

kk-2
KEB
TEA.31/10
SHE
D

TESIS

MENYUSUN MODEL BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS DAN INSTRUMEN PENGUKURAN KINERJA PADA UNIVERSITAS YAPIS PAPUA (UNIYAP) JAYAPURA

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA



ENTAR SUTISMAN
NIM : 090610115 M

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008

**MENYUSUN MODEL BALANCED SCORECARD SEBAGAI
SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS DAN INSTRUMEN
PENGUKURAN KINERJA PADA UNIVERSITAS
YAPIS PAPUA (UNIYAP) JAYAPURA**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Magister Akuntansi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**ENTAR SUTISMAN
NIM : 090610115 M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

Lembar Persetujuan

**TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL : 29 Juli 2008**

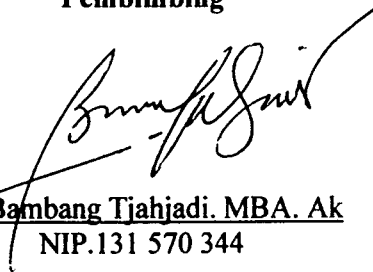
Oleh

Pembimbing Ketua,



Drs. H. Basuki, M.Com (HONS), Ph.D., Ak.
NIP : 131558571

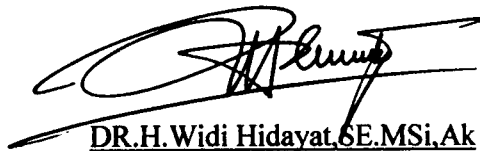
Pembimbing



Dr. Bambang Tjahjadi, MBA, Ak
NIP.131 570 344

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Akuntansi



DR.H.Widi Hidayat, SE,MSi,Ak
NIP.131 558 573

Telah diuji pada
Tanggal, 22 Agustus 2008
Pukul 13.00 WIB s.d selesai

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : DR.H.Widi Hidayat,SE.MSi,Ak

Anggota : 1. Drs. H. Basuki, M.Com (HONS), Ph.D., Ak.
2. Dr. Bambang Tjahjadi. MBA. Ak
3. Dr. Elia Mustikasari, M.Si.,Ak.
4. Dra. Yustrida Bernawati, M.Si.,Ak.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tiada kata terindah yang patut kita ucapkan selain puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., Tuhan yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala rakhmat, nikmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini tepat pada waktunya. Tesis ini ditujukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana Strata Dua Program Studi Magister Akuntansi pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Penulis sadari bahwa penyelesaian Tesis ini tak luput dari berkat bantuan dan doa yang tulus dari semua pihak, dan dengan bangga pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat disertai ucapan terima kasih yang setulusnya terutama kepada Drs. H. Basuki, M.Com. (Hons), Ph.D., Ak., sebagai Pembimbing Ketua yang telah memberi motivasi dan bimbingan serta melayani konsultasi demi penyempurnaan penulisan tesis ini dan Dr. Bambang Tjahjadi. MBA.Ak., yang telah rela dan sabar sempat meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sejak awal penulisan hingga terselesaikannya Tesis ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Ketua Program Studi Magister Akuntansi DR.H.Widi Hidayat,SE.MSi,Ak atas kesempatan, saran dan masukan demi terselesaikannya tesis ini serta tuntasnya studi.
2. Seluruh staf pengajar program studi Magister Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan profesionalismenya, sehingga penulis mendapat wawasan dan pengalaman selama masa studi.
3. Rektor Uniyap Jayapura (Bpk. Muhdi B. Hi. Ibrahim, SE.,MM.), para Wakil Rektor dan Jajarannya dan Seluruh Dekan dan Ketua Program studi, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi S2

dengan dukungan dana dan motivasinya serta memberikan ijin melakukan penelitian dan dijadikannya Uniyap Jayapura sebagai obyek penelitian beserta data dan informasinya.

4. Pa H. Zubeir, Pa Mansur, Pa Jusmin, Pa Haji Ridwan, Pa Muklis Kanto (mantan Rektor), Bu Hj. Mugiati, Bu Hj. Rahmatang dan semua orang tua yang sangat berjasa dalam proses perjalanan aktivitas dan studi penulis selama ini.
5. Staf Karyawan Sekretariat Maksi, mba riska, mba ade, mba susi, mas puji, mas dion, mas reza dan seluruh staf yang tidak sempat disebut semuanya, yang telah memberikan dukungan dan pelayanan yang terbaik bagi penulis selama masa studi.
6. Orang tua & Mertua tercinta (Emak dan Bapakku, Bapak Koco, Ayah dan Mama, seluruh keluarga di Nganjuk dan Ibi di Malang) atas dorongan, dukungan dan doa restunya yang selalu diberikan kepada penulis selama menempuh studi.
7. Isteriku tercinta Ririn dan anakku yang guanteng Muhammad Luthfi Romadlon, yang dengan tulus dan kesabarannya memberikan pengorbanan, dorongan, serta do'a yang diberikan kepada penulis.
8. Keluargaku tersayang (adik iparku Bayu dan Ria, ponakanku Irwan & Tanti, kakakku dan suami atas semangat, motivasi dan doa yang selalu diberikan bagi penulis.
9. Teman-teman seangkatan Program Studi Magister Akuntansi pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya atas kebersamaan yang telah terjalin selama perkuliahan (Mas Bonnie, Mba Dian, Mba Nurul, Fenny, Intan, Mas Wawan, Uma, Steven, Pa Hamid, Pa Zul, Rio, Rianti, Anita) dan

teman-teman lainnya do Kosan Jojoran II/ 40 Pa Kiki, Pa Natsir, Pa Udin, Pa Muntu, Pa Obe dan semuanya.

10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, saran dan masukan selama proses penulisan tesis ini.

Sebagai manusia yang tidak akan pernah sempurna, begitupula dengan penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam penyajian materi maupun dalam membahas permasalahannya karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis dalam menyusun Tesis ini. Oleh karena itu sumbangan pemikiran dari semua pihak demi penyempurnaan tesis ini sangat dinantikan. Semoga Allah SWT melimpahkan taufik dan hidayah-Nya serta membalas jasa baik semua pihak yang telah membantu penulis. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

” The journey of 1000 miles, begin with 1 step...(Confucius)—

“...if there is a will, there is a way.....”

Surabaya, Agustus 2008

Penulis,

Entar Sutisman

RINGKASAN

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan & Norton pada tahun 1992. Pada awalnya, *BSC* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja nonkeuangan. Pada perkembangan selanjutnya *BSC* tidak hanya sekedar sebuah penilaian kinerja tapi juga menjadi alat manajemen strategi.

Pada awalnya *BSC* digunakan pada organisasi profit, tetapi pada perkembangannya *BSC* juga mulai digunakan pada organisasi nonprofit salah satunya adalah Perguruan tinggi. Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *BSC*. Pada organisasi profit, perspektif finansial merupakan tujuan akhir. Berbeda dengan organisasi nonprofit, keuntungan bukanlah tujuan utama. Pada organisasi nonprofit kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir. Maka *BSC* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nonprofit tersebut.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan Universitas Yapis Papua (UNİYAP) Jayapura, diperlukan suatu sistem kinerja yang kompleks dengan sebuah standar kerja yang menjadi patokan. Untuk menciptakan sistem tersebut disusun model *BSC* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengilustrasikan bagaimana strategi universitas menghubungkan *intangible assets* dan memadukan tujuannya ke dalam empat perspektif dari *BSC*. Dengan penyusunan model *BSC* ini, Uniyap Jayapura dalam mengukur kinerjanya tidak hanya mengacu pada perspektif keuangan saja, tetapi mengukur aspek nonkeuangan yang lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Uniyap Jayapura perlu mengadopsi *BSC*, karena pada era sekarang ini diharapkan universitas menjadi akuntabel, kompetitif dan berfokus pada kinerja. Universitas juga ditantang untuk memenuhi harapan *stakeholder* (mahasiswa, orang tua, donatur dan perusahaan penyerap lulusan). Tuntutan ini mengharuskan universitas untuk bertindak profesional dimana universitas harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidakpastian yang ditemui.

Uniyap Jayapura dalam melaksanakan program kerjanya belum melaksanakan proses perencanaan strategis. Aktivitas yang dilaksanakan sebagian besar bersifat rutin dan tidak terstruktur ditetapkan melalui mekanisme dan dijadikan sebagai pedoman. Aktivitas yang dilakukan lebih kepada pemenuhan kewajiban kepada instansi terkait terutama standar Dikti atau Kopertis XII. Sementara untuk aktivitas yang tidak rutin melihat pada kebutuhan riil perguruan tinggi karena tuntutan paradigma otonomi perguruan tinggi. Rencana strategis yang ada masih bersifat Draft dan belum ditetapkan melalui sebuah pembahasan formal untuk dijadikan pedoman penyusunan program kerja baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semuanya masih dalam tahap proses pembenahan untuk menuju ke arah yang lebih baik. Hal ini yang mendasari perlunya penyusunan model *BSC* yang dimulai dengan mendesain peta strategi dengan tujuan agar strategi dapat dipahami dan dimengerti oleh seluruh elemen Uniyap Jayapura.

Langkah dalam penyusunan model *BSC* Uniyap Jayapura dengan mendesain peta strategi untuk menerjemahkan visi, misi dan tujuan Uniyap Jayapura ke dalam isu-su strategis. Isu-isu strategis yang telah ditetapkan kemudian ditentukan ukuran-ukurannya, kemudian penetapan target masing-masing dan inisiatif strategi (*action*

plan) masing-masing yang akan dijadikan sebagai arah komitmen dan alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Tujuan Uniyap Jayapura merupakan sasaran besar masa depan yang menentukan kelangsungan Uniyap Jayapura menuju masa depan.

Penelitian ini memiliki proposisi bahwa dengan tersusunnya model *BSC* sebagai sistem manajemen strategis dan instrumen pengukuran kinerja pada UNYAP Jayapura, bahwa penjabaran strategi menjadi lebih jelas, isu-isu strategi menjadi lebih terukur dan insiatif strategis (*action plan*) menjadi lebih selaras dengan visi, misi dan tujuan universitas.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah sistem manajemen strategis pada Uniyap Jayapura. Pendekatan penelitian dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan data dari obyek studi. Penelitian kualitatif dalam hal ini menggunakan pendekatan studi kasus yang antara lain dikembangkan oleh Yin (1989). Dalam penelitian lapangan ini ada beberapa kegiatan yang dilakukan, yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti analisis data model Yin yang mencakup aktivitas mengumpulkan data, menganalisis data, membandingkan antara kriteria dengan hasil temuan, memberikan solusi konstruktif dengan menerapkan model *BSC* sebagai alat ukur kinerja pada UNYAP Jayapura, dan mengambil keputusan dan saran.

Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa Uniyap Jayapura dalam melaksanakan program kerjanya belum melaksanakan proses perencanaan strategis. Uniyap Jayapura belum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis dan alat ukur kinerjanya. Strategi yang terstruktur belum secara resmi dibuat dan dikomunikasikan kepada seluruh elemen Uniyap Jayapura sehingga menjadi dasar diperlukannya penyusunan model *BSC*. Dengan menyusun model *BSC* sebagai sistem manajemen strategis dan instrumen pengukuran kinerja pada UNYAP Jayapura, maka penjabaran strategi menjadi lebih jelas, isu-isu strategi menjadi lebih terukur dan insiatif strategis (*action plan*) menjadi lebih selaras dengan visi, misi dan tujuan Uniyap Jayapura.

Penelitian ini menyarankan kepada Uniyap Jayapura agar mempertimbangkan manajemen kinerjanya dengan menggunakan alat ukur berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis dan instrumen pengukuran kinerja sehingga Uniyap Jayapura terfokus pada stratgi dan implementasinya dapat segera diwujudkan melalui komitmen bersama pimpinan dan kerjasama elemen Uniyap Jayapura dari tingkat atas hingga ke tingkat bawah.

SUMMARY

The Balance Scorecard was first introduced in 1992 through the work of Kaplan and Norton. In the beginning, BSC was aimed to improve executive performance measurement system. Prior to 1990s, executive performance was measured from financial aspect only. As a consequence, executive devoted attention and effort and focus more to increase financial performance only and tend to ignore other non financial performance. In the subsequent development, not only became a performance valuation, but BSC also became a strategic management tool.

Initially, BSC was implemented only in profit organization, but in the next development, BSC also applied in non profit organization, which one of them is university. Of course, the original concept of BSC would need some adjustment. In a profit organization, financial perspective is the final purpose. But a non profit organization is different from profit organization. Customer satisfaction is the final purpose of a non profit organization. Thus, BSC which was going to be applied had to adapt with the characteristics of non profit organization.

In order to achieve vision, mission and objectives of Universitas Yapis Papua (Uniyap), Jayapura, a complex performance system with one performance standard as a guidance will be needed. To create that system, a BSC model as strategic management system was constructed to illustrate how organization link intangible assets and integrate their objectives into four perspectives BSC. With this arrangement, Uniyap Jayapura would not only measure their performance from financial perspective, but also measure other non financial aspects which were customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.

Yapis Papua University need to adopt BSC, since in this era, university is expected to be accountable, competitive and focus on performance. Besides, university is also challenged to meet stakeholder need (students, parent, donator and company which will need the graduate students). Those requirements made a strategic management system needed for professional capabilities of university. Since the external world is not stable at all, planning system must be able to control the uncertainty that would be faced.

Uniyap Jayapura had not made any strategic planning process in implement the work program. Most activities were routinely based and unstructured which were decided toward mechanism and act as guidance. Activities were done only as an obligation to authorized institution especially Dikti Standard or Kopertis XII standard. Non routine activities determined from university's real requirements as the demand of university autonomy paradigm. Strategic planning was still in draft and had not been decided through formal discussion to be considered as the guidance to make work program in the short term, medium term and long term. All of them are still in the process toward a better direction. This condition emerge the need of constructing BSC model started by designing strategy mapping in order to make all elements of Uniyap Jayapura can comprehend and understand it.

The first step taken in arranging the model of Uniyap Jayapura's BSC was designing strategy mapping to translate vision, mission and the objectives of Uniyap Jayapura in strategic issues. After determining the strategic issues and made their measurements, the next step was determining each target and action plans which were going to be committed and act as guidance tool for mobilizing resources and energy to achieve the settled goals. The goals of Uniyap Jayapura were to achieve great future which determined the sustainability of Uniyap Jayapura.

The proposition of this research was that with organizing BSC model as strategic management system and performance measurement tool in Uniyap Jayapura, it is expected that the strategy can be described more clearly, the strategic issues would be more measurable and action plan will be alligned with the vision, mission and objectives of the university.

The analysis unit of this research was a strategic management system in Uniyap Jayapura. This was qualitative study done by utilizing data from the object of the study. This study used a case study approach which was developed by Yin (1989). In this field study, there were some activities including interview, observation, and documentation. Data analysis technique using Yin model which included data accumulation, data analysis, comparing between criteria and the finding result, giving constructive solutions which get from applied BSC model as performance measurement tool for Uniyap Jayapura and to take decisions as well as necessary.

This research founded that Uniyap Jayapura had not implemented strategic planning process, had not used BSC as its strategic management system and as its performance measurement. The structured strategy had not formally made and communicated to all elements of Uniyap Jayapura. Thus, it is expected that with BSC model construction as their strategic management system and performance measurement tool, Uniyap Jayapura could describe their strategy clearly, the strategic issues would be more measurable, and their action plan would be harmony with their vision, mission and goals.

This study suggested Uniyap Jayapura to take BSC into consideration as strategic management system and performance measurement instrument so that the focus on their strategy and implementation can be achieved by means of together commitment from all element of Uniyap Jayapura, from top level until down position in the university.