

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Lembaga pendidikan memiliki peran kunci dalam proses ini. Terdapat berbagai jenis lembaga pendidikan, mulai dari pendidikan anak usia dini hingga pendidikan tinggi. Perguruan tinggi merupakan salah satu jenis lembaga pendidikan yang terus mengalami dinamika dan perkembangan pesat. (Marheni, 2019).

Di Indonesia, manajemen pendidikan tinggi dalam berbagai bentuknya telah mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang ada hingga saat ini. Secara umum, terdapat perbedaan yang cukup menonjol antara perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi negeri. Perguruan Tinggi Negeri (PTN) adalah institusi pendidikan tinggi yang dikelola oleh pemerintah, baik di bawah Departemen Pendidikan Nasional maupun departemen lain milik pemerintah. Perguruan Tinggi Negeri sering dijadikan pilihan utama untuk melanjutkan pendidikan karena dianggap memiliki beberapa kelebihan, antara lain: reputasi yang bergengsi, fasilitas akademik yang baik, kemudahan dalam mendapatkan beasiswa, fasilitas yang terjamin, biaya yang lebih terjangkau, dan staf pengajar yang berkualitas. Namun, kekurangan dari Perguruan Tinggi Negeri adalah tingkat kesulitan yang tinggi saat pendaftaran dan jumlah mahasiswa yang banyak, yang dapat menyebabkan perhatian terhadap mahasiswa menjadi kurang. (Maula, 2018).

Menurut data dari PDDIKTI, terdapat 370 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia, sementara jumlah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tercatat sebanyak 4.043 perguruan tinggi. Demikian pula, jumlah dosen di perguruan tinggi negeri menurut rekap nasional semester 2015/2016 oleh PDDIKTI adalah sebanyak 90.742 dosen. Angka ini tergolong kecil dibandingkan dengan jumlah dosen di perguruan tinggi swasta, yang mencapai 160.159 (Hidayati, 2016).

Jika kita perhatikan penyebarannya, keberadaan Perguruan Tinggi Negeri memang masih kurang merata. M.Nur (2014), yang menjabat sebagai Mendikbud, juga mengakui bahwa penyebaran Perguruan Tinggi Negeri belum merata. Sebagai contoh, di Jawa Barat, Perguruan Tinggi Negeri sebagian besar terkonsentrasi hanya di Bandung dan Bogor. Kebanyakan Perguruan Tinggi Negeri terletak di kota-kota besar, seperti ibu kota provinsi, sedangkan Perguruan Tinggi Swasta hampir tersebar di semua daerah atau kabupaten. Akibatnya, pada tahun 2014, beberapa Universitas Swasta beralih status menjadi Universitas Negeri.

Fenomena tersebut menunjukkan perlunya pengukuran kinerja perguruan tinggi. Pengukuran kinerja adalah upaya manajerial yang dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas penerapan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam manajemen tradisional, sistem pengukuran kinerja lebih menekankan pada aspek keuangan karena ukuran keuangan relatif mudah diukur, sehingga kinerja personal sering kali hanya terkait dengan aspek keuangan. Namun, dalam menghadapi lingkungan usaha yang dinamis, perguruan tinggi perlu melakukan pengukuran kinerja dari aspek nonkeuangan, yang sering diabaikan dalam manajemen tradisional (Umaimah, 2018).

Di era globalisasi ini, lembaga pendidikan tinggi menghadapi kompetisi dan persaingan yang ketat dalam upaya meningkatkan kualitas dan kinerjanya. Untuk menjadi perguruan tinggi yang unggul, penting bagi perguruan tinggi untuk menetapkan strategi yang tepat, sesuai dengan visi dan misi, kapabilitas yang dimiliki, serta kondisi pasar dan pesaing. Namun, terkadang strategi yang dipilih tidak efektif atau tidak diterapkan dengan baik, yang dapat mengakibatkan kinerja perguruan tinggi menjadi buruk. Kinerja yang buruk ini dapat mengurangi minat calon mahasiswa dan menurunkan kepuasan mahasiswa (Dongoran et al., 2020).

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang tepat sangat diperlukan agar organisasi mampu bersaing dan berkembang. Pengukuran kinerja merupakan elemen penting yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan atau merumuskan strategi organisasi atau perusahaan (Yusuf, 2020).

Universitas Khairun (Unkhair) adalah Perguruan Tinggi Negeri yang terletak di Provinsi Maluku Utara. Didirikan pada 15 Agustus 1964, Unkhair memperoleh pengakuan resmi melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan No. 100/B/SWT/1965 yang dikeluarkan pada 15 Februari 1965, mengenai status dan kedudukan Unkhair. Statusnya kemudian diubah menjadi Perguruan Tinggi Negeri berdasarkan Surat Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 18 tahun 2004 yang dikeluarkan pada 17 Maret 2004.

Seiring berjalannya waktu, Unkhair aktif dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi. Saat ini, Unkhair terus berbenah diri dan menjalin kerja sama dengan berbagai institusi, baik di dalam maupun luar negeri, untuk mewujudkan visi dan misinya. Perkembangan Unkhair mengalami peningkatan yang signifikan, terlihat dari peningkatan minat jalur masuk penerimaan mahasiswa baru, peningkatan jumlah program studi terakreditasi, dan peningkatan jumlah kerja sama institusi.

Pengembangan Unkhair untuk bertransformasi dari *teaching university* menjadi *research-based university* memerlukan perubahan mendasar, termasuk dalam budaya dan etos kerja. Proses ini memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat dan visioner untuk menciptakan organisasi yang sehat dan iklim kerja yang mendukung pengembangan serta pelaksanaan kegiatan akademik. Tantangan utama adalah menumbuhkan budaya penelitian di kalangan sivitas akademika sebagai fondasi untuk pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Penguatan budaya penelitian yang berkualitas memerlukan langkah-langkah sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, Unkhair akan meningkatkan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi secara berkelanjutan di semua bidang kegiatan akademik.

Dalam upaya mewujudkan visi dan misinya, Unkhair telah menyusun rencana strategis yang dituangkan dalam Dokumen Rencana Strategis Universitas Khairun tahun 2018-2022. Penyusunan rencana strategis ini didasarkan pada evaluasi diri untuk menganalisis kondisi saat ini serta mengidentifikasi tantangan yang akan dihadapi dalam pengembangan. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, serta pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap upaya

pencapaian visi, misi, dan tujuan Unkhair, sejumlah isu utama yang menjadi fokus dalam isu-isu strategis pendidikan tinggi nasional adalah sebagai berikut: 1) Pemerataan dan Perluasan Akses Pendidikan; 2) Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing; 3) Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Pencitraan Publik; dan 4) Penguatan Sumber Pendanaan.

Oleh karena itu, perguruan tinggi memerlukan alat pengukuran kinerja yang tepat dan menyeluruh. Pengukuran kinerja tradisional yang hanya menilai dari sisi keuangan saja tidak cukup untuk menentukan apakah kinerja sudah baik atau belum. Hal ini karena pengukuran keuangan hanya memberikan gambaran ringkas mengenai kinerja keuangan dan tidak mencakup aspek-aspek di luar keuangan. Untuk mengatasi kelemahan dari ukuran kinerja tradisional ini, konsep *balanced scorecard* dapat digunakan (Aryani, 2016).

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* adalah solusi yang dapat digunakan sebagai panduan bagi perusahaan untuk meningkatkan etos kerja dan memastikan perusahaan tetap berada dalam jalur visi dan misinya yang visioner. Artinya, perusahaan tidak hanya berfokus pada aspek materil, tetapi juga mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal lainnya untuk bersaing secara efektif (Funam Islamidina & Epi Fitriah, 2022).

Dalam metode *balanced scorecard*, penilaian kinerja mencakup empat aspek utama: aspek keuangan, kepuasan konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Melalui keempat aspek ini, perusahaan dapat mengevaluasi kondisi keuangannya, mengukur tingkat kepuasan pelanggan, menilai efektivitas proses internal dalam pengembangan usaha sesuai visi dan misinya, serta mengevaluasi kepuasan karyawan. Dengan analisis dari keempat

aspek tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang ada (Sholihah & Kosasih, 2020).

Menurut Mardiasmo (2009), sistem pengukuran kinerja di organisasi sektor publik merupakan rangkaian sistem yang bertujuan membantu manajemen publik dalam mengambil keputusan strategis melalui informasi keuangan dan non-keuangan. Sistem ini juga berfungsi sebagai alat pengendalian karena dapat menetapkan penghargaan dan hukuman. Pengukuran kinerja di sektor publik dilakukan untuk memastikan pertanggungjawaban organisasi pemerintahan serta agar alokasi sumber daya lebih tepat sasaran. Tolok ukur kinerja sektor publik terkait dengan ukuran keberhasilan yang dapat dicapai oleh organisasi. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada satu indikator tunggal yang dapat memberikan gambaran menyeluruh. Berbeda dengan sektor swasta, yang *outputnya* lebih banyak bersifat *tangible*, sektor publik sering menghasilkan *output* yang bersifat *intangible*, sehingga ukuran keuangan saja tidak cukup. Oleh karena itu, pengembangan ukuran kinerja non-keuangan diperlukan untuk membantu pemerintah fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan ekonomis, efisiensi, dan efektivitas organisasi sektor publik (Wahyuli, 2022).

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti ingin mengevaluasi kinerja Universitas Khairun Ternate dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*. Hasil dari penelitian sebelumnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang kerangka pemikiran penelitian ini serta sebagai kajian untuk menilai kinerja dari empat perspektif yang terdapat dalam metode *balanced scorecard*.

Dalam penelitian Syamiya & Haryanti (2019), Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada FKIP Ekonomi Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, perspektif

pelanggan menunjukkan kondisi yang kurang baik, perspektif keuangan menunjukkan kondisi yang baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan kondisi yang sangat baik, dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran menunjukkan kondisi yang baik.

Penelitian juga dilakukan oleh Fatimah et al., (2016), Hasil penelitian menunjukkan bahwa di RSUD Kabupaten Ogan Ilir, kinerja pada perspektif pelanggan dengan nilai 41,6% tergolong kurang baik, perspektif keuangan dengan nilai 50% juga tergolong kurang baik, perspektif proses internal dengan nilai 32,3% berada dalam kondisi kurang baik, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan dengan nilai 41,6% juga menunjukkan kondisi kurang baik. Secara keseluruhan, kinerja RSUD Kabupaten Ogan Ilir dengan total skor 41,44% dikategorikan dalam kondisi kurang baik.

Penelitian juga dilakukan oleh Sumardi & Efendi (2021), hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja organisasi Universitas Nasional dari perspektif keuangan tergolong cukup baik, terlihat dari pemanfaatan anggaran yang optimal dan pencapaian laba usaha yang memuaskan pada tahun 2015-2016, disesuaikan dengan pendapatan Universitas dalam melaksanakan program tridharma. Dari perspektif pelanggan, kinerja juga cukup baik, dengan layanan perkuliahan dan akademik yang memuaskan bagi konsumen di lingkungan Universitas Nasional. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan pengelolaan dan proses yang efektif, dibuktikan dengan pemanfaatan sumber daya internal yang berhasil meningkatkan kepercayaan masyarakat dan penambahan mahasiswa baru selama dua tahun terakhir. Namun, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja dinilai kurang memuaskan, terutama dalam hal kompensasi dan kesejahteraan pegawai yang belum memenuhi harapan mereka.

Penelitian juga dilakukan oleh Hamdalah et al., (2021), Hasil penelitian menunjukkan bahwa di PT. XYZ, pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan sudah cukup baik. Namun, dari perspektif finansial, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja masih dinilai kurang memadai dan memerlukan perbaikan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan meninjau penggunaan *balanced scorecard* seperti yang dilakukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini akan mereplikasi penelitian (Yusuf, 2020), Perbedaan penelitian ini dari penelitian sebelumnya terletak pada objek yang digunakan, yaitu Universitas Khairun Ternate. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan Universitas Khairun Ternate, diperlukan pengukuran kinerja untuk menilai kualitasnya sebagai penyelenggara pendidikan. Dengan menggunakan empat perspektif dari metode *balanced scorecard*, peneliti bertujuan menerapkan elemen-elemen dari *balanced scorecard* untuk mengevaluasi kinerja organisasi melalui aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diharapkan, hasilnya dapat meningkatkan pengukuran kinerja di Universitas Khairun Ternate menjadi lebih baik.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja di Universitas Khairun Ternate.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana penilaian kinerja Universitas Khairun Ternate dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran?”

1.3 Tujuan Penelitian

Mengetahui bagaimana penilaian kinerja di Universitas Khairun Ternate dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

1.4 Kontribusi Penelitian

1.4.1 Kontribusi Teoretis

Membantu dalam mengidentifikasi dan mengukur kinerja melalui perspektif yang seimbang, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dapat memberikan wawasan lebih mendalam tentang efektivitas manajemen kinerja di lingkungan pendidikan tinggi.

1.4.2 Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Universitas sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berfungsi sebagai salah satu alat pembanding dalam mengukur kinerja Universitas.

1.4.3 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini selanjutnya adalah sebagai bahan masukan dan evaluasi yang berguna bagi lembaga untuk memahami pentingnya meningkatkan efisiensi manajemen. Penelitian ini juga memberikan data dasar untuk pengambilan keputusan strategis, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, memperbaiki proses internal, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya Universitas secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan terukur tentang kinerja Universitas, serta mendukung pengembangan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.