

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Masalah kebutuhan jasa dibidang pendidikan tinggi yang makin meningkat dari tahun ke tahun menyebabkan kapasitas jasa pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak lagi mampu menampung seluruh calon peserta didik. Hal ini mendapat respon kelompok masyarakat yang lain melalui penawaran jasa pendidikan dengan beragam atribut dan kepentingan. Peraturan mengenai pendirian perguruan tinggi ini diatur dalam Permenristek dikti Nomor 21 Tahun 2019 Pengganti Permenristekdikti Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta.

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi akan berusaha menawarkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Menurut Kotler (2009), jasa merupakan berbagai tindakan atau kinerja (*performance*) yang dapat ditawarkan oleh seseorang atau suatu organisasi kepada pihak lain dan bersifat tidak berwujud serta tidak berakibat pada kepemilikan terhadap sesuatu. Posisi perguruan tinggi Timor Leste di tingkat internasional dapat juga dilihat dari daftar perguruan tinggi terbaik di dunia yang dikeluarkan oleh *Times Higher Education Supplement* (THES). Prestasi perguruan tinggi Timor Leste masih sangat jauh dari harapan, sehingga perlu disadari bahwa betapa belum meratanya kualitas pendidikan tinggi yang ada di Timor Leste.

Universitas tunduk pada prosedur penilaian kualitas mengevaluasi akademik, penelitian sebagai serta kriteria bisnis operasi mereka. Untuk membuat universitas lebih banyak kompetitif dan berkelanjutan dari waktu ke waktu perlu untuk memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen strategis untuk mengatur hasil internal sebagai serta memperkuat hubungan eksternal. Di pendidikan tinggi, ada tradisi lama yang

berkaitan dengan pengukuran kinerja yang saat ini didorong oleh kebutuhan eksternal. persyaratan akuntabilitas dan harus diimplementasikan ke dalam sistem keuangan akuntansi dan pelaporan (Fijałkowska, 2016, p. 97). Secara tradisional, kinerja pengukuran dan pelaporan, yang merupakan persyaratan kemampuan akun yang efektif, didasarkan pada model akuntansi keuangan yang menekankan profitabilitas, arus kas, pertumbuhan penjualan, ROA, ROE, nilai tambah ekonomi.

Ukuran keuangan yang digunakan untuk memberikan dasar akuntabilitas, kepengurusan, komparabilitas. Namun, indikator keuangan saja terbatas dalam kemampuan mereka untuk secara memadai mewakili berbagai faktor yang terkait dengan keunggulan organisasi.

Sudaryo (2015) menyimpulkan bahwa institusi perguruan tinggi harus melakukan adaptasi pada struktur dan prosesnya dalam usaha memperbaiki efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar dalam lingkungan yang terus berubah. Oleh karena itu kinerja perguruan tinggi diperlakukan sebatas ukuran hasil evaluasi kualitas perguruan tinggi dari, hal ini di katakan oleh Dirjen Perguruan Tinggi (Dikti) yang menyatakan kinerja perguruan tinggi belum ditafsirkan sebagai manajemen kinerja yang seharusnya diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi, baik dalam mencapai visi dan misinya masing-masing maupun dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi yang diharapkan pemerintah.

Konsep kinerja perguruan tinggi juga dikenalkan melalui konsep HELT (*Higher Education Long Term Strategic*) dengan pilar: akuntabilitas, otonomi, evaluasi dan akreditasi dan model pengukuran RAISE (*Relevance, Academic Atmosphere, Internal Management and Organization, Sustainability, dan Efficiency and Productivity*) (Dikti, 15 Oktober 2018)

Sudaryo (2015): Ukuran kinerja perguruan tinggi lainnya adalah sebagaimana yang diperoleh sebagai hasil riset Asiaweek pada universitas-universitas di Asia, yang juga masih terbatas pada pengukuran peringkat perguruan tinggi. Hasil riset Asiaweek membagi pengukuran kinerja perguruan tinggi ke dalam 5 kriteria, yaitu:

- A. Reputasi akademik (bobot 20%): skor rata-rata yang diberikan oleh universitas lain;
- B. Seleksi mahasiswa (bobot 25%):
  - 1. Jumlah mahasiswa tahun pertama yang diterima dibandingkan dengan jumlah pelamar,
  - 2. Jumlah pendaftaran dibandingkan dengan yang diterima,
  - 3. Mahasiswa yang tergolong dalam 10% teratas di sekolah menengah atasnya atau memperoleh nilai A atau ekuivalen dalam tes masuk sekolah,
  - 4. Skor median mahasiswa tahun pertama pada tes masuk nasional atau universitas;
- C. Sumber daya dosen (bobot 25%):
  - a) Dosen yang berijazah graduate,
  - b) Gaji median dosen,
  - c) Anggaran pengeluaran rata-rata per dosen,
  - d) Ukuran kelas,
  - e) Rasio dosen-mahasiswa;
- D. Hasil riset (bobot 20%):
  - a) Penghargaan per dosen dari jurnal ilmiah internasional,
  - b) Artikel mkarangan yang diterbitkan per dosen pada jurnal ilmiah,
  - c) Anggaran riset,
  - d) Dosen yang bergelar doktor,
  - e) Mahasiswa yang berijazah graduate;
- E. Sumber daya keuangan (bobot 10%):
  - a) Jumlah anggaran pengeluaran,

- b) Pengeluaran rata-rata per mahasiswa,
- c) Anggaran untuk perpustakaan per mahasiswa,
- d) Alokasi biaya akses ke internet,
- e) Alokasi biaya komputer per mahasiswa).

Pembobotan dilakukan berdasarkan konsensus dari universitas-universitas yang diteliti. Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa model kinerja perguruan tinggi yang dikembangkan masih terbatas pada model pengukuran kinerja dimana pengembangannya terkonsentrasi pada kelengkapannya. Belum diketahui sejauh mana validitas dari indikator-indikator kinerja tersebut, baik menurut content-nya maupun menurut konstruksinya (Sudaryo, 2015:2). Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perguruan tinggi maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yaitu konsep Balance Scorecard.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen kinerja, bukan semata-mata sistem pengukuran kinerja, yang berusaha menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam aksi yang nyata berdasarkan umpan balik secara internal dari proses bisnis yang dijalankan dan secara eksternal dari hasil yang diperoleh, baik dari respons pelanggan maupun kesehatan keuangan. Balance Scorecard menyeimbangkan antara faktor internal dengan eksternal (pemilik dan pelanggan), antara indikator kinerja keuangan (perspektif pemilik) dengan kinerja non-keuangan, yaitu: pelanggan (perspektif pelanggan) serta proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (perspektif karyawan dan organisasi), antara pemicu kinerja dengan hasil yang diperoleh, antara faktor kuantitatif dengan kualitatif, antara jangka pendek (operasional) dan jangka panjang (visi dan misi).

Sistem ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan bebas di era global dimana setiap organisasi dituntut kemampuan untuk mempunyai kemampuan bersaing agar dapat berhasil memenangkan persaingan. Balance Scorecard merupakan alat bantu manajemen

kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Dengan demikian BSC dapat digunakan sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan akademik dan departemen non-akademik universitas dan mekanisme penganggaran dan kesepakatan target (Küper, 2013). Tujuan dari konsep ini adalah untuk mengatasi kekurangan sistem pengukuran kinerja tradisional, yang mengandalkan hanya pada hasil keuangan (Pietrzak et al, 2015). Kinerja lembaga saat ini, khususnya pada perguruan tinggi swasta yang belum mapan dan memiliki nama besar seringkali hanya dilihat pada perspektif keuangan atau jumlah mahasiswa saja, apabila laporan jumlah mahasiswa yang diikuti keuangan dari perguruan tinggi tersebut memuaskan maka kinerja perguruan tinggi tersebut dengan mudahnya disimpulkan dengan hasil baik.

Namun pada saat ini perspektif keuangan saja tidak cukup mencerminkan kinerja perguruan tinggi swasta karena tidak menjamin bahwa perguruan tinggi swasta tersebut akan bisa bersaing dalam jangka panjang. Rencana Strategis Tahap II Universidade Dili 2019-2023 hal.6 menyatakan bahwa strategi pengembangan Universidade Dili 2019-2023 menunjukkan fokus bisnis internal dan membangun pondasi yang kuat sebagai landasan peningkatan program-program tridarma untuk mendukung pencapaian visi Universidade Dili (UNDIL).

Oleh karena itu strategi pengembangan UNDIL ke depan akan menggunakan Balanced Scorecard (BSC) untuk mendukung manajemen yang kuat berbasis pada kinerja. Untuk itu ke depan akan dibangun sistem manajemen yang kuat berbasis pada sistem manajemen kinerja (performance based management). Pendekatan yang digunakan adalah Balanced Scorecard (BSC), dengan lima perspektif, sebagai berikut :

- (1) Perspektif pembelajaran dan pengembangan (*Operational Excellent*) yang lebih diarahkan pada kekuatan sumberdaya untuk menghasilkan peningkatan mutu lulusan.

- (2) Perspektif bisnis internal (*Academic Excellent*) yang berorientasi pada pencapaian mutu kinerja program, pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, pembangkitan pendapatan, dan kerjasama kelembagaan.
- (3) Perspektif keuangan yang menekankan pada kemampuan penggalan sumber-sumber pendanaan yang lebih luas dan pengelolaan dana yang efisien, efektif dan proporsional (*Prosperity Excellent*) serta memiliki akuntabilitas yang tinggi.
- (4) Perspektif penjaminan mutu internal yang menekankan pada kemampuan evaluasi dan pengendalian program tridarma dan administrasi serta pelayanan untuk memastikan seluruh proses pelaksanaan kegiatan operasional sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.
- (5) Perspektif pencitraan institusi yang lebih menekankan pada bagaimana membangun respon positif tidak hanya dari pelanggan (*Customer Excellent*), orang tua mahasiswa, mitra kerja, pemerintah dan masyarakat (eksternal) tetapi juga bagaimana membangun respon positif dari internal UNDIL. Melalui pendekatan BSC ini, visi, misi dan sasaran UNDIL tahun 2019- 2023, dapat dijabarkan dalam peta program strategis, dan rencana/program operasional tahunan dengan indikator hasil dan target kinerja yang terukur. (Sumber Rencana Strategis Tahap II UNDIL, halaman 22-23).

Pernyataan tersebut mengemukakan bahwa Universitas Dili (UNDIL) ke depan akan membangun sistem manajemen yang kuat berbasis pada sistem manajemen kinerja (performance based management) dan pendekatan yang digunakan adalah Balanced Scorecard (BSC) dengan lima perspektif yang digunakan. Akan tetapi dalam implementasi dan pelaksanaannya bahwa UNDIL belum sepenuhnya menggunakan Balanced Scorecard. Penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja Universitas Dili menggunakan metode balanced scorecard dengan hasil baik, dilakukan oleh Ridla (2017) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan di UNDIL disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan seefisien mungkin.

Konsumen atau pelanggan dari UNDIL merasakan sangat puas atas layanan yang ditunjukkan oleh pihak manajemen maupun karyawan. Manajemen UNDIL sangat mendorong karyawan dan terbuka untuk memunculkan ide-ide baru serta karyawan dapat terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang inovatif.

Manajemen UNDIL sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pemimpin selalu mendorong dan memberi motivasi agar pegawai fakultas ekonomi bekerja dengan baik. Walaupun, kinerja Universitas dinilai baik berdasarkan ukuran kinerja output. Namun sementara ada hubungan yang lemah antara faktor-faktor keuangan dan pelanggan dan ukuran kinerja, ada hubungan yang kuat antara proses internal dan inovasi dan pembelajaran di satu sisi dan ukuran kinerja di sisi lain.

Pengukuran kinerja dengan BSC, manajemen perguruan tinggi akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit-unit yang ada saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan atau jangka panjang, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa mendatang, serta memungkinkan lembaga untuk menilai intangible asset. Dengan menerapkan balance scorecard para pimpinan akan mampu mengukur bagaimana pengembangan lembaga dapat dilakukan untuk penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang. Di samping itu balance scorecard tidak hanya mengukur hasil akhir (outcome) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (driver).

Keunggulan model BSC terletak pada *key performance indicator* sebagai matriks terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi organisasi yang mana KPI adalah indikator atau ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi organisasi yang telah ditentukan. Tujuan dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimanakah penerapan konsep BSC dalam kinerja Universidade Dili yang kemudian

dirumuskan dalam berbagai inisiatif strategi yang dapat diaplikasikan secara praktis sehingga kinerja UNDIL dapat tercapai secara komprehensif, koheren, terukur, seimbang, dan berkesinambungan. Untuk itu, dalam rangka pengembangan kinerja perguruan tinggi swasta, perlu dilakukan penelitian untuk mengembangkan lebih lanjut tentang “Analisis Pengukuran Kinerja Universitas Dili (UNDIL) dengan Menggunakan Balanced Scorecard”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Bagaimana kinerja Yang Diterapkan Untuk Setiap Perspektif Dalam Balanced Scorecard Agar Sesuai Dengan Visi Dan Tujuan Kampus Universitas Dili (UNDIL) dengan Menggunakan Balanced Scorecard?”.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja tersebut dengan menggunakan balance scorecard. Berikut uraian tujuan penelitian ini:

1. Untuk Menganalisis Kinerja Kampus Universitas Dili (Undil) dalam Perspektif Keuangant.
2. Untuk Menganalisis Kinerja Kampus Universitas Dili (UNDIL) dalam Perspektif Pelanggan.
3. Untuk Menganalisis Kinerja Kampus Universitas Dili (UNDIL) dalam Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Untuk Menganalisis Kinerja Kampus Universitas Dili (UNDIL) dalam Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan.



#### 1.4. Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini penulis berharap dapat memberikan dan menciptakan manfaat antara lain:

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan Ilmu akuntansi manajemen khususnya jurusan akuntansi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Balance Scorecard. Sedangkan bagi penulis diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard*.

2. Bagi Stakeholders

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu stakeholders agar dapat mengetahui seberapa baik kinerja organisasi dalam mencapai target yang ditetapkan, sehingga diharapkan dapat membantu dalam menganalisis, menentukan dan mengambil keputusan investasi yang baik dan mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan.

3. Bagi Universidade Dili

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris mengenai efektivitas peraturan yang telah dikeluarkan oleh Educasaun ou Ensino Superior e Cultura Timor Leste mengenai pentingnya standar-standar pembelajaran dalam perguruan tinggi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat mendorong pihak regulator untuk terus memperbaiki peraturan yang sudah ada, sehingga dapat meningkatkan perlindungan terhadap investor.

Kegunaan Operasional (Bagi Lembaga) Dengan adanya penelitian ini diharapkan bisa mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran kinerja agar visi, misi dan tujuan Kampus Universidade Dili (UNDIL) dapat tercapai dengan baik serta membantu untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan

kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan Universitas Dili (UNDIL) dapat terlaksana.