

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di masa kini dan di masa depan, organisasi pasti mengalami lingkungan bisnis yang sangat komplek. Organisasi dituntut untuk saling berkompetisi, tidak hanya mempertahankan kelangsungan hidupnya tetapi organisasi juga harus harus unggul secara berkelanjutan, tak terkecuali organisasi sektor publik yang bertugas melayani masyarakat.

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian keberhasilan organisasi publik diukur melalui efektivitas dan efisisensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Adapun bidang-bidang yang termasuk dalam golongan sektor publik antara lain adalah organisasi pemerintah, rumah sakit, keagamaan, perlindungan atau suaka alam, dan pendidikan (Ittner dan Larcker 1998 dalam Imelda R.H.N).

Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari laba, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus dapat menterjemahkan misinya kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai. Yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan

sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi.

Sistem akuntansi manajemen memainkan peranan yang sangat penting dalam pengukuran kinerja dan hasil, serta dalam memberikan penghargaan yang akan diterima oleh para individu di dalam organisasinya. Peranan ini disebut sebagai akuntansi pertanggungjawaban dan merupakan alat fundamental pengendalian manajerial (Hansen dan Mowen, 2005: 9). Akuntansi manajemen memberikan 3 jenis sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsional, berdasarkan aktivitas, dan berdasarkan strategi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsional adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang hanya menyatakan ukuran kinerjanya berdasarkan faktor keuangan (Hansen dan Mowen, 2005: 479). Selama ini banyak organisasi yang melakukan pengukuran kinerja yang hanya mendasarkan pada aspek finansial atau keuangan seperti *return on investment* (ROI), *profit margin*, *economic value added* (EVA), dan rasio-rasio keuangan yang lain.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas, adalah sistem yang mengukur kinerja berdasar pada perspektif keuangan dan proses (Hansen dan Mowen, 2005: 480). Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini menampilkan suatu perubahan signifikan bagaimana tanggungjawab ditempatkan, diukur, dan dievaluasi berdasarkan keuangan dan proses, tetapi sayangnya sistem ini belum mampu memberikan bentuk perbaikan berkelanjutan yang terarah.

Adapun sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang menyatakan ukuran kinerjanya bukan hanya dari segi keuangan saja, tetapi juga ditambah dari segi aktivitas dan juga ditambah dengan perspektif pelanggan dan pembelajaran serta pertumbuhan (Hansen dan Mowen, 2005: 484).

Suatu organisasi harus memilih sistem yang cocok dengan kebutuhan dan lingkungan operasionalnya. Oleh karena persaingan di jaman globalisasi yang semakin kompleks, maka mendorong manajemen untuk tidak hanya mengukur kinerja dari sisi keuangan saja, tetapi juga aspek lain yang bersifat non keuangan seperti kepuasan pelanggan, menjadi pemimpin dalam jasa, dan lain-lain.

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan misi visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2005: 509). Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, suatu kinerja diukur dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan (*financial/stakeholder*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Pada pertama kali diperkenalkannya konsep *Balanced Scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. Namun, dalam perkembangannya dengan keberhasilan penggunaan *Balanced Scorecard* oleh ribuan perusahaan bisnis, organisasi sektor publik seperti pemerintah dan organisasi sosial banyak menggunakan pula. *Balanced Scorecard* dapat membantu

organisasi publik dalam mengatur keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Sven Modell 2004 dalam Imelda R.H.N).

Untuk dapat memenuhi kebutuhan sektor publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: pada penekanan utama pencapaian tujuan organisasi. Pada perusahaan bisnis penekanan utamanya adalah untuk memperoleh keuntungan sehingga *driver* utamanya terletak pada perspektif keuangan, sedangkan pada organisasi sektor publik yang menjadi *driver* utamanya adalah misi untuk melayani masyarakat, sehingga terjadi perubahan posisi antara perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Dengan demikian, ukuran dalam perspektif lain, yaitu keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, bersifat menunjang ukuran utama (Indrajit dan Djokopranoto, 2006).

Salah satu bentuk organisasi sektor publik adalah universitas yang di dalamnya terdapat berbagai macam fakultas. Universitas didirikan, baik oleh pemerintah maupun swasta, bukan untuk mencari keuntungan melainkan untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan tinggi bagi para pelajar lulusan Sekolah Menengah Atas yang ingin meneruskan pendidikannya *pada tingkat* yang lebih tinggi. Universitas memiliki peran yang sangat penting, karena universitas dikenal sebagai pusat kreativitas dan pusat penyebaran ilmu pengetahuan. Hakekat universitas adalah mengabdikan diri pada penelitian, pengajaran, dan pendidikan para mahasiswa yang dengan suka rela bergabung dengan para dosen dalam cinta yang sama akan pengetahuan.

Dalam penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* langkah yang dilakukan adalah dengan menjabarkan setiap visi, misi, dan strategi universitas ke masing-masing perspektif dan menentukan tujuan strategis ke dalam indikator-indikator kinerja, dimana indikator kinerja inilah yang nantinya akan dinilai.

Fakultas Teknologi Industri (FTI) Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang terletak di Jalan Babarsari No.43 Yogyakarta merupakan salah satu fakultas yang patut diperhitungkan di tingkat nasional dan memiliki iklim persaingan yang tinggi. Persaingan tersebut tentunya bukan semata-mata hanya dalam satu aspek atau bidang saja melainkan melibatkan banyak aspek seperti mutu pendidikan, kualitas lulusan, kelengkapan sarana prasarana, kemajuan keuangan, kualitas SDM karyawan, dan sebagainya. Agar dapat bersaing dengan Fakultas sejenis di universitas lain, FTI UAJY harus menyusun berbagai strategi agar dapat unggul di berbagai bidang. Strategi-strategi tersebut akan dilakukan dan kemudian dievaluasi ke dalam suatu bentuk pengukuran kinerja. Selama ini FTI UAJY telah memiliki instrumen yang digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap berbagai strateginya, namun pengukuran kinerja dan pengevaluasian tersebut belum dilakukan secara menyeluruh, seringkali strategi tersebut dilakukan namun tidak ada tindakan evaluasinya, ataupun dievaluasi namun evaluasinya jauh dari tujuan pengevaluasian itu sendiri. Hal tersebut dikarenakan proses manajemen strategi pada level visi, misi, dan strategi tidak sepenuhnya dipahami oleh seluruh jajaran manajemen, dosen, karyawan, dan mahasiswa sehingga hal tersebut sering mengakibatkan ketidakkonsistenan di dalam anggota organisasinya.

FTI UAJY juga memiliki kondisi-kondisi yang mendukung diterapkannya *Balanced Scorecard* antara lain; (1) visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami, (2) struktur organisasi yang terbagi dalam kelompok-kelompok fungsional dan komunikasi yang efektif antar individu dalam organisasi, (3) UAJY termasuk dalam jajaran perguruan tinggi favorit, sehingga lingkungan persaingannya cukup ketat, (4) kualitas Sumber Daya Manusia di FTI UAJY yang cukup memadai.

Dengan melihat perkembangan *Balanced Scorecard* yang semakin banyak digunakan di banyak organisasi dan juga untuk mewujudkan komitmen FTI UAJY dalam melakukan perbaikan mutu terus menerus sebagai bentuk tanggung jawab kepada para *stakeholder* agar dapat menyajikan gambaran kinerja secara komprehensif, maka penulis tertarik untuk membantu FTI UAJY dalam menyediakan alternatif metode pengukuran kinerja melalui sebuah penelitian yang akan disusun menjadi sebuah skripsi yang berjudul:

“EVALUASI KINERJA FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi rumusan permasalahan adalah:

- a. Apakah FTI UAJY memiliki kondisi-kondisi yang mendukung kemungkinan penerapan *Balance Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja.
- b. Bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* di FTI UAJY.

- c. Bagaimana kinerja FTI UAJY bila dievaluasi dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* .

1.3 Batasan Masalah

Pada penyusunan skripsi ini perlu adanya batasan masalah agar analisis yang dilakukan lebih terarah. Batasan masalah yang akan dikaji adalah:

- a. Data non keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2004/2005-2009/2010
- b. Data keuangan yang digunakan adalah tahun 2004/2005-2009/2010
- c. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja yang dimaksud adalah tingkat tercapainya tujuan berdasarkan target yang telah ditetapkan yang dipandang dari empat perspektif, yaitu:
 1. perspektif pelanggan
 2. perspektif keuangan
 3. perspektif proses internal
 4. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
- d. Tolok ukur dan target masing-masing perspektif dikembangkan berdasarkan buku RENATA (Rencana Lima tahun)

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan skripsi ini adalah:

- a. Menganalisis kondisi-kondisi yang mendukung penerapan *Balance Scorecard* pada FTI UAJY.

- b. Memberikan usulan rancangan *Scorecard* sebagai pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di FTI UAJY.
- c. Mengevaluasi kinerja FTI UAJY dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Fakultas Teknologi Industri UAJY

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan yang berguna untuk pertimbangan dalam menyediakan alternatif metode pengukuran kinerja.

- b. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat bermanfaat baik sebagai referensi maupun bahan perbandingan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan serupa khususnya dalam bidang *Balanced Scorecard*.

- c. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan sarana bagi penulis untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh secara teoritis selama belajar di perguruan tinggi. Selain itu, penulis juga mengharapkan untuk memperoleh pengetahuan tambahan melalui analisis terhadap realita yang ada sehingga lebih dapat memahami kegunaan teori dalam praktik-praktik akuntansi.

1.6 Metode Penelitian

a. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus, yaitu suatu penelitian terhadap obyek tertentu yang populasinya terbatas sehingga kesimpulan yang diambil hanya terbatas pada obyek yang diteliti dan berlaku pada waktu tertentu.

b. Obyek dan lokasi

Obyek yang digunakan adalah Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang terletak di Babarsari No. 43 Yogyakarta.

c. Data yang diperlukan:

- 1) Profil FTI UAJY
- 2) Struktur organisasi FTI UAJY
- 3) Jumlah mahasiswa tiap program studi
- 4) Akreditasi tiap program studi
- 5) IPK mahasiswa
- 6) Data mengenai tingkat kelulusan
- 7) Dosen berpendidikan S3
- 8) Dan data lain yang relevan

d. Metode pengumpulan data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data primer

Merupakan semua data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yang diperoleh serta dikumpulkan oleh penulis di tempat penelitian.

Data primer ini akan diperoleh melalui:

Kuesioner

Memberikan pertanyaan tertulis kepada mahasiswa, alumni dan karyawan FTI UAJY guna memperoleh data kepuasan para *stakeholder* tersebut. untuk mengukur hal tersebut dipergunakan skala *likert* dimana tiap pertanyaan dalam kuesioner diberikan skor yaitu:

SS	= Sangat Setuju	mendapat skor 4
S	= Setuju	mendapat skor 3
TS	= Tidak Setuju	mendapat skor 2
STS	= Sangat Tidak Setuju	mendapat skor 1

Pengujian kuesioner

a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukan seberapa jauh suatu tes atau satu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto, 2007).

b. Uji realibilitas

Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan benar-benar dapat diandalkan sebagai alat ukur (Jogiyanto, 2007).

2) Data Sekunder

Data sekunder ini akan diperoleh dengan teknik dokumentasi, yaitu teknik memperoleh data melalui studi pustaka terhadap materi-materi yang

relevan dengan topik penelitian serta data yang telah tersedia di Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

e. Metode Analisis data

Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* dan merumuskan rancangan *scorecard* pengukuran kinerja berdasarkan kondisi FTI UAJY dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan Kondisi FTI UAJY dengan langkah:
 - a) Memperoleh dan mengidentifikasi visi, misi FTI UAJY
 - b) Mengidentifikasi tujuan dan strategi dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan.
 - c) Menentukan tolok ukur keempat perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi FTI UAJY.

Adapun tolok ukurnya adalah sebagai berikut:

(1) Perspektif pelanggan

Tolok ukurnya adalah:

- a) Tingkat kepuasan orang tua mahasiswa FTI UAJY

Dapat diketahui melalui kuesioner kepuasan yang dibagikan kepada orang tua mahasiswa mahasiswa.

b) Tingkat kepuasan alumni

Dapat diketahui melalui kuesioner kepuasan yang dibagikan kepada alumni.

(2) Perspektif keuangan

Tolok ukurnya adalah pertumbuhan pendapatan FTI UAJY melalui SPP dan SPU.

Pertumbuhan pendapatan ini diukur dengan rumus:

$$\frac{(\text{Pendapatan tahun } x) - (\text{Pendapatan tahun } x - 1)}{\text{Pendapatan Tahun } x - 1} \times 100\%$$

(3) Perspektif Proses Bisnis Internal:

Tolok ukurnya adalah:

a) Rata-rata IPK selama 5 tahun terakhir

b) Efisiensi Internal

Adalah suatu nilai presentase yang dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa yang lulus dibagi dengan jumlah total mahasiswa yang masih aktif.

Rumusnya adalah:

$$\frac{\text{jumlah mahasiswa yang lulus tahun } t}{\text{jumlah mahasiswa yang masih aktif}} \times 100\%$$

(4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

Tolok ukurnya adalah

a) Tingkat kepuasan dosen dan karyawan yang diukur berdasarkan kuesioner

b) Berdasarkan rasio dosen yang bergelar S3

- d) Menentukan target dan kriteria yang ingin dicapai FTI UAJY.
 - e) Mendesain kartu skor untuk pengukuran kinerja pada FTI UAJY.
2. Melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada FTI UAJY. Dengan langkah sebagai berikut:
- a. Mengolah data yang diperoleh dari FTI UAJY.
 - b. Membandingkan data yang diperoleh dengan target yang ingin dicapai dari tolok ukur setiap perspektif.
 - c. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian.

1.7 Alat Analisis Data

Alat analisis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah analisis rata-rata hitung. Analisis ini digunakan untuk menganalisis bagaimana persepsi pangsa pasar FTI UAJY, kepuasan para mahasiswa FTI UAJY, dan alumni FTI UAJY, serta kepuasan para dosen dan karyawan FTI UAJY. Penilaian didasarkan pada skala *likert*. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a) Membuat tabel hasil dari kuesioner mengenai tingkat kepuasan mahasiswa, alumni, dan masyarakat serta dosen dan karyawan FTI UAJY.
- b) Menentukan rata-rata tiap item pertanyaan tingkat kinerja kemudian akan didapat rata-rata total dengan rumus:

$$\sum X_i / N$$

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir ini terdiri dari 5 bab yang berisi sebagai berikut:

a. BAB 1. PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian, sistematika penulisan dan kerangka penyusunan tugas akhir.

b. BAB 2. LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam skripsi, beserta langkah - langkah pengolahan data yang diperoleh dari hasil penelitian.

c. BAB 3. GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Berisi tentang sejarah organisasi, letak geografis organisasi, tujuan pendirian organisasi, struktur organisasi, dan data lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut.

d. BAB 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada analisis data berisi tentang uraian data yang telah dilakukan proses pengolahannya yang digunakan sebagai acuan dalam proses perancangan. Pembahasan memuat tentang uraian hasil dari penelitian yang dilakukan atau hasil dari perancangan yang diperoleh. Dalam penyajian analisis dan pembahasan dijabarkan dalam secara sistematis baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang diperjelas dengan gambar dan tabel.

e. BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, saran yang dianggap penting dan bermanfaat bagi organisasi, serta keterbatasan dalam penelitian.

