

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam Institusi yaitu untuk menilai keberhasilan Institusi. Kinerja Institusi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur yang menggambarkan keadaan Institusi yang sebenarnya. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan Institusi karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi Finansial (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja organisasi/Institusi. tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja Institusi tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam Institusi. Pada awalnya *Balanced Scorecard* digunakan oleh organisasi laba, tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba. Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada Organisasi Laba Perspektif Finansial merupakan tujuan akhir, sedang pada organisasi Nirlaba Kepuasan Pelanggan merupakan tujuan akhir. Maka *Balanced Scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik Organisasi /Institusi Nirlaba tersebut. Pada penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu yang terkait dengan pembahasan sehingga dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan. *Pertama*, berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Rezma Hadi Rahmani pada tahun 2010 dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi

Nirlaba Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)” penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan 4 perspektif *Balance Scorecard* dalam kurun waktu 2006 -2009. Pendekatan penelitian adalah penelitian deskriptif, Sedangkan hasil dari penelitian ini adalah : hasil pengukuran kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan metode *Balance Scorecard* kinerja Organisasi dikatakan baik, kinerja dari Perspektif Keuangan baik, selain itu juga, kinerja dari Perspektif Non Keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari Perspektif Pelanggan terpenuhinya kepuasan Mahasiswa dengan terlihat bahwa Mahasiswa puas akan kinerja Karyawan/Dosen. Perspektif Proses Internal Bisnis juga cukup baik dilihat semakin banyaknya kualifikasi Dosen dengan Pendidikan S3 dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan juga baik dengan rendahnya Retensi Pegawai. Kedua, Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Wahyu Eko Yuzandra Pramadhany (UNDIP) 2008-2010, dengan judul Penerapan Metode *Balance Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada organisasi Nirlaba(studi kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang. dari perspektif keuangan rasio efisiensi dari APBN dari tahun 2008-2010 dinilai baik yaitu sebesar 100%,100% dan 100% hal ini dilakukan sebagai kewajiban rumah sakit sebagai organisasi pemerintah bidang pelayanan, wajib memaksimalkan dan memanfaatkan dengan baik dana dari pemerintah,Pada perspektif pelanggan retensi pelanggan dinilai cukup dilihat dari tingkat pertumbuhan pencapaiannya yang fluktuatif selama 2008-2010,rasio akuisisi pelanggan adalah kurang

dikarenakan rata rata akuisisi pasien menurun, rasio kepuasan pelanggan diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas atas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit, Pada perspektif proses internal bisnis inovasi dilakukan rumah sakit ditahun 2009 dan 2010 dengan pelayanan kegiatan Disaster Victim Identification (DVI) yang terealisasi 100% pada tahun 2009. Kemudian pada tahun 2010 rumah sakit resmi terealisasi 100% menjadi Badan Layanan Umum. Pada tingkat operasional tingkat pertumbuhan fluktuatif selama 2008-2010, Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Dalam perspektif ini terdapat 2 ukuran yaitu pada penilaian tingkat retensi karyawan adalah cukup ditandai dengan persentasi Retensi karyawan yang fluktuatif 2008-2010 dan rasio pelatihan karyawan juga fluktuatif 2008-2010 dan dianggap cukup. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung merupakan salah satu dari 7 Fakultas yang ada di Universitas Lampung yang mempunyai 3 jurusan dengan akreditasi A yaitu Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung memiliki 3 prodi yaitu Program Studi D3 Keuangan dan Perbankan, Program Studi Akuntansi dan Pajak, Program studi D3 Pemasaran. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung juga memiliki Program studi PPA (Pendidikan Profesi Akuntansi) PPA FEB Unila, dan FEB Unila mempunyai 3 Magister yaitu Magister Akuntansi, Magister Management dan Magister Ekonomi Pembangunan. Di tingkat pengembangan kreatifitas Mahasiswa FEB Unila mempunyai 9 Lembaga Kemahasiswaan yaitu Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Himpunan Mahasiswa Jurusan :Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan, Rohani

Islam (ROHIS),Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM),English Economic Community (EEC),Mahasiswa Pecinta Alam (MAHEPEL),Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM). Di periode 2010-2015 ini Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila memfokuskan pada Strategi penguatan pelayanan. Pencapaian akreditasi A di setiap jurusan mendorong Fakultas Ekonomi Universitas Lampung meraih ISO 9001:2008 . di awal tahun 2012, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unila berhasil meraih Sertifikasi dari UKAS (The United Kingdom Accreditation Services) ,Inggris dan BSN (Badan Standarisasi Nasional )yang ada di Indonesia. Saat ini FEB Unila sedang berupaya untuk mendapatkan Sertifikasi Internasional ABEST 21 di tahun 2015 yaitu sebuah Lembaga Akreditasi Internasional Sekolah Ekonomi yang bertempat di Tokyo setelah semua Program Terakreditasi A. Namun apabila dilihat dari 4 Perspektif dalam *Balance Scorecard*, FEB Unila mempunyai beberapa kelemahan yaitu: Pada Perspektif Pelanggan, Proses pelayanan akademik dan birokrasi masih lambat dan belum maksimal., Pada perspektif proses internal bisnis, masih terdapat Pengajaran yang menggunakan metode lama (*Teacher Learning Focus*).,Masih terdapat Mahasiswa yang mengalami status Pra –Do di setiap jurusan.,,Pada Perspektif Keuangan, setiap Jurusan di FEB Unila hanya diberikan uang pangkal persediaan untuk pengembangan. Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, TOEFL Mahasiswa FEB Unila hanya bertahan pada angka rata rata yaitu 450-500, sangat sedikit sekali nilai TOEFL Mahasiswa mencapai skor 500,proses pelayanan sistem informasi yang lambat dan tidak akurat,lingkungan kerja yang kurang memuaskan. FEB Unila mempunyai harapan dan peluang untuk mencapai

standarisasi pelayanan Pendidikan ABEST 21 di tahun 2015. Maka untuk mengevaluasi kinerja FEB Unila, penulis tertarik untuk mengukur kinerja FEB Unila dengan Balance Scorecard dan mengambil judul “**Pengukuran kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila dengan Balance Scorecard.**”

### **1.2. Rumusan Masalah**

Dari pemaparan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard*?”

### **1.3. Batasan Masalah**

Untuk lebih mengarahkan pembahasan terhadap permasalahan yang akan dikaji, maka batasan masalah yang digunakan adalah

1. Perspektif Keuangan, dalam perspektif ini alat yang digunakan adalah Lakip FEB Unila 2010 – 2012.
2. Perspektif Pelanggan, meliputi Kepuasan pelanggan/Mahasiswa dan tingkat kepuasan Pelanggan/Mahasiswa FEB Unila
3. Perspektif Proses Internal Bisnis meliputi, Perkembangan SDM, sarana prasarana dan standarisasi pelayanan FEB Unila 2010-2012
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan meliputi, Perkembangan Output Jasa pendidikan IPK dan TOEFL, tingkat kemampuan pegawai dan kemampuan sistem informasi.

## **1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Tujuan**

Mengukur Kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila dengan pendekatan *Balance scorecard* selama tahun 2010-2012.

### **1.4.2. Manfaat Penelitian**

1. Bagi FEB Unila dengan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada FEB Unila dalam hal menentukan Strategi Manajemennya dimasa yang akan datang.
2. Bagi Penulis Akan menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*
3. Bagi peneliti selanjutnya, semoga penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat.

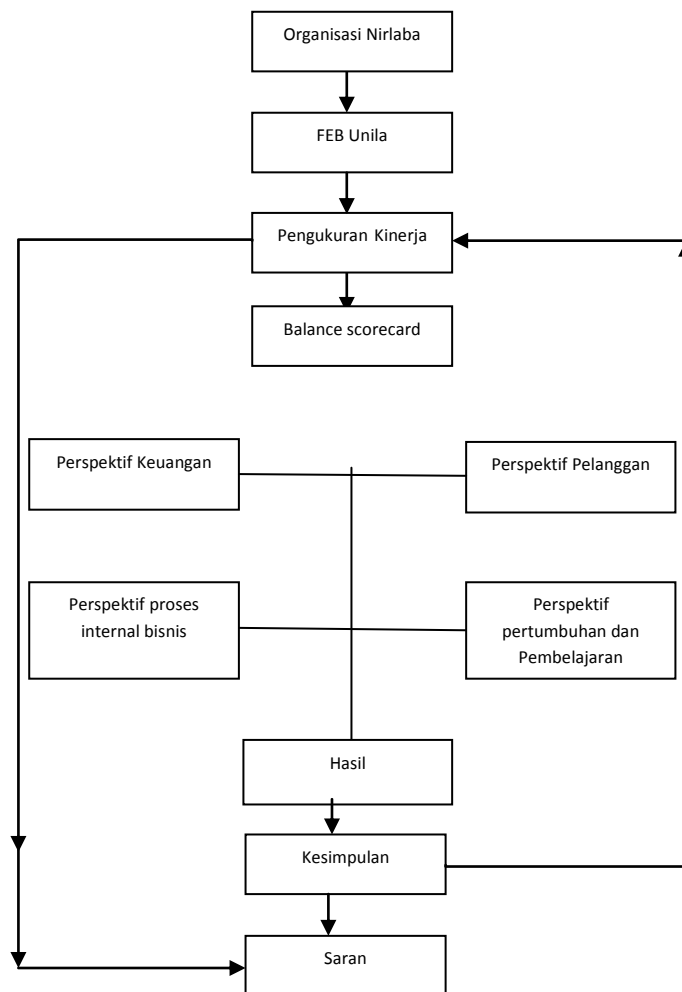
## **1.5. Ruang lingkup penelitian**

Ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan, pada bagian ini peneliti mengukur dengan rasio yang disesuaikan dengan lakip FEB Unila 2010-2012 yaitu Rasio Kinerja Keuangan
2. Perspektif pelanggan, pada bagian ini yang diukur adalah kepuasan Mahasiswa dan tingkat kepuasan Mahasiswa.
3. Perspektif Proses internal bisnis, pada bagian ini yang diukur adalah pengembangan akademik

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, pada bagian ini yang diteliti adalah Output Jasa Pendidikan, pengetahuan mengenai visi dan misi karyawan/Dosen, dan juga mengenai kemampuan sistem informasi yang menunjang pekerjaan karyawan/Dosen.

### 1.6. Kerangka pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja suatu institusi adalah sangat penting bagi Manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan institusi selalu diukur kinerjanya melalui: Informasi Formal dan Non Formal, Informasi Pengendalian Tugas, Laporan Anggaran dan Laporan Non Finansial, Laporan Penggunaan dan Pengendalian Biaya, Laporan Kinerja Pegawai dan sebagainya. Manajer dalam menjalankan tugas sehari-hari akan menggunakan responden lain dalam Operasi Institusi, responden lain tersebut dalam hal ini harus diukur kinerja dari pegawai tersebut. Menurut Anthony,(1997) pengukuran tersebut meliputi:

- a) Proses pemilihan pegawai
- b) Meyakinkan bahwa pegawai telah dilatih dengan cukup
- c) Memutuskan dan menempatkan pegawai yang sesuai dalam organisasi
- d) Memberi wewenang dan tanggung jawab
- e) Disiplin, memberi nasihat, dan tanggung jawab
- f) Meyakinkan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan
- g) Membantu memecahkan masalah
- h) Menyetujui tindakan yang diusulkan, diambil dan yang tidak boleh diambil pegawai



- i) Berinteraksi dengan manajer lain
- j) Kerjasama dalam rangka memecahkan masalah yang menghambat pekerjaan pusat dan tanggungjawaban
- k) Berusaha menciptakan iklim yang mendorong pekerjaan untuk bekerja secara efektif dan efisien

Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi tetapi juga Informasi Nonfinansial, seperti masalah kinerja pegawai yang dihubungkan dengan prestasi produksi. Pendekatan sistem pengukuran kinerja di institusi disebut *Balance Scorecard* berikut ini dikutip beberapa pengetahuan tentang *Balance Scorecard*: Atkinson, Banker, Kaplan and young (1997) dalam buku *Management Accounting*, yaitu : "Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan Faktor kritis dari tujuan Organisasi." Anthony and Govindarjan (1997) dalam buku *Management Control System*, yaitu : "Suatu alat sistem untuk memfokuskan Institusi, meningkatkan Komunikasi antar tingkatan Manajemen, menentukan tujuan Organisasi dan memberikan umpan balik yang terus menerus guna keputusan yang strategis." Dari uraian diatas maka, ciri-ciri sistem *Balance Scorecard*, mengandung unsur unsur sebagai berikut :

- a) Merupakan suatu aspek dari strategi Institusi
- b) Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan Manajemen

- c) Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan Pengukuran Kinerja pada kesempatan selanjutnya

Setiap ukuran dalam *Balance Scorecard* menyajikan suatu aspek dari Strategi Institusi, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal hal berikut :

1. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan Strategi Institusi
2. Menunjukkan hubungan individu/sub unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.
3. Menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang.
4. Memberikan gambaran luas tentang institusi yang sedang berjalan.

*Balance Scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran Strategis, Pengukuran Finansial dan Nonfinansial serta pengukuran Ekstern dan Intern. Pengukuran Institusi dapat dipandang menjadi 4 kategori Perspektif (Kaplan,1996), yaitu: Perspektif Finansial, Perspektif Langgan, Perspektif internal bisnis, serta Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan. Ke empat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menterjemahkan strategi kedalam tindakan.

Berikut ini tahapan pelaksanaan *Balance Scorecard* (anthony,1997) sebagai berikut :

- a) Mendefinisikan Strategi
- b) Mendefinisikan Pengukuran
- c) Mengintegrasikan Pengukuran kedalam sistem manajemen

- d) Meninjau ukuran yang ditetapkan dan hasilnya, dengan cara terus menerus.

Mendefinisikan Strategi: *Balance Scorecard* membangun hubungan antara strategi dan tindakan operasional, untuk memulai operasional perlu mendefinisikan Balance Scorecard sesuai dengan mendefinisikan Strategi Organisasi, secara Eksplisit pada tahap ini bahwa sasaran Organisasi telah dikembangkan.

### **1.7. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data, dijabarkan berdasarkan 4 Perspektif sebagai berikut :

- 1) Perspektif Keuangan, data yang digunakan adalah Lakip FEB Unila 2010-2012 dengan analisis rasio keuangan yang disesuaikan dengan bentuk serta komponen yang dapat diukur menurut aturan rasio keuangan Manajemen Perguruan Tinggi Modern
- 2) Perspektif Pelanggan, metode yang diambil dengan cara penyebaran kuisioner tentang kepuasan Mahasiswa dan tingkat kepuasan Mahasiswa serta harapan Mahasiswa sebagai konsumen jasa pendidikan.
- 3) Perspektif Proses Internal Bisnis, data yang dipergunakan adalah dengan menggunakan data sekunder administrasi dan kepegawaian FEB Unila, wawancara dan website FEB Unila.
- 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, metode yang dipilih adalah data sekunder hasil rata rata ipk dan toefl Mahasiswa FEB Unila dan data primer dengan menggunakan kuisioner yang ditujukan kepada tenaga kependidikan/karyawan dan dosen dengan 3 Faktor yaitu kepuasan

karyawan/Dosen, pertanyaan mengenai pengetahuan karyawan/Dosen akan visi misi perusahaan dan juga mengenai kemampuan sistem informasi Institusi FEB Unila

### **1.8 Alat Analisis**

Analisis yang di pakai oleh penulis untuk mengolah data sebagai berikut :

#### A. analisis kualitatif

Penulis mendeskripsikan hasil jawaban Responden, yakni Mahasiswa, Tenaga Kependidikan dan Dosen yang penyajiannya menggunakan analisis table.

#### B. analisis kuantitatif

untuk uraiannya di jelaskan sebagai berikut :

##### 1. Perspektif Keuangan

Data yang dipakai dalam pengukuran Perspektif ini adalah Lakip FEB Unila 2010-2012 dengan rasio pengukuran sebagai berikut

$$a. \text{ Rasio Kinerja Keuangan} = \frac{\text{Total Realisasi Anggaran}}{\text{Total Target Anggaran}} \times 100\%$$

Rasio ini menunjukkan Tingkat realisasi Anggaran keseluruhan dalam mencapai target anggaran pada setiap program yang diharapkan.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Dalam Pengukuran Perspektif pelanggan yang difokuskan adalah Mahasiswa, yaitu dengan pengukuran Customer satisfaction yang merupakan penilaian terhadap tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Untuk pengukuran kepuasan Mahasiswa adalah dengan melihat kepuasan Mahasiswa terhadap kinerja Tenaga kependidikan dan Dosen melalui kuisisioner. lalu tingkat kepuasan dihitung dengan rumus :

$$\frac{\text{Skor Persepsi Kepuasan}}{\text{Skor harapan}} \times 100 \%$$

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Pencapaian akademik merupakan bagian dari pengukuran perspektif manajemen internal yang memberikan ukuran dan gambaran, pengembangan kualifikasi SDM. Hasil dari pencapaian ini sangat membantu FEB Unila dalam memonitoring target lulusan yang berkualitas yang di persiapkan oleh FEB Unila.
- b. pengembangan standarisasi pelayanan akademik Dalam tahap proses operasi merupakan tahapan dimana Institusi berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik yang mendukung proses pencapaian akademik Mahasiswa. Dalam hal ini kecukupan sarana prasarana dan standarisasi pelayanan menjadi alat utama sebagai pendukung proses pelayanan akademik.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam Perspektif ini Pengukuran ditujukan pada Tenaga kependidikan/karyawan dan Dosen melalui data primer, yang meliputi: pencapaian akademik yang meliputi hasil Toefl dan Ipk dan data sekunder berupa kuesioner yang meliputi

1. kemampuan Tenaga Kependidikan dan dosen
  - a. Pengetahuan mengenai Visi Misi Institusi
  - b. kepuasan Tenaga Kependidikan dan Dosen terhadap Pekerjaan, Iklim Kerja, Kompensasi, Rekan Kerja, dan Pemimpin

2. Sistem Informasi, mencoba untuk melihat keakuratan dan kecepatan pengelolaan data akademik yang berhubungan dengan aktivitas FEB Unila..

(Indrajit, Richardus Eko, 2004. Hal 231)

B.1. Analisis Kuantitatif yang kedua digunakan untuk menganalisis data primer yang didapat dari Kuisisioner untuk Pelanggan/Mahasiswa. Namun sebelum Kuisisioner tersebut disebar akan diujicobakan dahulu dan hasil data akan diolah menggunakan metode statistic yang dibantu Program SPSS 17.0. pada kuisisioner ini ada dua bagian yang ditanyakan yaitu :

a. Pertanyaan Untuk Pelanggan/Mahasiswa

Pada bagian ini digunakan Kuisisioner Kepuasan Mahasiswa yang terdiri dari 15 pertanyaan. Pengukuran skornya adalah 1 untuk sangat tidak puas, dan 5 untuk sangat puas, sedangkan untuk alternatif jawaban tidak puas, cukup puas, pengukuran skornya merupakan gradasi dari 1 dan 5.

- Pertanyaan mengenai harapan Pelanggan/Mahasiswa

Pada bagian ini digunakan kuisisioner harapan Mahasiswa yang terdiri dari 15 pertanyaan. Pengukuran skornya adalah 1 untuk sangat tidak mengharapkan, sedangkan untuk mengharapkan, sedikit mengharapkan dan mengharapkan, pengukuran skornya merupakan gradasi 1 dan 5.

b. Pertanyaan untuk Tenaga kependidikan dan dosen

- pertanyaan mengenai kepuasan Tenaga kependidikan dan Dosen

Pada bagian ini digunakan Kuisisioner tingkat Kepuasan Karyawan yang variabel variabelnya antara lain adalah kepuasan terhadap kompensasi, kepuasan terhadap pemimpin,kepuasan terhadap iklim kerja, terhadap rekan kerja dan terhadap pekerjaan itu sendiri.kuisisioner ini terdiri dari 15 pertanyaan. Pengukuran skornya adalah 1 untuk sangat tidak puas,dan 5 untuk sangat puas,sedangkan untuk alternatif jawaban tidak puas, cukup puas,dan puas, pengukuran skornya merupakan gradiasi dari 1 dan 5.

- Pertanyaan mengenai Visi Misi Institusi

Pada bagian ini terdapat enam pertanyaan mengenai pengetahuan Tenaga kependidikan dan Dosen terhadap Visi dan Misi Institusi. Pengukuran skornya hanya 2 alternatif, dimana alternatif jawaban hanyalah Ya dan Tidak, yang masing masing skornya adalah 2 dan 1 .

- Pertanyaan mengenai kemampuan sistem informasi Institusi. Pada bagian ini terdapat tiga pertanyaan mengenai kemampuan Sistem Informasi Institusi. dimana ketiga pertanyaan ini mempunyai alternatif jawaban yaitu Sangat Tidak baik,Tidak baik,Hampir Baik, Baik dan sangat baik. Untuk skornya adalah 1 sampai dengan 5.