

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Persoalan yang dikaji dalam tesis ini adalah pengelolaan sumber daya manusia strategik yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Keberadaannya dapat diukur dalam satuan moneter, diakui sebagai asset sumberdaya manusia yang dilaporkan khusus pada laporan keuangan.

Pengambilan masalah pada tesis ini didasarkan pada beberapa hal. *Pertama*, rekomendasi jurnal yang berjudul “*Human Resource Costing and Accounting Versus The Balance Score Card*” karya Ulf Johanson et al. (1998) yaitu:

*“The future of human resources cost accounting may well be to link it to the balance scorecard. To date, human resources cost accounting suffers from not being grounded in business strategy. Linking human resources cost accounting to BSC would solve this problem and, conversely, the BSC would have the option to utilise measures that have already been developed within the human resources cost accounting framework. This effort of combining human resources cost accounting and BSC appears to already exist when reviewing some of the recent literature. The question of standards is presently being pushed. However, is it possible to agree upon a standard? For what purpose and which standard?”*

Sampai saat ini penulis belum menemukan literatur maupun jurnal yang meneliti masalah ini. Dalam jurnal tersebut dipaparkan *human resources accounting*, *balance scorecard* dan bagaimana sulitnya mengaplikasikan konsep *human resources accounting* dalam organisasi jika berdiri sendiri.

Konsep *human resources accounting* dikatakan akan sulit diaplikasikan jika tidak di-link-kan dengan manajemen strategik perusahaan. Manajemen strategik yang populer dan banyak diadopsi adalah *balance scorecard*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Olve (Ulf Johanson et al., 1998). Berdasarkan survei literatur, pengalaman pribadi Olve dan data empiris dari wawancara dengan 17 anggota dewan direksi di 11 perusahaan, yaitu ABB, Electrolux, Coca-Cola, KappAhl, Orion Pharma, Gustavsberg, Rank Xerox, Volvo, SJ, SKF dan Skandia diketahui bahwa BSC telah diterima dengan baik di

Jaenudin, 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kalangan manajemen menengah sedangkan kalangan manajemen puncak lebih suka pengukuran keuangan. Oleh karena itu, akan menjadi solusi dan sangat memungkinkan jika dilakukan *link human resources accounting* pada *balance scorecard*.

Hal ini perlu dilakukan mengingat pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Kesadaran pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi ini memang sudah semakin berkembang. Apalagi di tengah kegiatan bisnis yang terus berkembang sangat pesat dan kompleks sehingga memaksa organisasi untuk mengadakan perubahan pada lingkup organisasinya agar dapat terus memiliki daya saing. Transformasi organisasi merupakan faktor yang mendesak untuk segera dilaksanakan terutama bagi perusahaan yang selalu ingin meningkatkan daya saing dan peran strategisnya terhadap sumber daya manusia.

Sumber daya manusia dalam organisasi berperan sangat dominan karena merupakan motor penggerak paling utama dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, perhatian serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan mutlak diperlukan.

Sumber daya manusia berperan sangat besar terhadap keberhasilan perusahaan. Tanpa sumber daya ini, sumber daya-sumber daya yang lain tidak akan beroperasi secara efektif. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada pengelolaan terbaik sumber daya manusia terhadap aset fisik yang langka. Terlebih di tengah transformasi yang revolusioner, persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi seperti dikemukakan oleh Robert S. Kaplan et al. (1996: 2). Pergeseran persaingan ini telah mengubah pola investasi dari investasi fisik ke investasi sumber daya manusia.

Investasi pada sumber daya manusia juga dirasakan sangat penting di tengah kompetisi yang tinggi. Kompetisi ini menuntut adanya peran baru sumber daya manusia melalui berbagai perubahan. Adapun perubahan tersebut adalah dari profesional ke *partner strategik*, dari penjaga kebijakan perusahaan ke agen perubahan, dari fungsi yang tidak efisien dan tidak kompeten menjadi fungsi yang efisien dan berkualitas dikemukakan oleh Brian E. Becker et al. (2001: 3). Dengan demikian, dalam lingkungan bisnis saat ini perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang secara cepat mewujudkan strategi dalam aksi yang mengelola proses secara intelijen dan efisien, yang memaksimalkan komitmen dan kontribusi karyawan, dan yang dapat mengembangkan sistem pengukuran yang mampu memperlihatkan dampak peran sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

*Kedua*, kesadaran untuk menjadikan sumber daya manusia menjadi mitra strategis dalam pelaksanaannya diperlukan seperangkat alat pengukur dan juga sistem yang memastikan semua berjalan dengan benar sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi. Untuk merancang pengukuran semacam itu, para manajer harus mengadopsi perspektif yang berbeda secara dramatis, perspektif yang fokus menjadikan sumber daya manusia memainkan peran sentral dalam mengimplementasikan setiap strategi organisasi seperti dikemukakan oleh Brian E. Becker et al. (2001:4) .

Semakin pentingnya peran sumber daya manusia sebagai asset perusahaan serta semakin besarnya kesadaran akan peran sentral sumber daya manusia ini belum disertai dengan implementasi nyata dalam pengelolaan organisasi. Hal ini dapat dipahami karena aset ini justru adalah aset yang paling sulit dikendalikan dan juga sulit diukur. Tuntutan untuk mengukur strategi di bidang *Human Resources* dan pengaruhnya terhadap kinerja bisnis semakin hari semakin tinggi.

Beberapa penelitian telah mendukung pernyataan di atas. Salah satunya adalah penelitian dengan menghitung frekuensi dan jumlah laporan tahunan. Mengambil sampel perusahaan publik di enam negara, yaitu AS, Kanada, Jerman, Inggris, Jepang dan Korea Selatan diselidiki mengenai pengungkapan informasi tentang sumber daya manusia. Subbarao (Ulf Johanson et al.: 1997) mengemukakan bahwa perusahaan di enam negara berbeda dalam mengungkapkan informasi sumber daya manusia. Dua sisi yang paling sering disinggung yaitu di satu sisi di beberapa negara paling sering diungkapkan dan di sebagian lainnya jarang sekali diungkapkan. Hal tersebut adalah manfaat sumber daya manusia. Manfaat sumber daya manusia dan nilai tambah dari sumber daya manusia ini di sebagian negara paling sering diungkapkan dalam semua laporan tahunan yang disajikan. Akan tetapi, di sebagian lainnya sangat rendah diungkapkan.

Hasil penelitian lainnya dilakukan pada tahun 1992 pada 18 Fortune yang berjumlah 500 perusahaan melakukan pelatihan dan pengembangan bersama *American Society*. Mereka meminta bantuan dalam mengembangkan definisi umum dan pelatihan pengukuran untuk tujuan perbandingan. Pada tahun 1996 kelompok ini terdiri dari 56 perusahaan yang menunjukkan minat yang sama seperti ditunjukkan di Swedia pada tahun 1997. 130

organisasi telah melaporkan informasi kuantitatif tentang pelatihan dan kondisi sumber daya manusianya.

Laporan tahunan dari sampel 41 perusahaan publik diteliti pada tahun 1994-1996. Sebagian besar kasus tidak menyertakan informasi tentang modal manusia. Pengungkapan aset sumber daya manusia hanya ditemukan dalam laporan keuangan dari Coopers & Lybrand. Sementara di Indonesia pengungkapan modal sumber daya manusia dalam laporan keuangan belum pernah ada. Hal ini dapat dimengerti karena acuan pembuatan laporan keuangan di Indonesia disandarkan pada IFRS.

Dalam Standar Akuntansi Keuangan aset manusia diakui sebagai biaya yang dibebankan pada tahun yang bersangkutan saja. Padahal manfaat dari biaya SDM tersebut bisa saja dapat dirasakan untuk beberapa periode akuntansi. Hal ini yang menjadi ganjalan. Seyogianya pengeluaran yang terkait dengan sumber daya manusia tidak hanya diakui sebagai beban pada tahun yang bersangkutan, tetapi terkadang merupakan aset yang nilai manfaatnya bisa berlangsung lebih dari satu tahun periode akuntansi.

Perbedaan pola pengakuan aset sumber daya manusia dalam laporan keuangan ini akan berdampak pada kualitas laporan keuangan yang disajikan. Laporan keuangan tidak memberikan gambaran sesungguhnya tentang posisi keuangan. Hal ini yang menjadi perhatian pada laporan keuangan sekarang. Menurut Tollington (Ulf Johanson et al., 1994:94) dikemukakan bahwa:

"neraca yang saat ini membangun sebuah bauran biaya perolehan, revaluasi dan nilai wajar tidak didukung oleh kerangka kerja yang mencakup semua teori, dalam kasus merek dan intangible asset. Kami memiliki catatan..., sehubungan dengan intangible asset dan merek, tiba pada titik di mana distorsi nilai neraca sekarang tidak bisa diterima dan harus dibenahi jika kita ingin mempertahankan kredibilitas profesionalisme kita "

Meskipun selanjutnya pendapat tersebut mendapat pembelaan dan alasan dari Wallman (Ulf Johanson et al., 1996) menyatakan bahwa laporan keuangan sekarang masih bisa ditoleransi karena adanya beberapa kendala dan kesulitan, diantaranya: distorsi, termasuk konsep-konsep perubahan tradisional yang "tegas," kesulitan pengakuan dan pengukuran, masalah yang berkaitan dengan ketepatan waktu laporan keuangan dan

keterbatasan yang terkait dengan saluran informasi saat ini. Dengan demikian, fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan tampaknya masih cukup baik dilayani oleh model saat ini.

Untuk itu, menurut *American Accounting Association Committee on accounting For Human Resources* (1973) setiap pengeluaran SDM baik yang terkait dengan biaya rekrutmen, pelatihan dan pengembangan maupun hal lainnya seyogianya ditempatkan ke dalam dua kategori.

1. Pengeluaran biaya SDM yang akan menghasilkan nilai manfaat maksimal satu periode akuntansi.
2. Pengeluaran biaya SDM yang akan menghasilkan nilai manfaat yang lebih panjang dari pada satu periode akuntansi.

Perlakuan yang tepat pada aset ini akan menimbulkan dampak yang luar biasa bagi peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Ulf Johanson et al. (1998) menyatakan bahwa:

“Aktiva tidak berwujud seperti nama merek, modal intelektual, hak paten, hak cipta, pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, dll., telah dan dapat menghasilkan peningkatan jumlah kekayaan secara keseluruhan”.

*Ketiga*, kesesuaian antara strategi perusahaan, strategi sumberdaya manusia, struktur dan budaya perusahaan sangat penting untuk mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Amin Widjaja Tunggal (2004) mengungkapkan:

”Sumber daya manusia yang berkualitas sangat berperan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan, mendayagunakan sumber daya-sumber daya lain dalam perusahaan, dan menjalankan strategi bisnis secara optimal.”

Selanjutnya Norton & Kaplan (1996) memberikan solusi bahwa keterkaitan antara strategi perusahaan, strategi sumberdaya manusia, struktur serta budaya perusahaan dalam mencapai sasarnya dapat diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Turunan *Balanced Scorecard* yang titik fokusnya pada sumber daya manusia, salah satu konsep yang diperkenalkan adalah *human resources scorecard* Becker et al. (2001) yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. Hal ini

diperlukan karena dengan perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia akan membantu pihak manajemen untuk :

- 1) menentukan sistem pengukuran yang efektif untuk mengukur kontribusi *human resources* terhadap implementasi strategi dalam sebuah perusahaan
- 2) mengembangkan, mengalokasikan, menghemat, memanfaatkan, dan mengevaluasi sumber daya manusia dengan baik
- 3) memudahkan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Untuk mengelola sumber daya manusia dengan baik maka diperlukan informasi tentang sumber daya manusia yang akurat dan relevan. Akuntansi sumber daya manusia memberikan informasi kuantitatif maupun kualitatif terhadap manajemen mengenai pemenuhan, pengembangan, pengalokasian, kapitalisasi, evaluasi, dan penghargaan atas sumber daya manusia seperti diungkapkan James A. Cashin (Amin Wijaja Tunggal, 2011:5)

Pengelolaan sumber daya manusia paripurna, baik dari segi alokasi, pengelolaan, pemanfaatan maupun pengakuan tersebut diperlukan tidak hanya bagi institusi bisnis, tetapi hal ini diperlukan juga pada institusi nonprofit termasuk dunia pendidikan.

Dunia pendidikan dalam sejarahnya memang selalu yang terakhir dan paling lama mengadopsi hal-hal yang bersifat baru. Hal ini telah dibuktikan oleh penelitian Mort (1953: 199-200) yang mengungkapkan bahwa rata-rata kelambatan sekolah Amerika dalam mengadopsi inovasi-inovasi terbaru 25 tahun di belakang praktik terbaiknya. Sementara Kindergarten memerlukan waktu sekitar 50 tahun (1900-1950) untuk mencapai adopsi yang menyeluruh oleh sekolah-sekolah Amerika.

Padahal institusi pendidikan merupakan wahana untuk mempersiapkan sumber daya manusia andal dan tangguh yang akan menjadi tulang punggung setiap sendi kehidupan, termasuk inovasi pada setiap segmen ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengelolaan institusi pendidikan seyogianya dilakukan dengan pemanfaatan seluruh *raw* input secara cermat dengan proses pengelolaan dan pembelajaran terbaik sehingga menghasilkan *output* sumber daya-sumber daya manusia handal yang dapat meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan, terlebih institusi perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan institusi pendidikan yang sangat berperan dalam mengembangkan kualitas SDM. Tugas ini di Indonesia dituangkan dalam tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam pelaksanaannya setiap perguruan tinggi melakukan strategi organisasi yang berbeda-beda disesuaikan dengan visi misinya. Implementasi strategi ini akan sangat menentukan kualitas perguruan tinggi khususnya pada era globalisasi seperti sekarang ini.

Pada era globalisasi ada tiga tantangan besar yang dihadapi setiap perguruan tinggi yaitu dampak globalisasi, kompetisi, dan strategi. Globalisasi terhadap perguruan tinggi dapat memberikan dampak positif ataupun negatif, tergantung bagaimana perguruan tinggi tersebut menyikapinya. Agar tetap dapat bersaing dengan para kompetitor, baik dari luar maupun dalam negeri, maka perguruan tinggi tersebut harus mampu menyusun dan merumuskan strategi yang handal untuk dapat menghadapi persaingan tersebut.

*Keempat*, pengambilan masalah dalam tesis ini adalah kualitas perguruan tinggi di Indonesia yang masih perlu perbaikan yang serius termasuk didalamnya Universitas Pendidikan Indonesia. Hal ini didasarkan pada peringkat perguruan tinggi di Indonesia termasuk Universitas Pendidikan Indonesia berdasarkan laporan lembaga independen internasional yang kredibel melakukan pengukuran dan perengkingan diseluruh dunia diantaranya laporan webometrik, asianweek, *Gourman's Report* dan 4ICCU. Selain itu mahalny biaya pendidikan dan kualitas lulusan menjadi kriteria lainnya.

Webometrics adalah lembaga yang memberikan penilaian terhadap seluruh universitas di dunia melalui website universitas tersebut. Webometrics melakukan pemeringkatan terhadap lebih dari 20 ribu perguruan Tinggi diseluruh dunia. Perguruan tinggi di Indonesia yang masuk pemeringkatan edisi Juli 2012 berjumlah 361 PT atau meningkat dibandingkan edisi Januari sebanyak 352 PT.

Ada empat komponen yang menjadi indikator utama dari penilaian Webometrics, yaitu: *Presence* (20%), *Impact* (50%), *Openness* (15%), dan *Excellence* (15%). Untuk parameter *Excellence* merupakan jumlah artikel-artikel ilmiah publikasi perguruan tinggi yang bersangkutan yang terindeks di Scimago Institution Ranking (tahun 2003-2011) dan di Google Scholar (tahun 2007-2011). *Presence* adalah jumlah halaman website (html) dan

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

halaman dinamik yang tertangkap oleh mesin pencari (Google), tidak termasuk rich files. **Impact** merupakan jumlah eksternal link yang unik (jumlah backlink) yang diterima oleh domain web universitas (inlinks) yang tertangkap oleh mesin pencari (Google). **Openness** merupakan jumlah file dokumen (Adobe Acrobat (.pdf), Adobe PostScript (.ps, .eps), Microsoft Word (.doc,.docx) and Microsoft Powerpoint (.ppt, .pptx) yang online/open di bawah domain website universitas yang tertangkap oleh mesin pencari (Google Scholar).

Penilaian Asiaweek menggunakan kategori penilaian yang lebih terperinci. Kategori penilaian meliputi reputasi akademik, selektivitas mahasiswa, *output* hasil riset, sumber keuangan, rata-rata penghasilan dosen, rasio dosen-mahasiswa, pemuatan artikel dosen pada jurnal internasional dan nilai akses mahasiswa ke internet. Asiaweek juga memisahkan perguruan tinggi yang multidisplin ilmu dengan perguruan tinggi yang spesialisasinya ilmu pengetahuan alam dan teknologi.

Peringkat universitas di Amerika juga disusun dalam buku *Gourman's Report* baik untuk tingkat sarjana maupun pascasarjana. Perbedaan mendasar antara peringkat universitas versi *Asiaweek* (edisi 30/6/00) dan *Gourman's Report* adalah, *Gourman's Report* menyusun daftar universitas berdasar program studi.

Pada Juli 2012 tentang daftar 10 besar peringkat perguruan tinggi Indonesia menurut Webometrics adalah:

NO	WORLD RANK	UNIVERSITY	PRESENCE	IMPACT	OPENNESS	EXCELLENCE
1	379	Universitas Gadjah Mada	22	142	889	1,999
2	507	University of Indonesia	42	544	788	1,73
3	568	Institute of Technology Bandung	1,684	152	797	1,871
4	582	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	20	751	92	3,317
5	630	Universitas Pendidikan Indonesia / Indonesia University of Education	39	341	334	3,99
	...	...				

Tabel 1.1 Ranking Universitas di Indonesia Versi Webometrics

Sumber: [http://www.webometrics.info/rank\\_by\\_country.asp?country=id](http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=id)

(studi

Sementara laporan pada Januari 2012 daftar ranking atau peringkat 10 besar dari 352 universitas atau perguruan tinggi di Indonesia yang masuk dalam list 20.372 peringkatan yang dilakukan oleh Webometrics sebagai berikut:

Indonesia Rank	World Rank	University	Top South East Asia
1	249	Universitas Gadjah Mada	8
2	277	Institute of Technology Bandung	9
3	365	University of Indonesia	10
4	898	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	26
5	1024	Bogor Agricultural University	27
6	1031	Indonesia University of Education	28
7	1186	Universitas Sebelas Maret	31
8	1237	Gunadarma University	33
9	1310	Diponegoro University	36
10	1323	Universitas Sriwijaya	37

Tabel 1.2 Ranking Universitas di Indonesia Versi Webometrics , Januari 2012

Sumber: diolah dari [http://www.webometrics.info/rank\\_by\\_country.asp?country=id](http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=id)

Dari laporan peringkat bulan Januari dan Juni 2012 versi Webometrics ada beberapa perguruan tinggi yang mengalami penurunan ranking yaitu UGM dari urutan 249 menjadi urutan ke 379, ITB dari urutan 277 menjadi 568, UI dari urutan 365 menjadi urutan 507. Sementara ada beberapa universitas yang mengalami kenaikan ranking diantaranya ITS dari urutan 898 menjadi 582, UPI dari urutan 1031 menjadi 630 dan masuk lima besar universitas terbaik di Indonesia, Universitas Gunadarma dari ranking 1237 menjadi ranking ke 740, IPB dari ranking ke 1024 menjadi 764, Unbraw menjadi 837, Universitas Sebelas Maret dari ranking 1186 menjadi 883, Undip dari ranking 1310 menjadi 948 dll.

Dari data ranking tersebut kita dapat melihat bahwa banyak universitas yang mengalami kenaikan ranking termasuk di antaranya UPI yang bisa menduduki lima besar universitas terbaik di Indonesia. Akan tetapi melihat universitas terbaik di Indonesia, UGM hanya menduduki ranking 379, ITB 586, UI 507, ITS 582 dan UPI 630. Jangan dulu dibandingkan dengan universitas di Jepang, China maupun Korea. Perguruan tinggi di

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

Indonesia masih tertinggal oleh perguruan tinggi yang ada di Thailand maupun Singapura meskipun pada laporan bulan Juli ini kita masih boleh berbangga karena salah satu perguruan tinggi kita ada yang lebih baik dari universitas Malaysia. Berikut disajikan Ranking universitas 10 besar di Asia tenggara versi Webometrics:

RANK	UNIVERSITY	COUNTRY	WORLD RANK	PRESENCE	IMPACT	OPENNESS	EXCELLENCE
1	National University of Singapore		74	256	163	116	36
2	Kasetsart University		166	36	91	262	1,157
3	Mahidol University		200	151	269	163	526
...	...						
9	Universitas Gadjah Mada		379	22	142	889	1,999
...	...						

Tabel 1.3 Ranking 10 besar Universitas di Asia Tenggara Versi Webcomertick, Juli 2012

Sumber: [http://www.webometrics.info/top100\\_continent.asp?cont=SE\\_Asia](http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=SE_Asia)

perlu

memperbaiki kualitas termasuk didalamnya sistem dan manajemen pengelolaannya.

Berikut disajikan juga data ranking kualitas perguruan tinggi berdasarkan negara versi Webometrics:

#### Distribusi Berdasarkan Negara

Ranking	Negara	200 Terbaik	500 Terbaim	1000 Terbaik
1	United States of America 	86	155	255
2	Germany 	15	44	62
3	Canada 	13	23	33
4	United Kingdom 	8	30	65
....				
40	Indonesia 		3	4

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

41	...		2	3
----	-----	---	---	---

Tabel 1.4 Ranking Universitas berdasarkan Negara Versi Webomertick, Juli 2012

Sumber: [http://www.webometrics.info/Distribution\\_by\\_Country.asp](http://www.webometrics.info/Distribution_by_Country.asp)

Berdasarkan data versi Webcomertics tersebut, maka Indonesia berada di urutan ke-40 masih kalah oleh Thailand di urutan 18, Singapore berada di urutan 29 dan Malaysia ada di urutan 37.

Sementara kalau kita melihat kualitas perguruan tinggi di Indonesia versi Asiaweek , datanya sebagai berikut:

#### Ranking Universitas Multi Disiplin Versi Asiaweek

Rank	Multi-Disciplinary Schools	Overall Score 100%	Rank 1999
1	Kyoto University	83.17	2
2	Tohoku University (Japan)	83.05	1
3	University of Hong Kong	82.55	4
61	University of Indonesia	49.89	70
68	Gadjah Mada University (Indonesia)*	45.92	67
73	Diponegoro University (Indonesia)	43.25	77
74	University of Santo Tomas	41.69	78
75	Airlangga University (Indonesia)	40.96	79

Tabel 1.5: Ranking Perguruan Tinggi Multi Disiplin Versi Asiaweek

Sumber:<http://edition.cnn.com/ASIANOW/asiaweek/features/universities2000/schools/multi.overall.html>

Sementara Ranking Perguruan Tinggi Science and Technology versi Asiaweek sebagai berikut:

Rank	Science and Technology Schools	Rank 1999
1	Korea Advanced Inst. of Science & Tech	1
2	Pohang University of Science & Tech. (South Korea)	2
3	Indian Institute of Technology, Bombay	6
4	Indian Institute of Technology, Delhi	4
...		5
21	Institute of Technology Bandung (Indonesia)	15

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

Tabel 1.6: Ranking Perguruan Tinggi Science and Technology Versi Asiaweek

Sumber:<http://edition.cnn.com/ASIANOW/asiaweek/features/universities2000/scitech/sci.overall.html>

Dari data di atas berdasarkan versi Asiaweek kita dapat melihat bahwa ketika dibandingkan dengan perguruan tinggi di Asia, Australia, dan Selandia Baru peringkat perguruan tinggi di Indonesia berada di ranking akhir. Dari 77 universitas multidisiplin, UI di urutan 61, UGM 68, Undip 73, dan Unair 75. Untuk universitas *Science and Technology* ITB menduduki peringkat 21 dari 39 universitas. Padahal dari penilaian sebelumnya Insitut Teknologi Bandung (ranking 15), Universitas Gajah Mada/UGM (67), Universitas Indonesia/UI (70), Universitas Airlangga/Unair (79) dan Universitas Diponegoro/Undip (77).

Sementara kalau kita melihat perankingan yang dilakukan oleh lembaga lainnya seperti *4 International Colleges & Universities (4ICU)* tahun 2012 terdapat sedikit perbedaan. Penilaian yang dilakukan 4ICU terhadap website-website 10.200 perguruan tinggi di dunia berbeda dengan apa yang dilakukan oleh Webometrics. Penilaian tersebut dilakukan berdasarkan tiga parameter yaitu Google Page Rank, Yahoo Inbound Links dan Alexa Traffic Rank. Berikut ranking 10 besar perguruan tinggi di Indonesia versi 4ICU:

- 1 Institut Teknologi Bandung
- 2 Universitas Indonesia
- 3 Universitas Gadjah Mada
- 4 Institut Pertanian Bogor
- 5 Universitas Gunadarma
- 6 Universitas Airlangga
- 7 Universitas Diponegoro
- 8 Universitas Brawijaya
- 9 Universitas Sebelas Maret
- 10 Universitas Pendidikan Indonesia.

Dalam hal kualitas riset yaitu riset yang dimuat di jurnal internasional, maka Undiplah yang menjadi ranking pertama di Indonesia, disusul oleh ITB (ranking 36) , UI (71), UGM (76) dan UNAIR (77)

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

Data-data di atas menunjukkan salah satu kriteria kualitas pendidikan tinggi di Indonesia yang masih perlu perbaikan yang serius. Di samping itu, masalah-masalah lain yang berkaitan dengan pendidikan tinggi di Indonesia adalah mahal biaya pendidikan. Indikator ini dapat kita lihat dari perbandingan *Product Domestic Bruto (PDB)* dengan biaya kuliah.

Indonesia memiliki PDB US\$ 4.200 dengan biaya perkuliahan 15-20 juta rupiah. Sementara dibandingkan dengan Singapura yang memiliki PDB US\$ 57.505 dan Malaysia dengan PDB US\$ 49.494 biaya perkuliahan di sana berturut-turut 76,4 juta rupiah dan 23,7 juta rupiah. Biaya perkuliahan di Indonesia bisa mencapai 40-53% dari PDB sementara di Singapura 15% dari PDB dan di Malaysia biaya perkuliahan hanya 5,3% dari PDB.

Permasalahan lain adalah rendahnya daya serap industri terhadap lulusan perguruan tinggi di Indonesia. Dengan kata lain, rendahnya daya serap terhadap output PT di Indonesia menyebabkan jumlah pengangguran terdidik semakin besar. Hal ini dapat kita lihat dari data jumlah pengangguran di Indonesia berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik sebagai berikut:

No.	Pendidikan Tertinggi Yang Ditamatkan	2009 (Feb)	2009 (Agst)	2010 (Feb)	2010 (Agst)	2011 (Feb)	2011 (Agst)
1	Tidak/Belum Pernah Sekolah/Belum Tamat SD	476302	637 901	606 230	757 807	645 081	877 265
2	Sekolah Dasar	2143747	1 531 671	1 522 465	1 402 858	1 275 890	1 120 090
3	SLTP	2054682	1 770 823	1 657 452	1 661 449	1 803 009	1 890 755
4	SMTA (Umum dan Kejuruan)	3471213	3 879 471	3 448 137	3 344 315	3 346 477	3 074 946
5	Diploma I/II/III/Akademi	486399	441100	538186	443222	434457	244687
6	Universitas	626621	701651	820020	710128	612717	492343
	Total	9 258 964	8 962 617	8 592 490	8 319 779	8 117 631	7 700 086
	Jumlah Pengangguran lulusan PT	1.113.020	1.142.751	1.358.206	1.153.350	1.047.174	737.030

Tabel 1.7: Jumlah Pengangguran Berdasarkan Lulusan

Sumber : [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/](http://www.bps.go.id/tab_sub/) (diolah)

Santoso (Eric Wibisono, 1999:74) mengidentifikasikan beberapa akar permasalahan perguruan tinggi tersebut sebagai berikut:

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1. kelemahan karakter mahasiswa yang ditandai dengan adanya krisis etis normatif yang semakin memprihatinkan dari mahasiswa sehingga berpengaruh pada disiplin dan etos kerja;
2. kelemahan karakter dosen yang belum banyak bersentuhan dengan dunia kerja/industri sehingga kurang bisa memberikan contoh riil dalam perkuliahan;
3. kelemahan kurikulum, yaitu kurangnya relevansi antara muatan kurikuler dan kebutuhan industri;
4. lemahnya manajemen.

Permasalahan-permasalahan umum perguruan tinggi di Indonesia juga dihadapi oleh Universitas Pendidikan Indonesia. Universitas Pendidikan Indonesia merupakan salah satu universitas yang tampil menjadi satu-satunya lembaga pendidikan tinggi di Indonesia yang secara konsisten berkiprah dalam bidang pendidikan. Dalam menanggapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, tuntutan masyarakat dan perubahan global, UPI tampil mengambil inisiatif mengembangkan inovasi pendidikan. Dengan segenap potensi dan sumber daya yang dimiliki, UPI menetapkan visi untuk menjadi Universitas Pelopor dan Unggul (*a leading and outstanding university*)

Transformasi kelembagaan UPI mutlak dilaksanakan sejak perubahan status UPI menjadi Perguruan Tinggi BHMN pada awal tahun 2004. Belum juga mapan menjadi PT BHMN, UPI harus sudah siap menghadapi status baru. Status baru ini sesuai dengan amanat UU No. 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan pasal 8 ayat (2) dan Permendiknas No. 32 Tahun 2009 tentang Mekanisme Pendirian Badan Hukum Pendidikan. Perubahan Badan Hukum Milik Negara atau Perguruan Tinggi, dan Pengakuan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Sebagai Badan Hukum Pendidikan. Untuk itu, Dirjen Dikti telah mengeluarkan surat edaran No. 170/D/T/2010 tanggal 17 Februari 2010 tentang Perubahan perguruan tinggi menjadi Badan Hukum Pendidikan.

UPI memang diuntungkan dengan statusnya sebagai PT BHMN, tetapi akselerasi transformasi kelembagaan harus terus dilakukan terlebih sejak ditetapkannya visi dan misi baru UPI, serta Rencana Strategis UPI Tahun 2006-2010 yang dikembangkan pada Rencana Strategis 2011-2015. Program transformasi kelembagaan UPI menjadi salah satu unsur utama dalam Rencana Strategis UPI 2011-2015 yang di dalamnya terdapat antara lain kegiatan-

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kegiatan penataan organisasi dan sistem manajemen, serta penguatan fungsi-fungsi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Keseluruhan program transformasi kelembagaan UPI diarahkan secara sinergi untuk menjadikan UPI sebagai perguruan tinggi yang efisien, akuntabel, dan produktif, serta menghasilkan produk-produk akademik yang relevan dan berstandar mutu tinggi.

Sebelum transformasi ini berjalan mapan, UPI dihadapkan pada status baru menjadi universitas yang diselenggarakan oleh pemerintah. Hal ini sesuai dengan amanat Perpres RI no. 43 tahun 2012.

Transformasi-transformasi ini menjadi tantangan bagi pengelolaan sumber daya manusia UPI untuk mewujudkan UPI menjadi perguruan tinggi profesional. Dalam mewujudkannya diperlukan pengelolaan paripurna yang dapat mewujudkan visi dan misi Universitas Pendidikan Indonesia sebagai universitas pelopor dan unggul.

Universitas Pendidikan Indonesia yang sedang dalam proses menata diri terus meningkatkan kualitasnya, berusaha mengembangkan sistem sumber daya manusia yang ada agar dapat secara efektif dan efisien meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, serta meningkatkan kontribusinya dalam strategi universitas. Oleh karena itu, pengembangan sistem sumber daya manusia yang sistematis, terstruktur dan terukur tidak henti-hentinya dilakukan, salah satunya dengan menyelaraskan pada strategi berbasis kinerja.

Dari keempat alasan di atas, maka perlu dirancang suatu sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia yang mengacu pada konsep *Human Resources Accounting* yang di-link-an dengan *Human Resources Scorecard* dan dilakukan *try out* pengukuran kinerja

pada UPI untuk mengetahui gambaran pencapaian kinerja sistem sumber daya manusianya.

Penelitian ini bertujuan merancang suatu sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan yang mengacu pada konsep *Human Resources Accounting* yang di-link-an dengan *Human Resources Scorecard* di UPI. Juga memberikan gambaran tentang pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia UPI, sehingga dapat diketahui *Key Performance Indicators* yang tidak memenuhi target yang diharapkan dan memerlukan perhatian pihak manajemen untuk ditingkatkan. Tujuan yang lain adalah melakukan analisis perbaikan dan peningkatan *Key Performance Indicators* yang tidak memenuhi target yang diharapkan.

Dengan demikian, spesifikasi tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui aplikasi integrasi *Human Resources Accounting* pada *Human Resources Scorecard* yang dapat diterapkan di UPI sebagai dasar pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam rancangan *Human Resources Scorecard* menunjukkan *Human Resources Deliverable* di UPI adalah tercapainya kemampuan dan keterampilan karyawan yang lebih baik, tercapainya budaya kerja yang lebih teratur, dan tercapainya strategi institusi dan kompetensi kepemimpinan. Setelah itu dapat mencatatkan semua informasi kuantitatif maupun kualitatif terhadap manajemen mengenai pemenuhan, pengembangan, pengalokasian, kapitalisasi, evaluasi, dan penghargaan atas sumber daya manusia melalui *Human Resources Accounting*.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk menulis tesis ini dengan judul **“INTEGRASI HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN HUMAN RESOURCES ACCOUNTING PADA KINERJA PERGURUAN TINGGI (Studi Pengembangan Konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia )”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang akan diteliti dan dibahas adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah model rancangan *Balance Scorecard* pada masing-masing *perspektive learning and growth, internal bussiness process, customer* dan *financial* yang sesuai dengan Visi, Misi dan Strategi UPI?
2. Bagaimanakah model rancangan *Human Resources Scorecard* pada masing-masing *perspektive learning and growth, internal bussiness process, customer* dan *financial* yang sesuai dengan Visi, Misi dan Strategi UPI?
3. Bagaimanakah model rancangan pengukuran *Human Resources Accounting* dari *perspektive model value* dan model biaya historis yang sesuai dengan tujuan-tujuan strategis model rancangan *Human Resources Scorecard* di Universitas Pendidikan Indonesia?
4. Bagaimanakah model rancangan integrasi pengukuran kinerja *Human Resources Accounting* dengan *Human Resources Scorecard* di Universitas Pendidikan Indonesia?
5. Bagaimanakah perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-linkkan pada *Human Resources Scorecard* dalam pengakuan SDM sebagai aktiva dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja?
6. Bagaimanakah perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-linkkan pada *Human Resources Scorecard* dalam pengukuran sumber daya manusia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja?
7. Bagaimanakah perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-linkkan pada *Human Resources Scorecard* dalam validitas pengukuran sumber daya manusia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja?
8. Bagaimanakah perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-linkkan pada *Human Resources Scorecard* dalam reliabilitas pengukuran sumber daya manusia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja?

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

9. Bagaimanakah perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-link-kan pada *Human Resources Scorecard* dalam aplikasi *Human Resources Accounting* di Universitas Pendidikan Indonesia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja?

### 1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk merancang model *Balance Scorecard* pada masing-masing *perspektive learning and growth*, *internal bussiness process*, *customer* dan *financial* yang sesuai dengan Visi, Misi dan Strategi UPI.
- 2) Untuk merancang model *Human Resources Scorecard* pada masing-masing *perspektive learning and growth*, *internal bussiness process*, *customer* dan *financial* yang sesuai dengan Visi, Misi dan Strategi UPI.
- 3) Untuk merancang pengukuran *Human Resources Accounting* dari *persektive model value* dan model biaya historis yang sesuai dengan tujuan-tujuan strategis *Human Resources Scorecard* di Universitas Pendidikan Indonesia.
- 4) Untuk merancang model integrasi pengukuran kinerja *Human Resources Accounting* dengan *Human Resources Scorecard* di Universitas Pendidikan Indonesia.
- 5) Untuk mengetahui tingkat perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-link-kan pada *Human Resources Scorecard* dalam pengakuan SDM sebagai aktiva dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja.
- 6) Untuk mengetahui tingkat perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-link-kan pada *Human Resources Scorecard* dalam pengukuran sumber daya manusia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja.
- 7) Untuk mengetahui tingkat perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-link-kan pada *Human Resources Scorecard* dalam validitas pengukuran sumber daya manusia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja.

Jaenudin , 2014

*Integrasi human resources scorecard dan human resources accounting pada kinerja perguruan tinggi (studi pengembangan konsep pada Universitas Pendidikan Indonesia)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- 8) Untuk mengetahui tingkat perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-link-kan pada *Human Resources Scorecard* dalam reliabilitas pengukuran sumber daya manusia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja.
- 9) Untuk mengetahui tingkat perbedaan efektivitas model *Human Resources Accounting* jika di-link-kan pada *Human Resources Scorecard* dalam aplikasi *Human Resources Accounting* di Universitas Pendidikan Indonesia dibandingkan dengan model *Human Resources Accounting* saja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah untuk pengembangan ilmu ekonomi/akuntansi khususnya integrasi *human resource accounting* pada *human resources scorecard*.

##### **1. Bagi Dunia Pendidikan**

Berguna sebagai informasi dan masukan agar dapat menerapkan akuntansi sumber daya manusia pada laporan keuangannya tanpa khawair terjadi bias. Oleh kerena itu, solusi pengakuan SDM sebagai asset sudah tidak terkendala lagi jika di-link-kan dengan sistem pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard*.

##### **2. Bagi Peneliti Lain**

Semoga ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan referensi dalam peneltian-penelitian selanjutnya.