

BAB I

PENDAHULUAN

Penelitian ini diawali dengan mengetahui seberapa pentingnya penelitian dilakukan berdasarkan permasalahan yang terjadi serta mengetahui tujuan penelitian dan hal yang menjadi batasan dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

Perubahan zaman menjadi tantangan terbesar bagi sebuah organisasi. Perubahan yang terjadi baik dari segi internal maupun eksternal menjadi hal yang harus diperhatikan. Perubahan tersebut merupakan sesuatu yang tidak pasti sehingga organisasi harus dapat meramalkan kemungkinan perubahan tersebut dan berusaha sebisa mungkin untuk dapat beradaptasi dengan baik. Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi akan menjadi penentu bertahan atau tidaknya sebuah organisasi.

Zaman yang terus berubah menjadikan organisasi harus melakukan transformasi demi kelancaran pertumbuhan organisasi tersebut. Transformasi organisasi akan membawa organisasi dari bentuk atau sistem yang lama ke sistem yang baru dengan menyesuaikan seluruh elemen yang ada, seperti sistem maupun orang-orang di dalamnya demi meningkatkan efektivitas dari organisasi tersebut. Transformasi organisasi menjadikan sebuah organisasi mampu bertahan dan terus berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi. Jika sebuah organisasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman, maka organisasi tersebut dapat mengalami kemunduran sehingga akan terus tertinggal dan dapat menyebabkan kondisi terburuk seperti pembubaran organisasi.

Salah satu cara organisasi untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan adalah dengan menerapkan konsep manajemen yang baik. Menurut

Terry (2010), terdapat 4 bagian fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Semua fungsi manajemen tersebut dibutuhkan dalam membangun sebuah organisasi agar menjadi lebih baik dan mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi tersebut.

Perencanaan merupakan hal pertama yang dilakukan dalam fungsi manajemen. Perencanaan dalam manajemen terbagi menjadi 3, yaitu perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang merupakan perencanaan yang lebih umum dan belum terperinci, yang bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi perencanaan jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan jangka menengah merupakan perencanaan yang dijabarkan dari perencanaan jangka panjang dan merupakan perencanaan yang paling efisien dari segi pelaksanaannya. Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan untuk waktu yang singkat atau sering disebut dengan perencanaan operasional. Ketiga perencanaan tersebut akan dibutuhkan sebuah organisasi untuk mencapai perencanaan yang baik.

Perencanaan jangka menengah disebut juga dengan perencanaan strategis yang dirancang untuk 4-7 tahun. Rencana strategis merupakan sebuah perencanaan secara menyeluruh yang akan merumuskan arah organisasi dan pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana strategis menjadi hal yang penting dalam pengembangan sebuah organisasi. Dengan adanya rencana strategis, organisasi akan lebih terencana, terarah, dan sistematis dalam mencapai tujuannya. Selain itu, rencana strategis juga akan membawa organisasi untuk mencapai kondisi yang diinginkannya. Ketika merancang rencana strategis, organisasi dituntut untuk melihat jauh ke depan untuk meramalkan perubahan-perubahan yang dapat terjadi dan efek yang dapat disebabkan karena perubahan tersebut. Dengan demikian, rencana strategis adalah sebagai cara untuk dapat menyesuaikan diri dan menjadi antisipasi terhadap perubahan yang mungkin terjadi di masa depan.

Pada Perguruan Tinggi, pemerintah menetapkan aturan untuk sistem pendidikan di Indonesia pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 pasal 5 Tahun 2014. Peraturan tersebut menyatakan bahwa rencana pengembangan jangka menengah atau rencana strategis pada Perguruan Tinggi dijalankan selama 5 tahun. Berdasarkan peraturan yang ditetapkan, maka seluruh Perguruan Tinggi di Indonesia harus mempunyai rencana strategis. Hal ini semakin membuktikan bahwa rencana strategis merupakan suatu hal yang penting pada sebuah organisasi.

Di samping itu, Kemenristekdikti juga menetapkan komponen utama penilaian performa Perguruan Tinggi untuk mendapatkan urutan Perguruan Tinggi terbaik di Indonesia. Komponen yang ditetapkan adalah seperti yang ditampilkan pada **Tabel 1.1**.

Tabel 1.1 Komponen Utama Penilaian Performa Perguruan Tinggi

Komponen Utama	Indikator Pengukur	Skor
Kualitas Sumber Daya Manusia (25%)	Persentase jumlah dosen yang berpendidikan S3	0.45
	Persentase jumlah Lektor Kepala dan Guru Besar	0.45
	Ratio jumlah mahasiswa terhadap dosen	0.1
Kualitas Kelembagaan (28%)	Akreditasi institusi BAN-PT	0.35
	Akreditasi program studi BAN-PT	0.5
	Jumlah program studi terakreditasi internasional	0.05
	Jumlah mahasiswa asing	0.05
	Kerja sama perguruan tinggi	0.05
Kualitas Kegiatan Kemahasiswaan (12%)	Kinerja mahasiswa	1
Kualitas Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (30%)	Kinerja penelitian	0.5
	Kinerja pengabdian pada masyarakat	0.3
	Jumlah artikel ilmiah terindeks per jumlah dosen	0.2
Kualitas Inovasi (5%)	Kinerja inovasi	1
Total Skor		5

(Sumber: ristekdikti.go.id, 2018)

Komponen Utama Penilaian Performa Perguruan Tinggi pada **Tabel 1.1** memberikan arahan kepada Perguruan Tinggi untuk dapat mengembangkan organisasinya. Rencana strategis yang dirancang oleh setiap Perguruan Tinggi akan mengacu kepada indikator yang ada pada komponen yang telah ditetapkan sehingga perancangan yang dilakukan akan lebih terarah. Hasil penilaian terhadap indikator tersebut adalah berupa skor yang akan menentukan urutan perguruan tinggi di Indonesia. Perenkingan yang dilakukan akan membuat setiap Perguruan Tinggi semakin terpacu untuk memperbaiki kinerjanya agar menjadi Perguruan Tinggi terbaik di Indonesia. Urutan Perguruan Tinggi terbaik Indonesia pada tahun 2018 ditampilkan pada **Tabel 1.2**.

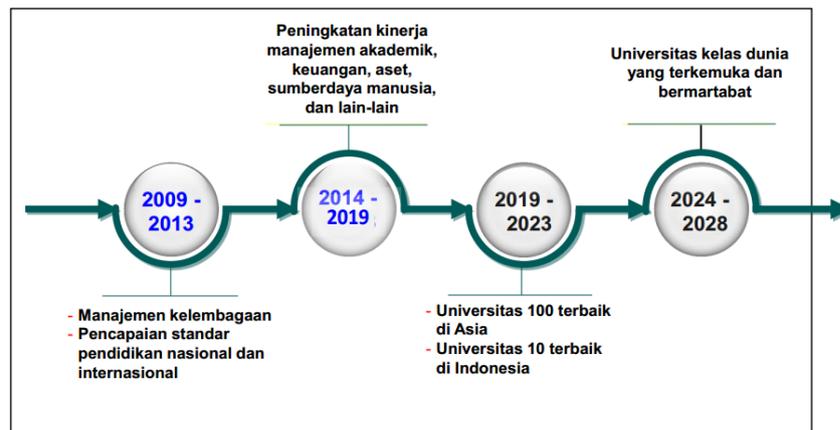
Tabel 1.2 Urutan Peringkat Perguruan Tinggi Berdasarkan Kemenristekdikti

Peringkat	Perguruan Tinggi	Skor Total
1	Institut Teknologi Bandung	3.57
2	Universitas Gadjah Mada	3.54
3	Institut Pertanian Bogor	3.41
4	Universitas Indonesia	3.28
5	Universitas Diponegoro	3.12
6	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	3.1
7	Universitas Airlangga	3.03
8	Universitas Hasanuddin	2.99
9	Universitas Padjadjaran	2.95
10	Universitas Andalas	2.88

(Sumber: ristekdikti.go.id, 2018)

Pada **Tabel 1.2** dapat dilihat bahwa salah satu Universitas terbaik di Indonesia adalah Universitas Andalas yang berada pada urutan 10 terbaik dengan skor yang didapatkan yaitu 2,88. Universitas Andalas merupakan salah satu perguruan tinggi yang berlokasi di Kota Padang Sumatera Barat. Universitas Andalas diresmikan pada tanggal 13 September 1956 oleh Wakil Presiden Pertama Republik Indonesia, Dr. Moh. Hatta. Selain mendapatkan urutan 10 terbaik, Universitas Andalas juga mendapatkan akreditasi A berdasarkan SK BAN PT No. 327/SK/BAN-PT/Akred/PT/XII/2018 tanggal 4 Desember 2018.

Dalam menerapkan fungsi manajemen, Universitas Andalas merancang rencana jangka panjang yang disebut dengan Rencana Induk Pengembangan yang dimulai dari tahun 2009 hingga tahun 2028. Rangkaian rencana jangka panjang ini terdiri dari 4 tahapan rencana strategis. *Roadmap* Universitas Andalas tahun 2009-2028 dijelaskan pada **Gambar 1.1**.



Gambar 1.1 *Roadmap* Universitas Andalas Tahun 2009-2028
(Sumber: repo.unand.ac.id)

Rencana strategis merupakan penjabaran dari visi dan misi Universitas Andalas yang menggambarkan tujuan yang ingin dicapai Universitas Andalas di masa yang akan datang. Setiap tahapan dari rencana jangka panjang Universitas Andalas memiliki tujuan pencapaian masing-masing. Setiap tahapan memiliki keterkaitan dan tujuan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan akhir yang telah direncanakan pada tahun 2028. Dalam mencapai tujuan akhir dari rencana jangka panjang tersebut, Universitas Andalas harus menyusun perencanaan yang tepat pada setiap tahapan agar setiap perencanaan dapat mendukung tercapainya tujuan pada tahun 2028.

Penyusunan rencana strategis Universitas Andalas dimulai dengan penetapan misi. Kemudian dilakukan penentuan sasaran strategis untuk mencapai misi dengan beberapa indikator kinerja yang diberikan target pencapaian yang dapat diukur. Penetapan sasaran strategis pada rencana strategis ini berpatokan kepada metode *Balanced Scorecard*. Menurut Person (2009), *Balanced Scorecard* merupakan bagian dari sistem yang menerjemahkan strategi ke dalam tindakan

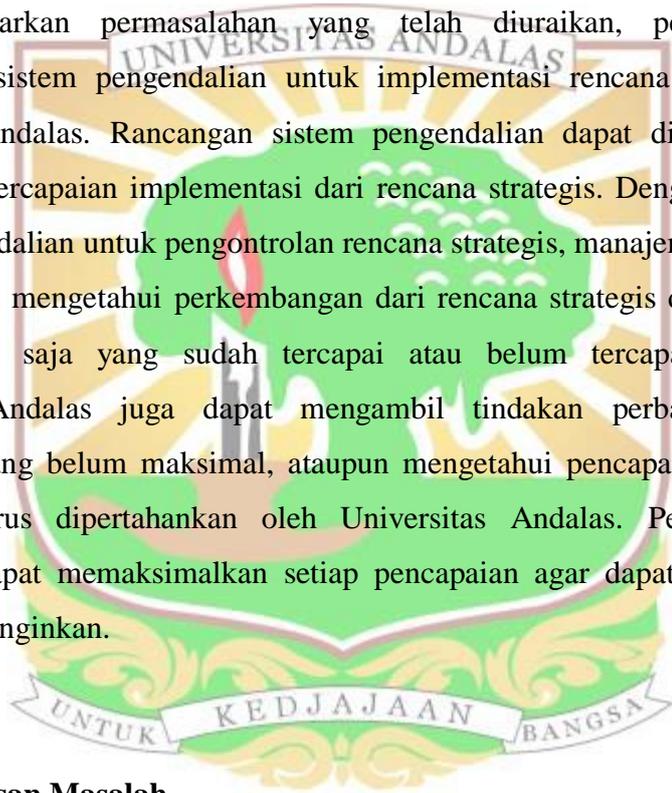
dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pembagian ini digunakan dalam membantu perumusan sasaran strategis untuk masing-masing perspektif yang ada di Universitas Andalas.

Salah satu pentingnya perencanaan adalah untuk melakukan fungsi lain pada manajemen, yaitu pengendalian. Pengendalian diperlukan untuk memastikan semua yang dijalankan telah sesuai dengan rencana. Setelah dirancangnya rencana strategis, maka perlu dilakukannya pengontrolan terhadap implementasi dari rencana strategis agar dapat berjalan sesuai tujuan. Namun berdasarkan hasil diskusi dengan Ketua Tim Penyusunan Rencana Strategis Universitas Andalas tahun 2019-2023, Bapak Henmaidi, Ph.D, Universitas Andalas belum melakukan pengontrolan yang maksimal terhadap semua rencana strategis yang telah ditetapkan. Pengontrolan hanya dilakukan 1 kali dalam setahun untuk memonitor ketercapaian dari rencana strategis. Pengontrolan ini tidak efektif karena semua pencapaian hanya bisa dimonitor setelah kegiatan selesai dilakukan. Hal ini menyebabkan manajemen Universitas Andalas tidak dapat melakukan perbaikan atau mengambil tindakan jika terdapat permasalahan selama rencana strategis itu berlangsung. Pengendalian setiap 1 kali dalam setahun hanya dapat menjadi bahan evaluasi untuk tahun selanjutnya, namun tidak berfungsi dengan baik pada hasil yang didapatkan pada tahun tersebut.

Pengendalian yang belum maksimal pada Universitas Andalas disebabkan belum adanya sistem informasi yang terintegrasi sehingga tidak terdapatnya sistem yang mampu mengumpulkan dan merekap data yang dibutuhkan. Dengan tidak adanya sistem informasi terintegrasi saat ini, setiap indikator pada rencana strategis hanya dikejar oleh masing-masing unit kerja terkait dengan menggunakan sistem masing-masing. Hal ini menyebabkan data yang ada pada Universitas Andalas masih terpisah-pisah dan tidak dalam sistem *database* yang sama. Ketidakjelasan aktor yang terlibat juga menyebabkan kemungkinan tidak terinputnya data atau terdapatnya data ganda pada sistem.

Rencana strategis merupakan perjanjian antara Rektor dengan Menteri yang capaiannya harus dipertanggungjawabkan sehingga penting untuk dimonitor setiap saat. Permasalahan pada sistem pengendalian saat ini menyebabkan sulitnya dilakukan pengontrolan terhadap implementasi rencana strategis sehingga tidak dapat dilakukan perbaikan dan tindakan yang cepat untuk kinerja yang masih rendah atau belum mencapai target. Kinerja juga tidak dapat diakses melalui online dan *real time* sehingga akan menyulitkan pelaporan kinerja ketika dibutuhkan pelaporan dalam waktu yang cepat.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, perlu dilakukan perancangan sistem pengendalian untuk implementasi rencana strategis pada Universitas Andalas. Rancangan sistem pengendalian dapat digunakan untuk mengukur ketercapaian implementasi dari rencana strategis. Dengan terdapatnya sistem pengendalian untuk pengontrolan rencana strategis, manajemen Universitas Andalas dapat mengetahui perkembangan dari rencana strategis dan mengetahui indikator apa saja yang sudah tercapai atau belum tercapai. Manajemen Universitas Andalas juga dapat mengambil tindakan perbaikan terhadap pencapaian yang belum maksimal, ataupun mengetahui pencapaian yang sudah baik dan harus dipertahankan oleh Universitas Andalas. Pengontrolan ini diharapkan dapat memaksimalkan setiap pencapaian agar dapat sesuai dengan target yang diinginkan.



1.2 Rumusan Masalah

Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana rancangan sistem pengendalian yang dapat digunakan untuk mengontrol implementasi rencana strategis Universitas Andalas.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan sebuah rancangan sistem pengendalian yang dapat digunakan untuk mengontrol rencana strategis Universitas Andalas.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian tugas akhir ini berfokus kepada sistem pengendalian implementasi rencana strategis, sehingga penelitian tidak dilakukan dari tahap perancangan rencana strategis.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pada penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dalam penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai semua landasan teori yang digunakan untuk membantu menyelesaikan tugas akhir, yang terdiri dari teori tentang manajemen, manajemen strategis, pengukuran kinerja, dan sistem informasi manajemen.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah pengerjaan penelitian yang terdiri dari studi pendahuluan, studi literatur, pemilihan metode, perancangan sistem, analisis dan penutup.

BAB IV PERANCANGAN SISTEM

Bab ini menjelaskan perancangan sistem pengendalian untuk implementasi rencana strategis Universitas Andalas.

BAB V ANALISIS

Bab ini merupakan analisis terhadap hasil rancangan dan analisis terhadap kinerja Universitas Andalas saat ini.

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian.

