

# **PENGARUH BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI: PERSPEKTIF NON FINANCIAL**

Indah Sita Indria

[indahsitaindria@gmail.com](mailto:indahsitaindria@gmail.com)

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dosen Pembimbing

**Dr. Ietje Nazaruddin, M.Si., Ak., CA**

## ***ABSTRACT***

*This study aims to determine the influence of the balanced scorecard on higher performance that focuses on non-financial perspectives. This test uses higher performance as the dependent variable and balanced scorecard as independent variable. The samples used were lecturers and employee at University Muhammadiyah Yogyakarta, University Islamic Indonesia, University Ahmad Dahlan, University Atma Jaya Yogyakarta and University PGRI Yogyakarta. This research uses purposive sampling method. The data type is primary data obtained by dspreading the questionnaire. Based on the survey, the sample obtained 102 respondents. The hypothesis test on this study uses multiple regression using the SPSS v.15 software application. The results showed that the balanced scorecard that focuses on non-financial perspectives of customer perspective,internal business proses perspective and learning and growth perspective influence on higher performance.*

***Keywords:*** *Balanced scorecard, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, higher performance.*

## PENDAHULUAN

Saat ini di era globalisasi pendidikan merupakan faktor penting dalam perkembangan sumber daya manusia yang berkualitas, dengan kualitas pendidikan yang baik dapat meningkatkan kemajuan bangsa. Upaya meningkatkan pendidikan di Indonesia dimulai dari bangku Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA). Namun jenjang pendidikan tersebut dinilai masih belum mampu bersaing untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik, maka dibutuhkan pendidikan di perguruan tinggi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Upaya perguruan tinggi dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari penggunaan strategi yang mampu meningkatkan potensi-potensi dan mampu memanfaatkannya, sehingga perguruan tinggi akan mempunyai daya saing yang kuat terhadap pesaingnya dan perguruan tinggi mampu memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Perguruan tinggi dalam penerapan strateginya harus diterapkan secara terstruktur dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang perlu diperhatikan.

Dalam menerapkan suatu strategi yang dijalankan, perguruan tinggi perlu memperhatikan tentang pengukuran kinerja dalam perguruan tinggi, hal ini mampu diketahui seberapa besar tingkat keberhasilan ataupun pengaruh atas penerapan strategi tersebut bagi perguruan tinggi. Persaingan era globalisasi memaksa perguruan tinggi untuk berupaya meningkatkan kinerja sebaik mungkin, hal ini didasarkan guna mempertahankan persaingan dan mampu unggul atas kompetitornya. Persaingan perguruan tinggi sekarang sudah sangat ketat, maka perguruan tinggi memerlukan kinerja perguruan tinggi yang terbaik untuk dapat bersaing. Kinerja perguruan tinggi yang memuaskan telah memenuhi pencapaian dari input, proses dan output terhadap pengalaman nilai-nilai perguruan tinggi.

Masyarakat sebagai konsumen mengharapakan dan lebih tertarik terhadap kinerja perguruan tinggi yang mempunyai hasil yang memuaskan, hasil tersebut dapat dilihat dari prestasi yang diraih, *fresh graduation* yang mampu langsung bekerja, akreditasi dan berbagai sarana penunjang peningkatan sumber daya manusia. Hal tersebut merupakan capaian dari kinerja perguruan tinggi, dalam menganalisis sejauh mana efektifitas penerapan strategi perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerja, perguruan tinggi perlu menggunakan suatu pengukur kinerja yang komprehensif. Perguruan tinggi sangat diharapkan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas akan tergantung pada kinerja perguruan tinggi tersebut.

Pengukuran kinerja yang hanya mempertimbangkan aspek *financial* cenderung menghasilkan laba ataupun keuntungan yang bersifat sementara atau jangka waktu yang singkat, berbeda dengan penggunaan pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek selain dari *financial* seperti mempertimbangkan kepuasan pelanggan, proses internal bisnis, pengembangan maupun inovasi dalam pembelajaran, serta aspek non keuangan lain yang mampu menunjang kinerja perguruan tinggi. Dalam menjalankan strategi yang tepat untuk perguruan tinggi, maka diperlukan informasi yang komprehensif mengenai informasi kinerja perguruan tinggi yang hanya ditinjau dari satu perspektif saja, melainkan mencakup beberapa perspektif yang berpotensi mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi yaitu dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan perguruan tinggi. Maka dari itu suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu menampilkan informasi lengkap atas hal tersebut dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat tindakan yang memberikan pandangan yang cepat dan menyeluruh kepada para manajer puncak tentang bisnis termasuk langkah-langkah keuangan yang memberi tahu hasil tindakan yang telah diambil melengkapi langkah-langkah keuangan pada kepuasan pelanggan, langkah-langkah operasional internal yang merupakan pendorong keuangan masa depan kinerja (Schobel & Scholey, 2012). Maka dari itu *Balanced Scorecard* menjadi alat pengukur kinerja yang dinilai komprehensif. Model strategi ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja manajerial perguruan tinggi menjadi lebih baik dan terstruktur. Terdapat empat perspektif yang tercantum dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Martifer, 2013).

Era globalisasi mempengaruhi perkembangan proses bisnis, perguruan tinggi bahkan memperoleh dampaknya. Perguruan tinggi dinilai menjadi salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap pertumbuhan sumber daya manusia. Perguruan tinggi dirasa mampu memajukan pola pikir. Hal ini menjadikan masyarakat merubah cara pandang terhadap pentingnya pendidikan seiring semakin meningkatnya kebutuhan dan perkembangan zaman. Masyarakat semakin sadar terhadap tantangan yang menanti apabila tidak dibekalnya kemampuan, pengetahuan, dan pendidikan yang diperoleh setinggi mungkin. Hal ini mendorong masyarakat mengharapkan perguruan tinggi yang mampu digunakan sebagai wadah untuk memenuhi harapan masyarakat terhadap pentingnya pendidikan perguruan tinggi dan ilmu pengetahuan dalam upaya memajukan integritas dan keahlian diri mereka. Banyaknya perguruan tinggi yang berdiri di Yogyakarta membuktikan bahwa masyarakat menanam kepercayaan kepada wilayah tersebut untuk menjadi penampung para penerus

generasi mendatang untuk mengasah kemampuan sumber daya. Persaingan antara perguruan tinggi baik Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Yogyakarta dalam memberikan jasa pendidikan kepada mahasiswa atas proses pembelajaran, *fresh graduation* yang memadai, dan akreditasi menjadi fokus dalam memberikan kualitas jasa yang memuaskan bagi para pelanggan.

Dalam penelitian yang ditulis oleh Qomariah (2013) perguruan tinggi yang bersaing lebih baik menggunakan strategi pengukuran kinerja yang komprehensif, salah satu sistem kinerja tersebut adalah *Balanced Scorecard*. Sebagian besar perguruan tinggi yang bertahan sudah menjalankan *Balanced Scorecard* tetapi ada juga lembaga perguruan tinggi yang hanya menjalankan perspektif *financial* tanpa menjalankan perspektif *non financial*. Penilaian kinerja di perguruan tinggi tidak hanya dari perspektif *financial* tetapi ada beberapa banyak hal yang tidak bisa atau sulit diukur dengan perspektif *financial*. Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut, penulis termotivasi untuk melakukan analisis lebih lanjut mengenai pengaruh *balanced scorecard* mampu meningkatkan kinerja universitas berfokus pada aspek *non financial*. Penulis mengembangkan penelitian ini dengan judul “Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi: Perspektif Non Financial”.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari Elola, et al (2016) mengenai “Analysis Of The Causal Relationships In The Balanced Scorecard In Public And Private Spanish Universities Through Sctructural Equation Modelling” menyimpulkan bahwa pentingnya penerapan *Balanced Scorecard* dengan model EFQM baik di Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta dalam analisis strategi di setiap organisasi harus ditekankan. Dan juga mengacu pada penelitian (Qomariah, 2013) mengenai “Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi Ditinjau Dari Perspektif Pelanggan Dan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Jember)” menyimpulkan bahwa Universitas Muhammadiyah Jember menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja yang hanya sebatas perspektif *financial* saja, belum menerapkan perspektif *non financial* seperti perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga peneliti ingin menguji kembali beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kinerja universitas di wilayah Yogyakarta. Peneliti memfokuskan pada universitas di Yogyakarta dikarenakan kota pelajar yang terdapat banyak perguruan tinggi yang beroperasi di wilayah tersebut.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Teori Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence Theory*)

Suatu organisasi dalam menerapkan sistem pengendalian memiliki tujuan untuk memastikan seberapa tepat tingkat *Goal Congruence*, *Goal Congruence* merupakan suatu tindakan dilakukan oleh individu guna mengarahkan orang-orang untuk mampu menerapkan tujuan individu pribadi yang kemudian mampu membantu pencapaian atas tujuan organisasi yang telah di tentukan menurut Ouchi (1979). Individu yang menggabungkan kepentingan pribadi atas kepentingan organisasi mampu menunjang dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Teori keselarasan tujuan mampu digunakan untuk mengkombinasikan sistem yang berusaha untuk meningkatkan keselarasan perilaku individu maupun anggota dengan tujuan organisasi (Abernethy dan Chua, 1996). Sehingga fokus utama teori keselarasan tujuan merupakan pengendalian perilaku dengan cara meningkatkan probabilitas keselarasan atas kepentingan individu maupun anggota terhadap tujuan organisasinya. Menurut Anthony dan Govindarajan (2000) teori keselarasan tujuan dapat membantu manajer dalam menjalankan organisasi kearah tujuan strategiknya.

#### **1. *Balanced scorecard* ditinjau dari perspektif pelanggan mempengaruhi kinerja perguruan tinggi.**

Teori keselarasan tujuan (*goal congruence*) menjelaskan organisasi dalam mencapai strategi perlu memperhatikan berbagai aspek salah satunya adalah aspek pelanggan sehingga pengukuran kinerja yang strategik dapat dicapai berdasarkan jangka waktu yang ditentukan. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep untuk menjalankan pengukuran kinerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Norton dan Kaplan, 1990). Pengukuran tersebut dijalankan karena pemikiran mengenai tidak hanya perlu mengukur bagian keuangan saja namun perlu juga mengukur bagian-bagian lain dalam suatu organisasi. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan Norton dan Kaplan pada tahun 1990 tersebut menjelaskan bahwa dalam mengukur kinerja perusahaan untuk masa mendatang diperlukan suatu sistem yang mampu mendukung berbagai aspek yang dinilai sangat penting seperti aspek pelanggan. Dalam organisasi terutama dalam perguruan tinggi dengan persaingan yang sangat ketat dengan menerapkan sistem tersebut memiliki potensi untuk mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan atas suatu jasa maupun barang yang diberikan. Perspektif pelanggan dapat dikaitkan dengan dimensi output jaminan kualitas. Perspektif pelanggan menggunakan tujuan startegis dan target kinerja yang

terkait dengan pelanggan dan kepuasan mereka. Perspektif pelanggan menarik organisasi untuk berfokus pada kepuasan pelanggan dalam hal waktu, kualitas, kinerja, pelayanan dan biaya (Kaplan and Norton, 2005). Perspektif pelanggan dalam perguruan tinggi yaitu terdiri mahasiswa atau lulusan, orang tua mahasiswa dan peneliti serta masyarakat sekitar (Reda, 2017).

**H<sub>1</sub>:** Implementasi *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

## **2. *Balanced scorecard* ditinjau dari perspektif proses internal bisnis mempengaruhi kinerja perguruan tinggi.**

Teori keselarasan tujuan (*goal congruence*) menjelaskan organisasi dalam mencapai strategi perlu memperhatikan berbagai aspek salah satunya adalah aspek proses internal bisnis sehingga pengukuran kinerja yang strategik dapat dicapai berdasarkan jangka waktu yang ditentukan. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep untuk menjalankan pengukuran kinerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Norton dan Kaplan, 1990). Pengukuran tersebut dijalankan karena pemikiran mengenai tidak hanya perlu mengukur bagian keuangan saja namun perlu juga mengukur bagian-bagian lain dalam suatu organisasi. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan Norton dan Kaplan pada tahun 1990 tersebut menjelaskan bahwa dalam mengukur kinerja perusahaan untuk masa mendatang diperlukan suatu sistem yang mampu mendukung berbagai aspek yang dinilai sangat penting seperti aspek proses internal bisnis. Dalam organisasi terutama dalam perguruan tinggi dengan persaingan yang sangat ketat dengan menerapkan sistem tersebut memiliki potensi untuk mampu mendapatkan ide-ide yang baru dan pengembangan layanan akademik yang berkelanjutan. Pada perspektif proses internal bisnis mewakili nilai efektifitas dan efisiensi perguruan tinggi dalam menjalankan fungsi dan proses operasionalnya (Reda, 2017).

**H<sub>2</sub>:** Implementasi *balanced scorecard* dari perspektif proses internal bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

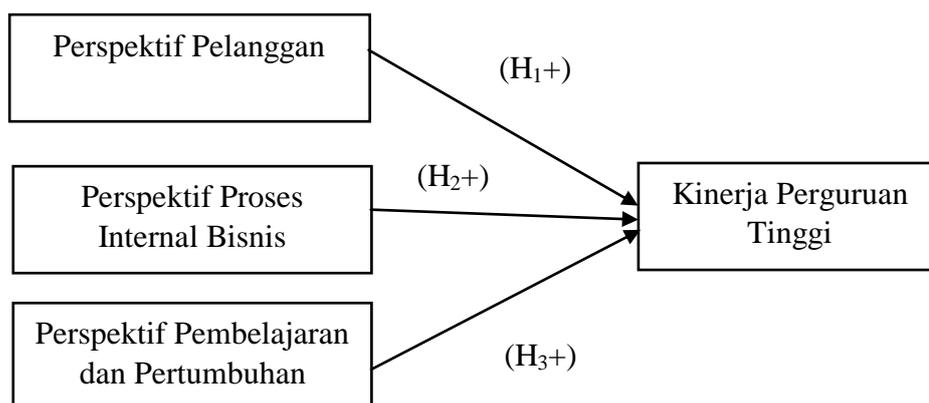
## **3. *Balanced scorecard* ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempengaruhi kinerja perguruan tinggi.**

Teori keselarasan tujuan (*goal congruence*) mengasumsikan organisasi dalam mencapai strategi perlu memperhatikan berbagai aspek salah satunya adalah aspek proses pembelajaran dan pertumbuhan sehingga pengukuran kinerja yang strategik dapat dicapai berdasarkan jangka waktu yang ditentukan. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep

untuk menjalankan pengukuran kinerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Norton dan Kaplan, 1990). Pengukuran tersebut dijalankan karena pemikiran mengenai tidak hanya perlu mengukur bagian keuangan saja namun perlu juga mengukur bagian-bagian lain dalam suatu organisasi. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan Norton dan Kaplan pada tahun 1990 tersebut menjelaskan bahwa dalam mengukur kinerja perusahaan untuk masa mendatang diperlukan suatu sistem yang mampu mendukung berbagai aspek yang dinilai sangat penting seperti aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam organisasi terutama dalam perguruan tinggi dengan persaingan yang sangat ketat dengan menerapkan sistem tersebut memiliki potensi untuk mampu mengetahui kemampuan karyawan atau SDM yang bekerja dalam organisasi dinilai mampu atau tidak, mampu mengelola SDM, mampu mengelola sistem informasi, mampu memberikan motivasi kepada para karyawan, dan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki dari SDM yang bekerja guna mencapai tujuan yang ditentukan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih mengacu pada kinerja dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan perguruan tinggi (Reda, 2017).

**H<sub>3</sub>:** Impementasi *balanced scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

Adapun model penelitian sebagai berikut:



## METODE PENELITIAN

### 1. Objek atau Subjek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi Yogyakarta yaitu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yaitu Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam

Indonesia, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan Universitas PGRI Yogyakarta. Subjek penelitian adalah dosen dan karyawan universitas.

## **2. Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dengan data primer yang menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada dosen atau karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan Universitas PGRI Yogyakarta. Tujuan dari kuesioner adalah diperoleh data yang cukup untuk dapat menunjukkan kebenaran dalam kinerja perguruan tinggi.

## **3. Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling* untuk mendapatkan sampel yang *representative* pada penelitian ini. Teknik *purposive sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel dengan menyeleksi kriteria tertentu. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan kriteria dosen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan Universitas PGRI Yogyakarta serta karyawan yang bekerja di bagian administrasi perkuliahan seperti di prodi dan TU universitas.

## **4. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data metode primer yang dilakukan berupa penyebaran kuesioner dosen atau karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan Universitas PGRI Yogyakarta untuk mendapatkan informasi dan data yang digunakan dalam menyelesaikan penelitian ini. Teknik pengisian kuesioner pada penelitian ini dilakukan dengan memilih tingkat kesetujuan ataupun ketidaksetujuan atas pernyataan yang diberikan. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner ini menggunakan model skala likert 1 sampai 5, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), Sangat Setuju (5).

## **5. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

### **A. Variabel Dependen**

Dalam penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja perguruan tinggi bahwa sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi untuk kinerja perguruan tinggi adalah pembelajaran dan pertumbuhan karena salah satunya meliputi

perkembangan staf untuk bergerak lebih maju sehingga pentingnya perencanaan karir untuk perbaikan kinerja perguruan tinggi menurut Chen, et al (2009). Kinerja perguruan tinggi merupakan pencapaian kinerja suatu perguruan tinggi dalam mendapatkan target yang sudah direncanakan seperti kualitas penelitian, reputasi akademik fakultas, kualitas program akademik, kontribusi penelitian kepada masyarakat, persiapan pemimpin masa depan dan kualitas lulusan yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi.

## B. Variabel Independen

Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu *balanced scorecard* dari perspektif non *financial* yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1) Perspektif Pelanggan

Dalam *balanced scorecard*, perspektif pelanggan digunakan untuk mengetahui loyalitas pelanggan dengan menggunakan lima dimensi antara lain: tampilan fisik dan media komunikasi, pelayanan yang dipercaya, ketanggapan dalam memberikan layanan, jaminan pelayanan serta sikap peduli menurut Widiastuti (2015). Menurut Sukirno (2017) sasaran pada perspektif pelanggan adalah memberikan kepuasan kepada mahasiswa, orang tua dan pemangku kepentingan yang terkait atas pelayanan yang diberikan perguruan tinggi.

### 2) Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif ini berkaitan di dunia pendidikan berkaitan dengan pengembangan layanan akademik yang berkelanjutan. Pengukuran dalam perspektif ini adalah inovasi dan kelulusan mahasiswanya menurut Widiastuti (2015). Proses internal bisnis digunakan untuk kegiatan yang dilakukan manajemen dalam mengoptimalkan aktivitas atau kegiatan operasional yang berjalan di perguruan tinggi seperti pemberian materi pembelajaran yang inovatif, kreatif dan mudah dipahami mahasiswa serta mampu memberikan pelatihan praktikum yang mampu diterapkan dalam dunia kerja

### 3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini berkaitan dengan sarana dan prasarana dalam mengembangkan pertumbuhan dan meningkatkan kinerja jangka panjang bersumber pada SDM seperti: indeks karyawan, kualitas dosen, serta pengalaman bekerja. Pengukuran ini menggunakan kepuasan karyawan dan produktivitas pegawai menurut Widiastuti (2015). Menurut Sukirno (2017) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah indikator yang harus dibangun dalam mengembangkan peningkatan kinerja jangka panjang yang bersumber dari sistem dan prosedur, indeks kepuasan karyawan, kualitas dosen melalui tingkat pendidikan, kepangkatan, pengalaman bekerja dan usia dosen. Perspektif ini diukur berdasarkan kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah menyebarkan kuesioner di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan Universitas PGRI Yogyakarta, dengan peta distribusi seperti dalam tabel berikut:

Tabel 1  
Tingkat Pengembalian Kuesioner

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Total Penyebaran Kuesioner	130	100%
Kuesioner yang Tidak Kembali	28	21,5%
Total Kuesioner yang Kembali	102	78,5%
Kuesioner yang Tidak Dapat Diolah	0	0
Total Kuesioner yang Kembali dan Diolah	102	78,5%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Data statistik karakteristik responden menampilkan rincian mengenai identitas responden seperti, jenis kelamin, umur, jabatan, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Deskripsi karakteristik responden dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2

## Data Statistik Karakteristik Responden

<b>Keterangan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Jenis Kelamin	Jumlah Responden	102	100%
	Laki-Laki	55	53,9%
	Perempuan	47	46,1%
Umur	Jumlah Responden	12	100%
	21-30 Tahun	37	36,3%
	31-40 Tahun	24	23,5%
	41-50 Tahun	28	27,5%
	51-60 Tahun	13	12,7%
Jabatan	Jumlah Responden	102	100%
	Dosen	44	43%
	Karyawan	58	56%
Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	102	100%
	SMA	20	19,6%
	D3	2	2%
	S1	38	37,3%
	S2	35	34,3%
	S3	7	6,95%
Lama Bekerja	Jumlah Responden	102	100%
	< 5 Tahun	43	42,2%
	5-10 Tahun	22	21,6%
	10-15 Tahun	7	6,9%
	> 15 Tahun	30	29,4%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan rincian tabel 2, karakteristik jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 55 orang (53,9%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 47 orang (46,1%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki dengan tingkat persentase sebesar 53,9% dari total responden. Karakteristik jumlah responden yang berumur antara 21-30 tahun berjumlah 37 orang (36,3%), untuk responden yang berumur 31-40 tahun berjumlah 25 orang (23,5%), untuk responden 41-50 tahun berjumlah 28 orang (27,5%) dan responden 51-60 tahun berjumlah 13 orang (12,7%). Dengan demikian responden yang lebih banyak berpartisipasi adalah responden yang berumur 21-30 tahun dengan tingkat persentase sebesar 36,3%.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan sebagai dosen berjumlah 44 orang (43%) dan jabatan sebagai karyawan berjumlah 58 orang (56%). Dengan demikian jabatan yang lebih banyak dimiliki oleh responden yaitu karyawan dengan tingkat persentase 56%.

Karakteristik responden dengan jenjang pendidikan terakhir SMA berjumlah 20 orang (19,6%), untuk S1 berjumlah 38 orang (37,3%), untuk S2 berjumlah 35 orang (34,%) dan S3 berjumlah 7 orang (6,9%). Dengan demikian jenjang pendidikan terakhir yang paling banyak dimiliki oleh responden yaitu S1 dengan tingkat persentase 37,3%. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja selama kurang dari 5 tahun berjumlah 43 orang (42,2%), bekerja selama 5-10 tahun berjumlah 22 orang (21,6%), bekerja selama 10-15 tahun berjumlah 7 orang (6,9%) dan bekerja selama lebih dari 15 tahun berjumlah 30 orang (29,4%). Dengan demikian responden yang lebih banyak berpartisipasi dalam penelitian ini adalah responden yang memiliki lama bekerja kurang dari 5 tahun dengan tingan persentase 42,2%.

Tabel 3  
Statistik Deskriptif

Variabel	N	Kisaran Teoritis			Kisaran Aktual			Std. Dev
		Min	Maks	Mean	Min	Maks	Mean	
P	102	8	40	24	23	40	33,63	3,992
PIB	102	8	40	24	26	40	33,75	3,583
PP	102	11	55	33	36	55	47,02	4,129
KU	102	10	50	30	31	50	40,97	4,902

Sumber: Output SPSS v.15, 2019

Berdasarkan tabel di atas, variabel- variabel dalam penelitian ini memiliki nilai mean aktual lebih besar dari mean teoritis, maka dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan kinerja keuangan yang ada di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan Universitas PGRI Yogyakarta tinggi.

### Uji Validitas

Dalam penelitan ini hanya menggunakan *KMO and Bartlett's Test* dan *Component Matrix*. Kriteria pengujian uji validitas apabila menghasilkan  $KMO > 0,5$  dan *faktor loading*  $> 0,5$  maka instrumen yang diukur valid. Hasil analisis faktor KMO dan Component Matrix dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4  
Hasil Analisis Faktor KMO dan Component Matrix

Variabel	Nilai KMO	Keterangan
Pespektif Pelanggan	0,864	Valid
Perspektif Proses Internal Bisnis	0,873	Valid
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,820	Valid
Kinerja Universitas	0,873	Valid

Sumber: Output SPSS v.15, 2019

## Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan cara untuk menguji maupun mengukur suatu instrumen apakah cukup dapat dipercaya untuk bisa diterapkan sebagai alat pengumpul yaitu kuesioner. Cara untuk mengetahui uji reliabilitas dapat dilihat dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Instrumen penelitian yang memiliki *cronbach's alpha*  $< 0,50$  maka reliabilitas rendah, instrumen penelitian yang memiliki *cronbach's alpha* antara  $0,50-0,70$  maka reliabilitas moderat, instrumen penelitian yang memiliki nilai *cronbach's alpha* antara  $0,70-0,90$  maka reliabilitas tinggi dan instrumen penelitian yang memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,90$  maka reliabilitasnya sempurna (Nadzaruddin dan Basuki, 2015). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Perspektif Pelanggan	0,859	Reliabilitas Tinggi
Perspektif Proses Internal Bisnis	0,845	Reliabilitas Tinggi
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,847	Reliabilitas Tinggi
Kinerja Universitas	0,888	Reliabilitas Tinggi

Sumber: Output SPSS v.15, 2019

## Uji Normalitas

Dalam uji normalitas mengandung suatu pengujian yang bertujuan untuk menguji sebuah residual data berdistribusi normal atau tidak. Di dalam pengujian normalitas mampu terlihat signifikansi pada *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, dengan signifikansi minimum  $\text{sig} > 0,05$  maka data tersebut dinyatakan normal (Nadzaruddin dan Basuki, 2015). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6  
Hasil uji Normalitas

Asmp.Sig. (2-tailed)	Keterangan
0,440	Normal

Sumber: Output SPSS v.15, 2019

## Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel dengan model yang di regresi. Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara melihat tabel *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance*. Suatu data apabila nilai  $\text{VIF} < 10$  atau nilai *Tolerance*  $> 0,1$  maka tidak terdapat multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7  
Hasil Uji Moltikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Perspektif Pelanggan	0,579	1,728	Tidak Terdapat Multikolinearitas
Perspektif Proses Internal Bisnis	0,464	2,156	Tidak Terdapat Multikolinearitas
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,608	1,646	Tidak Terdapat Multikolinearitas

Sumber: Output SPSS v.15, 2019

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas ialah suatu uji yang digunakan untuk mengetahui dalam suatu data apakah terdapat penyimpangan maupun tidak. Dalam uji heteroskedasitas dijalankan untuk menguji model regresi yang digunakan tidak memiliki kesamaan varian. Pengujian heteroskedasitas menggunakan uji glejser. Uji glejser dilakukan dengan menggunakan regresi nilai absolut residual terhadap variabel independennya. Suatu data yang terkumpul dinyatakan bebas dari heteroskedasitas apabila memiliki nilai signifinkasi  $> 0,05$  maka variabel tersebut terbebas dari heteroskedasitas (Ghozali, 2001). Hasil uji heteroskedasitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Keterangan
Perspektif Pelanggan	0,936	Tidak Terdapat Heteroskedastisitas
Perspektif Proses Internal Bisnis	0,510	Tidak Terdapat Heteroskedastisitas
Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,719	Tidak Terdapat Heteroskedastisitas

Sumber: Output SPSS v.15, 2019

### Uji Hipotesis

Tabel 9  
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Unstandardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	
Constant	1,926	4,381	0,661
Perspektif Pelanggan	0,239	0,120	0,046
Perspektif Proses Internal Bisnis	0,356	0,149	0,019
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,404	0,113	0,001
<b>Adjusted r Square</b>	0,442		
<b>F</b>	27,684		0,000

Sumber: Output SPSS v.15, 2019

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu pengaruh Perspektif Pelanggan (P), Perspektif Proses Internal Bisnis (PIB) dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (PP) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi/ Universitas (KU). Berdasarkan tabel 9 hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai konstanta adalah 1,926. Variabel Perspektif Pelanggan (P) memiliki nilai B sebesar 0,239, variabel Perspektif Proses Internal Bisnis (PIB) memiliki nilai B sebesar 0,356 dan variabel Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (PP) memiliki nilai B sebesar 0,404 yang dilihat pada bagian *unstandardized*.

### 2. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Berdasarkan tabel 9 hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *adjusted r square* sebesar 0,442. Artinya variabel Kinerja Universitas dapat dijelaskan oleh 3 (tiga) variabel independen yaitu Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Internal Bisnis dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar 44,2% dan sisanya sebesar 55,8%.

### 3. Uji Signifikan Parsial (Uji *t*)

Berdasarkan tabel 9 hasil uji hipotesis dapat diketahui hasil pengujian hipotesis dengan melihat nilai sig dan nilai *unstandardized coefficients B* dari masing-masing variabel independen. Berikut adalah penjelasan mengenai hasil uji hipotesis:

#### a. *Balanced Scorecard* ditinjau dari Perspektif pelanggan mempengaruhi Kinerja Universitas

Hasil uji *t* pada tabel 9 menunjukkan bahwa variabel Perspektif Pelanggan mempunyai nilai sig sebesar  $0,046 < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan arah koefisien regresi bernilai positif yaitu sebesar 0,239. Artinya bahwa secara parsial Perspektif Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Universitas/ Perguruan Tinggi. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima.

#### b. *Balanced Scorecard* ditinjau dari Perspektif Proses Internal Bisnis mempengaruhi kinerja Universitas

Hasil uji *t* pada tabel 9 menunjukkan bahwa variabel Perspektif Proses Internal Bisnis mempunyai nilai sig sebesar  $0,019 < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan arah koefisien regresi bernilai positif yaitu sebesar 0,356. Artinya bahwa secara parsial Perspektif Proses Internal Bisnis berpengaruh positif terhadap Kinerja Universitas/ Perguruan Tinggi. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_2$ ) diterima.

c. *Balanced Scorecard* ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mempengaruhi kinerja Universitas

Hasil uji *t* pada tabel 9 menunjukkan bahwa variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mempunyai nilai sig sebesar  $0,001 < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan arah koefisien regresi bernilai positif yaitu sebesar 0,404. Artinya bahwa secara parsial Perspektif Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Universitas/ Perguruan Tinggi. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_3$ ) diterima.

#### 4. Uji Signifikan Secara Simultan (Uji F)

Hasil uji F pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 27,684 dan nilai signifikan sebesar  $0,000 < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Artinya bahwa variabel Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Internal Bisnis dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Universitas.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN PENELITIAN**

### **Simpulan**

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan Universitas PGRI Yogyakarta menyatakan bahwa:
  - a. Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja universitas. Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_1$ ) terdukung, artinya semakin tinggi perspektif pelanggan yang dalam perguruan tinggi maka akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut.
  - b. Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_2$ ) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *balanced scorecard* dari perspektif proses internal bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja universitas. Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_2$ ) terdukung, artinya semakin tinggi perspektif proses internal bisnis yang dalam perguruan tinggi maka akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut.
  - c. Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_3$ ) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *balanced scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja universitas. Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_3$ ) terdukung, artinya semakin tinggi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dalam perguruan tinggi maka akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut.

2. Berdasarkan uji regresi linier berganda yang diolah dengan menggunakan *software Statistics SPSS version 15*, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$KU = 1,926 + 0,239P + 0,356PIB + 0,404PP + e$$

#### **Keterbatasan Penelitian**

1. Kurangnya responden yang menghasilkan data relatif rendah.
2. Penelitian ini menggunakan *balanced scorecard* dari perspektif *non financial*, perlu mempertimbangan perspektif *financial*.

#### **Saran**

1. Menambahkan variabel independen lain yang merupakan faktor-faktor penentu hasil pencapaian kinerja universitas.
2. Memperluas atau menambah penelitian di Perguruan Tinggi Swasta yang diluar daerah Yogyakarta atau juga melakukan penelitian di Perguruan Tinggi Negeri sehingga bisa memperkuat hasil penelitian serta dapat meningkatkan generalisasi kesimpulan hasil penelitian.
3. Selain melakukan pengisian kuesioner sebaiknya juga melakukan wawancara secara langsung terhadap responden pada saat penyebaran kuesioner sehingga informasi dan data yang diperoleh lebih akurat serta penelitian akan menunjukkan hasil secara detail mengenai kinerja perguruan tinggi.
4. Menambah jumlah responden sehingga data yang diperoleh pada saat diolah menjadi lebih akurat karena dianggap telah mewakili sebagian besar populasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abernethy, M.A., dan Chua, W. 1996. "Field Study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice". *Contemporary Accounting research*, Vol 13, No. 2, hlm 569-606.
- Amboro, A. T. (2016). Balanced Scorecard : Sebuah Tantangan Baru Dunia Pendidikan. *Jurnal Penelitian*, 20(1), 81–92.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance evidence from a public university. *TQM Journal*, 26(2), 125–142.
- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta:Salemba Empat, 2000.
- Bone, H., & Sholihin, M. (2012). Pengaruh Perspektif Dan Jenis Ukuran Dalam. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 16(80), 457–472.

- Chen, S.-H., Wang, H.-H. and Yang, K.-J. (2009), "Establishment and application of performance measure indicators for universities", *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 220-235.
- Davis, S. dan T. Albright. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15: 135-153.
- Elola, L. N., Tejedor, J. P., & Tejedor, A. C. P. (2016). Analysis of the causal relationships in the balanced scorecard in public and private Spanish Universities through structural equation modelling. *The Business & Management Review*, 7(5), 18–29
- Fachhochschule Köln (2011), "Academic Balanced Scorecard"
- Ghozali, Imam, Dr. M. Com, Akt, 2001, "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS", Semarang, BP Undip.
- Gunawan, B. (2015). Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 1(1), 41–51.
- Greiling, D. (2005), "Performance measurement in the public sector: the German experience", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 7, pp. 551-67.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – A strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176.
- Ietje Nazaruddin dan Agus Tri Basuki, ANALISIS STATISTIKA DENGAN SPSS- Yogyakarta : 2015
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005), "The balanced scorecard measures that drive performance", in Stewart, T.A. (Eds), *Classics Compendium: 15 Must Read Articles for Managerial Success*, Harvard Business Review.
- Lew, T.-Y. (2009), "Perceived organizational support: linking human resource management practices with affective organizational commitment, professional commitment and turnover intention", *The Journal of International Management Studies*, Vol. 4 No. 2, pp. 104-115.
- Liana, L. (2009). Penggunaan MRA dengan Spss untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Dinamik-Jurnal Teknologi Informasi*, 14(2).
- Martifer. (2013). Balance Scorecard - Martifer. *Jurnal Administrasi Bisnis Srinakharinwirot*, Vol. 2, pp. 135–147.
- Mudjihartono, P., Teknik, M., Universitas, I., Yogyakarta, A., Scorecard, B., & Keputusan, S. P. (2010). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard ( Studi Kasus : Universitas Respati Yogyakarta ). *Seminar Nasional Informatika 2010 (SemnasIF)*, 2010(semnasIF), 82–90.

- Ouchi, W.G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, Vol.25, No.9, hlm 883-848.
- Pingle, S. and Natashaa, K. (2011), “Performance management in institutes of higher education, through balanced scorecard”, *GFJMR*, Vol. 2, pp. 1-20,
- Qomariah, N. (2013). PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN ( Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Jember ). *Jurnal Akuntansi & Investasi*, 14(1), 32–49.
- Reda, N. W. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality Assurance in Education*, 25(4), 489–499.
- Robert S. Kaplan David P. Norton. (2017). Balance Scorecard. *Using the Balance Scorecard As a Strategic Management System*, 2–4.
- Schobel, K., & Scholey, C. (2012). Balanced Scorecards in education: Focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*, 16(3), 17–28.
- Siegel, Gary, dan Helena Ramnauskeas-Markoni. 1989. Behavioral Accounting, Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Sukirno, S. (2017). Balanced Scorecard: Implementasi Interaksional Agency Theory Dan Stakeholder Theory Dalam Manajemen Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 15(2).
- Waal, A.A.D. and Counet, H. (2009), “Lessons learned from performance management systems implementations”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 4, pp. 367-90.
- Widiastuti, Tantri dan Ari, Immanuel. 2015. Metode Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja (Studi Pada PT “X” di Semarang). *Jurnal Bisnis Teori & Implementasi*, Vol. 6, No.1, Februari 2015.
- Zangouezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, pp. 824–843.

## SURAT PERSETUJUAN

Assalaamu'alaikumwr. wb.

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Indah Sita Indria  
NIM : 20160420089  
No. HP : 085332841104 (nomor yang bisa dihubungi)  
Email : indahsitaindria24@gmail.com  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Tanggal yudisium: 18 Januari 2020  
Judul Skripsi :  
Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi : Perspektif Non  
Financial

Dosen Pembimbing : Dr. Letje Nazaruddin, S.E., M.Si., Ak., CA

Menyatakan bahwa,

1. Bersedia/~~tidak bersedia~~\* bekerjasama dengan dosen pembimbing untuk mengembangkan skripsi menjadi naskah publikasi yang layak untuk diterbitkan di jurnal/prosiding yang dituju
2. Bersedia/~~tidak bersedia~~\* menjadikan dosen pembimbing sebagai penulis pertama dalam naskah publikasi yang telah diolah dan diformat ulang sesuai ketentuan jurnal/prosiding yang dituju

Demikian surat persetujuan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalaamu'alaikumwr. wb.

Yogyakarta, 7 Januari 2020

Pembimbing Skripsi,

Mahasiswa,

(Dr. Letje Nazaruddin, M.Si., Ak., CA  
NIK. 19650715199303 143 025

(Indah Sita Indria)



Mengetahui,

Kaprod. Akuntansi

(Dr. Anim Abdurrahim, M.Si., S.A.S., Ak., C.A)  
NIK. 19701126199603 143 053

\*coret yang tidak perlu