

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di dalam era globalisasi sekarang ini setiap organisasi diuntut untuk mencapai level kinerja yang optimal untuk dapat bersaing dengan pesaing yang ada. Setiap organisasi harus melakukan pengukuran kinerja untuk melihat sampai dimana level performansi kinerja dari organisasi tersebut. Perbaikan dapat dilakukan ketika organisasi telah melakukan pengukuran kinerja sehingga dapat diketahui hal-hal yang perlu mendapatkan perbaikan.

Perguruan Tinggi Swasta merupakan suatu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan yang berupaya meningkatkan daya saing dengan perguruan tinggi swasta lainnya. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan tinggi menyatakan bahwa pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa indonesia yang berkelanjutan.

Balanced Scorecard merupakan suatu pendekatan yang sistematis yang ditujukan untuk mengatasi beberapa kekurangan pendekatan keuangan. Pendekatan *Balanced Scorecard* ini diperkenalkan oleh Kaplan

dan Norton (1996). *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi organisasi dan strategi kedalam suatu ukuran kinerja yang menyeluruh dengan memberikan suatu kerangka untuk suatu pengukuran kinerja dan sistem manajemennya. Dalam *Balanced Scorecard* : bahasa, visi, misi, strategi dalam tingkat *corporate* dipandang dengan perspektif yang berbeda, harus dipandang dengan kaca mata pemilik, pelanggan, karyawan serta manajemen.

Organisasi yang menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan akan dapat: (a) menjelaskan dan memperoleh konsensus tentang visi dan petunjuk strategi; (b) mengkomunikasikan dan menghubungkan strategi dan ukuran keseluruhan organisasi; (c) meluruskan departemen dan tujuan personal kedalam misi dan strategi organisasi; (d) perencanaan, target dan pelurusan inisiatif strategi; (e) melakukan review terhadap strategi secara berkala dan *systematic*; (f) memperoleh *feedback* untuk mempelajari dan meningkatkan strategi *Balanced Scorecard*.

Penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (2001) dengan judul "*The Strategy - Focused Organizatin: How Balanced Scorecard Companies Thrve in The New Business Environment*" membahas bagaimana *Balanced Scorecard* berhasil diterapkan di berbagai perusahaan dan organisasi (contoh organisasi *City of Charlotte*) di U.S.A. Penelitian mereka berkembang dengan mengajak beberapa partisipan penelitian dengan menerapkan *Balanced Scorecard* di fasilitas percobaan di perusahaan masing-masing.

Peneliti lain, Sukesti (2008) dalam “Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang” menunjukkan bahwa alat ukur kinerja *Balanced Scorecard* dapat digunakan juga dalam unit pendidikan.

Baru-baru ini terdapat banyak kasus maraknya peredaran pemalsuan ijazah dan pemalsuan transkrip nilai di dunia pendidikan kita khususnya yang terjadi di perguruan tinggi sangatlah memprihatinkan. Hal ini akan sangat mencoreng dunia pendidikan Indonesia dan mencoreng kinerja dari institusi perguruan tinggi yang melakukan kasus kecurangan.

Dengan adanya hal semacam ini maka semua perguruan tinggi di dorong untuk aktif memasukkan data, memverifikasi, dan dikti meneliti data yang mencurigakan. Para insan akademik juga diharapkan untuk selalu menjunjung tinggi kejujuran dalam proses belajar mengajar.

Kualitas sumber daya manusia juga perlu diperbaiki. Alasan perbaikan kualitas sumber daya manusia tersebut karena peran strategis adalah sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan (Rivai, 2009). Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, diharapkan organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya serta meningkatkan kinerja organisasi, apalagi yang berkaitan pada lembaga pendidikan, maka kualitas sumber daya manusia merupakan kunci keunggulan dan keberhasilan organisasi.

Kasus-kasus yang terjadi terutama pada perguruan tinggi swasta adalah adanya deprofesionalisasi perguruan tinggi swasta (PTS), hal ini sering dan banyak terjadi disebabkan oleh adanya kendala atau masalah intern. Mulai dari lemahnya manajemen, tidak berfungsinya BP-PTS, kurang berkualitasnya tenaga pengajar, terbatasnya dana, minimnya buku perpustakaan, sampai lemahnya kepemimpinan serta tidak akuratnya penempatan orang-orang yang secara infrastruktur kurang berkualitasnya tenaga pengajar PTS, yang sebagian besar tenaga pengajar adalah alumnusnya sendiri, biasanya ini sering terjadi di PTS daerah. Sehingga cara pengajarannya pun cenderung kurang positif untuk ukuran perguruan tinggi yang berideologikan keterbukaan dan masa depan. Kecenderungan lain yang sering terjadi di dalam PTS adalah, minimnya buku-buku perpustakaan. Faktor terakhir yang menyebabkan keterbelakangan PTS adalah lemahnya kepemimpinan dan penempatan personal infrastruktur.

Seharusnya seorang pemimpin dalam perguruan tinggi itu haruslah merupakan figur yang mempunyai intelektualisme dengan kemampuan manajerialnya yang tinggi. Intelektualisme ini sendiri tampak jika dilihat pada latar belakang pendidikan formal yang tinggi, visi yang jauh ke depan, dan keterbukaan dalam setiap pandangan. Pendidikan yang tinggi akan memberikan bekal pandang ilmiah yang luas dan dalam dengan visi yang jauh akan menghasilkan pemikiran dan jalan keluar yang sifatnya konseptual keterbukaan akan dapat menumbuhkan suatu kepemimpinan yang kolektif dan demokratis.

Penelitian yang mengkaitkan modal manusia dengan kinerja organisasi dilakukan pada universitas di Cambridge, dimana hasilnya menemukan bahwa sumber daya manusia (*intellectual capital, social capital, organizational capital dan knowledge*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja universitas dan *intellectual capital* merupakan factor terpenting dari modal manusia di tuliskan dalam penelitian Hansson, *et al.*, (2004) pada 34 universitas di Eropa (Jerman, Spanyol, Perancis, Swedia dan Inggris). Namun berbeda dengan hasil penelitian Segal, *et al.*, (2009), di mana pengalaman manajer lebih dominan mempengaruhi kinerja dari pada pendidikan, demikian juga pada penelitian Winarno, *et al.*, menyatakan semakin tinggi modal manusia, maka semakin tinggi kinerja organisasi.

Penentu kinerja yang lain adalah gaya kepemimpinan. Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi Badan layanan umum (BLU) di Perguruan Tinggi Swasta terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan standar efisiensi anggaran yang telah ditetapkan. Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan akan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

Penggunaan variabel budaya inovasi mengacu pendapat (Robbins, 1996), yang mengatakan bahwa organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasi, artinya organisasi yang inovatif cenderung mempunyai budaya berinovasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa penelitian terdahulu sebagian besar lebih menekankan pada aspek kinerja organisasi secara umum. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan replikasi dari penelitian terdahulu tetapi dengan melakukan kompilasi terhadap variabel-variabel lain yang berbeda dari penelitian sebelumnya serta analisis kinerjanya menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dibidang pendidikan.

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah memadai atau tidaknya sumber daya manusia serta kesesuaian gaya kepemimpinan yang di moderasi oleh kompetensi dan budaya inovasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja dengan prospektif *Balanced Scorecard*. Peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai **“PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA: ANALISIS PENGARUH VARIABEL SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPEMIMPINAN YANG DIMODERASI DENGAN VARIABEL KOMPETENSI DAN BUDAYA INOVASI”**.

B. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*?
3. Apakah Kompetensi dapat memoderasi hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*?
4. Apakah Budaya Inovasi dapat memoderasi hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*?
5. Apakah Kompetensi dapat memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*?
6. Apakah Budaya Inovasi dapat memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah Kompetensi dapat memoderasi hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.
4. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah Budaya Inovasi dapat memoderasi hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.
5. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah Kompetensi dapat memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.
6. Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah Budaya Inovasi dapat memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya maupun yang secara langsung terkait di dalamnya. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

Manfaat Teoritis

Sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan juga dengan kinerja organisasi sektor publik dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selain itu juga menambah wawasan dan pengetahuan mengenai hal tersebut dan memperoleh manfaat dari penelitian tersebut.

Manfaat Praktis

Sebagai kontribusi dalam usaha peningkatan kinerja organisasi non profit di bidang pendidikan dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*.

1. Bagi Masyarakat

Manfaat penelitian bagi masyarakat adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang bagaimana kualitas SDM mempengaruhi kinerja di sektor non profit.
- 2) Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang bagaimana gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja di sektor publik.

3) Meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Pemerintah

Dapat mengevaluasi tentang kinerja pendidikan khususnya di tingkat perguruan tinggi sehingga pemerintah dapat mengantisipasi adanya kecurangan-kecurangan yang kemungkinan akan terjadi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat di jadikan sebagai pahan pemikiran, pertimbangan, atau bahan referensi dalam penelitian lebih lanjut dalam bidang yang sama yaitu mengenali Analisis Kinerja organisasi non profit di bidang pendidikan dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

4. Bagi Perguruan Tinggi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan evaluasi tentang kinerja perguruan tinggi yang nantinya akan dapat berguna bagi organisasi tersebut.