

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Harapan**

Teori harapan (*expectancy theory*) merupakan suatu asumsi hasil dari pilihan perilaku kesadaran seseorang yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa senang dan meminimalisir rasa sakit. Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang menyatakan bahwa hubungan antara perilaku orang ditempat kerja dan tujuan mereka adalah tidak sederhana. Seseorang mempunyai kepentingan untuk mencapai kepuasannya secara maksimal dan meminimalkan ketidakpuasan. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Lawler (Sopiah dalam Adila, 2013) yang mengajukan empat asumsi, yaitu:

- a. Seseorang mempunyai pilihan-pilihan untuk menentukan hasil yang akan mereka keluarkan. Hasil ini mengacu pada tujuan-tujuan pribadi.
- b. Orang mempunyai harapan tentang kemungkinan bahwa upaya mereka mengarah kepada performa yang ingin dicapai.
- c. Orang mempunyai harapan tentang kemungkinan bahwa hasil keluaran tertentu akan diperoleh setelah memberikan performa yang baik.

- d. Dalam setiap situasi, tindakan dan upaya yang dipilih seseorang berkaitan dengan harapan seseorang.

Dalam istilah praktis, teori harapan mengemukakan bahwa seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi apabila karyawan tersebut meyakini upaya akan menghantarkan kepada kinerja yang lebih baik (Robin dalam Adila, 2013). Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya, begitupun sebaliknya. Kinerja karyawan didasarkan pada faktor-faktor individu seperti kepribadian, ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan. Teori harapan dapat diimplementasikan dalam penelitian ini karena dipertimbangkan dapat menjelaskan variabel kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini disebabkan adanya keterkaitan perspektif tersebut terhadap kinerja karyawan.

## 2. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) merupakan salah satu dalam teori motivasi yang menginginkan individu untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Menurut teori ini, individu berkomitmen terhadap sasaran, hal tersebut paling besar kemungkinan untuk terjadi apabila sasaran itu ditentukan sendiri bukannya ditugaskan. Proses penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan inisiatif sendiri maupun diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan. Hal itu seperti dikemukakan

(Robbins dalam Adila, 2013) dalam kasus ini justru akan memiliki kinerja terbaik jika ditugasi oleh atasannya.

Teori penetapan tujuan menunjukkan sasaran yang sulit dan spesifik menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa sasaran (Robbins dalam Adila, 2013). Artinya jika individu bekerja berdasarkan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka usaha untuk mencapai tujuan tersebut juga besar. Peraturan akan lebih memperbesar kemungkinan untuk mencapai tujuan jika tujuan yang ditentukan sesuai dengan nilai-nilai karyawan.

Teori penetapan tujuan dapat digambarkan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik harus ada kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan individu. Tujuan organisasi biasanya telah diatur berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, sementara tujuan individu biasanya berhubungan dengan motivasi seseorang. Implikasi teori tersebut terhadap penelitian ini dipertimbangkan dapat menjelaskan hubungan antara variabel yang memungkinkan manajemen mengukur kinerjanya dengan menggunakan konsep penentuan tujuan yaitu dengan adanya keselarasan tujuan antara organisasi dan individu untuk berkomitmen dalam pencapaiannya. Kinerja suatu organisasi dapat meningkat apabila didukung oleh faktor-faktor yang ada pada individu dan kepatuhan kepada peraturan.

### 3. Pengukuran Kinerja

#### a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan kondisi/prestasi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu unit satuan kerja dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil (Susilo, 2007). Pengukuran kinerja merupakan salah satu instrumen yang dipandang efektif sebagai pijakan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Stout dalam *Performance Measurement Guide* sebagaimana yang dikutip oleh BPKP dalam (Susilo, 2007) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian kegiatan dalam arah pencapaian hasil melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini:

##### 1) Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar?

2) Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar?

3) Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4) Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Oleh karena itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.

5) Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Pada bentuk ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6) Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

**b. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi dalam Trihastuti, 2011). Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behavior*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja tersebut, maka stakeholders dapat menggunakan informasi pengukuran kinerja untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dan untuk mendukung fungsi pokok dari manajemen seperti penyusunan skala prioritas, manajemen strategi, yang mengandung siklus perencanaan, penganggaran, pengawasan dan pelaporan (ICB dalam Susilo, 2007).

**c. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat pengukuran kinerja (Mulyadi, 2001: 416) dalam bagi pihak manajemen adalah untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

**d. Kelemahan Pengukuran Kinerja**

Robert S. Kaplan dan David P. Norton menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu:

- 1) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*Intangible Asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- 2) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

**4. Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional**

Pengukuran kinerja tradisional adalah pengukuran kinerja yang berdasarkan kinerja keuangan saja dan kemampuan perusahaan

dalam memperoleh laba perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional cenderung mengandalkan kinerja keuangan jangka-pendek sebagai standar kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja tradisional memiliki banyak kekurangan sehingga pengukuran kinerja berbasis informasi ini sudah tidak bisa memuaskan semua pihak. Oleh karena itu, banyak pengukuran kinerja non keuangan yang bermunculan salah satunya yaitu pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

## 5. Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

### a. Sejarah *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard – Measures that Drivers Performance*" dalam artikel tersebut berisi laporan dari serangkaian riset terhadap beberapa perusahaan di Amerika. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja, dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja

eksekutif, (2) *Balanced Scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel (Mulyadi dalam Ikhwan, 2011).

**b. Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, *Scorecard* yang berarti kartu skor dan *Balanced* yang berarti berimbang. *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern (Mulyadi dalam Suena, 2012).

*Balanced scorecard* didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non financial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Suena, 2012).

*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja dan pelaporan yang mengusahakan suatu keseimbangan antara tolak ukur keuangan dan operasi, mengaitkan kinerja terhadap ganjaran dan memberikan pengakuan yang eksplisit terhadap diversitas dari tujuan organisasional (Ikhwan, 2011).

**c. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard***

Didalam *Balanced Scorecard* terdapat empat macam kinerja, yaitu:

**1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan yang diambil. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a) *Growth* (bertumbuh) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b) *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi

dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.

- c) *Harvest* (menuai) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

## 2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Pada perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- a) *Core measurement group* yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
- 1) Pangsa Pasar (*market share*)

Pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

- b) *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- 1) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- 2) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- 3) *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### 3. Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*)

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

#### a) Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal

proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

b) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c) Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

**4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)**

Suatu organisasi bisnis harus terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi

dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (2000: 112) menyebutkan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:

a) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan prakondisi meningkatnya produktivitas, tanggungjawab, kualitas dan *customer service*, oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan, untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pihak manajer dapat melakukan survei yang dilaksanakan secara rutin.

b) Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak

tampak (*Intangible asset*) yang tak bernilai bagi perusahaan, jadi jika ada karyawan yang keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

c) **Produktivitas Karyawan**

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan *customer*. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut.

d. **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi.

*Balanced Scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari

empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

**e. Keterbatasan *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (2000: 125) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur untuk mengukur kinerja masih memiliki keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

- 1) Problem perilaku yang mengekor pada hampir semua sistem pengukuran terdapat pula pada *Balanced Scorecard* tidak terbebas dari permainan yang dilakukan untuk mencapai target yang diinginkan.
- 2) Menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar kompensasi. Manajemen sangat berpengaruh dalam membantu mengaitkan perusahaan dengan strateginya, tetapi hal tersebut masih mengandung resiko. Pemilihan ukuran yang tepat pada *Balanced Scorecard*, ketersediaan data yang valid, dapat dipercaya, konsekuensi yang tidak diharapkan dan cara pencapaian target kinerja merupakan masalah yang harus diselesaikan.

- 3) Selain mempertanyakan sistem kompensasi, *Balanced Scorecard* mempertanyakan bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi yang dikatakan sebagai *cross fundamental*.

**f. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi**

Kaplan dan Norton (2000: 128) menyatakan bahwa pentingnya penciptaan suatu *scorecard* yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis sebagai berikut:

- 2) *Balanced Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan sehingga penciptaan pemahaman yang sama.
- 3) *Balanced Scorecard* menciptakan model yang *holistic* dari strategi yang memungkinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan, tanpa keterkaitan seperti itu, pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan kinerja lokal masing-masing tetapi gagal memberi kontribusi bagi terciptanya tujuan strategis perusahaan.
- 4) *Balanced Scorecard* berfokus kepada upaya perubahan, jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan yang berhasil sangat besar, jika tidak investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia.

## 6. Pengukuran Kinerja pada Perguruan Tinggi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Didalam *Balanced Scorecard* terdapat aktivitas (Fauzijiah, 2003) yang meliputi:

- a. Kegiatan menjelaskan, menerjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.
- c. Menyesuaikan tujuan setiap unit atau departemen terhadap strategi.
- d. Mengidentifikasi dan menyesuaikan inisiatif strategi, menerjemahkan sasaran strategi menjadi sasaran jangka-panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mervisi dan mereview hal strategi dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dalam perbaikan strategi.

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja tidak hanya didunia bisnis yang murni berorientasi pada laba saja melainkan juga di dunia pendidikan. Berhubungan dengan pengukuran kinerja di dunia pendidikan, perguruan tinggi perlu menyusun rencana strategi jangka-panjang untuk merealisasikan visi dan misi yang telah ditetapkan. Rencana operasional diuraikan dengan tolok ukur atau indikator kinerja untuk masing-masing tujuan yang akan dicapai oleh sebuah institusi.

Suatu organisasi mempunyai visi untuk menciptakan pertumbuhan organisasi. Kondisi yang perlu diwujudkan oleh organisasi tersebut diantaranya mempunyai konsumen yang puas,

memiliki personel yang produktif dan berkomitmen serta menghasilkan pendapatan yang tinggi untuk menjaga kelangsungan hidup insitusi (Fauzijah, 2003).

## B. Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini sehingga dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh:

1. Susilo (2007) yang meneliti kinerja layanan Universitas Islam Indonesia diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PTS Universitas Islam Indonesia, dilihat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara umum sudah relatif baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji statistik dan telaah literatur berupa laporan keuangan untuk perspektif keuangan yang menggambarkan bahwa dalam semua aspek atau perspektif *Balanced Scorecard*, UII dapat dikatakan relatif baik ditengah-tengah krisis pendidikan yang melanda DIY. Dari hasil uji korelasi  $H_1$  menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara proses pendidikan dan administrasi sebagai cerminan proses bisnis intern dengan kepuasan mahasiswa. Hasil uji korelasi  $H_2$  membuktikan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel kepuasan mahasiswa dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan proses administrasi akademik (bisnis internal) tidak signifikan. Artinya, tidak ada hubungan yang kuat

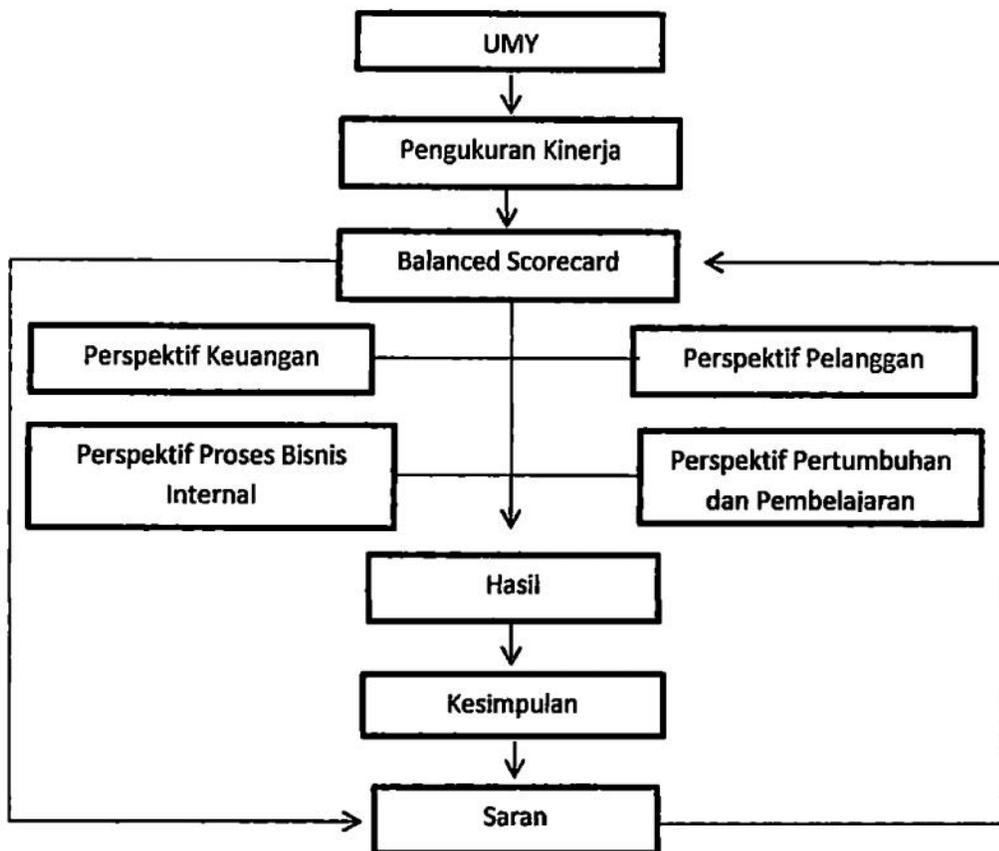
antara variabel proses bisnis intern, sehingga dari hasil uji ini,  $H_3$  juga tidak dapat diterima.

2. Adam (2010) yang meneliti internalisasi akuntansi manajemen perspektif *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perguruan tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* secara teoritis bisa mendukung program pemberdayaan perguruan tinggi, dengan kombinasinya melalui konsep tetrahedron paradigma baru perguruan tinggi.
3. Sukesti (2010) yang meneliti mengenai analisis penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif untuk mengukur kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang. Hasil yang ditemukan bahwa kinerja universitas dari perspektif keuangan dilihat dari likuiditas current ratio dan cah ratio masih dalam kondisi baik sesuai dengan standar likuiditas usaha yaitu 200%. Demikian juga solvabilitas usaha masih dalam kondisi universitas mampu menjamin hutang jangka panjangnya dengan pihak luar/bank dengan nilai aktiva yang lebih dari 300%. Akan tetapi kinerja usaha universitas dilihat dari ROInya mengalami fluktuasi pada tahun 2006 ke tahun 2007 mengalami kenaikan sedangkan tahun 2007 ke tahun 2008 turun drastis. Perspektif pelanggan menunjukkan retensi pelanggan semakin baik, profitabilitas pelanggan menurun, dan kepuasan pelanggan menyatakan puas. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan semakin baik dan perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan menunjukkan bahwa karyawan puas terhadap perguruan tinggi.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian diatas mengenai penerapan *Balanced Scorecard* terhadap layanan kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta maka kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Berpikir**