

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. 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.

2. Pengukuran Kinerja

Sesuai dengan teori keselarasan tujuan, organisasi dalam mengarahkan tindakan atau pencapaian sasaran, tujuan dan strategi dipengaruhi dengan adanya pengukuran kinerja. Menurut Mahsun (2009) kinerja merupakan pencapaian mengenai tingkat perencanaan suatu kegiatan dalam melaksanakan visi, misi, sasaran serta tujuan organisasi yang tercantum dalam strategik perencanaan organisasi. Menurut Siegel, et al (1989) pengukuran kinerja adalah penentuan efektifitas operasional organisasi secara periodik yang berdasarkan pada sasaran, tujuan dan strategi yang sudah ditetapkan. Pengukuran kinerja lebih menekankan pada organisasi dalam melakukan atau mengerjakan sesuatu berdasarkan sasaran, tujuan dan strategi yang ditetapkan.

Pengukuran kinerja merupakan konsep menetapkan bahwa pentingnya pengambilan strategi dalam organisasi (Greiling, 2005). Secara historis, sistem pengukuran kinerja dikembangkan sebagai sarana monitoring dan kontroling organisasi yang memastikan agar organisasi mencapai strategi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara keseluruhan. Secara tradisional, pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengukur efektivitas dan efesiensi tindakan menurut waal dan Counet (2009). Dalam rangka membuat sebuah organisasi lebih efektif maka hasil pengukuran kinerja harus dapat transit dari pengukuran ke manajemen. Hal ini juga harus

mampu mengantisipasi perubahan yang dibutuhkan dalam arah strategis organisasi dan memiliki metode untuk mencapai perubahan strategis (Zangoueinezhad & Moshabaki, 2011).

Menurut Qomariah (2013) ada beberapa hal penting yang dimiliki pengukuran kinerja yaitu:

1) Penetapan tujuan, sasaran dan strategi

Tujuan merupakan penjelasan umum organisasi tentang apa yang dicapainya. Sasaran adalah tujuan dari organisasi yang dijelaskan secara akurat atau jelas dengan mempunyai jangka waktu yang sudah ditentukan. Strategi adalah kriteria atau teknik yang diterapkan organisasi untuk mencapai dan memperoleh tujuan dan sasaran.

2) Menyusun indikator dan mengukur kinerja

Menyusun indikator kinerja menunjuk pada pengukuran kinerja yang bersifat tidak langsung. Sedangkan ukuran kinerja mengacu pada pengukuran yang bersifat langsung. Dalam penetapan tujuan, sasaran dan strategi dibutuhkan untuk menyusun indikator dan mengukur kinerja supaya pengukuran kinerja yang baik dapat tercapai.

3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Setelah melakukan penyusunan indikator dan pengukuran kinerja dengan akurat setelah itu kinerja dapat

dilaksanakan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi dengan melakukan perbandingan nyata dengan indikator dan ukuran kinerja yang sudah ditentukan.

4) Membuat pertimbangan kinerja

Dengan membuat pertimbangan kinerja dapat menyampaikan keterangan kepada penerima informasi mengenai pengukuran kinerja yang didapatkan oleh organisasi dan dapat digunakan oleh pihak manajemen.

Pengukuran kinerja yang hanya memfokuskan perspektif *financial* hanya bersifat sementara atau dalam jangka pendek disebabkan karena ukuran keuangan lebih mudah dilakukan yang berupa nilai kuantitatif. Pengukuran kinerja yang difokuskan pada perspektif *financial* tidak dapat menggambarkan perspektif-perspektif diluar *financial* (perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dinilai mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi (Gunawan, 2015).

3. Kinerja Perguruan Tinggi

Dalam teori keselarasan tujuan, suatu tindakan yang dilakukan karyawan memiliki peran penting untuk pencapaian kinerja perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi menurut Lew, 2009 menyatakan bahwa karyawan memiliki peran strategis dalam peningkatan di bidang utama seperti kualitas penelitian, reputasi

akademik fakultas, kualitas program akademik, kontribusi penelitian kepada masyarakat, persiapan pemimpin masa depan dan kualitas lulusan. Dalam kinerja perguruan tinggi yang baik dan berkualitas indikator kinerja meliputi Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi, persentase lulusan bersertifikat kompetensi, jumlah program studi terakreditasi unggul, jumlah mahasiswa peraih medali emas tingkat nasional dan internasional, *fresh graduation* yang memadai, jumlah dosen dan dan karyawan yang berkualifikasi.

Manajer harus memahami rencana karir karyawan sehingga cocok dengan aspirasi karir karyawan dan kebutuhan perguruan tinggi. Itu berarti, menyatakan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan mengenai rencana karir karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja perguruan tinggi. Chen, et al (2009) berpendapat 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. Perguruan tinggi diharapkan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi seperti pelatihan dan perkembangan SDM untuk meningkatkan kinerja universitas (Amin, Ismail, Rasid, & Selemani, 2014).

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.

4. *Balanced Scorecard*

Pencapaian strategi manajemen yang cepat, tepat dan komprehensif untuk mampu menetapkan pencapaian organisasi diperlukan suatu alat ukur yaitu *balanced scorecard*. Menurut Mudjihartono, et al (2010) *balanced scorecard* merupakan suatu strategi manajemen, sistem pengukuran kinerja organisasi secara cepat, tepat dan komprehensif yang memuat kerangka kerja dan digunakan untuk pengukuran strategi yang diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992.

Balanced scorecard sebagai alat yang bisa mengukur kinerja organisasi secara komprehensif, termasuk tidak hanya dari perspektif financial tetapi juga ada indikator dari perspektif non financial. Perkembangan *Balanced Scorecard* sangat pesat dalam desain dan penyebaran elemen strategis manajemen (Martifer, 2013). *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tentang “pengukuran kinerja untuk

masa depan.” Studi tersebut dilaksanakan karena pengukuran kinerja dari aspek keuangan bukan hal yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi (Amboro, 2016). Sehingga dalam mengukur kinerja di masa depan tidak hanya digunakan perspektif finansial saja namun juga diperlukan perspektif non keuangan yaitu:

1) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus pada penggambaran atribut utama penawaran produk atau layanan yang mewakili nilai bagi pelanggan. Pada perspektif ini mengidentifikasi komponen-komponen nilai layanan perusahaan untuk memuaskan dan kesejahteraan pelanggan dengan menyediakan produk barang atau jasa yang berkualitas dengan harga yang relatif terjangkau.

Menurut Sukirno (2017) dalam penentuan tolak ukur perspektif pelanggan sebelumnya terlebih dahulu ditetapkan pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan yang akan menjadi sasaran dan mengetahui kebutuhan yang diperlukan pelanggan agar lebih terencana. Kaplan dan Norton, 1996 menyatakan bahwa tolak ukur perspektif pelanggan dibagi menjadi dua yaitu kelompok pengukur inti dan kelompok pengukur penunjang. Menurut Qomariah (2013) kelompok pengukur inti terdiri dari:

- a. Pangsa pasar, mencerminkan bahwa sebagian besar bagian dikuasai oleh perusahaan dari total keseluruhan pasar yang ada.
- b. Retensi pelanggan, diukur bahwa tingkat perusahaan dalam mempertahankan banyaknya jumlah pelanggan dan komunikasi yang baik dengan pelanggan.
- c. Akuisisi pelanggan, diukur untuk mengetahui seberapa besar perusahaan menarik minat pelanggan baru.
- d. Kepuasan pelanggan, diukur untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan perusahaan.
- e. Profitabilitas pelanggan, diukur untuk mengetahui seberapa banyak jumlah pelanggan.

Sedangkan menurut Qomariah (2013) kelompok pengukur penunjang terbagi tiga yaitu:

- a. Atribut produk jasa, saat kategori ini pelanggan memiliki kecenderungan sendiri dalam memilih produk atau layanan.
- b. Hubungan pelanggan, kategori ini mencakup bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli atau menerima produk atau jasa.

- c. Citra dan reputasi, kategori ini menggambarkan faktor-faktor tidak terwujud yang dapat menarik pelanggan pada sebuah produk atau layanan.

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 proses internal bisnis digunakan untuk menentukan keinginan dan kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Pengukuran perspektif proses internal bisnis ada tiga proses (Kaplan dan Norton, 1996) yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, organisasi mengetahui dan mengidentifikasi keinginan pelanggan untuk merencanakan kinerja yang sesuai dan berkualitas untuk kebutuhan pelanggan sehingga akan mendapatkan nilai tambah dari pelanggan. Pengukuran yang digunakan untuk proses inovasi adalah banyaknya ide dan produk atau jasa yang akan dikembangkan.

b. Proses Operasi

Dalam proses operasi digunakan untuk membuat dan menyampaikan ide, produk atau jasa yang dilakukan suatu organisasi, dimulai dari pembuatan sampai pengiriman atau penerimaan produk kepada pelanggan.

c. Proses Layanan Purna Jual

Dalam proses ini merupakan cerminan aktivitas organisasi dalam melakukan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sehingga dapat memberikan dampak terhadap kepuasan dan kepercayaan pelanggan.

Sehingga 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 pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk mengukur apakah perguruan tinggi memberikan pelayanan kepada tenaga kerja yang terdapat pada perguruan tinggi tersebut. Pada perspektif ini mempunyai tujuan sebagai alat dan sarana dalam hal sumber daya manusia maupun kinerja jangka panjang.

Menurut Sukirno (2017) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah indikator yang harus dibangun dalam menciptakan 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 pembelajaran dan pertumbuhan diukur berdasarkan kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam proses manajemen strategis bertujuan untuk memperjelas visi dan strategi, menghubungkan tujuan strategis dan tindakan, merencanakan target yang ditetapkan dan meningkatkan umpan balik strategis (Kaplan dan Norton, 1996). Dalam perguruan tinggi *Balanced Scorecard* menekankan langkah-langkah akademik daripada kinerja keuangan dan menyajikan tujuan strategis dari perguruan tinggi dan untuk perspektif yang berbeda (Martin dan Sauvageot, 2011).

Manfaat *Balanced Scorecard* menurut Qomariah (2013):

- 1) Menyampaikan kepada eksekutif kerangka kerja yang menyeluruh dan lengkap untuk menjelaskan visi dan strategi perusahaan ke dalam pengukuran kinerja yang terstruktur.
- 2) Mengartikan misi dan strategi organisasi dalam berbagai tujuan dan sasaran.
- 3) Memberikan pemahaman strategi.

- 4) Menyampaikan informasi kepada pihak karyawan tentang faktor yang akan memberikan keberhasilan sekarang dan yang akan datang.
- 5) Pada perspektif *financial* dan perspektif non *financial* dapat memperoleh keseimbangan antara strategi jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Pingle dan Natasha (2011) perguruan tinggi *balanced scorecard* menekankan langkah-langkah akademik daripada kinerja keuangan lembaga pendidikan tinggi. Hal-hal yang dikembangkan di *balanced scorecard* biasanya membangun aspek-aspek seperti jumlah dosen atau jumlah mahasiswa, persentasi kelulusan mahasiswa, tingkat kelulusan, persentasi kelulusan yang diperkerjakan dan pengajaran perguruan tinggi.

Balanced scorecard dalam pengelolaan perguruan tinggi dapat mengatasi masalah seperti pembentukan tindakan atas dasar tujuan strategis, koordinasi gol pada tingkat yang berbeda dan implementasi dari pernyataan misi. Selain *balanced scorecard* bertujuan untuk menstabilkan proses strategis dan menentukan indikator kinerja lembaga perguruan tinggi yang tidak terhubung dengan aspek financial (Bone & Sholihin, 2012). Penelitian Davis dan Albright (2004) menyatakan bahwa organisasi yang menggunakan *balanced scorecard* akan memiliki kinerja yang meningkat dua tahun setelah penerapan *balanced scorecard*.

B. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

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 strategis 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 strategis 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).

Penelitian yang dilakukan Elola, et al (2016) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi. Dalam mendapatkan kepuasan pelanggan, perguruan tinggi bersaing sehingga memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dan membedakan dari pesaing lain. Perspektif pelanggan dalam kinerja perguruan tinggi tidak hanya berfokus pada kepentingan eksternal dalam masyarakat dan dunia profesional tetapi juga mahasiswa yang memiliki tuntutan yang sesuai dengan hasil dari proses belajar (Hladchenko, 2015). Selain itu penelitian yang dilakukan Qomariah (2013) bahwa kinerja manajemen perguruan tinggi yang ditinjau dari perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai hasil yang signifikan.

Dari ulasan tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: 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 strategis 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).

Penelitian yang dilakukan Sukirno (2017) bahwa implementasi *balanced scorecard* yang diterapkan di perguruan tinggi dapat mencapai strategi dan tujuan yang komprehensif, berimbang dan terintegrasi yang memberikan inovasi terhadap perkembangan perguruan tinggi yang berkelanjutan. Menurut Fachhochschule (2011) menyatakan bahwa efisiensi dan daya tarik perguruan tinggi ditentukan berdasarkan standar kualitas dan tujuan strategis. Pencapaian pada perspektif proses internal bisnis akan memberikan dampak pada kepuasan dan kesejahteraan pelanggan. *Balanced scorecard* dari perspektif proses internal bisnis adalah kinerja strategis yang digunakan untuk mengembangkan dunia pendidikan di perguruan tinggi menurut (Amoro, 2016). Penelitian yang dilakukan Elola, et al (2016) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dari perspektif proses internal bisnis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

Dari ulasan tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: 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).

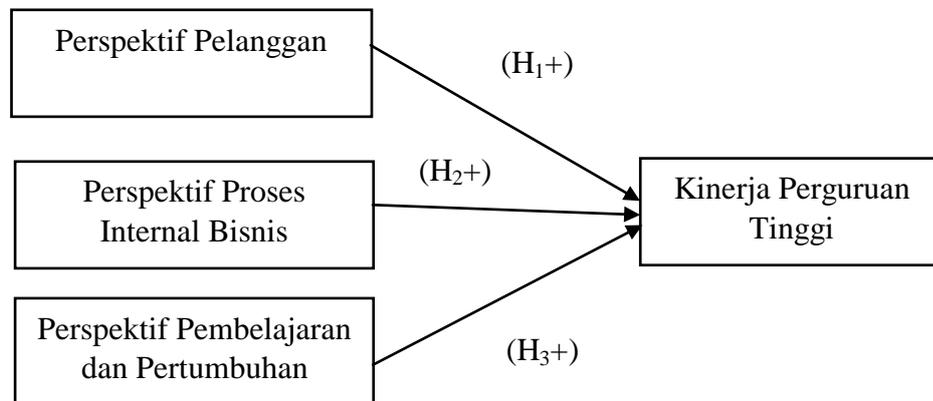
Penelitian yang dilakukan Qomariah (2013) bahwa kinerja manajemen perguruan tinggi yang ditinjau dari perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai hasil yang signifikan. Hladchenko (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui *balanced scorecard* dapat meningkatkan kualitas pada perguruan tinggi. Penelitian ini menggunakan analisis komparatif dari *balanced scorecard* dari empat perguruan tinggi dan memberikan pendapat bahwa *balanced scorecard* memberikan pandangan sistemik strategi lembaga pendidikan tinggi. Penelitian yang dilakukan Elola, et al (2016) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

Dari ulasan tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Implementasi *balanced scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

C. Model Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah *balanced scorecard* yang ditinjau dari perspektif non financial yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai variabel dependen dapat mempengaruhi kinerja perguruan tinggi. Adapun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Model Penelitian