

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Membangun perguruan tinggi pada era globalisasi ini dihadapkan pada dinamika lingkungan eksternal perguruan tinggi yang sangat dipengaruhi oleh ekonomi pasar. Sebaiknya peran dan posisi perguruan tinggi juga mempengaruhi dinamika pasar terutama dalam kaitannya dengan pengembangan sumberdaya manusia dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Lingkungan eksternal perguruan tinggi ini adalah lingkungan *strategic* dimana kompetisi terus menerus terjadi dan tidak dapat berhenti atau dihentikan. Untuk memenangkan kompetisi ini, peran *strategic* adalah mutlak dan tidak bisa ditunda lagi, karena strategi dapat menciptakan berbagai alternatif yang dapat ditempuh untuk keberhasilan perguruan tinggi dalam kompetisi tersebut.

Dalam melaksanakan misi dan fungsi pokoknya, perguruan tinggi dalam hal ini universitas, memerlukan *resources* baik yang sifatnya *tangible* maupun *intangibile* yang juga diperlukan oleh perguruan tinggi lain. Demikian pula dalam memasarkan programnya kepada umum, universitas berlomba untuk menawarkan yang terbaik yang dapat diterima oleh umum. Lulusan yang dihasilkan, produk ilmu pengetahuan yang diciptakan dan berbagai hal lainnya yang merupakan produk yang diperlukan dan ditawarkan kepada umum, perguruan tinggi harus berkompetisi dengan rekan perguruan tinggi lainnya. Dalam upaya untuk memperoleh *revenue* yang lebih besar, setiap perguruan tinggi juga harus bersaing untuk memperoleh dana sebanyak mungkin.

Universitas untuk mampu bersaing, tentunya harus melakukan perubahan-perubahan dengan menggunakan strategi yang saat ini adalah suatu keharusan untuk

Universitas untuk mampu bersaing, tentunya harus melakukan perubahan-perubahan dengan menggunakan strategi yang saat ini adalah suatu keharusan untuk segera dilakukan. Selain standarisasi perguruan tinggi yang berlaku secara nasional, universitas juga perlu melakukan perubahan manajemen dengan mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berkembang. Salah satunya adalah perubahan alat ukur yang digunakan universitas untuk mengukur kinerja.

Karena itulah mulai dikembangkan pengukuran-pengukuran kinerja yang tidak hanya mengacu pada ukuran keuangan. Salah satu yang dikembangkan adalah penilaian dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*. Metode ini 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. Dan pada perkembangannya *BSC* tidak hanya sekedar sebuah penilaian kinerja tapi juga alat manajemen strategi.

Pada awalnya *BSC* digunakan pada organisasi profit. Tetapi pada perkembangannya *BSC* juga mulai digunakan pada organisasi nonprofit. 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.

Ada berbagai jenis organisasi nonprofit yang mengaplikasikan *BSC*, antara lain rumah sakit, pusat kesehatan (*healthcare*), organisasi pemerintahan, universitas, dan lain-lain. Pada artikel Stewart dan Hubin (2000-2001), memberikan contoh *BSC* pada universitas dengan menggunakan lima perspektif yang berbeda dari konsep

aslinya, antara lain *diversity* (keanekaragaman), *student learning experience* (pengalaman belajar mahasiswa), *academic excellence* (kesempurnaan akademis), *outreach and engagement* (pencapaian melampaui target dan perikatan), dan *resource management* (manajemen sumber daya).

Untuk itu universitas juga harus melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran keuangan saja, tetapi juga pengukuran di luar keuangan, seperti tentang kepuasan mahasiswa, orang tua, perusahaan penyerap lulusan, pengembangan universitas dan karyawannya. Dengan demikian jika universitas memiliki kemampuan untuk memenuhi tingkat kepuasan mahasiswa dan pengelolaan sumber daya manusia, tentunya akan memberikan keuntungan kompetitif yang kuat bagi universitas dan semakin bertahannya universitas dalam persaingan.

Dengan termotivasi oleh amanat umat dan tugas nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa, maka Yayasan Pendidikan Islam (Yapis) Papua mendirikan Universitas Yapis Papua (UNİYAP) Jayapura dalam rangka penyelenggaraan Pendidikan Tinggi bernuansa Islam yang bersendikan iman dan taqwa serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Uniyap Jayapura sebagai lembaga pendidikan tinggi merupakan bagian dari Sistem Pendidikan Tinggi untuk menyelenggarakan Tri Darma Perguruan Tinggi yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat, yang dalam pengembangannya senantiasa berpedoman dan berdasarkan pada Pancasila sebagai landasan idiil, dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 sebagai landasan Konstitusional.

Sebagai universitas swasta di bawah Kopertis Wilayah XII Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya barat, secara strategis letaknya berada di wilayah Indonesia bagian timur. Uniyap Jayapura sebagai pengemban amanah perkembangan pendidikan, keberadaannya sudah berdiri cukup lama. Dalam perkembangannya

Uniyap Jayapura mengalami berbagai macam perubahan dari Akademi Ilmu Administrasi dan Akuntansi (AIA&A) tahun 1974 hingga berubah status menjadi universitas pada tahun 2004. Tentunya perubahan itu memerlukan waktu dan proses yang cukup panjang. Ibarat umur manusia usia Uniyap Jayapura tersebut sudah sangat dewasa.

Kedewasaan tersebut tentunya menuntut adanya perubahan yang lebih maju dalam hal kualitas pelayanan dan manajemen operasionalnya. Sehingga kedewasaan Uniyap Jayapura idealnya harus selaras dengan kemajuan dan kemandirian yang dicapai. Hal tersebut tentunya harus ditunjang dengan kesiapan internal dalam melakukan perubahan dalam menghadapi persaingan.

Tidak sedikit kendala yang dihadapi Uniyap Jayapura dalam mengemban tugasnya, selain banyaknya perguruan tinggi di kota Jayapura yang bersaing dalam menyerap mahasiswa, kendala yang dihadapi Uniyap Jayapura adalah masalah sumber dana dan belum adanya manajemen pengelolaan yang sistematis. Dengan demikian mengakibatkan sistem kinerja dan sistem keuangan Uniyap Jayapura berjalan tidak terstruktur dan tidak efisien. Untuk itu Uniyap Jayapura diharapkan mampu mengelola sistem kinerja yang terstruktur untuk mendukung tercapainya visi, misi dan tujuannya.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan Uniyap Jayapura, diperlukan suatu sistem kinerja yang kompleks dengan sebuah standar kerja yang menjadi patokan. Untuk menciptakan sistem tersebut Uniyap Jayapura perlu menyusun 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.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menyusun model *BSC* sebagai sistem manajemen strategis dan instrumen pengukuran kinerja pada Universitas Yapis Papua (UNIYAP) Jayapura?

1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Memberikan pemahaman dan menghasilkan model *BSC* sebagai sistem manajemen strategis dan instrumen pengukuran kinerja pada Uniyap Jayapura
2. Memberikan gambaran perubahan terhadap pengelolaan universitas berbasis *BSC* dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan Uniyap Jayapura.
3. Menetapkan Target dan *Action Plan* sebagai dasar untuk mewujudkan sasaran strategis bagi Uniyap Jayapura.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Pengembangan teori.

Sebagai sumbangan pemikiran bagi disiplin ilmu akuntansi konsentrasi akuntansi manajemen khususnya dalam aplikasi model *BSC* pada *nonprofit organization* khususnya pada sektor pendidikan tinggi.

2. Uniyap Jayapura.

Sebagai bahan masukan dan konsep awal untuk melakukan perubahan dalam hal penilaian kinerja Uniyap Jayapura dengan menyusun model *BSC* sesuai visi, misi, tujuan dan strategi universitas.

3. Pihak lain.

Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang meneliti hal yang sama, serta mendorong dilakukannya penelitian-penelitian akuntansi manajemen dimasa yang akan datang. Semakin banyak penelitian dibidang ini diharapkan hasil dan temuan – temuan penelitian tersebut dapat berguna dan diaplikasikan, serta riset bidang akuntansi manajemen khususnya aplikasi *BSC* menjadi lebih luas.