

PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD (BSC)* DALAM PENERAPAN *TEACHING FACTORY* DI POLITEKNIK ATK YOGYAKARTA

Sofwan Siddiq Abdullah dan Andi Rahadiyan Wijaya

Program Studi Pasca Sarjana Teknik Industri Jurusan Teknik Mesin dan Industri

Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada

Jl. Grafika No.2 Yogyakarta 55281 Telp. (0274) 521673

diq_s@yahoo.co.id

Abstract: *The objective of this research is to analyze organization performance by implementing Balanced Score Card Model which questionnaire items were developed from Teaching Factory Concept held at Politeknik ATK Yogyakarta. The performance measurement involved the participation of the lecturers, employees, students, alumnus, and enterprises who hire the alumnus of Politeknik ATK Yogyakarta. This research applied a research and development method. Questionnaire, interview, documentation, and observation were utilized to collect the data. Making use of descriptive-quantitative statistics analysis and predicting the measurement results using category were taken to analyze the data. This research gives some results. The first result is that performance measurement that is reliable, comprehensive, measurable, and balanced is needed by Politeknik ATK Yogyakarta, for instance a performance measurement makes use of Balanced Score Card Model whose plan conformed and adopted to Teaching Factory Concept, based on need analysis. The second result shows that Program Studi Teknik Pengolahan Kulit (TPK) has a performance score mean that is better than Program Studi Teknologi Pengolahan Produk Kulit (TPPK) has, reviewed from the four aspects of **Balanced Score Card**. The third result is that Program Studi TPK and TPPK have performances included in a good category, so the result proves that the organization performance of Politeknik ATK Yogyakarta, based on 4 perspectives of Balanced Score Card, is in a good condition. The last result is that the score mean of the Balanced Score Card of Program Studi TPK and Program Studi TPPK compared with 7 assessment parameter in implementing Teaching Factory gets significant and synergetic final results.*

Keywords: *Balanced Score Card (BSC), Politeknik ATK Yogyakarta, Teaching Factory, 7 assessment parameter of Teaching Factory*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja organisasi dengan menerapkan model *Balanced Scorecard* dimana item-item kuesionernya digali dan dikembangkan dari konsep *Teaching Factory* yang dilaksanakan pada Politeknik ATK Yogyakarta. Pengukuran kinerja tersebut melibatkan Dosen, Karyawan, Mahasiswa, Alumni dan Perusahaan (*user*) pengguna lulusan Politeknik ATK Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dan pengembangan (*research and development*). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket, wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik *analisis statistik deskriptif kuantitatif* dan dengan menafsirkan hasil pengukuran menggunakan kategori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) berdasarkan analisis kebutuhan, diperlukannya sistem pengukuran kinerja yang handal, *komprehensif*, terukur, dan berimbang di ATK Yogyakarta, seperti pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard* yang perancangannya disesuaikan dan mengadopsi konsep *Teaching Factory*. (2) Ditinjau dari keempat aspek *Balanced Score Card*, Program Studi Teknik Pengolahan Kulit (TPK) memiliki rata-rata skor kinerja yang lebih baik dari Program Studi Teknologi Pengolahan Produk Kulit (TPPK). (3). Secara keseluruhan Program Studi TPK maupun TPPK memiliki kinerja yang masuk dalam kategori baik, sehingga hal ini membuktikan bahwa kinerja organisasi Politeknik ATK Yogyakarta, berdasarkan 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dalam kondisi yang baik. (4) Hasil rata-rata skor *Balanced Scorecard* Program Studi TPK dan Program Studi TPPK dibandingkan dengan data analisis 7 assessment parameter dalam implementasi *Teaching Factory* mendapatkan hasil akhir yang signifikan/sinergis.

Kata Kunci: *Balanced Score Card (BSC), Politeknik ATK Yogyakarta, Teaching Factory, 7 assessment parameter Teaching Factory*

Pendahuluan

Pendidikan *vokasi* adalah pendidikan tinggi program diploma yang menyiapkan Mahasiswa untuk pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu sampai program sarjana terapan di bidang industry (Permenperin Nomor: 27/M-IND/PER/ 2/).

Hubungan kerjasama antara institusi pendidikan dengan industri dalam pola *Teaching Industry* ternyata berdampak positif pada proses pembelajaran yang berorientasi pada kebutuhan industri melalui mekanisme kerjasama (*partnership*) yang dibangun secara sistematis dan terencana didasarkan pada *win win solution*. Penerapan konsep *Teaching Industry* menjadikan terbentuknya *interface* terhadap proses pendidikan di institusi pendidikan yang berorientasi kepada kebutuhan pasar kerja (Anonim, 2014).

Implementasi pola pembelajaran *Teaching Factory* memiliki empat tingkatan, yaitu *basic*, *applied*, *advance*, dan *excellence*, dengan 9 level *jobsheet* yang menunjukkan posisi titik berat pembelajaran. *Basic* mencakup level 1 dengan titik berat pembelajaran tahap konsep, level 2 dengan titik berat pembelajaran tahap perencanaan, level 3 dengan titik berat pembelajaran tahap kualitas. *Aplied* mencakup level 4 dengan titik berat pembelajaran tahap efisiensi. *Advance* mencakup level 5 dengan titik berat pembelajaran tahap inovasi, level 6 dengan titik berat pembelajaran tahap manajemen produksi, dan level 7 dengan titik berat pembelajaran tahap manajemen produksi lanjut. *Excellence* meliputi level 8 dengan titik berat pembelajaran tahap perdagangan dan level 9 dengan titik berat pembelajaran tahap investasi (Anonim, 2015).

Politeknik ATK Yogyakarta merupakan satu satunya perguruan tinggi/akademi/politeknik yang menyelenggarakan program pendidikan formal yang khusus di bidang kulit dan produk kulit. tingkat nasional, bahkan di tingkat regional (ASEAN).

Program pembelajaran *Teaching Factory* di Politeknik ATK dilaksanakan mulai tahun 2014. Konsep pembelajaran *Teaching Factory* yang dilaksanakan sampai awal tahun 2016 dengan dinamika yang ada menempatkan posisi implementasi di level 2 s.d 3. Berbagai usaha untuk meningkatkan kualitas dan capaian pembelajaran diupayakan ditempuh. Politeknik ATK sudah memberlakukan

Standart ISO 9000 2008 dan dalam proses ke ISO 9001 2015, SPM (Satuan Penjaminan Mutu) guna mengawal kegiatan belajar mengajar (KBM), Satuan Pengawas Internal Pemerintah (SPIP) untuk menjamin semua produk yg dihasilkan memenuhi mutu/kualitas yang perencanaan, monitoring dan evaluasi dosen dan karyawan berdasarkan penilaian Unsur Kinerja yang dihitung berdasarkan Sub Unsur Produktivitas Kerja dengan bobot 50% dan Sub Unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot 50%.

Penilaian kinerja di Politeknik ATK dilakukan secara kuantitatif, yaitu dengan menitik beratkan pada aspek kehadiran (presensi) dan data kuantitatif lainnya, belum diterapkan pengukuran kinerja dari aspek lain yang komprehensif. Pengukuran kualitatif dengan mempertimbangkan aspek nonfinansial sangat diperlukan untuk mengetahui pencapaian kinerja yang sesungguhnya. Lebih komprehensif lagi apabila alat ukur kinerja tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir.

Dalam rangka menyelenggarakan program pendidikan yang berkualitas dibutuhkan dukungan manajemen internal yang efektif dan efisien. Politeknik ATK dalam pengembangan sistem manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil strategi dan program-program yang telah diimplementasikan masih kurang optimal. Menghadapi era yang makin kompetitif, hal tersebut harus segera ditangani agar keadaan dan kinerja institusi akan sangat menurun, bahkan terancam keadaannya. Dengan demikian perlu dilakukan penelitian berkaitan dengan pengukuran kinerja dalam pendidikan tinggi yang melaksanakan kegiatan pembelajaran teori dan praktikum sekaligus juga memproduksi barang-barang pesanan industry (*Teaching Factory*).

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, indikator apa saja yang dapat digunakan untuk merefleksikan kinerja institusi, dan bagaimana hasil pengukuran kinerja yang dicapai, melakukan evaluasi kinerja yang telah dicapai institusi dan memberikan usulan strategis yang dapat dilakukan institusi untuk meningkatkan kinerjanya dalam implementasi *Teaching Factory* di Politeknik ATK.

Dalam penelitian ini rancangan system pengukuran kinerja secara komprehensif tersebut akan diterapkan model *Balance Score Card* yang akan mengukur kinerja institusi dari 4 (empat) perspektif meliputi perspektif pelanggan (Customer), Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning & Growth*) serta perspektif keuangan (*Finance*) dan item parameter tolok ukurnya menggunakan 7 (tujuh) *assessment* parameter dalam implementasi *Teaching Factory*.

Penelitian difokuskan pada analisis kinerja terhadap Pelaksana di lembaga pendidikan (dosen dan karyawan) dan penilaian dari *stakeholder* (mahasiswa, pengusaha industri kulit dan produk kulit) dalam perspektif finansial, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal dan perspektif pelanggan/*stakeholder*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang dan mengaplikasikan sistem pengukuran kinerja dengan pengembangan metode *balanced scorecard* dengan memasukkan parameter tolok ukur 7 (tujuh) *assessment* parameter dalam implementasi *Teaching Factory* untuk melakukan evaluasi kinerja yang telah dicapai institusi. Hasil pengukuran dibandingkan dengan penilaian implementasi *Teaching Factory* yang sudah ada di Politeknik ATK. Pengembangan metode ini digunakan sebagai dasar untuk memberikan usulan strategis yang dapat dilakukan insitusi untuk meningkatkan kinerjanya dalam perencanaan strategi pada perguruan tinggi vokasi yang menerapkan metode pembelajaran *Teaching Factory* di Politeknik ATK.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini berupaya membuat pengembangan rancangan system pengukuran kinerja komprehensif dalam model *Balanced Score Card* yang akan mengukur kinerja institusi dari 4 (empat) perspektif meliputi perspektif pelanggan (*Customer*), Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning & Growth*) serta perspektif keuangan (*Finance*) dengan item parameter tolok ukurnya menggunakan 7 (tujuh) *assessment* parameter dalam implementasi *Teaching Factory*.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dan pengembangan (*research and development*). Penelitian diawali dengan melakukan studi pendahuluan tentang

kondisi Politeknik ATK, mengidentifikasi masalah, mencari *gap* antara kondisi yang ada dengan kondisi optimal. Langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan. Tahap penelitian selanjutnya adalah pengambilan data. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Data primer dalam penelitian ini berupa wawancara dan penyebaran kuisioner. Teknik wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada Direktur dan Pembantu Direktur Politeknik ATK yang *key informan* yaitu orang-orang utama yang merupakan pemegang kunci kebijakan Politeknik ATK dan diharapkan dapat menjadi nara sumber atas berbagai informasi kunci yang dibutuhkan dalam penelitian terutama berkaitan dengan penilaian kinerja. Teknik kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada mahasiswa, alumni, perusahaan *user*, karyawan dan dosen di Politeknik ATK Yogyakarta. Peneliti menggunakan skala *Likert* untuk mendapatkan jawaban dari responden. Jawaban responden kemudian diberi kualifikasi Sangat Setuju (SS) diberikan skor 5; Setuju (S) diberikan skor 4; Ragu-ragu (R) diberikan skor 3; Tidak Setuju (TS) diberikan Skor 2 dan Sangat Tidak Setuju diberikan skor 1.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa data laporan keuangan Neraca yang dipublikasikan tahun anggaran tahun 2014-2015, Daftar Susunan Pegawai (DSP)_ Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) tahun 2014-2015, Laporan Akhir Kepegawaian ATK 2014-2015, Data Kemahasiswaan tahun 2013-2016, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Tahun Anggaran tahun 2014-2015, Rencana Strategis (Renstra) ATK tahun 2015-2019. Data penunjang juga diperoleh dengan melakukan kajian literatur (*literature review*) terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian yang dilakukan. Berdasarkan data yang diperoleh di Politeknik ATK, langkah selanjutnya adalah menerjemahkan strategi-strategi tersebut dalam sasaran-sasaran strategis dalam kerangka *balanced scorecard*

Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan analisis butir *Pearson Corelation*. Uji reliabilitas menggunakan

rumus *Cronbach Alpha*. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket, wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik *analisis statistik deskriptif kuantitatif* dan dengan menafsirkan hasil pengukuran menggunakan kategori. Kategorisasi hasil pengukuran menggunakan data yang sudah terdistribusi normal

.Metode Analisis Data dengan menggunakan 4 (empat) perspektif tolok ukur kinerja berdasarkan metode *Balanced Score Card* yaitu kinerja ditinjau dari perspektif keuangan (*finance perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth perspective*).

Pengukuran kinerja berdasarkan sudut pandang perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth perspective*) akan dilaksanakan dengan penyebaran kuesioner kepada responden penelitian. Data perspektif pelanggan (*customer*) kuesioner diperoleh dari responden mahasiswa, alumni dan perusahaan user pengguna lulusan dari ATK Yogyakarta. Data perspektif bisnis internal (*internal business perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth perspective*) diperoleh dari hasil kuesioner ditujukan kepada dosen dan karyawan program studi Teknologi Penyamakan Kulit (TPK) dan program studi Teknologi Penyamakan Produksi Kulit (TPPK). Pengukuran perspektif keuangan (*finance*) digunakan *analisis rasio*, yang mengambil data dari laporan neraca tahun 2014-2015. Rasio keuangan yang akan dihitung dalam penelitian ini meliputi *rasio likuiditas* dan *solvabilitas*.

Kuesioner sebagai parameter dan tolok ukur model kinerja *Balanced Scorecard* tersebut disusun dengan mengadopsi prinsip 7 (*seven*) parameter dalam *Teaching Factory*. Sehingga diperoleh tolok ukur penilaian kinerja yang diambil dari konsep dasar *Teaching Factory* dengan menggunakan *Model Balance Scorecard*. Dengan demikian akan diperoleh item dan dimensi kuesioner

yang mengacu pada prinsip-prinsip *teaching factory* yang diaplikasikan dalam model *balanced scorecard*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Kuesioner yang didapat sebanyak 331 paket, yang terdiri dari 89 reponden mahasiswa Politeknik ATK prodi TPK, 93 responden mahasiswa Politeknik ATK prodi TPPK, 50 alumni Politeknik ATK, 32 responden pengguna alumni, 13 responden dosen Politeknik ATK prodi TPK, 20 responden dosen Politeknik ATK prodi TPPK, 14 responden karyawan Politeknik ATK. Jawaban responden selanjutnya diteliti dan diolah dengan *Software SPSS* kemudian dilakukan analisis statistik dari hasil outputnya.

Sebanyak 331 kuesioner, disertakan dalam pengolahan data karena semua kuesioner tersebut diisi dengan lengkap oleh masing-masing responden.

Hasil Uji Validitas

Arikunto (2006:168-169) menjelaskan bahwa tinggi rendahnya validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Suatu instrumen yang valid memiliki validitas yang tinggi, sebaliknya, instrumen yang kurang valid memiliki validitas yang rendah. Dengan didapatnya nilai korelasi *pearson product moment correlation* jika nilai *Sig. 2-tailed* seluruh item kuesioner nilainya lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa item pada instrumen kuesioner penelitian dinyatakan valid. (Priyatno, 2012:101).

Hasil uji validitas dari data isian kuisisioner perspektif *Balanced Score Card* yang meliputi Perspektif Pelanggan (mahasiswa, alumni, perusahaan pengguna alumni), Perspektif Proses Bisnis Internal (dosen dan karyawan Poltek ATK), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (dosen dan karyawan Poltek ATK) menunjukkan bahwa semua mendapatkan nilai dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa butir – butir dari item pertanyaan pada Perspektif tersebut dinyatakan ‘valid’.

Hasil Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Dalam reliabilitas yang diuji adalah konsistensi jawaban responden menyebutkan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2007).

Hasil uji reliabilitas dari data isian kuisisioner perspektif *Balanced Score Card* yang meliputi Perspektif Pelanggan (mahasiswa, alumni, perusahaan pengguna alumni), Perspektif Proses Bisnis Internal (dosen dan karyawan Poltek ATK), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (dosen dan karyawan Poltek ATK) menunjukkan bahwa semua mendapatkan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa butir – butir dari item pertanyaan pada Perspektif tersebut dinyatakan ‘reliabel’.

Analisis Statistik Deskriptif Perspektif *Balanced Score Card*

Analisis deskriptif perspektif perspektif *Balanced Score Card* diawali dengan menentukan interval kelas. Interval kelas dalam penelitian ini dihitung berdasarkan perumusan sebagai berikut :

$$I = \frac{\text{Range}}{\text{Kategori}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Berdasarkan hasil perhitungan interval kelas diatas, selanjutnya dapat disusun range untuk kategori interpretasi, seperti ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Kategori Interpretasi Rata-rata Nilai Mean Jawaban Responden

| Range | Kategori |
|-------------|----------|
| 1,00 – 2,33 | Kurang |
| 2,34 – 3,67 | Cukup |
| 3,68 – 5,00 | Baik |

Berdasarkan tabel 1, selanjutnya dihitung nilai mean dari masing-masing variabel penelitian dan hasilnya akan dicocokkan masuk dalam kategori yang mana.

1. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Hasil pengolahan dari data responden penelitian para mahasiswa program studi TPK pada Politeknik ATK Yogyakarta memiliki nilai rata-rata skor mean sebesar **3,97** yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai **baik**. Hasil pengolahan dari data responden penelitian para mahasiswa program studi TPPK Politeknik ATK Yogyakarta mendapatkan nilai rata-rata skor mean sebesar **3,52** yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai **cukup**.

Penilaian perspektif pelanggan antara mahasiswa program studi TPK dan TPPK, menunjukkan bahwa mahasiswa program studi TPK secara umum lebih merasa mendapatkan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan program studi TPPK di Politeknik ATK.

Tabel 2. Nilai score perspektif Pelanggan

| Responden Perspektif | Mahasiswa TPK | | Mahasiswa TPPK | | Alumni | | User Alumni | |
|----------------------|---------------|--------------------|----------------|--------------|-----------|-----------|------------------|----------|
| | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah |
| Pelanggan | PC1, PC24.26 | PC12, PC15 3,63 | PC2 4.18 | PC12 2.92 | PC2 4,46 | PC 6 3,86 | PC1, PC5 4,00 | PC2 3,53 |

Keterangan : PC x : Perspektif Costumer, Kuisisioner nomor x

Nilai rata-rata score perspektif pelanggan mahasiswa program studi TPK tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PC.1 yang menunjukkan bahwa metode yang diterapkan dalam pembelajaran di Politeknik ATK sesuai dengan harapan mahasiswa TPK.

Rata-rata nilai perspektif pelanggan terendah antara lain diperoleh dari pernyataan kuesioner PC.12 dan PC.15. Hasil nilai

PC.12 mencerminkan masih kurangnya upaya dari Institusi ATK dalam memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan bahasa asing, khususnya bahasa Inggris teknis sesuai bidangnya untuk menunjang karier dan ketrampilan mahasiswa. Nilai PC.15 mencerminkan kegiatan intra maupun ekstra kemahasiswaan seperti BEM, SENAT, UKM di lingkungan kampus ATK dirasakan oleh

mahasiswa masih belum berjalan dengan baik, atau mungkin belum mendapat dukungan dan fasilitas pendukung dari pihak kampus. Peningkatan kualitas kegiatan ini akan membuat mahasiswa akan terbiasa bersikap kritis dalam mencari solusi pemecahan masalah (*problem solving & decision making*), terbiasa bekerjasama dalam kelompok (*team work*), belajar manajemen pengelolaan organisasi (*organization management*), serta belajar kepemimpinan (*leadership*).

Responden penelitian para alumni mahasiswa lulusan Politeknik ATK Yogyakarta sudah merasakan adanya kepuasan atas pelayanan yang diberikan institusi Politeknik ATK Yogyakarta yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 4,22 yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai **baik**.

Rata-rata score tertinggi perspektif pelanggan diperoleh pada pernyataan kuesioner PC.2 yang menunjukkan bahwa kemampuan *skill* dan mutu lulusan Politeknik ATK Yogyakarta telah diakui oleh perusahaan pengguna (*user*) lulusan ATK, sehingga lulusan ATK tidak memerlukan waktu lama setelah lulus untuk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Rata-rata scorer nilai terendah ada pada pernyataan kuesioner no.6 yang mencerminkan bahwa perusahaan user pengguna lulusan ATK Yogyakarta masih memberikan gaji standard rata-rata sesuai dengan ketentuan pemerintah yaitu minimal sesuai ketentuan UMR, Lulusan ATK tidak mendapatkan penghargaan khusus berupa selisih gaji maupun tunjangan untuk menghargai kemampuan *skill* dan keahlian yang dimilikinya.

Responden penelitian perusahaan user pengguna alumni lulusan Politeknik ATK Yogyakarta sudah merasakan adanya kepuasan atas kualitas lulusan yang dihasilkan institusi Politeknik ATK Yogyakarta yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 3.84 yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai **baik**

Rata-rata score tertinggi perspektif pelanggan perusahaan pengguna (*user*) diperoleh pada pernyataan kuesioner PC.1 dan PC.5. PC.1. menunjukkan bahwa kemampuan *skill* dan mutu lulusan Politeknik ATK Yogyakarta telah diakui oleh perusahaan *user* pengguna lulusan ATK, sehingga lulusan ATK tidak memerlukan waktu lama setelah diterima bekerja di lingkungan perusahaan, untuk segera berbaur dengan rekan kerja atau karyawan lainnya untuk membentuk sebuah team kerja yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki..

Skor nilai terendah ada pada pernyataan kuesioner PC.2 dan PC.3 yang mencerminkan memberikan gambaran bahwa mahasiswa lulusan ATK Yogyakarta oleh perusahaan *user* dinilai masih kurang baik dalam kemampuan bahasa lisan maupun tertulis, serta belum memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) yang baik.

Selain itu juga kemampuan berbahasa asing para lulusan ATK dinilai oleh perusahaan *user* masih rendah, kurang baik, sehingga dapat menimbulkan gap atau kesenjangan komunikasi apabila harus berhadapan dengan *klien* atau rekanan asing dari luar negeri yang menggunakan bahasa asing.

2. Analisis Perspektif Proses Internal Bisnis

Responden penelitian para dosen program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) pada Politeknik ATK Yogyakarta merasakan bahwa kualitas dan mutu layanan perspektif *internal* yang diberikan institusi Politeknik ATK Yogyakarta sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 4.18 yang masuk dalam kategori dengan nilai **baik**.

Sedangkan responden penelitian para dosen program studi Teknologi Pengolahan Produk Kulit (TPPK) pada Politeknik ATK Yogyakarta juga sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 3.74 yang masuk dalam kategori dengan nilai **baik**

Tabel 3. Nilai rata-rata score perspektif Internal Bisnis

| Responden Perspektif | Dosen TPK | | Karyawan TPK | | Dosen TPPK | | Karyawan TPPK | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah |
| Internal Bisnis | PBI_2 4.54 | PBI_6 3.92 | PBI_5 4.57 | PBI_8 3.76 | PBI_1 4.15 | PBI_19 3.30 | PBI_7 4.14 | PBI_13 3.43 |

Keterangan : PBI x : Perspektif Bisnis Internal, Kuisisioner nomor x

Data pada tabel 3 menunjukkan bahwa responden penelitian para dosen program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) pada Politeknik ATK Yogyakarta merasakan bahwa kualitas dan mutu layanan perspektif *internal* yang diberikan institusi Politeknik ATK Yogyakarta sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 4.18 yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai baik.

Rata-rata score perspektif *internal* yang mencerminkan kualitas dan mutu institusi Politeknik ATK Yogyakarta kepada para dosen Program Studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) pada ATK Yogyakarta, nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PBI.2 yang mencerminkan bahwa Politeknik ATK khususnya Prodi TPK sudah memiliki *team work* yang *solid* dalam mencapai tujuan pembelajaran dengan metode pembelajaran *Teaching Factory*, namun masih perlu peningkatan, karena belum optimal.

Nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PBI.6 yang menyatakan bahwa *Rasio* dosen terhadap mahasiswa terdaftar memenuhi ketentuan standar Dikti (1 : 20 s/d 30). Data kepegawaian menunjukkan bahwa rasio dosen tetap dengan mahasiswa adalah 1 : 64. Rasio ini masih cukup timpang, walaupun sudah mendatangkan dosen tidak tetap, tetapi ketercukupan dosen belum ideal..

Hasil dari responden penelitian para dosen program studi Teknologi Pengolahan Produk Kulit (TPPK) menunjukkan nilai rata-rata *skor mean* sebesar 3.74 yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai baik.

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PBI.1 yang mencerminkan bahwa institusi ATK telah menerapkan teknologi komputer dan IT dalam melayani proses administrasi akademik kepada seluruh Civitas Akademikanya. Layanan KRS, Penjadwalan Kuliah, Pengumuman Nilai dan layanan lain yang berhubungan masalah administrasi perkuliahan telah tertata dengan baik di lingkungan ATK Yogyakarta. Sistem pelayanan akademik sudah terintegrasi dengan Sistem Informasi Akademik (SIA) yang dikelola secara online di website Politeknik ATK.

Nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PBI.19 yang

mencerminkan bahwa masih ada beberapa matakuliah yang belum dibuatkan SAP/RPP yang seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawab dari dosen pengampu mata kuliah tersebut.

Berdasarkan *hasil output* pada perhitungan *aritmatik mean* untuk penilaian *balanced score card* pada perspektif proses internal diperoleh hasil nilai rata-rata dari dosen program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) pada ATK Yogyakarta sebesar 4.18 sedangkan untuk dosen program studi Teknologi Pengolahan Produk Kulit (TPPK) pada ATK Yogyakarta memperoleh nilai rata-rata mean sebesar 3.74. Kendatipun kinerja dari dosen pada kedua program studi tersebut sudah masuk dalam kategori baik > 3.64 namun berdasarkan tolok ukur *balanced score card* dosen program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) pada ATK Yogyakarta dinilai masih memiliki kinerja yang lebih baik atau lebih tinggi apabila dibandingkan dengan dosen pada prodi TPPK.

Data pada tabel 3 menunjukkan bahwa responden penelitian para karyawan program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) ditinjau dari perspektif bisnis internal dalam *Balanced Score Card* sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 4.19 yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai baik.

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PBI.5 yang mencerminkan bahwa institusi ATK telah menerapkan proses rekrutmen karyawan dengan sangat ketat dan selektif, sehingga diharapkan akan diperoleh karyawan yang qualified sesuai dengan kriteria yang diinginkan institusi ATK.

Nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PBI.8 yang mencerminkan bahwa kemampuan Politeknik ATK dalam kaitannya dengan metode pembelajaran *Teaching Factory* dalam aspek marketing promosinya masih memprihatinkan. Posisi implementasi Tefa Politeknik ATK pada *7 parameter Factory* masih di level 2 s.d 3 dengan titik berat pembelajaran tahap kualitas. Untuk meningkat ke level 4 (*Aplied*) dengan titik berat pembelajaran tahap efisiensi dengan penjualan ke pihak luar, maka aspek *marketing* promosi ini perlu sekali dibenahi dan ditingkatkan.

Tabel 3 menunjukkan bahwa responden penelitian para karyawan program studi Teknologi Pengolahan Produk Kulit (TPPK) dari perspektif bisnis internal dalam Balanced Score Card sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 3.80 yang masuk dalam kategori perspektif pelanggan dengan nilai **baik**.

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PBI.7 yang mencerminkan Program Studi TPPK telah menerapkan proses rekrutmen karyawan dengan cukup baik sehingga memperoleh karyawan yang kualified sesuai dengan kriteria yang diinginkan institusi ATK.

Nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PBI.3 yang mencerminkan pada prodi TPPK belum sepenuhnya menerapkan kerjasama yang baik

dan terintegrasi dengan metode pembelajaran Teaching Factory.

Berdasarkan hasil output pada perhitungan aritmatik mean untuk penilaian kinerja berdasarkan balanced score card pada perspektif proses internal diperoleh hasil nilai rata-rata dari karyawan Prodi TPK sebesar 4.19 sedangkan untuk dosen Prodi TPPK di Politeknik ATK Yogyakarta memperoleh nilai rata-rata mean sebesar 3.80. Kendatipun kinerja dari dosen pada kedua program studi tersebut sudah masuk dalam kategori baik > 3.64 namun berdasarkan tolok ukur kinerja *balanced score card* karyawan pada program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) pada ATK Yogyakarta dinilai masih memiliki kinerja yang lebih baik atau lebih tinggi apabila dibandingkan dengan karyawan pada prodi TPPK.

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning & Growth*)

Tabel 4. Nilai rata-rata score perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Responden Perspektif | Dosen TPK | | Karyawan TPK | | Dosen TPPK | | Karyawan TPPK | |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah |
| Pertumbuhan dan Pembelajaran | PPP 1 4.45 | PPP 15 3.65 | PPP 9 4.57 | PPP 2 3.86 | PPP 8,11,14 4.29 | PPP 12 3.79 | PPP 10 4.35 | PPP 15 3.76 |

Keterangan : PPP x : Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran , Kuisisioner nomor x

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PPP.1 yang mencerminkan bahwa Program Studi TPK telah menerapkan standar kompensasi berupa pemberian gaji dan tunjangan yang mampu memuaskan para dosennya. Tunjangan kinerja, *renumerasi* merupakan kompensasi di luar gaji pokok yang diterima dosen di lingkungan kementerian perindustrian termasuk dosen di Politeknik ATK. Honor-honor tidak tetap sesuai tugas tambahan juga menunjang kepuasan dalam kompensasi. Kenyataan ini menumbuhkan semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, termasuk *implementasi teaching factory* di Politeknik ATK.

Nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PPP.15 dengan skor 3.65. Hasil jawaban ini mencerminkan bahwa penggunaan brosur/*leaflet*/sarana lain belum optimal walaupun masih dibutuhkan peningkatan di bagian *marketing*.

Data pada tabel 4 menunjukkan bahwa responden penelitian para dosen program studi Teknologi Pengolahan Produk Kulit (TPPK) merasakan bahwa kinerja ditinjau dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam *Balanced Score Card* sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 4.03 yang masuk dalam kategori nilai baik.

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PPP.8 PPP.11 dan PPP.14 yang mencerminkan statement bahwa institusi ATK khususnya pada Program Studi TPPK telah menerapkan prinsip keterbukaan terhadap akses informasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis lingkup program studi. Data ini menunjang berhasilnya pembelajaran dengan metode pembelajaran *Teaching Factory* yang berbasis pada kompetensi dan produk

Nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PPP.12 dengan skor 3.79 yang mencerminkan bahwa pada prodi

TPPK khususnya para dosen masih merasa kurang mendapatkan perhatian, pegakuan dan penghargaan yang layak dari pimpinan atas prestasi kerja yang berhasil diraih. perhatian, pegakuan dan penghargaan yang dimaksud belum tentu bersifat materiil, tetapi juga bisa perhatian, pegakuan dan penghargaan non material yang menyangkut masalah kepuasan non material.

Dari data tabel 4 dapat dilihat bahwa responden penelitian para dosen program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) merasakan bahwa kinerja ditinjau dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam *Balanced Score Card* sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 4.25 yang masuk dalam kategori nilai baik.

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PPP.9 mencerminkan *statement* bahwa jajaran pimpinan institusi ATK mulai dari Direktur, Pembantu Direktur sampai Kaprodi khususnya pada Program Studi TPK secara rutin dan berkala telah mampu memberikan arahan dan memotivasi para karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi ATK Yogyakarta.

Sedangkan nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PPP.2 dengan skor 3.86 yang mencerminkan bahwa pada prodi TPK khususnya para karyawan masih merasa kurang mendapatkan perhatian dari atasan terhadap keinginan dan kebutuhan karyawannya. Salah satu contoh dari komponen ini adalah dengan banyaknya mahasiswa, mata kuliah praktikum dan banyaknya peralatan praktik belum ditunjang dengan kelengkapan di lapangan yang sesuai dengan kebutuhan.

Tabel 4 menunjukkan bahwa dari responden penelitian para karyawan program studi Teknologi Pengolahan Kulit (TPPK) merasakan bahwa kinerja ditinjau dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam *Balanced Score Card* sudah baik, yaitu dengan nilai rata-rata skor mean sebesar 4.03 yang masuk dalam kategori nilai baik.

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada pernyataan kuesioner PPP.10 dengan skor 4.35 yang mencerminkan bahwa jajaran pimpinan Politeknik ATK Yogyakarta secara rutin dan terjadwal memberikan bekal pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan untuk meningkatkan bekal ketrampilan yang dapat

meningkatkan kinerja bagi ATK Yogyakarta. Kegiatan kunjungan kerja dan *refresing kreatif* seperti *outbond* dan sejenisnya diagendakan rutin setiap tahun sesuai anggaran yang tersedia.

Nilai rata-rata skor terendah ada pada pernyataan kuesioner PPP.15 dengan skor 3.76 yang menyatakan bahwa Memiliki brosur/*leaflet/showroom*, tetapi belum optimal. Hasil jawaban ini sekaligus mencerminkan bahwa penggunaan brosur/*leaflet/sarana* lain belum optimal dan belum ada upaya untuk mempromosikan, walaupun seharusnya masih dibutuhkan Penggunaan brosur/*leaflet/sarana* lain sudah optimal merupakan penunjang implementasi *Teaching Factory* di suatu lembaga/institusi dilihat dari parameter *marketing* dan promosi. Bagian dari *marketing* ini penting untuk di tingkatkan dalam pencapaian *level Teaching Factory* yang lebih tinggi/lebih baik.

a. Perspektif Keuangan (*Finance Perspective*)

Politeknik ATK dalam pengelolaan keuangannya belum di bagi tiap-tiap Program Studi. Pengelolaan keuangan dibawah koordniasi Kasubag Umum dan Keuangan yang bekerja dibawah tanggungjawab Pembantu Direktur II yang membantu kerja Direktur di bidang saran prasarana dan keuangan. *Rasio* keuangan menjelaskan suatu hubungan antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain dalam suatu laporan keuangan. Tujuan analisis rasio keuangan dimaksudkan agar perbandingan-perbandingan yang dilakukan terhadap pos-pos dalam laporan keuangan merupakan suatu perbandingan yang logis, dengan menggunakan ukuran-ukuran tertentu yang memang telah diakui mempunyai manfaat tertentu pula, sehingga hasil analisisnya layak dipakai sebagai pedoman pengambilan keputusan. *Rasio* keuangan yang akan dihitung dalam penelitian ini meliputi *rasio likuiditas* dan *solvabilitas*.

1) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah *rasio* yang menggambarkan kemampuan suatu perusahaan untuk melunasi semua kewajiban yang harus segera dipenuhi (hutang jangka pendeknya). Perusahaan yang mempunyai

cukup kemampuan untuk membayar hutang jangka pendek disebut perusahaan yang likuid sedang bila tidak disebut ilikuid. *Rasio likuiditas* yang umum dipergunakan untuk mengukur tingkat likuiditas dalam penelitian ini adalah Current Ratio.

Current Ratio membandingkan aktiva lancar dengan hutang lancar. *Current Ratio* memberikan informasi tentang kemampuan aktiva lancar untuk menutup hutang lancar. Aktiva lancar meliputi kas, piutang dagang, efek, persediaan, dan aktiva lainnya. Sedangkan hutang lancar meliputi hutang dagang, hutang wesel, hutang bank, hutang gaji, dan hutang lainnya yang segera harus dibayar (Sutrisno, 2001:247). Rumus current ratio adalah:

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

Semakin besar perbandingan aktiva lancar dengan hutang lancar, semakin tinggi kemampuan perusahaan menutupi kewajiban jangka pendeknya. Apabila rasio lancar 1:1 atau 100% berarti bahwa aktiva lancar dapat menutupi semua hutang lancar. Jadi dikatakan sehat jika rasionya berada di atas 1 atau diatas 100%. Artinya aktiva lancar harus jauh di atas jumlah hutang lancar.

2) Rasio Solvabilitas

Rasio *solvabilitas* adalah *rasio* yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi segala kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan *dilikuidasi*. Perusahaan yang mempunyai aktiva/kekayaan yang cukup untuk membayar semua hutang-hutangnya disebut perusahaan yang *solvable*, sedang yang tidak disebut *insolvable*. Perusahaan yang *solvable* belum tentu *likuid*, demikian juga sebaliknya yang *insolvable* belum tentu *ilikuid*. Rasio keuangan berkaitan dengan *solvabilitas* yang akan dihitung dalam penelitian ini adalah *Debt to Equity Ratio*.

Rasio hutang dengan modal sendiri (*debt to equity ratio*) adalah imbalan antara hutang yang dimiliki perusahaan dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini berarti modal sendiri semakin sedikit dibanding dengan hutangnya. Bagi perusahaan sebaiknya, besarnya hutang

tidak boleh melebihi modal sendiri agar beban tetapnya tidak terlalu tinggi. Semakin kecil rasio ini semakin baik. Maksudnya, semakin kecil porsi hutang terhadap modal, semakin aman. Rumusnya:

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang (Kewajiban)}}{\text{Modal Sendiri (Ekuitas)}} \times 100\%$$

Selanjutnya berdasarkan rumus rasio diatas akan dihitung nilai dari masing-masing *rasio* dengan menggunakan laporan keuangan pada Politeknik ATK (ATK) Yogyakarta, Untuk Periode Tahun 2014 dan 2015.

Tabel 5. Perhitungan *Current Ratio*

| Tahun | Aktiva Lancar | Hutang Lancar | % Rasio |
|-------|---------------|---------------|---------|
| 2014 | 88.500 | 34.563.128 | 36,6% |
| 2015 | 172.800 | 47.164.108 | 25,6% |

Sumber : Data Laporan Keuangan ATK Yogyakarta diolah

Berdasarkan hasil perhitungan *rasio likuiditas* dengan *proksi current ratio* pada table 5 diketahui bahwa nilai current ratio pada tahun 2014 sebesar 36,6% dan semakin mengalami penurunan pada tahun 2015 menjadi 25,6%. Nilai rasio tersebut mencerminkan rendahnya kemampuan dari Politeknik ATK (ATK) Yogyakarta untuk segera memenuhi Kewajiban Hutang yang segera jatuh tempo dengan Aktiva Lancar yang dimiliki. Aktiva lancar meliputi kas, piutang dagang, efek, persediaan, dan aktiva lainnya. Sedangkan hutang lancar meliputi hutang dagang, hutang wesel, hutang bank, hutang gaji, dan hutang lainnya yang segera harus dibayar.

Kondisi ideal akan tercapai apabila rasio lancar (*current ratio*) memiliki perbandingan 1:1 atau 100% berarti bahwa aktiva lancar dapat menutupi semua hutang lancar. Jadi suatu institusi dikatakan sehat jika rasionya berada di atas 1 atau diatas 100%, sedangkan institusi ATK Yogyakarta nilai current rasionya hanya sebesar 25,6% dan 36,6% jauh dibawah angka ideal 100%, Sehingga dapat dilatakan bahwa ATK Yogyakarta memiliki kinerja keuangan yang kurang bagus ditinjau dari aspek likuiditas dengan proksi current ratio.

Tabel 6.Perhitungan *Debt to Equity Ratio*

| Tahun | Total Kewajiban | Total Ekuitas | % Rasio |
|-------|-----------------|----------------|---------|
| 2014 | 34.536.128 | 64.131.717.282 | 0,54% |
| 2015 | 47.164.108 | 69.648.339.837 | 0,68% |

Sumber : Data Laporan Keuangan ATK Yogyakarta diolah

Berdasarkan hasil perhitungan rasio *solvabilitas* dengan proksi *debt to equity ratio* pada tabel 7 diketahui bahwa nilai *debt to equity ratio* pada tahun 2014 sebesar 0,54%% dan mengalami peningkatan pada tahun 2015 menjadi 0,68%.

Nilai *rasio* tersebut mencerminkan kemampuan dari Politeknik ATK (ATK) Yogyakarta untuk memenuhi seluruh Kewajiban Hutang dengan Modal Sendiri (*Ekuitas*) yang dimiliki. Bagi perusahaan sebaiknya, besarnya hutang tidak boleh melebihi modal sendiri agar beban tetapnya tidak terlalu tinggi. Semakin kecil *rasio* ini semakin baik. Atau dengan kata lain, semakin kecil porsi hutang terhadap modal, semakin aman. Sehingga dapat dikatakan bahwa ATK Yogyakarta memiliki kinerja keuangan yang bagus ditinjau dari aspek *Solvabilitas* dengan proksi *debt to equity ratio*.

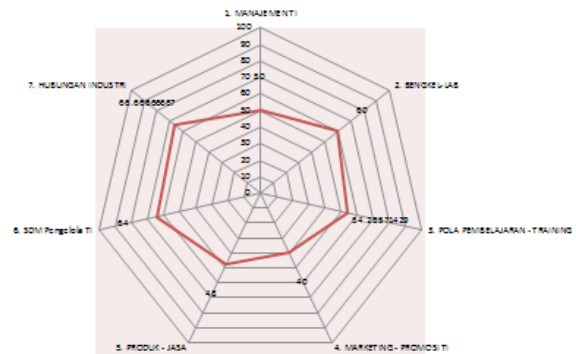
3. Analisis Hasil Perspektif *Balanced Score Card* terhadap 7 Parameter Implementasi *Teaching Factory*

Data Politeknik ATK tahun 2016 mengenai hasil perhitungan pengukuran tolok ukur 7 (tujuh) *assessment parameter* dalam implementasi *Teaching Factory* Prodi TPK dan Prodi TPPK dapat dilihat pada tabel 7 dan tabel 8.

Tabel 7.Hasil 7 *assessment parameter* dalam implementasi *Teaching Factory* Prodi TPK

| No | Aspek | Skor |
|----|----------------------------|--------------|
| 1. | Manajemen | 50 |
| 2. | Bengkel-Lab | 60 |
| 3. | Pola Pembelajaran-training | 54.28571 |
| 4. | Marketing-Promosi | 40 |
| 5. | Produk-Jasa | 48 |
| 6. | SDM Pengelola | 64 |
| 7. | Hubungan Industri | 66.66667 |
| | Rata-rata | 54.71 |

ASSESSMENT PARAMETER FOR IMPLEMENTATION OF TEACHING INDUSTRY

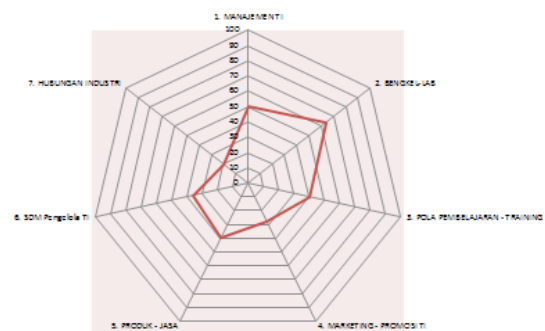


Sumber : Politeknik ATK, 2016

Tabel 8. Hasil 7 *assessment parameter* dalam implementasi *Teaching Factory* Prodi TPPK

| No | Aspek | Skor |
|----|----------------------------|--------------|
| 1. | Manajemen | 50 |
| 2. | Bengkel-Lab | 64 |
| 3. | Pola Pembelajaran-training | 40 |
| 4. | Marketing-Promosi | 28 |
| 5. | Produk-Jasa | 40 |
| 6. | SDM Pengelola | 36 |
| 7. | Hubungan Industri | 20 |
| | Rata-rata | 39.71 |

ASSESSMENT PARAMETER FOR IMPLEMENTATION OF TEACHING INDUSTRY



Sumber : Politeknik ATK, 2016

Implementasi *Teaching Factory* di Politeknik ATK pada tahun 2016 dengan menggunakan metode 7 *assessment parameter* dalam implementasi *Teaching Factory* untuk Prodi TPK memiliki nilai rata-rata **54,71** seperti yang ditunjukkan pada tabel 6. Tabel 7 menunjukkan bahwa Prodi TPPK memiliki nilai rata-rata lebih kecil yaitu **39,71**.

Hasil analisis menggunakan 4 dibanding *mean* skor prodi TPPK yang tertera pada tabel 9. perspektif *Balanced Score Card* menunjukkan bahwa *mean* skor Prodi TPK lebih tinggi

Tabel. 9. Ringkasan hasil pengukuran kinerja pengembangan metode *Balanced Score Card*

| No | Perspektif | Kategori Responden | Mean Skor | | | |
|----|------------------------------|-----------------------------|-----------|-------------|--------------|------------------|
| | | | TPK | Kualifikasi | TPPK | Kualifikasi |
| 1. | Pelanggan | Mahasiswa | 3.97 | Baik | 3.52 | cukup |
| | | Alumni | | | 4.22 | kualifikasi baik |
| | | Pengguna Alumni | | | 3.84 | kualifikasi baik |
| 2. | Proses Bisnis Internal | Dosen | 4.18 | Baik | 3.74 | baik |
| | | Karyawan (non dosen) | 4.19 | Baik | 3.80 | baik |
| 3. | Pertumbuhan dan Pembelajaran | Dosen | 3.89 | Baik | 4.03 | baik |
| | | Karyawan (non dosen) | 4.25 | Baik | 4.03 | baik |
| 4. | Keuangan | <i>Current Ratio</i> | | | 2014 = 25,6% | |
| | | | | | 2015 = 36,6% | |
| | | <i>Debt To Equity Ratio</i> | | | 2014 = 0,54% | |
| | | | | | 2015 = 0,68% | |

Analisis dengan menggunakan metode *7 assessment parameter* dalam implementasi *Teaching Factory* dan *Balanced Score Card* mendapatkan hasil akhir yang **sinergis**.

Data Politeknik ATK tahun 2016 mengenai hasil perhitungan *7x7 Matrix Teaching Factory* menunjukkan bahwa implementasi *Teaching Factory* di Politeknik ATK berada di antara level 2 dengan titik berat pembelajaran tahap perencanaan dan mulai masuk level 3 dengan titik berat pembelajaran tahap kualitas. Prodi TPK memiliki nilai 2,786 dan prodi TPPK pada nilai 2,607. Nilai ini menunjukkan bahwa bahwa implementasi *Teaching Factory* Prodi TPK sedikit lebih baik dibanding Prodi TPPK dan kedua Prodi masih belum mencapai level yang memiliki aspek *saving cost* yaitu minimal level 4.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berikut hasil penelitian yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan Politeknik ATK khususnya dalam implementasi *teaching factory*.

1. Hasil penilaian kinerja dengan *Balanced Score Card* dari perspektif pelanggan (*customer*)

Secara umum mahasiswa, alumni dan perusahaan pengguna lulusan ATK Yogyakarta merasa cukup puas dengan

kualitas pelayanan maupun mutu lulusan ATK. Dari sudut pandang mahasiswa menunjukkan bahwa nilai rata-rata kepuasan tertinggi diperoleh pada perasaan puas dengan metode perkuliahan serta memperoleh banyak manfaat dari materi yang diperoleh selama mengikuti kegiatan perkuliahan. Dari sudut pandang alumni kepuasan tertinggi berkaitan dengan kemudahan lulusan dari ATK untuk segera terserap di lapangan kerja, dimana rata-rata alumni memperoleh pekerjaan setelah lulus adalah dalam kurun waktu kurang dari 1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan skill dan mutu lulusan Politeknik ATK Yogyakarta telah diakui oleh perusahaan user pengguna lulusan ATK. Dari sudut pandang perusahaan sebagai user pengguna lulusan ATK menyatakan bahwa lulusan ATK memiliki kemampuan beradaptasi dengan baik dan mampu bekerjasama dalam team work. Lulusan atk juga mempunyai kemampuan untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan pengalaman praktek yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan skill dan mutu lulusan Politeknik ATK Yogyakarta telah diakui oleh perusahaan user pengguna lulusan ATK.

Kendala dan kelemahan utama dari lulusan ATK menurut perusahaan user pengguna alumni ATK adalah masih rendahnya kemampuan dan penguasaan bahasa asing (khususnya bahasa Inggris) di kalangan lulusan ATK serta masih minimnya jiwa

kepemimpinan dan kemampuan leadership dikalangan lulusan ATK.

2. Hasil penilaian kinerja dengan *Balanced Score Card* dari perspektif proses bisnis internal dengan dosen dan karyawan sebagai responden penelitian.

Secara umum kalangan dosen maupun karyawan yang bekerja di ATK Yogyakarta, berdasarkan hasil pengujian *statistic deskriptif* dengan *aritmatik mean*, sudah merasakan kondisi proses bisnis internal yang sangat baik. Nilai apresiasi tertinggi untuk perspektif ini diperoleh pada pernyataan yang menyatakan bahwa layanan administrasi pelayanan akademik (KRS, penjadwalan, nilai, dll), termasuk perpustakaan telah didukung oleh sistem informasi akademik berkomputer. Kondisi ini mencerminkan bahwa institusi ATK telah menerapkan teknologi informasi dan computer up to date. Dari sudut pandang karyawan merasakan bahwa proses seleksi penerimaan karyawan baru (*recruitment*) di ATK berlangsung sangat ketat dan selektif, sehingga hanya karyawan yang kualified yang memiliki skill dan ketrampilan kerja yang baik yang akan diterima bekerja dilingkungan ATK.

Hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini adalah peningkatan marketing dan promotion terkait implementasi *Teaching Factory*. Pemenuhan ratio dosen tetap terhadap mahasiswa yang masih pada angka 1 : 64, masih jauh dari standar Dikti (1 : 20 s/d 30) merupakan salah satu prioritas yang penting untuk diperhatikan

3. Hasil penilaian kinerja dengan *Balanced Score Card* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan dosen dan karyawan sebagai responden penelitian.

Secara umum kalangan dosen maupun karyawan yang bekerja di ATK Yogyakarta, berdasarkan hasil pengujian *statistic deskriptif* dengan *aritmatik mean*, sudah merasakan adanya proses pembelajaran dan pertumbuhan yang baik dilingkungan ATK. Nilai apresiasi tertinggi untuk perspektif ini dari para dosen diperoleh mencerminkan bahwa institusi ATK telah menerapkan teknologi informasi dan computer up to date. Dari sudut pandang karyawan merasakan bahwa proses seleksi penerimaan karyawan baru (*recruitment*) di ATK berlangsung sangat ketat dan selektif, sehingga hanya karyawan yang kualified yang

memiliki *skill* dan ketrampilan kerja yang baik yang akan diterima bekerja dilingkungan ATK.

Beberapa hal dalam perspektif ini yang menjadi perhatian adalah peningkatan kerjasama dengan industri yang lebih kontinyu untuk implementasi *Teaching Factory* supaya bisa ke level efisiensi dengan adanya produksi, penghargaan terhadap prestasi pegawai perlu lebih diperhatikan, dan optimalisasi sarana promosi yang berupa brosur/*leaflet/showroom*.

4. Hasil penilaian kinerja dengan *Balanced Score Card* dari perspektif keuangan, dengan menggunakan *rasiolikuiditas* dan *solvabilitas*.

Berdasarkan hasil pengukuran *rasio likuiditas* dengan menggunakan proksi *current ratio* diketahui bahwa kemampuan ATK Yogyakarta untuk memenuhi kewajiban hutang jangka pendek yang segera jatuh tempo dengan aktiva lancar yang dimiliki masih sangat rendah, jauh dibawah 100%. Kondisi semacam ini harus segera diatasi yaitu dengan cara mengubah kebijakan alokasi kas dan aktiva lancar Perusahaan dimasa mendatang. Namun demikian kondisi sebaliknya terjadi pada kinerja keuangan ditilik dari rasio *solvabilitas* dengan proksi *debt to equity ratio (DER)*. Hasil perhitungan rasio *DER* tersebut mencerminkan kemampuan dari Politeknik ATK (ATK) Yogyakarta untuk memenuhi seluruh Kewajiban Hutang dengan Modal Sendiri (*Ekuitas*) yang dimiliki. Secara umum dapat dikatakan bahwa ATK Yogyakarta memiliki kinerja keuangan yang bagus ditinjau dari aspek *solvabilitas* dengan proksi *debt to equity ratio*.

5. Hasil analisis dengan menggunakan metode *7 assessment parameter* dalam implementasi *Teaching Factory* dan *Balanced Score Card* mendapatkan hasil akhir yang sinergis.

Saran

Berikut saran yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan Politeknik ATK khususnya dalam implementasi *teaching factory*

1. Akademi Teknologi Kulit (ATK) Yogyakarta dipandang cocok memberlakukan penerapan *Balanced Score Card* sebagai salah satu alat

- pengukur kinerja karyawan dan dosen dimasa mendatang.
2. Pihak pimpinan ATK sebaiknya lebih *responsive* dalam menanggapi keluhan-keluhan mahasiswa, karyawan dan dosen sebagai civitas akademika ATK.
 3. Pemilihan *variabel* pengukuran kinerja sebagai tolok ukur yang dituangkan alat ukur kinerja pada setiap institusi pendidikan tentunya akan mengalami modifikasi dan penyesuaian sesuai target capaian berdasarkan visi dan misi institusi

sehingga harus lebih mencermati dan hati-hati dalam memilih parameter-parameter yang akan dijadikan tolok ukur dalam penelitiannya. Dalam penelitian ini tolok ukur kuesioner untuk masing-masing parameter dalam *Balanced Score Card* mengadopsi dari 7 (tujuh) *assessment parameter* dalam implementasi *teaching factory*, yang merupakan metode pembelajaran yang sedang dikembangkan pemerintah Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, H., 2005, *Internalisasi Perspektif Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi*, TEMA, Volume 6, Nomor 1.
- Aljardali, H., Mazen, K., Thierry, L.T., 2012, *The implementation of the balanced scorecard in lebanese public higher education institutions*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62, 98 – 108.
- Anonim, 2014, *Teaching Industry Sebagai Konsep Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Industri*, Direktorat Pembinaan SMK-GIZ SED-TVET, Jakarta.
- Anonim, 2015, *7X7 Teaching Factory Matrix*, ATMI_BizDEC – GIZ – SED-TVET, Jakarta.
- Anonim, 2015, *Permenperin Nomor: 27/M-IND/PER/ 2/ 2015 tentang Statuta Politeknik ATK*, Kemenperin, Jakarta.
- Arifin, N. Z., 2014, *Model Teaching Industri Politeknik Negeri Jakarta (Industry Based Vocational Education System)*, [Http://www.Dikti.Go.Id/Id/2014/02/10/Model-Teaching-Industri-Politeknik-Negeri-Jakarta-Industry-Based-Vocational-Education-System-Ive-Pnj-System/](http://www.Dikti.Go.Id/Id/2014/02/10/Model-Teaching-Industri-Politeknik-Negeri-Jakarta-Industry-Based-Vocational-Education-System-Ive-Pnj-System/). (on line accessed 17 Jun 2016).
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Farid, D., Mehran, N., Heydar, M., 2008, *Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in Iranian Context*, *Economic and Administrative Series*, Nr. 2, 31-45.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hsng Chean, S., 2006, *The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education*, *J.Total qual manj*, 18, 2.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1996, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
- Luis, S., Birowo, P.A., 2010, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecards to Functional Scorecards*, PT Gramedia Pustaka Utama, Cetakan Keempat, Jakarta.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). *The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-12.
- Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003*, 2003, Jakarta. <http://www.dpr.go.id/id/undang-undang/2003/20/uu/>

- Sistem-Pendidikan-Nasional(on line accessed 18 Jun 2016).
- Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012*, 2012, Jakarta. <http://Www.Dpr.Go.Id/Id/Undang-Undang/2012/12/Uu/Pendidikan-Tinggi>.(on line accessed 18 Jun 2016).
- Pertiwi, A. P., Walesa, D., Kusuma, A.L., 2011, *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi(IT TELKOM)*, Fakultas Informatika Institut Teknologi Telkom, Bandung.
- Prabowo, H., 2007, Implementasi *It Balanced Scorecard* Di Perguruan Tinggi, *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, ISSN: 1907-5022.
- Prasetyo, V.W.T., 2009, *Balanced Scorecard Sebagai Aplikasi Dalam Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi*, Fakultas Teknik Universitas Widya Mandala, Madiun.
- Priyatno, Duwi, 2009. *Aplikasi SPSS dalam Penelitian*, Cetakan Kedua, Edisi Pertama, Penerbit Andi Ofset, Yogyakarta.
- Priyatno, Duwi, 2012, *Belajar Praktis Analisis Parametrik Dan Non Parametrik dengan SPSS*, Gava Media, Yogyakarta
- Rentzos L., Doukas M., Mavrikios D., Mourtzis D., Chryssolouris G., 2014, *Integrating Manufacturing Education with Industrial Practice using Teaching Factory Paradigm: A Construction Equipment Application*, ScienceDirect, *Procedia CIRP* 17 (2014) 189 – 194.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta,
- Sugiyono. 2008. *Statistika untuk Penelitian*. Edisi Ketiga, Alfabeta,. Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Kedua, Alfabeta,. Bandung.
- Suripto., 2009, Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Pendidikan: Pengukuran Kinerja Administrator Kampus, *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.3, No.6,
- Suryaputra, S., Atty Y., 2012, *Perancangan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi Berdasarkan model balanced scorecard pada Perguruan tinggi*, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Universitas Katolik Prahayangan.
- Sutrisno, 2001, *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*, Penerbit : Ekonisia UII, Yogyakarta.
- Suyanto, M., 2007, *Strategic Management Global Most Admired Companies*, CV. Andi Ofset, Yogyakarta.
- Tangen, Stevan., 2004, “Performance measurement: from philosophy to practice”. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.53, No.8.
- Wibisono, D., 2006, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Widyaswanti, E., 2010, Pengukuran Kinerja Program Sru di Teknik Industri Universitas Trunojoyo, *Rekayasa*, Vol 3 No 2.
- Yulianto, Heppy., 2000, Mengukur Kepuasan Pelanggan, *Manajemen*, No 138,, Hal. 34-35.
- Yuwono, S., Sukarno, E., Ichsan, M. 2006, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Cetakan Keempat, Jakarta.