut Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 232/U/2000 Pasal 3 ayat 2 adalah sebagai berikut:

- a. Menguasai dasar-dasar ilmiah dan ketrampilan dalam bidang keahlian tertentu sehingga mampu menemukan, memahami, menjelaskan, dan merumuskan cara penyelesaian masalah yang ada di dalam kawasan keahliannya.
- b. Mampu menerapkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya sesuai dengan bidang keahliannya dalam kegiatan produktif dan pelayanan kepada masyarakat dengan sikap dan perilaku yang sesuai dengan tata kehidupan bersama.

- c. Mampu bersikap dan berperilaku dalam membawakan diri berkarya di bidang keahliannya dalam berkehidupan bersama di masyarakat.
- d. Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian yang merupakan keahliannya.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk menghasilkan sumberdaya manusia yang andal dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi maka diperlukan suatu alat pengukuran kinerja yang mampu menunjukkan keberhasilan ataupun kegagalan yang dilihat dari beberapa aspek pengukuran yang seimbang.

Dengan berlatar belakang hal itulah, maka dalam penelitian ini penulis mengangkat judul *PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI* (Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia tahun 2000/2001, 2001/2002).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab “bagaimana kinerja Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia apabila diukur dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.”

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan**

Mengetahui kinerja Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang diukur dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

### **2. Manfaat**

Penelitian ini bermanfaat bagi :

1) Organisasi yang diteliti

Organisasi yang diteliti dapat mengambil nilai positif dari hasil penelitian ini yaitu mengetahui kinerja organisasinya yang diukur dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

2) Penulis

Penelitian ini merupakan sarana bagi penulis untuk mengetahui lebih dalam terhadap konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini merupakan media untuk mengembangkan potensi diri dalam memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan.

3) Pembaca

Penelitian ini memberikan gambaran praktis tentang penggunaan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi terutama di lembaga pendidikan tinggi.

#### 1.4. Metode Penelitian

1. Data yang dibutuhkan

Data yang dibutuhkan adalah data primer yang diperoleh langsung dari organisasi yang diteliti. Adapun data yang dibutuhkan adalah:

1) Rumusan strategi organisasi tahun 2000/2001 dan 2001/2002.

2) Data pendukung lain, seperti data keuangan tahun 2000/2001 dan 2001/2002, data organisasi, data karyawan dan data pelanggan.

## 2. Metode pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode, yaitu:

### 1) Kuesioner

Merupakan cara pemerolehan data dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada sekelompok orang untuk mengetahui tanggapan terhadap objek yang diteliti.

### 2) Wawancara

Merupakan cara pemerolehan data dengan mengajukan pertanyaan kepada pihak-pihak yang mempunyai pemahaman terhadap objek yang diteliti.

### 3) Studi Pustaka

Merupakan cara pemerolehan data dengan membaca literatur, artikel maupun hasil-hasil penelitian sebelumnya.

## 2. Metode Analisis Data

### 1) Melakukan analisis dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang meliputi empat perspektif, yaitu:

#### a Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ini dilakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan terhadap proses belajar mengajar, fasilitas sarana dan prasarana serta layanan bidang kesekretariatan. Dalam penelitian ini peneliti hanya menganggap mahasiswa FE UII sebagai pelanggan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yang bersangkutan maka dilakukan penyebaran kuisioner kepada responden yang dijadikan sebagai sampel. Populasi dari pelanggan ini adalah keseluruhan mahasiswa FE UII program reguler. Dalam pemilihan sampel, digunakan *simple random sampling*. Penggunaan *simple random sampling* ini dimaksudkan supaya setiap elemen dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Mudrajad Kuncoro, 2003:112).

Dalam menentukan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan pendapat Slovin yaitu dengan rumus:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir

#### b. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal dilakukan pengukuran terhadap:

Jaminan kualitas belajar mengajar

a) Rasio jumlah dosen dengan mahasiswa

b) Jumlah dan rata-rata ukuran kelas

- c) Jumlah dan fasilitas laboratorium penunjang
- d) Persentase dosen yang berpendidikan S-2/S-3 terhadap keseluruhan dosen.

Kualitas layanan kesekretariatan

Rata-rata tingkat pendidikan staf sekretariat.

c. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Melakukan identifikasi terhadap bentuk pengembangan yang dilakukan oleh Fakultas Ekonomi UII yang ditujukan untuk para tenaga *non* edukatifnya.

d. Perspektif Keuangan

Ukuran yang digunakan:

- a) Jumlah anggaran dan realisasi
- b) Rasio keserasian

Rasio ini digunakan untuk mengetahui prioritas pengalokasian dana pada belanja. Perhitungannya menggunakan rumus:

*Rasio belanja bidang akademik terhadap anggaran*

$$= \frac{\text{Total belanja bidang akademik}}{\text{Total Anggaran}}$$

*Rasio belanja bidang administrasi dan umum terhadap anggaran*

$$= \frac{\text{Total belanja bidang administrasi dan umum}}{\text{Total Anggaran}}$$

*Rasio belanja bidang kemahasiswaan terhadap anggaran*

$$= \frac{\text{Total belanja bidang kemahasiswaan}}{\text{Total Anggaran}}$$

*Rasio belanja biaya khusus terhadap anggaran*

$$= \frac{\text{Total belanja biaya khusus}}{\text{Total Anggaran}}$$

c) Rasio kemandirian

Rasio ini digunakan untuk mengetahui tingkat ketergantungan fakultas terhadap sumber dana ekstern. Perhitungannya menggunakan rumus berikut :

Rasio Kemandirian

$$= \frac{\text{Penerimaan (operasional + non operasional)}}{\text{Dropping (subsidi + lain-lain)}}$$

#### 4. Organisasi Penelitian

##### BAB I PENDAHULUAN

Bab I merupakan bab yang di dalamnya menjelaskan mengenai latar belakang, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, metode penelitian dan organisasi penelitian.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab II membahas mengenai kajian pustaka yang melandasi penelitian.

## BAB III TINJAUAN OBJEK PENELITIAN

Bab III mengungkapkan mengenai gambaran objek penelitian baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus yang meliputi sejarah dan perkembangan organisasi, organisasi dan hal lain yang menyangkut organisasi yang diteliti.

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab IV merupakan inti dari penelitian yang menjelaskan secara rinci terhadap pokok masalah.

## BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Bab V memuat mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan dan saran.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Dalam suatu organisasi diperlukan suatu evaluasi terhadap *output* atau pencapaian hasil yang telah diperoleh pada periode tertentu. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi manajemen terhadap hal-hal yang sudah terealisasi maupun yang belum terealisasi. Selain itu hasil evaluasi tersebut juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perumusan strategi ataupun pengambilan keputusan pihak manajemen di masa yang akan datang.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sejarah, tujuan, misi dan visi organisasi (Edy Sukarno,2000). Dalam melakukan pengukuran kinerja diperlukan suatu indikator-indikator tertentu yang mampu menggambarkan pencapaian sasaran, target maupun tujuan. Indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Indikator masukan (*input*)

Meliputi segala hal yang diperlukan dalam proses awal yang mendukung keberhasilan keluaran atau *output*

2 Indikator keluaran (*output*)

Merupakan suatu hasil yang diperoleh dari suatu proses baik yang bersifat fisik maupun *non* fisik.

3 Indikator hasil (*out come*)

Merupakan cerminan keluaran dari suatu aktivitas yang bersifat jangka menengah.

4 Indikator manfaat (*benefit*)

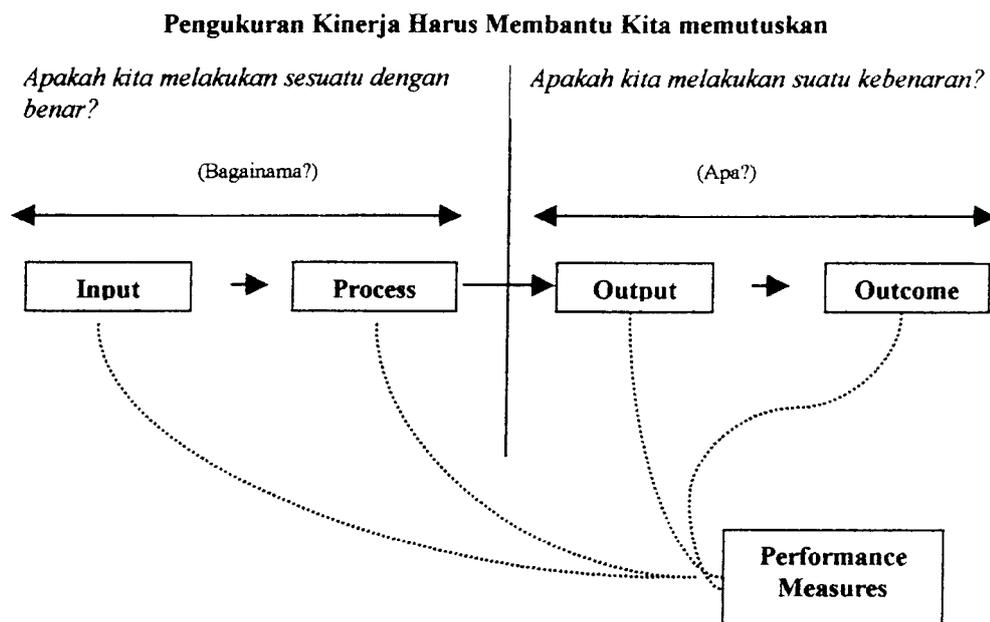
Merupakan suatu hal yang berkaitan dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

5 Indikator dampak (*impact*)

Merupakan pengaruh yang bersifat positif maupun negatif yang ditimbulkan dari setiap tingkatan indikator berdasarkan pada asumsi yang telah dirumuskan.

Pendapat lain dinyatakan oleh Rohm Howard (2003) yang mengasumsikan bahwa indicator input dan proses merupakan suatu hal yang digunakan untuk merumuskan bagaimana organisasi melakukan *input* dan proses dengan baik untuk memperoleh capaian *output* dan *outcome* yang baik pula. Perlunya pengukuran kinerja adalah melakukan identifikasi terhadap keempat langkah tersebut. Untuk lebih jelasnya bisa diperhatikan pada gambar 2.1.1 berikut:

## Pengukuran Kinerja



*Gambar 2.1.1 Performance Measure Balance Scorecard*

*Sumber : Rohm Howard, Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard Nine Steps To Success, The Balanced Scorecard Institute, 2003*

Pada dasarnya pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian hasil terhadap target yang telah dirumuskan. Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai suatu penilaian kinerja. Definisi penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja, anggota organisasi terpacu untuk melakukan hal

yang paling baik karena beranggapan bahwa setiap tindakannya dinilai oleh organisasi.

## **2.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Tujuan utama dalam melakukan pengukuran atau penilaian kinerja adalah mendorong pelaku organisasi untuk melakukan hal-hal yang mendukung pencapaian sasaran organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan adalah untuk memotivasi personel dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan setiap tindakan atau tingkah laku pelaku organisasi sesuai dengan konsep yang telah ditetapkan.

Selain itu, pengukuran kinerja juga merupakan sarana yang dapat digunakan untuk mengetahui implementasi strategi dalam suatu organisasi. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menetapkan strategi perusahaan (Halim et al.,2000). Untuk itu dalam melakukan penetapan pengukuran kinerja diperlukan suatu ukuran-ukuran tertentu yang diderivasikan dari konsep strategi yang telah dirumuskan supaya hasil pengukuran benar-benar mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Mulyadi dan Setyawan memaparkan manfaat pengukuran kinerja dalam organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan / kegagalan pelaksanaan kegiatan / program kebijaksanaan yang sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan (Edy Sukarno, 2000).

### **2.3. Pengukuran Kinerja *Balanced scorecard***

Sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990-an dalam studinya tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi tersebut didorong karena adanya kesadaran terhadap ketidakefektifan sistem pengukuran yang hanya mengandalkan sistem *financial*. Hasil studi tersebut dinyatakan dalam artikel yang berjudul

*"Balanced Scorecard Measures that Drive Performance."* Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Dalam studi tersebut disimpulkan bahwa dalam pengukuran kinerja dibutuhkan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penjelasan terhadap keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Perspektif Keuangan / *Financial Perspective*

*Balanced Scorecard* mempertimbangkan perspektif keuangan sebagai bagian penting dan merupakan fokus dari sasaran dan pengukuran dari *balanced scorecard*. Setiap pengukuran kinerja harus mempunyai hubungan kausal yang berakibat pada kinerja keuangan. Dalam melakukan pengukuran perspektif keuangan harus dipertimbangkan *life cycle* organisasi yang bersangkutan. Perbedaan *life cycle* akan mengakibatkan perbedaan orientasi atau sasaran keuangannya. Secara umum terdapat tiga tahap dalam *business life cycle*, yaitu :

##### a. *Growth* ( Berkembang )

Dalam tahap *growth* perusahaan mempunyai produk yang tingkat pertumbuhan dan perkembangannya tinggi. Dalam tahapan ini kebanyakan pihak manajemen berusaha membangun fasilitas-fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan operasi, mengembangkan produk baru dan memperluas jaringan produksi serta hubungan dengan

pelanggan. Sasaran keuangan dalam tahap ini adalah pengukuran tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dan pasar yang ditargetkan, kelompok pelanggan dan wilayah.

b. *Sustain* ( Panen )

Dalam tahap *sustain* organisasi berusaha mempertahankan pangsa pasar yang diraihinya dan tetap berusaha memperluasnya, menghilangkan masalah-masalah produksi, meningkatkan kapasitas dan perbaikan operasi. Sasaran keuangan pada tahapan ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi.

c. *Harvest* ( Panen )

Merupakan tahapan pada perolehan hasil terhadap apa yang telah diinvestasikan. Sasaran keuangan pada tahapan ini lebih ditekankan pada *operating cash flow* dan pengembalian modal.

2. Perspektif Pelanggan ( *Customer Perspective* )

Pelanggan mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi. Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber utama yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial organisasi. Selain itu perspektif pelanggan juga memungkinkan organisasi untuk melakukan

identifikasi dan pengukuran secara eksplisit proporsi nilai yang akan diberikan oleh organisasi kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Dalam perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran, yang pertama adalah kelompok pengukuran yang mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan yang kedua adalah *customer value proportion*, yang menggambarkan *performance driver* yang mencakup nilai yang diberikan oleh organisasi kepada pelanggan.

Selain keinginan pihak organisasi untuk memuaskan pelanggan, pihak manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan rumusan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan. Organisasi juga harus melakukan identifikasi terhadap segmen pasar baik yang didominasi oleh pelanggan saat ini atau pelanggan potensial yang kemudian menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan penentuan pasar yang akan dimasuki pada masa datang.

Dalam menentukan kelompok ukuran pelanggan utama pada setiap organisasi pada umumnya sama yaitu meliputi *pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan*.

### 3. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Internal*)

Sebagai organisasi yang profesional dituntut untuk selalu memberikan *service* yang baik kepada pelanggan. Untuk itu diperlukan

suatu persiapan yang matang untuk melayani pelanggan yang bisa diibaratkan sebagai “raja” yang menentukan kelangsungan hidup organisasi. Organisasi harus mempersiapkan berbagai hal yang mampu mendukung kesempurnaan pelayanan kepada pelanggan agar tidak terjadi suatu hal yang pada akhirnya akan menjadi bumerang bagi organisasi itu sendiri.

Dalam perspektif bisnis internal, manajer melakukan identifikasi terhadap proses-proses penting yang memungkinkan suatu organisasi memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan dan mendukung pencapaian sasaran keuangan. Pada intinya, perspektif bisnis internal memfokuskan pada hal-hal yang lebih bersifat pengupayaan terhadap apa yang diharapkan pelanggan.

#### 4. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran (*Inovation and Learning Perspective*)

Dalam mendukung siklus hidup organisasi yang berkelanjutan perlu adanya pengembangan dan pembelajaran bagi organisasi yang antara lain meliputi kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemerdayaan dan keselarasan.

Perspektif inovasi dan pembelajaran merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa pada ketiga perspektif yang lain. Selain itu perspektif inovasi dan pembelajaran merupakan perspektif yang

mengutamakan pemberdayaan pada organisasi yang bersifat *continous improvement* untuk tetap menjamin *customer satisfaction*.

**Balanced scorecard** merupakan sistem manajemen yang tidak hanya bersifat kuantitatif namun juga bersifat kualitatif yang memungkinkan perusahaan melakukan klarifikasi terhadap visi dan strategi serta mengimplementasikannya dalam aktivitas. Selain itu *balanced scorecard* menyediakan umpan balik proses internal dan hasil eksternal dalam memperbaiki strategi secara kontinyu.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

#### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* mempunyai beberapa keunggulan antara lain:

1. Mempermudah manajemen dalam menerjemahkan visi, misi organisasi ke dalam strategi dan dapat diimplementasikan dengan tetap mempertimbangkan keseimbangan antara hasil *financial* dan operasional.

2. Memberikan stimulus kepada pihak manajemen untuk tidak hanya berorientasi jangka pendek namun juga mempertimbangkan jangka yang lebih panjang.
3. Memberikan kesempatan kepada manajemen untuk menelaah kembali seluruh proses dan memungkinkan dilakukannya perbaikan di kemudian hari.
4. Menerjemahkan strategi perusahaan dalam implementasi yang nyata.

Keunggulan *balanced scorecard* menurut Mulyadi

1. *Balanced scorecard* mengajarkan kepada seluruh personel bahwa tidak ada satupun ukuran kinerja yang berdiri sendiri.
2. Pencapaian sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis/intern, dan *customer* hanya akan bermakna jika berdampak terhadap perspektif keuangan (*shareholder value*).

#### **Manfaat *Balanced scorecard***

Manfaat *Balanced scorecard* antara lain:

1. Adanya keseimbangan antara pengukuran internal yang ditujukan kepada organisasi dan *customer*.
2. Adanya keseimbangan antara *outcomes measure* dan *performance driver*.
3. Adanya keseimbangan antara obyektivitas yang berkaitan dengan pengukuran hasil masa lalu dan subjektivitas yang berkaitan dengan pengukuran pemicu kinerja masa datang.

#### 2.4. *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Tinggi

Lembaga pendidikan tinggi merupakan salah satu bentuk organisasi yang tidak berorientasi pada laba atau *non profit oriented*. Terdapat perbedaan konseptual antara *balanced scorecard* yang berorientasi laba dengan *balanced scorecard* yang tidak berorientasi pada laba. Pengukuran kinerja pada organisasi *profit oriented* masih tetap mengutamakan *financial perspective*, namun tidak demikian halnya dengan organisasi *non profit oriented* yang lebih menekankan pada *customer perspective* sebagai orientasi utamanya.

Saptono dan Widanarto (2002) menyatakan bahwa *balanced scorecard* adalah alat bantu alternatif bagi manajemen lembaga pendidikan tinggi dalam mengeksekusi strategi. Hal tersebut juga ditegaskan oleh Chang dan Chow (1999) yang dikutip oleh Saptono dan Widanarto (2002) yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat yang potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Menurut Chang dan Chow tersebut, apabila *balanced scorecard* diadopsi untuk lembaga pendidikan tinggi maka perspektif dalam *balanced scorecard* dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Aspek pelanggan (*customer*)

Merupakan perspektif yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana *customer* memandang organisasi atau institusi kita. Hal yang

utama dari komponen ini adalah bagaimana sebuah organisasi atau institusi mampu menjalankan aktivitas dan mencapai hasil yang diharapkan oleh *customer*.

2. Aspek bisnis internal (*Internal Business*)

Merupakan perspektif yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi apa yang harus menjadi keunggulan organisasi atau institusi yang lebih bersifat internal.

3. Aspek inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning*)

Merupakan perspektif yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi hal yang berkaitan dengan pengembangan dan penciptakan nilai tambah. Komponen dalam perspektif ini menitikberatkan pada infrastruktur yang harus dibangun secara *continue* untuk meningkatkan *customer satisfaction*.

4. Aspek financial (*financial*)

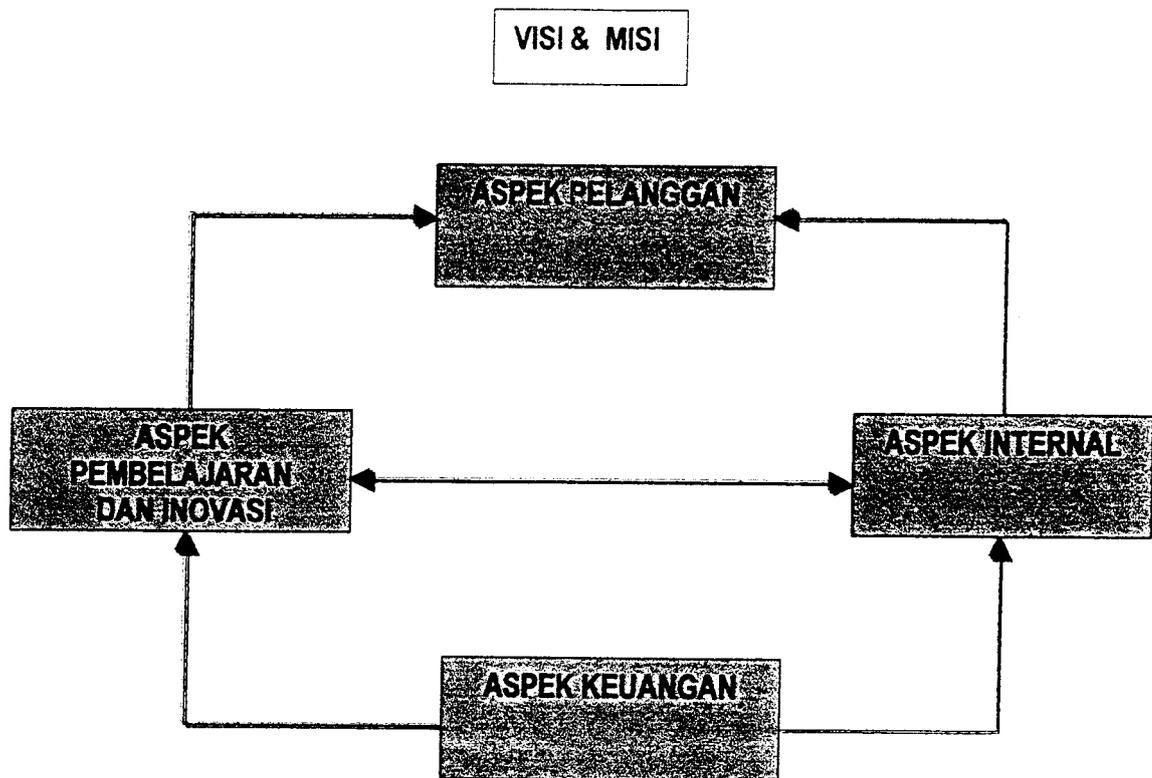
Merupakan perspektif yang digunakan untuk mengidentifikasi hal yang berkaitan dengan keuangan. Komponen dalam perspektif keuangan menekankan bagaimana organisasi atau institusi mengalokasikan hasil-hasil operasional ke dalam kesejahteraan bidang keuangan.

Penerapan *balanced scorecard* pada organisasi *non profit oriented* memang berbeda dengan penerapan *balanced scorecard* pada organisasi yang bersifat *profit oriented*. Organisasi yang bersifat *non profit oriented* selalu berusaha untuk mewujudkan visi dan misi organisasinya misalnya dengan

melakukan aktivitas organisasinya dengan cara yang lebih efisien seperti mengurangi tingkat kesalahan, melakukan aktivitas dengan lebih cepat dan memanfaatkan *cost* yang lebih rendah.

Pada umumnya organisasi *non profit oriented* mempunyai rumusan inisiatif strategi tertentu yang menekankan pada perbaikan proses yang berfungsi sebagai “jembatan” pencapaian visi dan misinya. Dalam organisasi *non profit oriented* tidak akan dijumpai bentuk-bentuk strategi yang lebih mengupayakan pada hasil finansial seperti target penjualan ataupun *product leadership*. Beberapa hal itulah yang mengakibatkan perbedaan rumusan *balanced scorecard* di organisasi *profit oriented* dan organisasi *non profit oriented*.

Penerapan *balanced scorecard* pada organisasi *non profit oriented* menempatkan tujuan pada puncak *scorecard*. Penempatan tujuan pada puncak *scorecard* tersebut akan menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi dan menjelaskan misi organisasi yang bersifat jangka panjang. Gambar 2.4.1 berikut menjelaskan bentuk *balanced scorecard* pada lembaga pendidikan tinggi.



*Gambar 2.4.1 Penerapan Balanced Scorecard pada Lembaga Pendidikan Tinggi*

*Sumber: Saptono dan Widanarto, Penerapan Balanced Scorecard Dalam Lembaga Pendidikan Tinggi: Suatu Tanggapan, 2002*

Ungkapan Chang dan Chow (1999) yang dikutip Saptono dan Widanarto (2002) menyadari bahwa aplikasi *balanced scorecard* pada lembaga pendidikan tinggi tidak mudah, namun mereka berkeyakinan bahwa pada dasarnya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada lembaga pendidikan tinggi sepanjang konsep *balanced scorecard* dimengerti dan dipahami secara benar dan ada usaha dari pihak lembaga pendidikan tinggi untuk berubah ke arah yang lebih baik.

## **BAB III**

### **TINJAUAN OBJEK PENELITIAN**

#### **3.1. Sejarah Perkembangan Fakultas Ekonomi UII**

Fakultas Ekonomi merupakan salah satu fakultas tertua di lingkungan UII yang dibuka pada tahun 1948 bersamaan dengan pergantian nama Sekolah Tinggi Islam menjadi Universitas Islam Indonesia.

Pendirian fakultas ekonomi ini dilakukan oleh badan wakaf UII pada tanggal 10 maret 1948 yang selanjutnya dikukuhkan dengan akte notaris RM. Wiranto No. 9 tanggal 21 Desember 1951. Pada akhir periode tahun 1960-an dan awal 1970-an Fakultas Ekonomi masih berada pada tahap penataan diri dan bergerak pelan karena keterbatasan sumber daya dan kontribusi langsung dari pihak alumni sendiri masih kurang bisa diharapkan karena pada umumnya mereka bekerja di luar Jogjakarta.

Pada waktu itu Fakultas Ekonomi merintis usaha-usaha untuk peningkatan fasilitas dan kualitas. Sesuai dengan yang tercantum dalam Sejarah dan Dinamika Universitas Islam Indonesia, usaha-usaha tersebut antara lain:

1. Penyesuaian kurikulum dengan kurikulum Fakultas Ekonomi UGM selaku fakultas pembina.
2. Pembenahan administrasi akademik dan umum.

3. Merintis adanya kuliah lapangan untuk melihat secara langsung praktek manajemen pada perusahaan-perusahaan (bekerjasama dengan Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi UII)
4. Menarik dana sukarela dari calon mahasiswa untuk pengembangan fakultas.
5. Mendirikan perpustakaan Fakultas Ekonomi.
6. Mendirikan biro penelitian dan merintis kerjasama dengan BKKBN.
7. Memperluas kantor dengan menyewa rumah di luar kampus dan pengadaan beberapa inventaris kantor.

Pada masa itu Fakultas Ekonomi belum mempunyai lokasi yang tetap. Tahun 1974 Fakultas Ekonomi berkantor di Jalan Lawu 1, selanjutnya pindah ke jalan Trimargo. Mulai tahun 1978, Fakultas Ekonomi UII mempunyai kampus sendiri yang berlokasi di Condong Catur. Kampus ini telah dilengkapi sebuah masjid yang megah yang mampu menampung sekitar 300 jamaah, wartel, bank Mandiri, bank Bukopin dan fasilitas penunjang lain seperti perpustakaan dan laboratorium.

Pengembangan terhadap kualitas sumberdaya mulai dipikirkan pada tahun 1974-1983, terbukti dengan adanya usaha pengiriman dosen ke berbagai seminar dan kursus baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu, Fakultas Ekonomi mulai menyelenggarakan berbagai seminar nasional dan diskusi yang bersifat ilmiah bagi para dosennya.

Pada awalnya Fakultas Ekonomi mempunyai tiga jurusan yaitu jurusan umum, jurusan ketatanegaraan dan jurusan perusahaan. Pada tahun 1964 Fakultas Ekonomi hanya membuka satu jurusan yaitu jurusan ekonomi perusahaan atau yang sekarang berganti nama menjadi jurusan manajemen. Berdasarkan SK Menteri PTIP No.24/BB/Swt/1962 Fakultas Ekonomi berhasil memperoleh status terdaftar. Pada bulan November 1962 status diakui untuk ijazah sarjana muda dan sarjana telah diperoleh yaitu berdasarkan SK Menteri PTIP No.151

Status disamakan untuk ijazah sarjana muda dan sarjana diperoleh pada tahun 1966, melalui SK Menteri PTIP No. 36. Sedangkan penetapan status disamakan untuk jurusan manajemen diperoleh melalui SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 081/0/1992 tanggal 31 Januari 1992 dan Dirjen DIKTI No.37/DIKTI/Kep/1996 tanggal 5 Februari 1996.

Pada tahun akademik 1980/1981, Fakultas Ekonomi membuka jurusan akuntansi. Status terdaftar untuk jurusan akuntansi diperoleh melalui SK Mendikbud RI No. D233/0/83 tanggal 6 Mei 1983. Selanjutnya status diakui untuk jurusan akuntansi diperoleh melalui SK Mendikbud RI No.0583/0/1990 tanggal 4 September 1990. Sedangkan status disamakan diperoleh pada tahun 1993 melalui SK mendikbud RI No. 199/DIKTI/Kep/1993 tertanggal 26 April 1993.

Tahun akademik 1990/1991 Fakultas Ekonomi membuka jurusan Ilmu Ekonomi dan Pembangunan yang pada tahun akademik 1996/1997 berganti nama menjadi jurusan Ekonomi Pembangunan. Status terdaftar diperoleh oleh jurusan ekonomi pembangunan tahun 1991 melalui SK Mendikbud RI No. 076/0/1991, sementara status diakui diperoleh pada tahun 1994 melalui SK Dirjen Dikti Depdikbud RI No.163/DIKTI/Kep/1994 tertanggal 9 Juli 1994.

### **3.2. VISI, MISI dan TUJUAN PENDIDIKAN**

#### **Visi UII**

Dalam suatu organisasi yang senantiasa bergerak dinamis, diperlukan suatu arahan dan tujuan yang jelas dalam pergerakan organisasinya. UII sebagai salah satu institusi yang bergerak dalam bidang pendidikan yang selalu mengutamakan peningkatan mutu, senantiasa melakukan perbaikan, UII mempunyai keinginan untuk mewujudkan suatu universitas yang berkualitas setara dengan universitas-universitas yang ada di negara maju. Pernyataan ini tercermin pada visi UII, yaitu : "Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai *rahmatan lil'alam*, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan) risalah islamiah di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara maju."

### **Misi UII**

Dalam pergerakan organisasinya, UII menginginkan terwujudnya suatu universitas yang tidak hanya berkualiatas ilmiah namun juga berkualitas amaliah. Selain itu UII juga menginginkan suatu *output* yang mempunyai pengabdian tinggi kepada masyarakat, menguasai ilmu keislaman dan mampu mengaplikasikannya dalam kehidupan serta berdaya saing tinggi. Hal-hal tersebut tertuang dalam pernyataan misi UII, yaitu : “menegakkan wahyu illahi dan Sunnah nabi sebagai sumber kebenaran mutlak serta rahmat bagi alam semesta dan pendukung cita-cita luhur dan suci bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui upaya membentuk tenaga ahli dan sarjana muslim yang bertakwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah dan beramal ilmiah, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan berjiwa agama Islam, membangun masyarakat dan negara Republik Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 yang diridhai oleh Allah SWT, serta mendalami, mengembangkan dan menyebarluaskan pemahaman ajaran agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga UII dan masyarakat pada umumnya.”

## **Tujuan Pendidikan**

### **1. Tujuan Pendidikan Nasional**

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 232/U/2000 Pasal 3 ayat 4, Tujuan pendidikan Nasional adalah sebagai berikut:

- a. Menguasai dasar-dasar ilmiah dan ketrampilan dalam bidang keahlian tertentu sehingga mampu menemukan, memahami, menjelaskan dan merumuskan cara penyelesaian masalah yang ada di dalam kawasan keahliannya.
- b. Mampu menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya sesuai dengan bidang keahliannya dalam kegiatan produktif dan pelayanan kepada masyarakat dengan sikap dan perilaku yang sesuai dengan tata kehidupan bersama.
- c. Mampu bersikap dan berperilaku dalam membawakan diri berkarya di bidang keahliannya dalam berkehidupan bersama di masyarakat.
- d. Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian yang merupakan keahliannya.

### **2. Tujuan Pendidikan UII**

Dengan mengacu pada tujuan pendidikan nasional secara keseluruhan, UII telah merumuskan tujuan pendidikan di lingkungannya.

Adapun tujuan UII tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Membentuk sarjana muslim, yaitu sarjana yang bertakwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah dan beramal ilmiah.
- b. Memelihara dan mengembangkan ilmu, teknologi, dan kebudayaan sepanjang tuntunan agama Islam.
- c. Turut serta membangun masyarakat dan Negara Republik Indonesia yang adil, makmur, dan sentosa, berasas Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang diridhai Allah SWT.
- d. Memelihara dan memperbarui pemahaman agama Islam untuk diamalkan dan dihayati oleh sivitas akademika UII dan masyarakat pada umumnya.

## **2. Tujuan Pendidikan Fakultas Ekonomi UII**

Dengan mengacu pada rumusan tujuan Pendidikan nasional dan tujuan pendidikan UII maka tujuan pendidikan Fakultas Ekonomi adalah menciptakan sarjana muslim yang:

- a. Bertakwa, berakhlak, terampil, berilmu, amaliah dan beramal ilmiah.
- b. Berjiwa Pancasila, memiliki integritas kepribadian yang tinggi sebagai sarjana ekonomi.
- c. Bersifat terbuka, tanggap terhadap perubahan dan kemajuan ilmu dan teknologi maupun masalah yang dihadapi masyarakat, khususnya masalah yang berkaitan dengan bidang keahliannya.

- d. Mampu mengenali, mengamati, dan melakukan pendekatan dan penalaran permasalahan berdasarkan ilmu ekonomi.
- e. Mempunyai bekal dasar ilmu pengetahuan yang cukup untuk melanjutkan pendidikan.
- f. Memiliki dasar pengetahuan umum dan pengetahuan profesi yang cukup untuk dapat memperluas pandangannya.

### **3.3. STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPENGURUSAN FE UII**

Fakultas Ekonomi dipimpin oleh seorang dekan, dan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dekan dibantu oleh tiga pembantu dekan (PD) yaitu, PD I, PD II dan PD III. PD I bertugas membantu dekan dalam bidang administrasi akademik, PD II bertugas membantu dekan dalam bidang administrasi umum dan keuangan, sedangkan PD III bertugas membantu dekan dalam bidang kemahasiswaan dan alumni. Berikut adalah jabatan-jabatan organisasi yang ada dalam fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia, selain Dekan dan Pembantu Dekan :

#### **1. Ketua / Sekretaris Jurusan**

Ketua / sekretaris jurusan mempunyai tanggungjawab penuh terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar.

#### **2. Ketua Laboratorium Akademik**

Ketua laboratorium akademik bertanggungjawab atas hal-hal yang berkaitan dengan perkembangan dan inovasi proses belajar mengajar.

3. Kepala Bidang Administrasi Akademik  
Membawahi dua kepala bagian yaitu kepala bagian administrasi perkuliahan dan ujian, dan kepala bagian administrasi dan akademik. Bertanggungjawab terhadap hal-hal yang berkaitan dengan administrasi akademik.
4. Kepala Bagian Administrasi Perkuliahan dan Ujian  
Bertanggungjawab terhadap hal-hal yang berkaitan dengan persiapan dan pelaksanaan perkuliahan.
5. Kepala Bagian Rumah Tangga  
Bertanggungjawab atas hal-hal yang berkaitan dengan sarana dan prasarana fisik.
6. Kepala Bagian Keuangan  
Bertanggungjawab dengan hal-hal yang berkaitan dengan keuangan.
7. Kepala Bagian Umum  
Bertanggungjawab dengan hal-hal yang berkaitan dengan surat menyurat dan personalia kepegawaian.
8. Kepala Bidang Administrasi Pelayanan Teknis  
Membawahi dua kepala bagian yaitu kepala bagian Sistem Informasi Manajemen (SIM) dan kepala bagian Perpustakaan. Bertanggungjawab atas hal hal yang berkaitan dengan perpustakaan dan laboratorium komputer.

9 Kepala Bagian Sistem Informasi Manajemen.

Bertanggungjawab terhadap hal-hal yang berkaitan dengan laboratorium komputer.

10. Kepala Bagian Perpustakaan

Bertanggungjawab dengan hal-hal yang berkaitan dengan perpustakaan.

Struktur organisasi dan personalia Fakultas Ekonomi secara jelas digambarkan pada gambar 3.3.1



### 3.4. SUMBER DAYA MANUSIA

Sebagai suatu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia selalu mengutamakan kualitas pendidikan yang dimiliki oleh tenaga-tenaga pengajarnya. Sampai dengan saat ini, Fakultas Ekonomi mempunyai dosen tetap sebanyak 98 orang yang terdiri dari 44 orang dosen manajemen, 32 orang dosen akuntansi dan sebanyak 22 orang dosen ekonomi pembangunan. Berikut ini disajikan jabatan akademik beserta tingkat golongan dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Tabel 3.4.1  
Jabatan akademik dan Golongan Dosen

Jabatan Akademik	Golongan	Manajemen	Akuntansi	Ekonomi Pembangunan
Guru Besar	IV/d/e	-	-	-
Lektor Kepala	IV/c	3	-	-
Lektor Kepala Madya	IV/b	-	-	1
Lektor	IV/a	5	2	2
Lektor Madya	III/d	9	4	-
Lektor Muda	III/c	11	6	4
Asisten Ahli	III/b	8	6	7
Asisten Ahli Madya	III/a	8	12	8

Sumber: Data Bagian Adm. Dan Umum

Sedangkan untuk tenaga karyawan, sampai dengan saat ini Fakultas Ekonomi mempunyai 97 karyawan, dengan rincian 77 orang karyawan tetap, 8

orang karyawan kontrak fakultas dan 12 orang karyawan kontrak pusat. Karyawan Fakultas Ekonomi rata-rata berpendidikan SMA/ sederajat yaitu sekitar 64% dari keseluruhan total karyawan. Tabel 3.4.2 berikut menyajikan tingkat pendidikan karyawan Fakultas Ekonomi UII.

Tabel 3.4.2  
Tingkat Pendidikan Karyawan s.d Juni 2003

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SD	7	9,2
SMP	12	12,3
SMA/ sederajat	62	64
D2	2	2,1
D3	6	6,2
S1	5	5,2
S2	1	1
Total	97	100

Sumber: Data Bagian Adm. Dan Umum

### 3.5. KELEMBAGAAN

#### 1. Program Studi

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia membuka tiga program studi, yaitu program studi manajemen, akuntansi dan ekonomi pembangunan. Seperti informasi yang telah disampaikan diatas, program studi manajemen sampai dengan saat ini mempunyai 44 dosen pengajar

dengan jabatan tertinggi lektor kepala sebanyak 3 orang. Sampai dengan tahun akademik 2002/2003 mahasiswa manajemen yang aktif tercatat sebanyak 2062 orang.

Program studi akuntansi merupakan program studi yang kedua yang dibuka oleh Fakultas Ekonomi. Sampai dengan saat ini program studi akuntansi memiliki 32 orang dosen dengan jabatan tertinggi lektor, sebanyak 2 orang. Sampai dengan tahun akademik 2002/2003 mahasiswa akuntansi yang aktif tercatat sebanyak 1977 orang .

Program studi ekonomi pembangunan merupakan program studi yang paling muda yang ditawarkan oleh Fakultas Ekonomi. Program studi ini baru dibuka pada tahun akademi 1990/1990 dengan status terdaftarnya tertanggal 21 Februari 1991 berdasarkan SK mendikbud RI No 076/0/1991. Sampai dengan tahun akademik 2002/2003 mahasiswa ekonomi pembangunan yang aktif tercatat sebanyak 688 orang. Tabel 3.5.1 berikut menyajikan jumlah mahasiswa yang aktif kuliah berdasarkan key in semester ganjil 2002/2003

Tabel 3.5.1  
Jumlah Mahasiswa Aktif Kuliah  
Berdasarkan *Key in*, Semester Ganjil 2002/2003

Tahun Angkatan	Manajemen	Akuntansi	Ekonomi Pembangunan
1989	1	-	-
1990	1	-	-
1991	-	-	-
1992	3	-	-
1993	2	1	-
1994	9	4	1
1995	-	-	2
1996	20	1	4
1997	157	67	1
1998	200	413	11
1999	380	375	160
2000	372	393	154
2001	445	425	192
2002	451	298	166
Total per jurusan	2062	1977	688

Sumber: Data Bagian Adm. Akademik

## 2. Kelas Internasional

Kelas internasional merupakan kelas khusus yang ditawarkan Fakultas Ekonomi yang dalam proses belajar mengajarnya menggunakan

bahasa inggris dengan menerapkan metode pengajaran yang bertaraf internasional.

### **3. Program Diploma 3 (D-3)**

Program D-3 Fakultas Ekonomi mempunyai tiga program studi, yaitu program studi akuntansi, manajemen perusahaan, dan keuangan perbankan. Ketiga program studi tersebut mempunyai status disamakan dan telah dikukuhkan dengan SK Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional RI Nomor : 273/DIKTI/Kep/2000. Program D-3 ekonomi ini merupakan program D-3 yang pertama di lingkungan UII di bawah koordinasi Fakultas Ekonomi.

### **4. Program Magister Manajemen**

Program MM UII mulai terselenggara pada tahun akademik 1993/1994 berdasarkan SK Mendikbud RI no 47/D/0/1993. Program MM UII ini mempunyai tujuan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi, berpengetahuan luas, mempunyai semangat kemandirian dan berwawasan internasional.

### **5. Program Doktor Ilmu Ekonomi**

Berdasarkan SK Dirjen Dikti Depdiknas RI no 220/DIKTI/Kep/2000, mulai tahun akademik 2000/2001 UII menyelenggarakan program doktor dengan dua program studi yaitu program studi manajemen dan ekonomi pembangunan.

#### **6. Pusat Pengembangan Manajemen (PPM)**

Pusat Pengembangan Manajemen merupakan lembaga khusus di lingkungan Fakultas Ekonomi yang menangani kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang terspesifikasi pada ruang lingkup manajemen.

#### **7. Pusat Pengembangan Akuntansi (PPA)**

Pusat Pengembangan Akuntansi merupakan lembaga yang berada di lingkungan Fakultas Ekonomi yang berkonsentrasi pada penelitian dan pengembangan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan ilmu akuntansi. Lembaga ini merupakan wahana bagi para dosen akuntansi untuk melakukan penelitian atau kajian-kajian akuntansi yang telah didirikan pada tanggal 27 Januari 1996 berdasarkan SK Dekan No.037-006/DE/IX/1996.

#### **8. Pusat Pengkajian Ekonomi (PPE)**

Pusat Pengkajian Ekonomi merupakan lembaga khusus yang merupakan wahana bagi para dosen ekonomi pembangunan dalam melakukan penelitian dan pengembangan ilmu ekonomi. Lembaga ini berdiri pada tanggal 1 Februari 1996 berdasarkan SK Dekan no 89-2/DE/IX/1996.

#### **9. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI)**

P3EI merupakan lembaga yang didirikan di lingkungan Fakultas Ekonomi yang mempunyai fungsi utama melakukan pengkajian dan

pengembangan ekonomi Islam. P3EI didirikan berdasarkan Surat Keputusan Dekan no. 758-011/DE/IX/1992.

#### **10. Pusat Pelatihan dan Konsultasi Bisnis (PPKB)**

PPKB merupakan lembaga yang bertujuan untuk membantu masyarakat maupun perusahaan dalam bidang bisnis. Aktivitas yang dilakukan oleh lembaga ini antara lain menyelenggarakan *short course* perpajakan brevet A dan B, pelatihan ekspor impor, pelatihan operasional bank dan memberikan konsultasi dalam bidang perpajakan dan manajemen.

#### **11. Laboratorium Akademik**

Laboratorium akademik merupakan sarana pengembangan pendidikan dan pengajaran. Selain itu laboratorium akademik juga merupakan sarana pengembangan disiplin ilmu serta evaluasi terhadap proses belajar mengajar masing-masing program studi.

#### **12. Laboratorium Komputer dan Statistik**

Laboratorium komputer dan statistik ini merupakan laboratorium penunjang kegiatan proses belajar mengajar yang ada di lingkungan Fakultas Ekonomi. Sampai dengan saat ini Fakultas Ekonomi telah mempunyai 4 laboratorium, 1 laboratorium diantaranya merupakan laboratorium khusus untuk akses internet bagi mahasiswa *International Program*.

Tabel 3.5.2  
Jumlah Perangkat Komputer Untuk Mahasiswa Reguler

Laboratorium	Jumlah (unit)
A	42
B	42
D	100
Total	184

Sumber : Bagian Admisi dan Komputer

## 12. Pojok Bursa Efek Jakarta (BEJ)

Pojok BEJ Fakultas Ekonomi terhubung secara *on line real time* dengan Bursa Efek Jakarta. Di Pojok BEJ ini dapat diperoleh berbagai macam data yang berkaitan dengan perusahaan-perusahaan yang *go public* atau hal-hal lain yang berkaitan dengan investasi dan penelitian dalam bidang keuangan dan investasi.

## 13. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan sarana penunjang yang tidak kalah penting terhadap proses belajar mengajar. Perpustakaan Fakultas Ekonomi mempunyai berbagai macam koleksi buku, majalah maupun buletin. Sampai dengan bulan Mei 2003 perpustakaan Fakultas Ekonomi mempunyai 3062 eksemplar buku untuk jurusan manajemen, 2196 eksemplar buku untuk jurusan akuntansi, dan 1297 eksemplar untuk jurusan ekonomi pembangunan.

#### 14. Penerbitan Ekonesia

Penerbitan Ekonesia ini merupakan wadah penulisan buku maupun modul bagi para dosen Fakultas Ekonomi. Pada awalnya penerbitan Ekonesia diberi nama Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi UII, namun pada tahun 1999 lembaga ini dirubah namanya menjadi penerbitan Ekonesia. Sampai dengan tahun 2002, penerbitan Ekonesia telah berhasil menerbitkan buku sekitar 28 judul.

#### 15. PT Bimitra

PT Bimitra merupakan salah satu badan usaha yang didirikan oleh Fakultas Ekonomi yang bersifat *profit oriented*. PT Bimitra ini didirikan dengan Akte Notaris nomor 27 tertanggal 27 Januari 1998. Usaha yang dijalankannya antara lain jasa foto copy, internet dan telekomunikasi.

#### 15. Jurnal

Jurnal merupakan salah satu wahana publikasi penulisan-penulisan ilmiah. Saat ini Fakultas Ekonomi telah mempunyai empat jurnal dan tiga diantaranya telah terakreditasi. Jurnal-jurnal yang dimiliki Fakultas Ekonomi adalah:

- a. Jurnal Ekonomi Pembangunan (ISSN 1410-2641)
- b. Jurnal Siasat Bisnis (ISSN 083-7666)
- c. Jurnal Auditing dan Akuntansi Indonesia (ISSN 1410-2420)
- d. Jurnal Iqtisad

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Pengukuran kinerja pada lembaga pendidikan tinggi dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* menitik beratkan pada empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran serta keuangan. Analisa terhadap masing-masing perspektif di Fakultas Ekonomi dapat dilakukan sebagai berikut:

#### 4.1. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 430 kepada mahasiswa Fakultas Ekonomi UII yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti hanya menganggap mahasiswa Fakultas Ekonomi UII sebagai pelanggan. Kuisisioner disebar dan dikumpulkan kembali pada tanggal 2 Januari sampai dengan tanggal 4 Februari 2004. Dari 430 kuisisioner yang disebar, 411 kembali dan 19 tidak kembali. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan tabel 4.1.1 berikut.

Tabel 4.1.1  
Perolehan Responden

Kuisisioner didistribusikan	430 eks
Kuisisioner tidak kembali	19 eks
Kuisisioner yang direspon	411 eks
Tidak lengkap	11 eks
Diisi sembarangan	-
Kriteria responden tidak dipenuhi	-
Kuisisioner yang tidak dapat digunakan	11 eks
Kuisisioner yang dapat digunakan	400 eks

Setelah dilakukan tabulasi terhadap 400 responden tersebut peneliti dapat mengelompokkan masing-masing responden berdasarkan jenis kelamin, jurusan dan angkatan. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan tabel 4.1.2 sampai dengan tabel 4.1.4 berikut:

Tabel 4.1.2  
Pengelompokan Responden Berdasar Jenis Kelamin

	Jumlah	%
Pria	140	35
Wanita	260	65
Total	400	100

Berdasarkan tabel 4.1.2 maka dapat diketahui bahwa responden wanita lebih banyak daripada responden pria.

Tabel 4.1.3  
Pengelompokan Responden Berdasarkan Jurusan

	Jumlah	%
Manajemen	146	36,5
Akuntansi	150	37,5
Ek. Pembangunan	104	26
Total	400	100

Berdasarkan tabel 4.1.3 maka dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari tiga jurusan yang ada di Fakultas Ekonomi UII.

Tabel 4.1.4  
Pengelompokan Responden Berdasarkan Tahun Angkatan

	Jumlah	%
2003	81	20,25
2002	101	25,25
2001	112	28
2000	95	23,75
Sebelum tahun 2000	11	2,75
Total	400	100

Berdasarkan tahun angkatan, responden dalam penelitian ini cukup bervariasi, terdapat angkatan 2003,2002,2001,2000 dan sebelum tahun 2000. Angkatan sebelum tahun 2000 adalah responden yang berangkatan 199x.

Tingkat kepuasan pelanggan terhadap proses belajar mengajar, sarana prasarana dan pelayanan bidang kesekretaritan merupakan indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan.

#### 4.1.1 Proses Belajar Mengajar

- 1) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai metode penyampaian materi oleh dosen

Tabel 4.1.1.1  
Kepuasan Pelanggan terhadap Metode Penyampaian Materi oleh Dosen

Kategori	Jumlah	%
Puas	235	58.8
Ragu-ragu	38	9.5
Tidak puas	127	31.8
Total	400	100

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan dari tabel 4.1.1.1 diatas maka dapat dilihat responden yang menyatakan puas lebih dari 50%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari mahasiswa merasa puas terhadap metode penyampaian materi oleh dosen.

2) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai *mismatch* antara keahlian dosen dengan mata kuliah yang diasuh

Tabel 4.1.1.2  
Kepuasan pelanggan terhadap *mismatch* antara keahlian dosen dengan mata kuliah yang diasuh

Kategori	Jumlah	%
Puas	254	63.5
Ragu-ragu	30	7.5
Tidak puas	116	29.0
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.1.1.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa telah merasa puas terhadap *mismatch* antara keahlian dosen dengan mata kuliah yang diasuh.

3) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai perbandingan dosen dengan mahasiswa tiap kelasnya.

Tabel. 4.1.1.3  
Kepuasan Pelanggan Terhadap Perbandingan Dosen Dengan  
Mahasiswa Tiap Kelasnya

Kategori	Jumlah	%
Puas	165	41.3
Ragu-ragu	31	7.8
Tidak puas	204	51
Total	400	100

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 4.1.1.3 tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa merasa tidak puas terhadap perbandingan jumlah mahasiswa dengan dosen pada tiap kelasnya.

#### 4.1.2 Fasilitas, Sarana dan Prasarana

- 1) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai internet mahasiswa.

Tabel 4.1.2.1  
Kepuasan Pelanggan terhadap internet mahasiswa

Kategori	Jumlah	%
Puas	164	41
Ragu-ragu	18	4.5
Tidak puas	218	54.5
Total	400	100

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 4.1.2.1 diatas dapat dilihat lebih dari 50% responden menyatakan tidak puas terhadap fasilitas internet.

- 2) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai anjungan mahasiswa.

Tabel 4.1.2.2  
Kepuasan Pelanggan terhadap Anjungan Mahasiswa

Kategori	Jumlah	%
Puas	227	56.8
Ragu-ragu	21	5.3
Tidak puas	152	38
Total	400	100

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.1.2.2 tersebut dapat diketahui sebagian besar mahasiswa telah merasa puas terhadap fasilitas anjungan yang disediakan oleh fakultas.

3) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai koleksi buku di perpustakaan

Tabel 4.1.2.3  
Kepuasan Pelanggan terhadap Koleksi Buku di Perpustakaan

Kategori	Jumlah	%
Puas	263	65.8
Ragu-ragu	15	3.8
Tidak puas	122	30.5
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasar tabel 4.1.2.3 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa merasa puas terhadap jumlah koleksi buku yang ada di perpustakaan.

4) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai kenyamanan belajar di ruang kelas.

Tabel 4.1.2.4  
Kepuasan Pelanggan terhadap Kenyaman Belajar di Ruang Kelas

Kategori	Jumlah	%
Puas	236	59
Ragu-ragu	17	4.3
Tidak puas	147	36.8
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan dari tabel 4.1.2.4 tersebut dapat dinyatakan bahwa sebagian besar mahasiswa merasa nyaman belajar di ruang kelas yang disediakan fakultas.

- 5) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai laboratorium.

Tabel 4.1.2.5  
Kepuasan Pelanggan Terhadap Fasilitas Laboratorium

Kategori	Jumlah	%
Puas	231	57.8
Ragu-ragu	9	2.3
Tidak puas	160	40
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel 4.1.2.5 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa merasa puas terhadap fasilitas laboratorium yang disediakan fakultas.

#### 4.1.3. Pelayanan Bidang Kesekretariatan

- 1) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai proses *key in*

Tabel 4.1.3.1  
Kepuasan Pelanggan terhadap Proses *Key in*

Kategori	Jumlah	%
Puas	181	45.3
Ragu-ragu	30	7.5
Tidak puas	189	47.3
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel 4.1.3.1 diatas dapat dilihat bahwa prosentase mahasiswa yang merasa tidak puas lebih besar daripada prosentase mahasiswa yang merasa puas terhadap proses *key in*. Hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa yang merasa tidak puas dengan proses *key in* lebih besar daripada mahasiswa yang merasa puas.

2) Berikut hasil kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai pelayanan karyawan bidang administrasi dan umum.

Tabel 4.1.3.2  
Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan Karyawan Bidang Administrasi dan Umum

Kategori	Jumlah	%
Puas	209	52.3
Ragu-ragu	51	12.8
Tidak puas	140	35
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.1.3.2 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa merasa puas terhadap pelayanan karyawan bidang administrasi dan umum.

3) Berikut hasil kuisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai pelayanan karyawan bidang pengajaran.

Tabel 4.1.3.3  
Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan Karyawan Bidang Pengajaran

Kategori	Jumlah	%
Puas	228	57
Ragu-ragu	44	11
Tidak puas	128	32
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasar tabel 4.1.3.3 tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa merasa puas terhadap pelayanan karyawan bidang pengajaran.

4) Berikut hasil kuisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai pelayanan karyawan bidang keuangan.

Tabel 4.1.3.4  
Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan Karyawan Bidang Keuangan

Kategori	Jumlah	%
Puas	205	51.3
Ragu-ragu	85	21.3
Tidak puas	108	27
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel 4.1.3.4 diatas dapat diketahui bahwa mahasiswa yang merasa puas terhadap pelayanan karyawan bidang keuangan lebih banyak daripada mahasiswa yang merasa tidak puas.

5) Berikut hasil kuisioner yang telah dibagikan kepada responden mengenai pelayanan karyawan jurusan.

Tabel 4.1.3.5  
Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan Karyawan Jurusan

Kategori	Jumlah	%
Puas	187	46.8
Ragu-ragu	29	7.3
Tidak puas	184	46
Total	400	100

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel 4.1.3.5 tersebut dapat diketahui bahwa prosentase antara mahasiswa yang merasa puas terhadap pelayanan karyawan jurusan lebih besar daripada yang merasa tidak puas, meskipun hanya berselisih 0,8%.

#### 4.1.4 Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment*. Jumlah sampel penelitian (N) sebanyak 400 responden maka dapat ditentukan  $r_{\text{tabel}}$  yaitu 0,09806. Dari hasil uji validitas diperoleh tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1.4.1  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No. Item	r hitung	Nilai Kritis (r tabel)	Keterangan
<b>Proses Belajar Mengajar, alpha = 0,4113</b>			
P1a	0,699	0,09806	Valid
P1b	0,656	0,09806	Valid
P1c	0,679	0,09806	Valid
<b>Fasilitas, Sarana dan Prasarana, alpha = 0,4136</b>			
P2a	0,543	0,09806	Valid
P2b	0,529	0,09806	Valid
P2c	0,593	0,09806	Valid
P2d	0,557	0,09806	Valid
P2e	0,515	0,09806	Valid
<b>Layanan Bidang Kesekretariatan, alpha = 0,3632</b>			
P3a	0,506	0,09806	Valid
P3b	0,558	0,09806	Valid
P3c	0,430	0,09806	Valid
P3d	0,651	0,09806	Valid
P3e	0,540	0,09806	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel 4.1.4.1 tersebut dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh komponen pertanyaan yang terdiri dari 3 pertanyaan untuk proses belajar mengajar, 5 pertanyaan untuk fasilitas, sarana dan prasarana, serta 5 buah pertanyaan untuk layanan bidang kesekretariatan. Dari hasil perhitungan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) seluruhnya mempunyai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,09806$ ). Dengan demikian maka keseluruhan pertanyaan dapat dinyatakan valid.

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh koefisien reabilitas alpha sebesar 0,4113 untuk variabel proses belajar mengajar, sebesar 0,4136

untuk variabel fasilitas, sarana dan prasarana, sebesar 0,3632 untuk variabel pelayanan karyawan bidang kesekretariatan. Variabel-variabel penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena koefisien alpha melebihi nilai kritisnya yaitu sebesar 0,09806.

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa butir-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan dapat diartikan bahwa keseluruhan pertanyaan yang ada dalam kuisioner penelitian ini adalah andal.

#### **4.2 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Kualitas dosen dan sarana prasarana pendukung kegiatan belajar mengajar merupakan aspek terpenting dalam organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan. Keberhasilan atau kesuksesan dalam proses akan menghasilkan bentukan *output* yang baik. Dalam pelaksanaannya Fakultas Ekonomi UII telah menyadari bahwa kelas-kelas yang ada dalam kegiatan belajar mengajar belum bisa dikatakan sebagai kelas ideal. Rasio dosen dengan mahasiswa sekitar 1:80. Jika demikian proses belajar mengajar belum efektif karena bentukan kelas yang besar, satu orang dosen mengampu 80 orang mahasiswa. Meskipun demikian usaha untuk mengatasi hal itu telah nampak dilakukan oleh Fakultas Ekonomi UII, yaitu dengan melakukan penambahan jumlah dosen tetap. Selain itu, alternatif pemecahan yang lain

yaitu dengan membatasi jumlah penerimaan mahasiswa baru Fakultas Ekonomi UII dengan meningkatkan batas nilai minimal penerimaan mahasiswa baru.

Dari sisi peningkatan kualitas dosen pengajar, Fakultas Ekonomi telah mengupayakan peningkatan kualitas para tenaga pengajarnya yaitu antara lain dengan memberikan kesempatan kepada para tenaga pengajarnya untuk melanjutkan studi baik di dalam maupun di luar negeri. Dengan adanya pemberian kesempatan bagi para tenaga pengajar ini diharapkan dapat memperkuat komponen proses yang pada akhirnya akan mendukung bentukan *output* yang berkualitas.

Jika dilihat dari jabatan akademik para tenaga pengajarnya, Fakultas Ekonomi UII belum mempunyai tenaga pengajar yang mempunyai jabatan akademik sebagai guru besar. Jabatan akademik tertinggi yaitu Lektor kepala yang merupakan jabatan akademik satu tingkat dibawah guru besar. Jabatan lektor kepala ini dimiliki oleh jurusan manajemen. Jabatan akademik tertinggi yang dimiliki oleh jurusan akuntansi yaitu Lektor sebanyak 2 orang yang merupakan jabatan akademik tiga tingkat dibawah Lektor kepala. Jurusan ekonomi pembangunan mempunyai satu orang lektor kepala madya yaitu jabatan akademik dua tingkat dibawah guru besar. Jabatan akademik sebagai asisten ahli madya masih mempunyai prosentase yang paling besar yaitu sebesar 29% dari keseluruhan jumlah tenaga pengajar. Jabatan asisten

ahli sebesar 22%, lektor muda sebesar 22%, lektor madya sebesar 14%, lektor sebesar 9%, lektor kepala madya sebesar 1% dan lektor kepala sebesar 3% dari keseluruhan jumlah dosen tetap Fakultas Ekonomi UII.

Jika dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar dosen Fakultas Ekonomi UII telah menempuh pendidikan S2 yaitu sebesar 76% dari jumlah keseluruhan dosen tetap Fakultas Ekonomi UII. Pendidikan S1 sebesar 17% dan pendidikan S3 sebesar 7% dari keseluruhan jumlah dosen Fakultas Ekonomi UII. Kecilnya prosentase tenaga pengajar yang berpendidikan S3 menunjukkan masih perlunya peningkatan kualitas sumberdaya pengajar.

Faktor penunjang lain dalam melaksanakan proses belajar mengajar adalah sarana dan prasarana, antara lain ruang kelas dan laboratorium. Terdapat kenaikan jumlah ruang kelas, pada tahun 2000/2001 tercatat ruang kelas yang dimiliki untuk mahasiswa sebanyak 25 ruang seluas 3589 m<sup>2</sup> atau bisa dikatakan setiap ruangnya mempunyai luas rata-rata 143,56 m<sup>2</sup>. Sedangkan pada tahun akademik 2001/2002 jumlah ruang kelas sebanyak 27 dengan luas 3704 m<sup>2</sup> sehingga bisa dikatakan luas rata-rata tiap ruangnya adalah 137,19 m<sup>2</sup>. Dengan bertambahnya jumlah ruang kelas dengan tidak diikuti oleh luas yang memadai mengakibatkan luas rata-rata ruang kelasnya lebih sempit. Hal ini mengindikasikan adanya keinginan pihak fakultas untuk membentuk suatu kelas yang ideal. Fakultas Ekonomi mempunyai 6 ruang

laboratorium, meskipun demikian hanya 3 ruang yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar bagi mahasiswa reguler. Fasilitas komputer yang disediakan untuk kegiatan belajar mengajar bagi mahasiswa sebanyak 184 unit.

Dalam melaksanakan aktivitas administrasinya, Fakultas Ekonomi mempunyai tenaga *non edukatif* yang bertugas menyelesaikan urusan kesekretariatan. Para tenaga *non edukatif* ini bekerja pada bidang-bidang administrasi seperti yang telah ditunjukkan pada gambar 3.3.1 tentang struktur organisasi Fakultas Ekonomi UII. Sebagian besar karyawan Fakultas Ekonomi mempunyai pendidikan terakhir SMU/ sederajat. Kemajuan yang ada dalam karyawan tersebut yaitu adanya sebagian yang melanjutkan studinya pada tingkat yang lebih tinggi. Hal ini tentunya akan sangat mendukung peningkatan kualitas sumberdaya bidang kesekretariatan.

Untuk mendukung Proses Belajar Mengajar (PBM) Fakultas Ekonomi menyediakan fasilitas perpustakaan bagi para dosen dan mahasiswanya. Fakultas senantiasa mengupayakan penambahan jumlah koleksi buku baik literatur Indonesia maupun asing. Selain koleksi buku, perpustakaan juga melengkapi koleksi keputakaannya dengan jurnal, baik jurnal terbitan dalam negeri maupun jurnal terbitan luar negeri.

### 4.3.Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, Fakultas Ekonomi mengadakan pelatihan maupun kursus kepada para karyawannya. Pelatihan maupun kursus ini diadakan tidak secara rutin namun disesuaikan dengan kebutuhan. Pada tahun 2000 sampai dengan 2002 Fakultas Ekonomi mengadakan pelatihan, workshop lokakarya maupun kegiatan yang sejenisnya yang ditujukan kepada karyawan sebanyak sepuluh kali. Dalam melakukan identifikasi diambil sampel sebanyak tiga kegiatan pelatihan. Berikut pelatihan yang ditujukan kepada karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

#### 1. Training penggunaan SIMPUS (Sistem Informasi Perpustakaan).

Pelatihan ini merupakan satu bentuk respon fakultas ekonomi terhadap teknologi baru yang akan digunakan. Hasil dari pelatihan tersebut dapat dilihat pada bagan berikut:

Pelaksanaan Pelatihan	
Sebelum	Setelah
Karyawan perpustakaan yang memahami SIMPUS sebanyak 20%	Karyawan perpustakaan yang memahami SIMPUS sebanyak 100%

Pada saat pengenalan sistem baru tersebut karyawan perpustakaan yang memahami SIMPUS sebanyak 20%. Prosentase ini diperoleh dari jumlah karyawan yang memahami SIMPUS sebanyak 3 orang dibandingkan dengan

keseluruhan jumlah karyawan perpustakaan yaitu sebanyak 15 orang. Setelah dilakukan training, semua karyawan perpustakaan memahami SIMPUS.

Pelatihan yang dilakukan oleh fakultas ekonomi sebagai respon terhadap penggunaan teknologi baru terutama yang mengarah pada komputerisasi mampu membantu para karyawan untuk menggunakan atau mengoperasikan teknologi baru di lingkungan Fakultas Ekonomi UII. Penelitian yang dilakukan oleh Indah Susilowati (2004) menyatakan bahwa rendahnya tingkat *computer anxiety* dan tingginya tingkat keahlian komputer karyawan Fakultas Ekonomi UII, salah satunya dipengaruhi oleh pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan dalam penggunaan komputer.

## 2. Training surat menyurat dan kearsipan

Kegiatan ini dilakukan oleh karyawan bagian administrasi. Identifikasi dalam proses pembelajaran dalam kegiatan ini dapat dilakukan sebagai berikut:

Pelaksanaan Pelatihan	
Sebelum	Setelah
Tingkat kesalahan penulisan surat sebesar 7 % dalam kurun waktu satu bulan.	Tingkat kesalahan penulisan surat sebesar 3% dalam kurun waktu satu bulan.

Sebelum dilaksanakan pelatihan, tingkat kesalahan penulisan surat sebesar 7%. Angka ini diperoleh dari hasil perhitungan berikut:

$$\frac{\text{Jumlah surat yang salah dalam penulisan selama satu bulan (sebelum pelatihan)}}{\text{Jumlah keseluruhan surat yang dibuat selama satu bulan (sebelum pelatihan)}} \times 100\%$$

$$= \frac{33}{470} \times 100\% = 7\%$$

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian administrasi dan umum, rata-rata surat dihasilkan oleh bagian administrasi dan umum dalam satu bulannya adalah 470 surat. Kesalahan penulisan surat dalam waktu satu bulan, sebelum pelatihan sebanyak 33 surat.

Setelah dilaksanakan pelatihan, tingkat kesalahan penulisan surat sebesar 3%.

Angka ini diperoleh dari hasil perhitungan berikut:

$$\frac{\text{Jumlah surat yang salah dalam penulisan selama satu bulan (setelah pelatihan)}}{\text{Jumlah keseluruhan surat yang dibuat selama satu bulan (setelah pelatihan)}} \times 100\%$$

$$= \frac{14}{470} \times 100\% = 3\%$$

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian administrasi dan umum, rata-rata surat yang dihasilkan oleh bagian administrasi dan umum dalam satu bulannya adalah 470 surat. Kesalahan penulisan surat dalam waktu satu bulan, setelah pelatihan sebanyak 14 surat.

### 3. Training Pelatihan Bahasa Surat

Identifikasi dalam proses pembelajaran dalam kegiatan ini dapat dilakukan sebagai berikut:

Pelaksanaan Pelatihan	
Sebelum	Setelah
Tingkat kesalahan penggunaan bahasa surat sebesar 8% dalam kurun waktu satu bulan.	Tingkat kesalahan penggunaan bahasa surat sebesar 4% dalam kurun waktu satu bulan.

Sebelum dilaksanakan pelatihan, tingkat kesalahan penulisan surat sebesar 8%. Angka ini diperoleh dari hasil perhitungan berikut:

$$\frac{\text{Jumlah surat yang salah dalam penggunaan bahasa surat selama satu bulan (sebelum pelatihan)}}{\text{Jumlah keseluruhan surat yang dibuat selama satu bulan (sebelum pelatihan)}} \times 100\%$$

$$= \frac{38}{470} \times 100\% = 8\%$$

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian administrasi dan umum, rata-rata surat yang dihasilkan oleh bagian administrasi dan umum dalam satu bulannya adalah 470 surat. Kesalahan penggunaan bahasa surat dalam waktu satu bulan, sebelum pelatihan sebanyak 38 surat.

Setelah dilaksanakan pelatihan, tingkat kesalahan penggunaan bahasa surat sebesar 4%. Angka ini diperoleh dari hasil perhitungan berikut:

$$\frac{\text{Jumlah surat yang salah dalam penggunaan bahasa surat dalam satu bulan (setelah pelatihan)}}{\text{Jumlah keseluruhan surat yang dibuat dalam satu bulan (setelah pelatihan)}} \times 100\%$$

$$= \frac{19}{470} \times 100\% = 4\%$$

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian administrasi dan umum, rata-rata surat yang dihasilkan oleh bagian administrasi dan umum dalam satu

bulannya adalah 470 surat. Kesalahan penggunaan bahasa surat dalam waktu satu bulan, setelah pelatihan sebanyak 19 surat.

#### 4.4. Perspektif Keuangan

##### 4.4.1. Jumlah anggaran dan realisasi tahun 2000/2001

*Realisasi Penerimaan operasional*

$$\frac{987.544.632}{705.050.000} \times 100 = 140\%$$

*Realisasi Penerimaan non operasional*

$$\frac{267.898.240}{42.000.000} \times 100 = 637,9\%$$

*Realisasi anggaran dropping rutin (subsidi)*

$$\frac{3.352.014.000}{3.352.014.000} \times 100 = 100\%$$

*Realisasi anggaran dropping lain-lain*

$$\frac{269.683.800}{184.250.000} \times 100 = 146,4\%$$

*Realisasi Belanja Bidang Akademik*

$$\frac{2.550.709.195}{2.382.905.000} \times 100 = 107\%$$

*Realisasi Belanja Bidang Administrasi Keu dan Umum*

$$\frac{2.271.108.963}{1.825.409.000} \times 100 = 124,4\%$$

*Realisasi Belanja Bidang Kemahasiswaan*

$$\frac{36.490.665}{90.000.000} \times 100 = 40,5\%$$

*Realisasi Belanja Biaya Khusus*

$$\frac{217.531.687}{68.250.000} \times 100 = 318,7\%$$

## 4.4.2. Jumlah anggaran dan realisasi tahun 2001/2002

*Realisasi penerimaan operasional*

$$\frac{1.369.247.730}{991.000.000} \times 100 = 138,2\%$$

*Realisasi penerimaan non operasional*

$$\frac{451.850.667}{251.500.000} \times 100 = 179,7\%$$

*Realisasi anggaran dropping rutin (subsidi)*

$$\frac{3.764.117.000}{3.764.117.000} \times 100 = 100\%$$

*Realisasi anggaran dropping lain-lain*

$$\frac{306.208.000}{160.000.000} \times 100 = 191,4\%$$

*Realisasi anggaran belanja bidang akademik*

$$\frac{2.913.679.189}{2.959.368.000} \times 100 = 98,5\%$$

*Realisasi anggaran belanja bidang administrasi keu dan umum*

$$\frac{2.425.924.760}{2.006.249.000} \times 100 = 120,9\%$$

*Realisasi anggaran belanja bidang kemahasiswaan*

$$\frac{82.744.865}{100.000.000} \times 100 = 82,7\%$$

*Realisasi anggaran belanja biaya khusus*

$$\frac{102.293.649}{101.000.000} \times 100 = 101,3\%$$

#### 4.4.3 Rasio Keserasian tahun 2000/2001

*Rasio Belanja bidang akademik terhadap anggaran*

$$\frac{2.550.709.195}{4.902.687.753} \times 100 = 52,0 \%$$

*Rasio Belanja Bidang Administrasi Keu dan Umum terhadap anggaran*

$$\frac{2.271.108.963}{4.902.687.753} \times 100 = 46,3\%$$

*Rasio Belanja Bidang Kemahasiswaan terhadap anggaran*

$$\frac{36.490.665}{4.902.687.753} \times 100 = 0,7\%$$

*Rasio belanja biaya khusus terhadap anggaran*

$$\frac{217.531.687}{4.902.687.753} \times 100 = 4,4\%$$

#### 4.4.4. Rasio Keserasian tahun 2001/2002

*Rasio Belanja bidang akademik terhadap anggaran*

$$\frac{2.959.368.000}{5.166.617.000} \times 100 = 57,3\%$$

*Rasio Belanja Bidang Administrasi Keu dan Umum Terhadap Anggaran*

$$\frac{2.006.249.000}{5.166.617.000} \times 100 = 38,8\%$$

*Rasio Belanja Bidang Kemahasiswaan terhadap anggaran*

$$\frac{100.000.000}{5.166.617.000} \times 100 = 1,9\%$$

*Rasio belanja bidang khusus terhadap anggaran*

$$\frac{101.000.000}{5.166.617.000} \times 100 = 1,9\%$$

4.4.5.Rasio Kemandirian tahun 2000/2001

$$= \frac{987.544.632 + 267.898.240}{3.352.014.000 + 269.683.800} \times 100 = 34,7\%$$

4.4.6.Rasio Kemandirian tahun 2001/2002

$$= \frac{991.000.000 + 251.500.000}{3.764.117.000 + 160.000.000} \times 100 = 31,7\%$$

Berdasarkan hasil-hasil perhitungan pada perspektif keuangan diatas, maka dapat diartikan bahwa:

1. Realisasi penerimaan operasional pada tahun anggaran 2001/2002 lebih kecil apabila dibanding dengan realisasi penerimaan operasional pada tahun anggaran 2000/2001. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk merealisasikan penerimaan operasional mengalami penurunan apabila dibanding dengan satu periode anggaran sebelumnya. Meskipun demikian hal ini tidak

mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan karena organisasi tetap mampu melampaui batasan anggaran penerimaan operasional yang telah ditetapkan.

2. Perbedaan yang mencolok terlihat pada realisasi anggaran penerimaan *non* operasional pada dua tahun anggaran tersebut. Realisasi anggaran penerimaan pada tahun anggaran 2000/2001 sebesar 637,9% sedangkan pada tahun anggaran 2001/2002 realisasi penerimaan *non* operasional hanya sebesar 179,7%. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi mempunyai kemampuan yang lebih baik dalam merealisasikan penerimaan *non* operasional pada tahun anggaran 2000/2001 daripada tahun anggaran 2001/2002.
3. Realisasi *dropping* rutin (subsidi) dalam tahun anggaran 2000/2001 dan tahun anggaran 2001/2002 terealisasi sama dengan jumlah anggaran yang direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa subsidi diberikan sesuai dengan rencana anggaran yang ditetapkan.
4. Realisasi *dropping* lain-lain pada tahun anggaran 2001/2002 lebih besar daripada realisasi *dropping* lain-lain pada tahun anggaran 2000/2001. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk merealisasikan anggaran *dropping* lain-lain pada tahun 2001/2002 lebih baik daripada satu periode tahun anggaran sebelumnya.

5. Realisasi anggaran belanja bidang akademik pada tahun anggaran 2000/2001 lebih besar daripada realisasi anggaran belanja akademik pada tahun 2001/2002. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun anggaran 2000/2001 organisasi lebih banyak mengalokasikan anggaran untuk pembiayaan bidang akademik daripada tahun 2001/2002.
6. Realisasi belanja bidang administrasi keuangan dan umum pada tahun anggaran 2000/2001 dan tahun anggaran 2001/2002 sama-sama melebihi jumlah rencana anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi mengalokasikan belanja bidang administrasi keuangan dan umum melebihi anggaran yang telah ditetapkan selama dua tahun anggaran secara berturut-turut.
7. Realisasi belanja bidang kemahasiswaan selama dua tahun anggaran tidak melebihi jumlah rencana anggaran yang ditetapkan, meskipun pada tahun anggaran 2001/2002 prosentase realisasi belanja bidang kemahasiswaan meningkat dua kali lipat bila dibanding dengan prosentase realisasi pada tahun akademik 2000/2001. Hal ini mengindikasikan bahwa kegiatan kemahasiswaan pada tahun akademik 2001/2002 lebih banyak daripada kegiatan kemahasiswaan pada satu periode anggaran sebelumnya.

8. Realisasi belanja khusus pada tahun anggaran 2000/2001 dan tahun anggaran 2001/2002 melebihi rencana anggaran belanja khusus yang telah ditetapkan. Pada tahun anggaran 2000/2001 prosentase realisasi biaya khusus tiga kali lipat lebih besar daripada prosentase realisasi biaya khusus pada tahun anggaran 2001/2002. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun anggaran 2000/2001 organisasi lebih banyak mengeluarkan biaya untuk keperluan-keperluan yang bersifat khusus daripada tahun anggaran 2001/2002.
9. Dari hasil perhitungan rasio keserasian dari masing-masing pos belanja dapat dinyatakan bahwa belanja bidang kemahasiswaan memperoleh alokasi yang paling kecil diantara pos-pos belanja yang lain. Alokasi terbesar digunakan pada pembelanjaan bidang akademik. Semakin tinggi prosentase dana yang dialokasikan untuk belanja bidang akademik, maka prosentase belanja untuk bidang administrasi umum dan keuangan, keamasiswaan serta biaya khusus akan semakin kecil.
10. Dari hasil perhitungan rasio kemandirian pada tahun anggaran 2000/2001 dan tahun anggaran 2001/2002 maka dapat dinyatakan bahwa tingkat ketergantungan terhadap sumber dana ekstern pada tahun anggaran 2000/2001 lebih rendah daripada tingkat ketergantungan pada tahun anggaran 2001/2002.

## BAB V

### KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan:

##### 5.1.1 Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini peneliti hanya melihat mahasiswa FE UII sebagai pelanggan Fakultas Ekonomi UII. Berdasarkan hasil kuisisioner yang telah disebarkan kepada mahasiswa FE UII dapat disimpulkan bahwa sebagian besar mahasiswa FE UII telah merasa puas terhadap proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh FE UII, terbukti dengan hasil kuisisioner yang telah didistribusikan lebih dari 50% mahasiswa FE UII merasa puas dengan metode penyampaian materi oleh dosen dan *mismatch* antara keahlian dosen dengan mata kuliah yang diajarkan. Meskipun demikian masih banyak mahasiswa yang merasa tidak puas terhadap perbandingan dosen dengan mahasiswa pada tiap kelasnya terbukti bahwa kurang dari 50% yang puas terhadap perbandingan dosen dan mahasiswa tiap kelasnya.

Berkaitan dengan fasilitas, sarana dan prasarana sebagian besar dari mahasiswa merasa puas terhadap fasilitas yang disediakan, antara lain anjungan mahasiswa, koleksi buku di perpustakaan, laboratorium dan kenyamanan di ruang kelas. Meskipun demikian mahasiswa yang merasa

puas terhadap fasilitas internet dan pelaksanaan key in masih kurang dari 50%.

Berkaitan dengan pelayanan karyawan bidang kesekretariatan, sebagian besar mahasiswa telah merasa puas terhadap pelayanan karyawan bidang administrasi umum, karyawan bidang pengajaran dan karyawan bidang keuangan, terbukti dengan kuisisioner yang telah dibagikan lebih dari 50% menyatakan puas terhadap pelayanan karyawan bidang-bidang tersebut. Mahasiswa yang menyatakan puas terhadap pelayanan karyawan jurusan kurang dari 50%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar mahasiswa FE UII tidak puas terhadap pelayanan karyawan jurusan.

#### 5.1.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dilihat dari perspektif ini, Fakultas Ekonomi UII masih mempunyai banyak kekurangan. Kekurangan-kekurangan tersebut antara lain:

1. Keterbatasan jumlah sumberdaya

Perbandingan jumlah mahasiswa dan dosen mengakibatkan bentukan kelas yang besar. Hal ini disadari oleh mahasiswa terbukti dengan hasil kuisisioner kurang dari 50% mahasiswa yang merasa puas terhadap perbandingan dosen dengan mahasiswa tiap kelasnya.

2. Fakultas Ekonomi UII belum mempunyai guru besar dan sebagian besar jabatan akademik pengajar Fakultas Ekonomi UII sebagai asisten ahli

madya, yaitu sebanyak 29% dari keseluruhan jumlah dosen tetap Fakultas Ekonomi UII.

#### 5.1.3 Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Pelatihan merupakan sarana yang efektif untuk menambah kemampuan dan keahlian karyawan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

#### 5.1.4 Perspektif Keuangan

Penerimaan Fakultas Ekonomi dalam kurun waktu dua tahun terealisasi diatas anggaran yang telah ditetapkan, kecuali untuk penerimaan yang berasal dari subsidi (*dropping*). Realisasi penerimaan yang lebih besar tersebut diikuti oleh realisasi anggaran belanja yang diatas anggaran yang telah ditetapkan, kecuali untuk anggaran belanja kemahasiswaan dalam kurun waktu dua tahun terealisasi dibawah anggaran yang telah ditetapkan.

### **5.2.Keterbatasan**

Dalam melakukan penelitian ini penulis terbatas pada data-data yang diperoleh yang tentu saja mempengaruhi analisis yang dilakukan. Selain itu dalam penelitian ini penulis hanya mempertimbangkan mahasiswa sebagai pelanggan utama Fakultas Ekonomi UII dan dalam melakukan penelitian, penulis hanya menekankan pada metode kuisisioner serta wawancara.

Dalam penelitian ini peneliti tidak mempertimbangkan *mainset* responden terhadap dunia akademisi yang tentu saja mempengaruhi cara pengisian responden dalam kuisisioner.

### **5.3.Saran**

Mengingat pentingnya pengukuran kinerja dalam organisasi maka dengan ini penulis menyarankan kepada para peneliti yang bermaksud untuk melakukan penelitian yang sama maka penulis menyarankan untuk menggunakan metode penelitian yang lebih lengkap yang dapat mengungkap hal-hal yang lebih bersifat spesifik.

Bagi institusi yang menjadi objek penelitian ini peneliti menyarankan untuk memperkecil perbandingan jumlah mahasiswa dengan dosen supaya proses belajar mengajar bisa lebih optimal. Selain itu peneliti menyarankan untuk senantiasa meningkatkan perbaikan baik yang bersifat fisik maupun *non* fisik demi kelancaran proses yang mendukung keberhasilan *output*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, *Akuntansi Sektor Publik Keuangan Daerah*, Salemba Empat, Jakarta, 2002
- Abdul Halim, Achmad Cahyono dan Muh Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, AMP YKPN, Yogyakarta, 2000.
- Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000
- Kaplan, Rs and Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston, Ma:Harvard Business School Press, 1996.
- Laurentius Saptono dan S. Widanarto P, *Penerapan Balanced Scorecard dalam Lembaga Pendidikan Tinggi: Suatu Tanggapan*, Antisipasi, Vol. 6, Universitas Sanata Dharma., Yogyakarta, 2002, Hal 63-84.
- Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta, 2002.
- Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2003.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Mulyadi dan Johni Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta, Aditya Media, 1999.
- Indah Susilowati, *Pengaruh Komputer Anxiety Terhadap Keahlian Karyawan Dalam Penggunaan Komputer (Studi Kasus Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)*, Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2004.
- [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1****KEGIATAN PENGEMBANGAN KARYAWAN FAKULTAS EKONOMI**

UII TAHUN 2000 S.D 2002

No	Jenis Kegiatan	Peserta
1	Training surat menyurat dan kearsipan	Karyawan administrasi
2	Workshop asisten komputer	Asisten lab komputer
3	Kursus komputer MS Excel 97	Karyawan bagian Pengajaran
4.	Training penggunaan SIMPUS	Karyawan Perpustakaan
5	Seminar kinerja pustakawan di Indonesia menghadapi masa krisis	Perwakilan karyawan perpustakaan
6	Pelatihan perpustakaan elektronik	Perwakilan karyawan perpustakaan
7	Training pelatihan bahasa surat	Perwakilan
8	Workshop aplikasi program komputer pada mata kuliah	Asisten lab komputer
9	Diskusi panel dengan topik mengembangkan kecerdasan emosi anak	Perwakilan
10	Pelatihan publik relation dan komunikasi yang efektif serta teknik negoisasi	Perwakilan

Sumber: data bagian adminstrasi dan umum

**LAMPIRAN 2**

ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
TAHUN ANGGARAN 2000/2001

*(dalam satuan rupiah)*

PENERIMAAN	4.298.314.000
Penerimaan operasional	705.050.000
Penerimaan <i>non</i> operasional	42.000.000
<i>Dropping</i>	
Anggaran <i>dropping</i> rutin (subsidi)	3.352.014.000
Anggaran <i>dropping</i> lain-lain	184.250.000
 BELANJA	 4.283.314.000
Bidang Akademik	2.382.905.000
Bidang Administrasi Keuangan dan Umum	1.825.409.000
Bidang Kemahasiswaan	90.000.000
Biaya khusus	68.250.000

REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
TAHUN ANGGARAN 2000/2001

*(dalam satuan rupiah)*

PENERIMAAN	4.877.140.672
Penerimaan operasional	987.544.632
Penerimaan <i>non</i> operasional	267.898.240
<i>Dropping</i>	
Anggaran <i>dropping</i> rutin (subsidi)	3.352.014.000
Anggaran <i>dropping</i> lain-lain	269.683.800
 BELANJA	 4.902.687.753
Bidang Akademik	2.550.709.195
Bidang Administrasi Keuangan dan Umum	2.271.108.963
Bidang Kemahasiswaan	36.490.665
Biaya khusus	217.531.687

**LAMPIRAN 3**

ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
TAHUN ANGGARAN 2001/2002

*(dalam satuan rupiah)*

PENERIMAAN	5.166.617.000
Penerimaan operasional	991.000.000
Penerimaan <i>non</i> operasional	251.500.000
<i>Dropping</i>	
Anggaran <i>dropping</i> rutin (subsidi)	3.764.117.000
Anggaran <i>dropping</i> lain-lain	160.000.000
 BELANJA	 5.166.617.000
Bidang Akademik	2.959.368.000
Bidang Administrasi Keuangan dan Umum	2.006.249.000
Bidang Kemahasiswaan	100.000.000
Biaya khusus	101.000.000

REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
TAHUN ANGGARAN 2001/2002

*(dalam satuan rupiah)*

PENERIMAAN	5.891.423.397
Penerimaan operasional	1.369.247.730
Penerimaan <i>non</i> operasional	451.850.667
<i>Dropping</i>	
Anggaran <i>dropping</i> rutin (subsidi)	3.764.117.000
Anggaran <i>dropping</i> lain-lain	306.208.000
 BELANJA	 5.524.642.463
Bidang Akademik	2.913.679.189
Bidang Administrasi Keuangan dan Umum	2.425.924.760
Bidang Kemahasiswaan	82.744.865
Biaya khusus	102.293.649

**LAMPIRAN 4**

Yang Terhormat,

Saudara “Responden”

*Assalamu 'alaikum wr wb*

Sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan, perkenankan saya mengajukan kuesioner kepada saudara. Penelitian tersebut dilakukan dalam rangka penulisan skripsi dengan judul **“Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Studi Kasus pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”**.

Saya mengharapkan kesungguhan saudara dalam memberikan jawaban karena kesungguhan tersebut akan mempengaruhi keberhasilan penelitian ini. Perlu saya tegaskan bahwa jawaban yang saudara berikan terjaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan Saudara dalam memberikan jawaban pada kuesioner ini saya ucapkan terima kasih

*Wassalamu 'alaikum wr wb*

Turut Mengetahui

Hormat saya,

(Drs. Johan Arifin, Msi)

(Fathunatun Nirwana Wati)

Jurusan : Manajemen / Akuntansi / Ekonomi Pembangunan \*)

Jenis Kelamin : Pria / Wanita

Angkatan : 1998 / 1999 / 2000 / 2001 / 2002 / 2003 \*)

lainnya : .....

Mohon diberikan tanda (V) pada kolom yang tersedia yang merupakan jawaban anda.  
\*) coret yang tidak perlu

No	Aspek yang diukur	Puas	Ragu- ragu	Tidak puas
1	Proses Belajar Mengajar a. Metode penyampaian materi oleh dosen. b. <i>Mismatch</i> antara keahlian dosen dengan mata kuliah yang diajarkan. c. Perbandingan dosen dan mahasiswa pada tiap kelasnya.			
2	Fasilitas, Sarana dan Prasarana a. Internet mahasiswa. b. Anjungan mahasiswa. c. Koleksi buku di perpustakaan. d. Kenyamanan belajar dalam ruang kelas. e. Laboratorium.			
3	Layanan Bidang Kesekretariatan a. Proses <i>key in</i> b. Pelayanan karyawan bidang administrasi dan umum. c. Pelayanan karyawan bidang pengajaran. d. Pelayanan karyawan bidang keuangan. e. Pelayanan karyawan jurusan.			

**LAMPIRAN 5**  
**HASIL UJI VALIDITAS PROSES BELAJAR MENGAJAR**

**Correlations**

		Pla	P1b	P1c	Total
P1a	Pearson Correlation	1	.219**	.211**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400
P1b	Pearson Correlation	.219**	1	.138**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.006	.000
	N	400	400	400	400
P1c	Pearson Correlation	.211**	.138**	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.	.000
	N	400	400	400	400
Total	Pearson Correlation	.699**	.656**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	400	400	400	400

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
 \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P1A	2.2700	.9133	400.0
2.	P1B	2.3450	.8989	400.0
3.	P1C	1.9025	.9567	400.0

**Reliability Coefficients**

N of Cases = 400.0

N of Items = 3

Alpha = .4113

**LAMPIRAN 6**  
**HASIL UJI VALIDITAS FASILITAS, SARANA DAN PRASARANA**

**Correlations**

		P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total
P2a	Pearson Correlation	1	.117*	.200**	.141**	.017	.543*
	Sig. (2-tailed)	.	.020	.000	.005	.727	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P2b	Pearson Correlation	.117*	1	.156**	.070	.104*	.529*
	Sig. (2-tailed)	.020	.	.002	.165	.037	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P2c	Pearson Correlation	.200**	.156**	1	.171**	.126*	.593*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.	.001	.011	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P2d	Pearson Correlation	.141**	.070	.171**	1	.144**	.557*
	Sig. (2-tailed)	.005	.165	.001	.	.004	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P2e	Pearson Correlation	.017	.104*	.126*	.144**	1	.515*
	Sig. (2-tailed)	.727	.037	.011	.004	.	.000
	N	400	400	400	400	400	400
Total	Pearson Correlation	.543**	.529**	.593**	.557**	.515**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	400	400	400	400	400	400

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
 \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P2A	1.8650	.9691	400.0
2.	P2B	2.1875	.9564	400.0
3.	P2C	2.3525	.9167	400.0
4.	P2D	2.2225	.9541	400.0
5.	P2E	2.1775	.9738	400.0

**Reliability Coefficients**

N of Cases = 400.0

N of Items = 5

Alpha = .4136

## LAMPIRAN 7

## UJI VALIDITAS LAYANAN BIDANG KESEKRETARIATAN

## Correlations

		P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
P3a	Pearson Correlation	1	.225**	.117*	.022	.243**	.506*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.019	.667	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P3b	Pearson Correlation	.225**	1	.197**	.131**	.168**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.008	.001	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P3c	Pearson Correlation	.117*	.197**	1	-.012	.141**	.430**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.	.804	.005	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P3d	Pearson Correlation	.022	.131**	-.012	1	.099*	.651*
	Sig. (2-tailed)	.667	.008	.804	.	.049	.000
	N	400	400	400	400	400	400
P3e	Pearson Correlation	.243**	.168**	.141**	.099*	1	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.005	.049	.	.000
	N	400	400	400	400	400	400
Total	Pearson Correlation	.506**	.558**	.430**	.651**	.540**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	400	400	400	400	400	400

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P3A	1.9800	.9628	400.0
2.	P3B	2.1725	.9192	400.0
3.	P3C	2.2500	.9108	400.0
4.	P3D	2.3300	1.7675	400.0
5.	P3E	2.0075	.9642	400.0

## Reliability Coefficients

N of Cases = 400.0

N of Items = 5

Alpha = .3632

## LAMPIRAN 8

## FREQUENCY TABLE

P1a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	127	31.8	31.8	31.8
	Ragu-ragu	38	9.5	9.5	41.3
	Puas	235	58.8	58.8	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P1b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	116	29.0	29.0	29.0
	Ragu-ragu	30	7.5	7.5	36.5
	Puas	254	63.5	63.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P1c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	204	51.0	51.0	51.0
	Ragu-ragu	31	7.8	7.8	58.8
	Puas	165	41.3	41.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P2a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	218	54.5	54.5	54.5
	Ragu-ragu	18	4.5	4.5	59.0
	Puas	164	41.0	41.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P2b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	152	38.0	38.0	38.0
	Ragu-ragu	21	5.3	5.3	43.3
	Puas	227	56.8	56.8	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P2c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	122	30.5	30.5	30.5
	Ragu-ragu	15	3.8	3.8	34.3
	Puas	263	65.8	65.8	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P2d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	147	36.8	36.8	36.8
	Ragu-ragu	17	4.3	4.3	41.0
	Puas	236	59.0	59.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P2e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	160	40.0	40.0	40.0
	Ragu-ragu	9	2.3	2.3	42.3
	Puas	231	57.8	57.8	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P3a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	189	47.3	47.3	47.3
	Ragu-ragu	30	7.5	7.5	54.8
	Puas	181	45.3	45.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P3b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	140	35.0	35.0	35.0
	Ragu-ragu	51	12.8	12.8	47.8
	Puas	209	52.3	52.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P3c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	128	32.0	32.0	32.0
	Ragu-ragu	44	11.0	11.0	43.0
	Puas	228	57.0	57.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P3d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	108	27.0	27.0	27.0
	Ragu-ragu	85	21.3	21.3	48.3
	Puas	205	51.3	51.3	99.5
	6.00	1	.3	.3	99.8
	33.00	1	.3	.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

P3e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak puas	184	46.0	46.0	46.0
	Ragu-ragu	29	7.3	7.3	53.3
	Puas	187	46.8	46.8	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

## LAMPIRAN 9

## DAFTAR TABULASI

No	Proses Belajar Mengajar				Fasilitas, Sarana & Prasarana						Layanan Bidang Kesekretariatan					
	P1a	P1b	P1c	Total	P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total	P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
1	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	3	1	3	1	9
2	1	3	1	5	1	3	1	1	3	9	1	3	1	2	3	10
3	3	1	3	7	1	3	3	3	1	11	1	3	1	2	1	8
4	3	3	1	7	1	1	1	1	3	7	1	1	3	2	3	10
5	3	3	1	7	1	3	3	3	3	13	3	1	3	3	3	13
6	2	1	1	4	1	1	3	1	3	9	1	2	3	2	1	9
7	3	1	1	5	3	1	1	1	3	9	1	3	3	1	3	11
8	3	3	1	7	2	3	3	1	3	12	3	1	3	1	3	11
9	1	1	3	5	1	1	1	3	3	9	1	3	1	1	1	7
10	3	3	1	7	1	3	1	3	3	11	1	3	3	2	2	11
11	1	1	1	3	1	1	1	3	1	7	1	3	3	2	1	10
12	3	3	3	9	1	3	3	1	3	11	3	3	3	3	1	13
13	3	3	1	7	3	1	1	1	3	9	1	1	1	3	1	7
14	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	3	3	3	3	13
15	1	2	3	6	1	3	1	3	1	9	1	2	3	2	1	9
16	3	3	1	7	1	3	3	1	3	11	3	1	2	3	2	11
17	1	3	1	5	1	3	1	3	3	11	1	3	2	1	1	8
18	3	3	1	7	1	1	1	3	3	9	2	3	3	2	1	11
19	3	1	3	7	1	1	1	3	1	7	1	1	3	1	3	9
20	1	3	1	5	1	3	3	1	3	11	1	2	1	3	3	10
21	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	3	2	3	3	1	12
22	3	3	3	9	1	1	3	1	3	9	1	1	3	3	1	9
23	3	1	1	5	3	3	3	1	1	11	1	2	1	2	3	9
24	3	3	1	7	1	3	1	1	3	9	1	1	1	1	3	7
25	2	1	1	4	1	1	1	1	3	7	3	3	1	2	3	12
26	1	3	1	5	1	3	1	3	1	9	1	1	3	2	1	8
27	3	3	1	7	1	3	1	3	3	11	3	3	3	2	3	14
28	3	3	3	9	3	1	3	1	3	11	1	3	3	3	3	13
29	3	3	1	7	1	3	1	3	1	9	1	1	2	3	3	10
30	3	1	3	7	2	1	1	3	3	10	1	2	3	3	1	10
31	3	1	3	7	1	3	1	1	3	9	3	1	3	3	3	13
32	3	3	1	7	1	1	1	3	1	7	1	3	3	3	3	13
33	3	1	1	5	2	3	3	1	3	12	1	3	1	3	1	9
34	3	3	1	7	1	1	3	1	1	7	3	3	1	3	3	13
35	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	3	3	3	3	13
36	2	3	1	6	1	3	3	1	3	11	1	3	3	3	1	11
37	3	2	1	6	1	3	3	3	3	13	1	3	3	3	1	11
38	1	3	1	5	1	3	3	1	3	11	1	3	3	3	1	11
39	1	1	3	5	1	3	3	3	3	13	1	3	3	3	1	11
40	3	3	3	9	1	3	3	1	3	11	1	3	1	3	1	9
41	2	3	1	6	1	1	3	3	1	9	2	1	3	1	1	8
42	3	1	3	7	1	1	1	3	3	9	1	1	3	1	3	9
43	1	3	3	7	1	3	3	1	3	11	1	1	3	2	1	8
44	3	3	1	7	3	1	1	1	1	7	3	3	3	1	1	11
45	3	3	1	7	1	3	3	3	3	13	1	1	3	2	2	9
46	3	3	1	7	1	1	3	3	1	9	2	3	1	1	3	10
47	3	3	1	7	1	3	3	1	3	11	1	3	3	3	3	13
48	3	1	1	5	1	1	1	3	3	9	1	3	2	3	1	10
49	2	3	3	8	3	1	3	1	3	11	1	1	3	3	3	11
50	1	1	1	3	1	3	3	3	3	13	3	3	3	2	1	12
51	3	1	1	5	1	3	3	3	3	13	1	3	3	1	3	11
52	1	3	1	5	1	3	1	3	3	11	3	3	1	3	2	12
53	3	1	3	7	3	3	3	1	3	13	1	1	3	3	3	11
54	1	3	1	5	1	1	3	3	1	9	3	3	3	2	1	12
55	3	3	3	9	1	1	1	3	3	9	1	1	3	3	1	9
56	2	3	1	6	1	3	1	1	3	9	1	2	2	3	3	11
57	3	2	1	6	1	1	3	1	1	7	1	2	3	2	1	9
58	3	1	1	5	1	1	3	3	3	11	1	1	3	1	2	8
59	2	3	1	6	1	3	1	1	1	7	1	3	1	3	3	11
60	3	3	3	9	3	1	3	3	3	13	1	3	3	3	3	13
61	3	3	1	7	1	3	1	1	3	9	3	3	3	3	1	13

No	Proses Belajar Mengajar				Fasilitas, Sarana & Prasarana					Layanan Bidang Kesekretariatan						
	P1a	P1b	P1c	Total	P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total	P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
62	3	2	1	6	1	1	3	3	1	9	1	3	3	3	1	11
63	2	3	1	6	3	1	1	1	3	9	1	1	3	3	3	11
64	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	1	3	1	1	7
65	3	3	1	7	1	3	3	3	3	13	3	3	1	3	1	11
66	3	3	1	7	1	1	1	3	3	9	1	1	3	3	3	11
67	3	2	1	6	2	3	3	1	1	10	1	3	3	1	1	9
68	1	1	1	3	1	1	1	3	3	9	1	2	3	1	3	10
69	3	3	1	7	1	3	3	3	3	13	3	1	3	3	3	13
70	1	3	1	5	1	3	1	1	3	9	1	3	1	3	3	11
71	3	3	1	7	1	1	1	3	3	9	1	1	3	3	1	9
72	1	3	3	7	1	3	3	1	1	9	1	1	3	3	3	11
73	3	3	1	7	1	3	3	3	3	13	1	3	3	3	1	11
74	3	1	1	5	1	3	1	3	3	11	1	3	3	1	1	9
75	3	3	3	9	1	1	3	1	1	7	3	1	3	1	3	11
76	3	3	1	7	1	3	3	3	1	11	1	3	1	2	3	10
77	2	3	1	6	3	3	1	1	3	11	1	1	3	3	1	9
78	1	1	1	3	1	3	3	3	3	13	3	3	1	1	2	10
79	3	3	3	9	1	3	1	1	3	9	3	1	3	2	1	10
80	1	3	3	7	3	1	3	3	1	11	3	3	3	2	1	12
81	1	1	1	3	1	3	3	1	3	11	1	1	3	1	3	9
82	3	1	1	5	1	1	1	3	1	7	1	3	3	2	3	12
83	3	3	1	7	1	1	1	3	3	9	1	3	1	2	1	8
84	1	3	3	7	3	3	3	1	3	13	2	1	3	1	1	8
85	3	3	1	7	1	1	3	3	1	9	1	1	2	2	3	9
86	1	2	1	4	1	3	3	1	3	11	1	3	3	2	1	10
87	3	1	1	5	1	3	1	3	3	11	1	1	3	2	2	9
88	1	3	1	5	3	2	3	1	3	12	3	2	3	2	1	11
89	3	1	3	7	1	1	1	3	1	7	3	2	1	2	1	9
90	3	3	1	7	1	3	3	2	3	12	1	3	2	1	1	8
91	1	3	3	7	1	3	1	1	1	7	1	1	2	2	3	9
92	1	1	1	3	3	1	3	1	3	11	1	3	3	2	1	10
93	3	3	1	7	1	3	1	1	3	9	3	1	3	2	1	10
94	2	1	3	6	1	1	1	3	3	9	1	1	3	3	1	9
95	3	3	1	7	3	3	3	1	1	11	1	2	3	3	2	11
96	1	3	1	5	1	1	1	3	1	7	1	3	1	2	1	8
97	1	2	3	6	1	1	1	1	3	7	1	1	2	2	1	7
98	3	3	1	7	3	1	3	3	1	11	3	2	3	3	3	14
99	3	3	1	7	1	3	3	3	3	13	1	2	3	3	1	10
100	3	3	3	9	1	3	1	1	1	7	1	1	3	2	3	10
101	1	3	2	6	3	1	3	3	3	13	1	3	1	3	1	9
102	1	3	1	5	1	1	1	3	1	7	1	3	3	2	3	12
103	3	1	2	6	3	3	3	3	3	15	3	1	3	2	1	10
104	3	1	1	5	1	1	1	1	1	5	2	3	3	1	1	10
105	1	3	1	5	1	3	3	1	3	11	1	2	1	3	3	10
106	3	3	1	7	1	3	1	3	1	9	1	1	3	3	1	9
107	2	3	1	6	3	1	3	1	3	11	1	3	3	3	3	13
108	3	3	1	7	1	3	1	3	1	9	1	3	3	3	1	11
109	3	1	3	7	3	1	3	1	3	11	1	2	3	2	1	9
110	3	3	1	7	1	3	1	3	1	9	1	3	3	3	1	11
111	3	3	1	7	1	3	3	1	3	11	1	1	3	3	1	9
112	3	1	1	5	3	1	3	3	1	11	1	3	1	3	3	11
113	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	1	3	2	3	10
114	1	1	1	3	1	3	3	1	1	9	3	3	1	3	3	13
115	1	1	3	5	3	1	3	3	3	13	1	3	3	3	3	13
116	3	3	1	7	1	3	1	1	3	9	2	1	2	3	1	9
117	3	3	1	7	1	1	3	3	1	9	3	3	3	1	2	12
118	2	3	1	6	1	3	1	1	3	9	3	3	3	3	3	15
119	2	1	2	5	3	2	3	3	3	14	1	3	1	2	1	8
120	3	1	2	6	1	1	3	1	1	7	1	1	3	2	1	8
121	2	3	1	6	1	3	3	3	3	13	1	3	1	3	2	40
122	1	3	1	5	1	1	1	3	1	7	1	1	3	3	1	9
123	3	1	3	7	1	1	3	1	3	9	3	1	3	2	1	10
124	1	3	1	5	3	1	3	2	1	10	1	3	1	3	3	11

No	Proses Belajar Mengajar				Fasilitas, Sarana & Prasarana						Layanan Bidang Kesekretariatan					
	P1a	P1b	P1c	Total	P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total	P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
125	2	1	2	5	1	3	1	3	3	11	1	2	2	3	1	9
126	2	3	1	6	1	2	1	1	3	8	2	3	3	3	1	12
127	1	3	1	5	3	1	1	3	1	9	1	3	1	3	3	11
128	3	1	3	7	1	3	1	1	3	9	1	3	3	2	1	10
129	3	3	1	7	3	1	1	3	3	11	3	1	3	3	2	12
130	1	2	3	6	3	1	3	1	1	9	1	3	3	3	1	11
131	3	3	1	7	1	3	3	3	3	13	1	3	1	2	3	10
132	1	1	3	5	1	3	1	3	3	11	3	3	3	3	1	13
133	3	3	1	7	1	3	3	1	3	11	1	1	3	2	1	8
134	1	3	3	7	1	1	1	1	1	5	1	3	3	2	2	11
135	1	3	1	5	3	3	3	1	3	13	1	1	1	1	1	5
136	3	1	3	7	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15
137	3	3	2	8	1	3	3	1	1	9	1	1	3	2	1	8
138	1	3	1	5	1	1	1	3	3	9	1	3	3	2	3	12
139	3	2	3	8	1	3	3	1	3	11	3	3	3	3	3	15
140	2	1	1	4	1	1	3	3	1	9	3	3	3	1	1	11
141	2	3	2	7	1	3	3	1	3	11	1	1	1	3	3	9
142	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	3	3	1	1	9
143	3	1	2	6	1	3	3	1	1	9	3	3	3	3	3	15
144	3	3	1	7	1	3	1	1	3	9	1	1	2	3	1	8
145	3	2	1	6	1	1	3	3	3	11	1	3	3	1	3	11
146	1	1	1	3	1	3	3	1	3	11	3	3	3	3	3	15
147	1	3	1	5	1	1	3	3	3	11	1	1	3	2	1	8
148	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
149	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
150	1	3	3	7	3	3	3	1	1	11	3	3	3	3	3	15
151	3	3	3	9	1	2	2	1	1	7	3	1	3	3	3	13
152	1	2	1	4	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	14
153	3	3	3	9	3	3	1	3	1	11	3	2	3	1	1	10
154	3	3	3	9	1	3	3	3	1	11	3	2	3	1	1	10
155	1	1	1	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
156	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	1	13
157	3	3	3	9	3	3	3	1	1	11	1	1	1	3	3	9
158	3	3	3	9	3	1	3	3	1	11	3	3	3	3	3	15
159	1	2	1	4	1	3	3	3	1	11	3	3	1	1	1	9
160	3	2	3	8	3	3	3	3	1	13	3	1	1	3	3	11
161	1	2	2	5	3	2	2	2	1	10	3	1	2	1	2	9
162	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	1	13
163	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	3	2	3	1	1	10
164	1	1	3	5	1	3	3	3	3	13	1	2	3	3	3	12
165	3	3	1	7	3	3	3	3	1	13	3	2	3	3	3	14
166	2	2	2	6	1	2	2	1	1	7	3	2	3	3	3	14
167	1	1	1	3	1	3	1	1	1	7	3	3	3	3	1	13
168	3	3	1	7	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
169	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	1	1	1	3	3	9
170	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	1	1	1	3	1	7
171	3	2	3	8	3	3	3	3	3	15	3	1	1	3	3	11
172	3	3	3	9	3	3	3	1	3	13	3	3	1	1	3	11
173	3	2	3	8	3	3	3	3	1	13	1	1	1	3	3	9
174	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	1	1	3	3	3	11
175	2	1	2	5	1	1	3	1	1	7	1	3	1	3	1	9
176	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	1	1	3	1	1	7
177	1	1	1	3	1	3	3	3	1	11	1	1	1	1	1	5
178	3	3	1	7	3	3	3	1	3	13	3	1	3	3	3	13
179	3	3	3	9	1	3	3	1	1	9	3	3	3	3	3	15
180	1	2	2	5	3	3	3	1	3	13	1	3	3	3	1	11
181	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15
182	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15
183	3	3	3	9	1	1	3	1	3	9	3	3	3	3	3	15
184	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	3	3	3	3	3	15
185	3	1	3	7	1	3	3	3	3	13	1	3	3	3	1	11
186	3	1	1	5	1	3	3	1	1	9	1	3	3	3	3	13
187	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	3	3	1	1	3	11

No	Proses Belajar Mengajar				Fasilitas, Sarana & Prasarana						Layanan Bidang Kesekretariatan					
	P1a	P1b	P1c	Total	P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total	P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
188	1	1	1	3	3	3	3	3	1	13	3	3	3	1	3	13
189	1	3	1	5	1	3	3	3	1	11	1	1	1	1	1	5
190	3	1	3	7	1	3	3	1	1	9	3	3	3	3	3	15
191	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
192	3	3	3	9	3	1	3	3	1	11	1	1	1	1	1	5
193	3	3	3	9	1	1	3	1	1	7	3	3	3	3	3	15
194	1	2	1	4	1	3	3	3	1	11	3	3	3	3	1	13
195	3	3	3	9	3	3	3	1	1	11	1	1	3	1	1	7
196	3	1	1	5	3	3	3	1	1	11	1	1	1	1	1	5
197	3	1	3	7	3	3	3	1	1	11	2	2	2	2	2	10
198	3	3	1	7	3	3	3	3	1	13	1	1	3	3	3	11
199	3	1	3	7	1	3	3	1	1	9	1	1	1	1	1	5
200	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	1	3	1	3	11
201	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	3	3	3	3	3	15
202	1	1	1	3	3	3	3	3	1	13	3	3	3	1	3	13
203	1	3	3	7	3	3	3	3	3	15	1	1	1	3	3	9
204	1	3	1	5	1	3	3	3	1	11	2	2	2	2	2	10
205	3	3	1	7	3	3	3	3	1	13	1	1	1	3	1	7
206	2	1	2	5	1	3	1	1	1	7	1	1	1	3	1	7
207	1	1	1	3	1	1	3	1	1	7	3	1	1	1	3	9
208	3	3	1	7	3	3	3	3	1	13	3	3	3	3	3	15
209	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	1	3	3	13
210	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
211	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	1	3	1	1	3	9
212	3	3	3	9	3	1	3	3	1	11	1	3	3	3	3	13
213	1	1	1	3	3	3	3	1	1	11	1	3	3	3	1	11
214	2	1	1	4	1	1	3	3	1	9	3	1	3	3	3	13
215	3	3	2	8	1	3	3	3	1	11	2	2	2	2	2	10
216	2	3	3	8	3	1	3	3	3	13	1	1	1	1	1	5
217	2	2	2	6	3	1	1	1	3	9	1	1	3	3	3	11
218	3	3	3	9	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15
219	3	1	1	5	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	2	10
220	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	1	3	3	3	3	13
221	1	1	1	3	3	3	3	3	3	15	3	3	1	6	3	16
222	1	1	3	5	3	3	3	3	3	15	3	3	1	3	3	13
223	2	2	2	6	2	2	2	2	1	9	3	3	3	3	3	15
224	2	2	2	6	3	3	3	1	1	11	3	3	3	3	3	15
225	2	2	2	6	3	1	3	3	1	11	3	1	1	3	1	9
226	3	1	3	7	3	3	1	1	1	9	3	3	3	1	1	11
227	3	1	3	7	1	3	3	3	3	13	3	1	1	3	1	9
228	3	3	1	7	1	1	3	3	1	9	3	3	3	3	3	15
229	2	2	2	6	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10
230	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15
231	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	1	1	1	2	1	6
232	2	1	2	5	2	2	2	2	3	11	1	2	1	2	1	7
233	1	1	2	4	1	1	3	3	3	11	1	1	1	1	1	5
234	1	3	2	6	1	3	3	1	1	9	3	3	3	3	3	15
235	3	3	1	7	1	1	3	1	1	7	3	3	1	3	1	11
236	3	3	1	7	3	3	3	1	3	13	3	3	3	3	3	15
237	1	1	1	3	1	3	1	3	1	9	1	1	1	1	3	7
238	1	3	1	5	3	3	3	3	1	13	3	1	1	3	1	9
239	1	1	1	3	1	3	3	3	1	11	3	3	3	3	3	15
240	1	3	3	7	3	1	1	3	1	9	1	3	1	3	1	9
241	1	3	3	7	3	3	3	3	3	15	3	3	1	3	3	13
242	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15
243	1	3	1	5	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	1	8
244	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	1	7
245	3	3	1	7	1	1	1	1	3	7	3	3	3	3	3	15
246	3	3	3	9	3	3	1	3	1	11	3	3	3	1	3	13
247	3	3	3	9	3	3	3	3	1	13	2	1	2	2	2	9
248	1	1	1	3	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	1	13
249	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	1	3	3	13
250	2	2	2	6	3	1	3	3	3	13	1	1	1	1	1	5

No	Proses Belajar Mengajar				Fasilitas, Sarana & Prasarana						Layanan Bidang Kesekretariatan					
	P1a	P1b	P1c	Total	P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total	P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
251	1	2	1	4	3	1	3	1	3	11	3	3	1	1	3	11
252	3	3	3	9	3	3	1	3	3	13	3	3	3	3	3	15
253	1	1	1	3	3	1	3	3	3	13	3	3	1	3	1	11
254	1	2	3	6	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15
255	3	3	1	7	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	3	13
256	3	2	3	8	3	2	2	2	2	11	3	1	3	3	3	13
257	1	1	1	3	1	3	1	3	3	11	2	2	1	2	2	9
258	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	2	2	2	1	1	8
259	3	3	3	9	1	2	2	2	2	9	3	1	1	1	1	7
260	3	3	3	9	1	2	2	2	2	9	3	3	3	1	1	11
261	1	3	1	5	3	3	3	3	3	15	3	3	1	1	1	9
262	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	1	3	1	1	9
263	1	1	1	3	2	2	2	2	2	10	3	1	3	3	1	11
264	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	1	1	3	1	9
265	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	1	13
266	3	3	3	9	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	15
267	3	3	3	9	3	1	1	1	1	7	3	1	1	3	3	11
268	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	1	1	3	11
269	1	1	1	3	3	3	3	1	3	13	3	3	3	3	3	15
270	1	3	3	7	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	3	9
271	3	3	1	7	3	1	1	1	1	7	3	1	3	1	3	11
272	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	1	3	1	3	1	9
273	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	3	3	3	1	3	13
274	3	3	3	9	1	1	3	3	3	11	3	3	1	1	1	9
275	3	3	3	9	2	1	2	2	1	8	3	3	1	3	1	11
276	3	3	3	9	2	1	1	2	2	8	1	1	1	1	3	7
277	1	1	1	3	1	1	3	3	3	11	1	1	1	3	1	7
278	3	3	3	9	3	1	3	3	3	13	3	3	1	3	3	13
279	1	3	3	7	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	1	13
280	3	3	1	7	3	3	3	3	3	15	3	3	1	3	3	13
281	3	1	3	7	3	3	3	3	3	15	2	3	1	3	3	12
282	3	3	1	7	2	2	2	2	2	10	3	3	2	3	2	13
283	3	3	3	9	2	1	2	2	1	8	3	3	1	3	1	11
284	3	1	3	7	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	1	13
285	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	1	3	3	13
286	3	3	3	9	3	1	1	3	3	11	2	1	2	2	2	9
287	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	1	1	3	11
288	1	3	1	5	1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	3	15
289	1	1	1	3	3	1	3	3	3	13	3	3	1	3	1	11
290	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
291	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	3	13
292	1	1	1	3	1	3	1	1	3	9	3	1	3	3	3	13
293	1	3	1	5	1	1	1	3	1	7	3	3	3	3	3	15
294	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	2	1	1	1	6
295	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5
296	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5
297	1	3	1	5	1	3	3	3	3	13	1	1	1	1	1	5
298	1	3	3	7	3	3	3	3	3	15	3	1	3	1	1	9
299	1	1	1	3	1	3	1	1	1	7	3	1	3	3	1	11
300	3	1	3	7	3	1	3	3	3	13	3	1	1	3	1	9
301	3	3	1	7	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	1	11
302	3	3	3	9	3	1	3	3	3	13	3	2	2	3	3	13
303	1	3	3	7	3	3	3	3	3	15	1	1	1	2	2	7
304	3	3	3	9	3	1	3	3	3	13	1	2	1	1	1	6
305	1	3	3	7	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	14
306	1	1	3	5	3	1	3	3	3	13	2	1	2	1	1	7
307	1	1	1	3	1	3	1	1	1	7	3	3	3	3	3	15
308	1	3	3	7	1	3	3	3	3	13	1	2	1	1	1	6
309	1	3	3	7	1	3	3	3	3	13	3	3	3	1	1	11
310	1	1	3	5	1	3	3	1	3	11	3	1	1	3	3	11
311	1	3	3	7	1	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15
312	1	3	1	5	1	3	3	3	3	13	3	3	1	3	1	11
313	1	1	3	5	1	1	3	3	3	11	3	1	1	1	1	7

No	Proses Belajar Mengajar				Fasilitas, Sarana & Prasarana						Layanan Bidang Kesekretariatan					
	P1a	P1b	P1c	Total	P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total	P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
314	1	3	1	5	3	1	3	3	3	13	1	1	1	2	1	6
315	1	1	1	3	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	1	5
316	3	3	3	9	1	3	1	1	3	9	2	1	1	1	1	6
317	1	3	1	5	3	3	3	3	3	15	2	1	1	3	3	10
318	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
319	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	2	1	1	2	1	7
320	3	3	3	9	2	2	1	2	1	8	3	3	3	1	3	13
321	3	3	3	9	3	3	1	1	1	9	3	3	2	3	3	14
322	3	3	3	9	3	1	1	1	1	7	3	3	1	1	3	11
323	3	1	3	7	3	1	1	1	1	7	3	3	3	3	3	15
324	3	3	3	9	3	3	1	3	1	11	3	3	3	1	3	13
325	3	3	3	9	1	1	1	3	3	9	3	3	1	3	3	13
326	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	1	1	3	1	1	7
327	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
328	3	3	3	9	3	1	3	3	3	13	2	1	2	2	1	8
329	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
330	3	3	3	9	3	1	3	3	3	13	2	2	2	3	2	11
331	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	1	5
332	3	3	1	7	1	1	3	1	3	9	1	1	1	1	1	5
333	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	1	5
334	3	3	3	9	1	1	3	3	3	11	1	1	1	1	1	5
335	1	3	1	5	1	1	3	1	3	9	1	1	1	1	1	5
336	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
337	1	1	1	3	1	1	1	1	3	7	1	2	2	2	1	8
338	1	1	1	3	3	3	3	3	3	15	1	3	3	1	3	11
339	3	3	1	7	1	1	1	1	3	7	3	3	3	3	3	15
340	1	3	3	7	3	3	1	1	3	11	3	1	1	1	1	7
341	1	3	1	5	3	1	3	1	3	11	3	3	3	3	3	15
342	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	1	11
343	3	3	3	9	3	1	1	1	1	7	3	3	3	3	3	15
344	3	1	3	7	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	3	9
345	3	3	1	7	3	1	1	1	1	7	3	1	1	1	3	9
346	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	3	2	3	3	3	14
347	3	3	3	9	1	3	3	3	3	13	3	3	1	3	1	11
348	3	1	1	5	1	1	3	3	1	9	3	3	3	3	1	13
349	1	3	2	6	1	3	1	3	1	9	3	3	3	1	3	13
350	1	3	1	5	3	3	3	1	3	13	1	3	3	2	3	12
351	3	3	2	8	1	1	1	3	1	7	3	1	1	3	3	11
352	2	1	3	6	1	3	3	1	1	9	3	2	2	3	2	12
353	3	1	1	5	1	3	3	3	1	11	3	2	2	1	1	9
354	2	3	1	6	3	3	1	1	1	9	3	2	2	3	1	11
355	3	3	1	7	2	3	3	3	1	12	3	1	1	3	3	11
356	1	1	1	3	1	1	3	3	3	11	1	3	3	2	3	12
357	1	3	3	7	3	3	1	1	1	9	2	3	3	1	1	10
358	3	3	1	7	3	3	3	3	1	13	1	1	1	3	1	7
359	2	3	2	7	1	1	3	1	1	7	3	3	3	3	3	15
360	1	1	1	3	1	3	3	3	1	11	3	3	3	2	1	12
361	3	3	1	7	3	3	3	1	1	11	1	3	3	1	1	9
362	2	3	1	6	1	1	3	1	1	7	3	3	3	1	3	13
363	1	3	1	5	3	3	3	3	1	13	3	1	1	3	1	9
364	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	3	3	2	1	10
365	1	3	3	7	3	3	3	1	1	11	3	2	2	3	3	13
366	3	3	1	7	1	3	3	1	1	9	2	1	1	1	1	6
367	1	1	1	3	3	1	3	3	1	11	1	2	2	2	1	8
368	3	1	1	5	1	1	3	1	1	7	1	1	1	2	2	7
369	1	3	3	7	3	3	3	3	1	13	1	2	2	2	1	8
370	1	3	1	5	1	1	3	1	1	7	2	3	3	1	3	12
371	1	1	1	3	3	1	3	3	1	11	2	3	3	2	1	11
372	3	3	3	9	1	2	1	3	1	8	3	1	3	1	1	9
373	3	1	1	5	1	2	3	1	3	10	1	3	3	2	3	12
374	1	1	2	4	1	3	1	3	3	11	1	1	3	2	3	10
375	3	3	1	7	1	1	3	1	1	7	3	3	3	2	3	14
376	3	1	1	5	1	3	3	3	3	13	1	1	1	3	1	7

No	Proses Belajar Mengajar				Fasilitas, Sarana & Prasarana						Layanan Bidang Kesekretariatan					
	P1a	P1b	P1c	Total	P2a	P2b	P2c	P2d	P2e	Total	P3a	P3b	P3c	P3d	P3e	Total
377	1	3	1	5	1	1	3	1	3	9	1	1	2	3	1	8
378	1	1	1	3	3	3	1	1	1	9	3	2	2	2	2	11
379	3	3	2	8	2	1	3	1	1	8	1	3	3	2	1	10
380	3	3	1	7	1	1	3	3	3	11	1	3	1	3	1	9
381	3	1	1	5	3	3	1	3	3	13	2	3	3	1	3	12
382	3	1	3	7	1	1	3	3	1	9	1	3	3	1	2	10
383	1	3	1	5	3	1	1	1	3	9	1	1	3	2	3	10
384	1	3	3	7	1	3	3	3	3	13	1	3	1	2	1	8
385	3	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	2	3	3	1	10
386	3	1	3	7	3	3	1	3	3	13	3	1	2	1	1	8
387	3	3	3	9	1	3	3	3	1	11	1	3	3	2	3	12
388	3	1	1	5	1	3	1	3	3	11	2	1	2	3	3	11
389	3	3	3	9	1	1	3	1	3	9	1	3	1	2	1	8
390	1	1	1	3	3	3	1	3	3	13	1	3	2	3	1	10
391	1	3	2	6	1	2	3	3	3	12	1	1	3	2	1	8
392	3	1	1	5	3	3	1	3	3	13	3	2	3	1	3	12
393	3	3	1	7	1	1	3	1	3	9	1	3	3	2	3	12
394	1	3	3	7	2	3	1	3	3	12	1	3	3	3	3	13
395	3	1	1	5	3	1	1	3	1	9	1	1	1	2	3	8
396	2	1	1	4	1	3	3	1	3	11	1	3	2	2	3	11
397	3	3	3	9	1	2	1	3	3	10	1	1	3	2	3	10
398	3	1	1	5	3	3	3	3	1	13	1	3	3	1	1	9
399	2	3	3	8	1	3	1	3	3	11	1	3	2	3	1	10
400	3	3	1	7	3	3	1	3	1	11	1	1	2	1	3	8

## LAMPIRAN 10

**TABEL KORELASI PEARSON PRODUCT MOMENT  
PADA  $\alpha$  5 %**

N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed
3	0.99692	0.98769	53	0.27040	0.22824	103	0.19365	0.16298
4	0.95000	0.90000	54	0.26787	0.22607	104	0.19271	0.16218
5	0.87834	0.80538	55	0.26540	0.22397	105	0.19179	0.16140
6	0.81140	0.72930	56	0.26301	0.22193	106	0.19088	0.16063
7	0.75449	0.66944	57	0.26068	0.21994	107	0.18998	0.15987
8	0.70673	0.62149	58	0.25841	0.21800	108	0.18909	0.15912
9	0.66638	0.58221	59	0.25619	0.21611	109	0.18822	0.15838
10	0.63190	0.54936	60	0.25404	0.21427	110	0.18736	0.15765
11	0.60207	0.52140	61	0.25193	0.21248	111	0.18651	0.15693
12	0.57598	0.49726	62	0.24988	0.21073	112	0.18567	0.15622
13	0.55294	0.47616	63	0.24788	0.20902	113	0.18484	0.15552
14	0.53241	0.45750	64	0.24592	0.20736	114	0.18402	0.15483
15	0.51398	0.44086	65	0.24401	0.20573	115	0.18322	0.15415
16	0.49731	0.42590	66	0.24214	0.20414	116	0.18242	0.15348
17	0.48215	0.41236	67	0.24032	0.20259	117	0.18164	0.15281
18	0.46828	0.40003	68	0.23853	0.20107	118	0.18086	0.15216
19	0.45553	0.38873	69	0.23679	0.19959	119	0.18010	0.15151
20	0.44376	0.37834	70	0.23508	0.19814	120	0.17934	0.15087
21	0.43286	0.36874	71	0.23341	0.19671	121	0.17860	0.15024
22	0.42271	0.35983	72	0.23178	0.19532	122	0.17786	0.14962
23	0.41325	0.35153	73	0.23017	0.19396	123	0.17713	0.14900
24	0.40439	0.34378	74	0.22861	0.19263	124	0.17641	0.14840
25	0.39607	0.33652	75	0.22707	0.19132	125	0.17570	0.14780
26	0.38824	0.32970	76	0.22556	0.19004	126	0.17500	0.14720
27	0.38086	0.32328	77	0.22408	0.18879	127	0.17431	0.14662
28	0.37389	0.31722	78	0.22263	0.18756	128	0.17362	0.14604
29	0.36728	0.31149	79	0.22121	0.18635	129	0.17295	0.14547
30	0.36101	0.30606	80	0.21982	0.18517	130	0.17228	0.14490
31	0.35505	0.30090	81	0.21845	0.18401	131	0.17161	0.14434
32	0.34937	0.29599	82	0.21711	0.18287	132	0.17096	0.14379
33	0.34396	0.29132	83	0.21579	0.18175	133	0.17031	0.14324
34	0.33879	0.28686	84	0.21449	0.18065	134	0.16967	0.14270
35	0.33384	0.28259	85	0.21322	0.17957	135	0.16904	0.14217
36	0.32911	0.27852	86	0.21197	0.17851	~	-	-
37	0.32457	0.27461	87	0.21074	0.17747	390	0.09931	0.08341
38	0.32022	0.27086	88	0.20954	0.17644	391	0.09918	0.08330
39	0.31603	0.26727	89	0.20835	0.17544	392	0.09906	0.08319
40	0.31201	0.26381	90	0.20718	0.17445	393	0.09893	0.08309
41	0.30813	0.26048	91	0.20604	0.17348	394	0.09881	0.08298
42	0.30440	0.25728	92	0.20491	0.17252	395	0.09868	0.08288
43	0.30079	0.25419	93	0.20380	0.17158	396	0.09856	0.08277
44	0.29732	0.25121	94	0.20271	0.17065	397	0.09843	0.08267
45	0.29396	0.24833	95	0.20163	0.16974	398	0.09831	0.08256
46	0.29071	0.24555	96	0.20058	0.16885	399	0.09818	0.08246
47	0.28756	0.24286	97	0.19953	0.16797	400	0.09806	0.08236
48	0.28452	0.24026	98	0.19851	0.16710	401	0.09794	0.08225
49	0.28157	0.23773	99	0.19750	0.16624	402	0.09782	0.08215
50	0.27871	0.23529	100	0.19650	0.16540	403	0.09770	0.08205
51	0.27594	0.23292	101	0.19552	0.16457	404	0.09757	0.08195
52	0.27324	0.23062	102	0.19456	0.16375	405	0.09745	0.08184

Sumber : Database Microsoft Excel