

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1. Teori Agensi (*Agency Theory*)

Teori keagenan (*agency theory*) pertama kali dikemukakan oleh Jensen and Meckling (1976) merupakan teori mengenai hubungan keagenan antara *principal* yang mempekerjakan agent untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada agent tersebut (Rafika dkk., 2020; Suryandari dkk., 2021; D. P. Sari, 2022). Teori ini mengasumsikan bahwa semua individu bertindak atas kepentingan mereka sendiri yaitu pemegang saham hanya tertarik pada hasil keuangan perusahaan berupa pembagian dividen yang besar. Sedangkan manajemen menerima kepuasan berupa kompensasi (Umaimah, 2019; Yusnita, 2020; Yusmaniar, 2021). *Teori Agency* problem atau masalah keagenan ini dapat dibedakan menjadi 2 jenis utama yaitu:

1. *Adverse selection* dimana pihak yang akan melakukan transaksi komersial atau potensial untuk memperoleh informasi lebih banyak dari pihak lain. Seleksi yang merugikan terjadi karena beberapa individu, seperti manajer dan orang dalam lainnya, lebih mengenal kondisi terkini dan prospek masa depan perusahaan daripada *investor* lain.
2. *Moral hazard* adalah jenis asimetri informasi yang memungkinkan pihak yang memulai atau mencoba memulai transaksi bisnis untuk memantau tindakan saat menyelesaikan transaksi, sementara pihak lain tidak bisa. *Moral hazard* dapat

terjadi karena pemisahan kepemilikan dan pengendalian yang merupakan ciri sebagian besar perusahaan besar. Salah satu cara untuk mengurangi *agency problem* adalah penerapan tata kelola perguruan tinggi yang baik (Pratiwi, 2021; Aprilia, 2022; Nurfatimah dkk., 2023).

2.1.2. *Stewardship Theory*

Stewardship theory ini mengacu pada konsep yang berkaitan dengan perbedaan filosofi dan budaya manajemen yang sejalan dengan *agensi theory*, *stewardship theory* menjelaskan tata Kelola organisasi diperlukan untuk memastikan apakah suatu organisasi berjalan dengan baik (Machmuddah, 2019; Pratiwi, 2021; Aprilia, 2022). (Davis, Schoorman & Donaldson 1997) *Stewardship theory* melihat hubungan yang kuat antara manajemen dan keberhasilan kinerja pada Perusahaan sehingga manajemen memberikan perlindungan organisasi dan semakin memaksimalkan kinerja organisasi pada Perusahaan maupun perguruan tinggi (Puspitaningrum, 2019; Rahmi dan Revinda, 2020; Rusmiati dkk., 2022). Misi dari manajemen adalah berusaha mengoptimalkan tujuan kinerja organisasi karena tujuan organisasi sangat penting untuk keberhasilan suatu Perusahaan ataupun organisasi (Septianawati dan Wening, 2021; Dermawan, 2022; Akidah Fitrah, Mustiningsih dan Prastiawan, 2023).

Tata kelola yang baik lebih mudah dikerjakan secara bersama dibandingkan secara individu dan tidak termotivasi secara material, seperti pada agen yang menggunakan teori keagenan (Roika dkk., 2019; Pratiwi, 2021; Dermawan, 2022). Implikasi teori kepengurusan dalam penelitian ini adalah manajemen perguruan tinggi akan melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan kepercayaan yang

telah diberikan stakeholder (pemerintah dan Masyarakat) (Machmuddah, 2019, Septianawati dan Wening, 2021, Alfianto dkk., 2022). Mengutamakan pelayanan diatas kepentingan pribadi merupakan aspek terpenting dalam kemajuan bisnis. Sehingga penerapan GUG dapat mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja pada perguruan tinggi dalam hal kepentingan Bersama (Tampubolon, 2019; Aprilia, 2022; Akidah dkk., 2023).

2.1.3. Kinerja Perguruan tinggi

Kinerja dapat dikatakan sebuah tatanan perilaku dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam jangka waktu tertentu (Umaimah, 2019; Harpan, 2020; Hanum dan Ritonga, 2021). Sedangkan kinerja dalam perguruan tinggi merupakan proses evaluasi kualitas Pendidikan yang saat ini sedang dijalankan. Penelitian yang telah dilakukan (Illanisa dkk., 2019; Dirgahayu Erri, 2021; Ganis Aliefiani Mulya Putri dkk., 2022) mengatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja dan pengukuran kerja yang diraih oleh seseorang dengan syarat pekerjaan yang telah ditentukan. Tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja perguruan tinggi menurut Yuniarti dkk., (2023) mengatakan bahwa Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam berbagai organisasi. Pengukuran kinerja memberikan dasar bagi suatu organisasi untuk menilai seberapa baik kemajuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan, membantu

mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan memutuskan apa yang harus dilakukan, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriati dkk, (2023). Pengukuran kinerja perguruan tinggi adalah proses yang penting untuk membantu PT meningkatkan akuntabilitas, mutu, efisiensi, dan daya saingnya. Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja PT, dan PT harus memilih metode yang paling sesuai dengan kebutuhannya.

Pengukuran kinerja perguruan tinggi melibatkan berbagai dimensi serta indikator untuk mengevaluasi seberapa baik sebuah universitas menjalankan fungsinya. Menurut Aini dkk., (2023) Pentingnya tindakan pengukuran kinerja perguruan tinggi dengan menggunakan strategi *Balance Score Card* ini merupakan salah satu dukungan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi pada bidang TI. Jika suatu perguruan tinggi mampu meningkatkan kinerja aspek non-keuangannya, maka secara otomatis kinerja aspek keuangan pada perguruan tinggi terkait juga akan mengalami peningkatan. Pengukuran kinerja yang komprehensif dan berkelanjutan dapat membantu universitas untuk terus memperbaiki dan mengembangkan diri, memastikan bahwa mereka memenuhi standar kualitas, serta memberikan dampak positif bagi mahasiswa, staf, dan masyarakat luas.

2.1.4. *Good University Governance (GUG)*

Good University Governance (GUG) merupakan prinsip tata kelola yang penting untuk menjamin kualitas Pendidikan (Harpan, 2020; Mulkan Ritonga dan Pristiyono, 2021; Maharani, 2022). GUG penting untuk diterapkan pada

universitas sehingga dapat membantu Perguruan tinggi yang ada dimasa sekarang ini untuk dapat mengelola sumber daya yang ada secara baik. GUG pada penerapan prinsip-prinsip dasar konsep *good governance* dalam sistem dan proses *governance* pada institusi perguruan tinggi KNKG (2006) menjelaskan bahwa ada 5 prinsip *good corporate governance* yang diterapkan dalam aspek bisnis serta di semua bagian perusahaan. Asas GCG yaitu:

a. *Transparansi*

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan perlu menyediakan informasi penting yang relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundangundangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

b. *Akuntability*

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

c. *Responsibility*

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga

dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

d. *Independensi*

Sebuah perusahaan mesti dikelola dengan cara yang independen sehingga bagian dari perusahaan tidak akan saling mendominasi serta tidak dapat diintervensi oleh pihak lain

e. *Fairness*

Kewajaran dan kesetaraan Prinsip kewajaran atau kesetaraan ini dibutuhkan guna mencapai keseimbangan usaha (*sustainability*) dengan tetap memperhatikan kepentingan pemangku (*stakeholders*).

Penjelasan diatas merupakan sebuah prinsip dari *Good Corporate Governance* yang sering digunakan dalam tata Kelola sebuah Perusahaan. Sedangkan tata Kelola yang sering digunakan oleh perguruan tinggi ataupun Universitas sering disebut dengan *Good University Governance*. GUG merupakan prinsip-prinsip dasar dari *Good Governance* yang ada pada sistem dan pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan pada nilai-nilai yang telah ditetapkan.(Machmuddah, 2019; Mulkan Ritonga dan Pristiyono, 2021; Akidah dkk., 2023).

GUG adalah landasan penting untuk mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik dan bertanggung jawab. Penerapan GUG yang efektif dapat membawa manfaat yang signifikan bagi perguruan tinggi dan seluruh stakeholders (Maharani, 2022; Syahrir dkk., 2023). Prinsip-prinsip yang dapat diadopsi guna mewujudkan perguruan tinggi atau Universitas yang akuntabel adalah sebagai berikut:

1. *Transparansi.*

Transparansi diterapkan dengan adanya *check and balances* untuk penghindaran konflik kepentingan dalam pengelolaan Perguruan Tinggi. Ketersediaan informasi publik tentang perguruan tinggi, seperti visi, misi, statuta, struktur organisasi, keuangan, dan kinerja. Sebagai contoh Senat Akademik baik tingkat Perguruan Tinggi maupun tingkat Fakultas untuk bertindak menjalankan fungsi kontrol terhadap Rektor dan Dekan. Adapun beberapa indikator dari transparansi adalah sebagai berikut:

- a. Publikasi laporan keuangan
- b. Keterbukaan dalam proses pengambilan Keputusan
- c. Aksesibilitas informasi akademik dan non-akademik

Beberapa kuesioner yang telah diambil dari beberapa penelitian diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Muktiyanto, 2014, Widjajanti & Sugiyanto, 2015, Ritonga, 2019) Peneliti akan menggunakan kuesioner yang didapat dari penelitian Ritonga, (2019).

- a. Perguruan Tinggi melalui checks & balance berupaya menghindari conflict of interest dan jabatan rangkap
- b. Perguruan Tinggi memberikan pengumuman atau informasi tentang Kerjasama dengan pihak-pihak stakeholder
- c. Perguruan Tinggi menyampaikan informasi secara berkala tentang perkembangan perguruan tinggi baik secara kuantitas maupun kualitas
- d. Perguruan Tinggi menyediakan kontak saran dan kritik bagi seluruh civitas akademika dan dilayani dengan cukup efektif

- e. Perguruan Tinggi melakukan sosialisasi tentang rencana strategis, visi, misi dan tujuan yang telah dikembangkan kepada civitas akademika.
- f. Perguruan Tinggi memiliki Senat Akademik (SA) & fakultas untuk mengontrol Rektor & Dekan
- g. Perguruan Tinggi memberikan keterbukaan informasi di bidang keuangan, sistem dan prosedur penerimaan mahasiswa baru, sistem akuntansi, sistem pelaporan, rekrutmen dosen dan karyawan serta pemilihan pejabat structural
- h. Perguruan Tinggi membuat kebijakan di tempat kerja dengan mendokumentasikan dan mengkomunikasikan setiap kegiatan kepada pihak internal maupun eksternal

2. *Akuntabilitas* (kepada stakeholders).

Laporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Penilaian kinerja secara berkala terhadap pimpinan dan unit-unit kerja di perguruan tinggi. Mekanisme monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program dan kegiatan perguruan tinggi. Memberikan gambaran mengenai misi dan tujuan perguruan tinggi, misi harus sejalan dengan aturan pemerintah (masyarakat) dan badan penyelenggara, perguruan tinggi juga memerlukan izin dalam pendirian dan penyelenggaraan program studi, berfungsinya SPM, tercapainya indikator kinerja yang dijanjikan dalam renstra dan RKA, adanya satuan audit internal (SPI) dibawah rektor, sistem akuntansi keuangan yang dapat diaudit, serta adanya laporan tahunan akademik, dan laporan tahunan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik dan diumumkan kepada masyarakat. Beberapa indikator yang seharusnya ada dalam akuntabilitas perguruan tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi kinerja staf dan dosen
- b. Pelaporan tahunan dan audit eksternal
- c. Mekanisme pengawasan dan kontrol internal

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh (Agustina, 2013; Rivki dkk., 2014) maka dalam penelitian ini menggunakan beberapa pernyataan yang telah didapat dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Rivki dkk., 2014)

- a. Perguruan Tinggi memiliki kejelasan visi, misi, dan tujuan yang sejalan dengan mandat pemerintah (Masyarakat) dan badan penyelenggara.
- b. Perguruan Tinggi telah memiliki izin pendirian perguruan tinggi dan penyelenggaraan seluruh program studi
- c. Perguruan Tinggi memberikan sistem penjaminan mutu internal yang difungsikan secara efektif dalam setiap pengelolaan
- d. Perguruan Tinggi pada indikator kinerja yang dijanjikan dalam rencana strategi & Rencana Kerja Anggaran (RKA) tercapai.
- e. Perguruan Tinggi memiliki satuan audit internal dibawah rector/pimpinan dengan tugas dan ruang lingkup yang jelas dan bukti laporan audit keuangan yang dilakukan secara berkala.
- f. Perguruan Tinggi menerapkan sistem akuntansi dan pengelolaan keuangan yang dapat diauditoleh pihak internal maupun eksternal.
- g. Perguruan Tinggi berpegang pada prinsip-prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas.

3. *Responsibility* (Tanggung Jawab).

Kesediaan pimpinan dan unit-unit kerja di perguruan tinggi untuk bertanggung jawab atas kinerjanya. Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan bermutu. Pengembangan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bermanfaat bagi masyarakat. Melalui statuta perguruan tinggi, penjabaran kedudukan, fungsi, tugas, tanggung jawab, dan kewenangan setiap unsur organisasi; adanya *job description personel dan standard operating procedure* (SOP) yang jelas di masing-masing unit kerja. Perguruan tinggi harus mampu memberikan kepercayaan kepada masyarakat melalui pertanggungjawaban pengelolaan perguruan tinggi. Juga menganut indikator yang dapat membantu kinerja perguruan tinggi dengan melibatkan mahasiswa, dosen, dan staf dalam pengambilan keputusan, Forum komunikasi antara pimpinan universitas dan sivitas akademika, Pengembangan kemitraan dengan pihak eksternal.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh (Agustina, 2013; Larasati dkk., 2018; Furqon, 2022) telah mendapat beberapa pernyataan, maka dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan pernyataan yang telah digunakan oleh Furqon, (2022) diantaranya sebagai berikut:

- a. Perguruan Tinggi telah mematuhi dan melaksanakan perundang-undangan yang berlaku tentang penyelenggaraan perguruan tinggi dan prinsip-prinsip institusi yang sehat dan berkualitas di berbagai aspek
- b. Perguruan Tinggi secara jelas memiliki tugas dan fungsi masing-masing pada setiap unitnya, dengan alokasi tanggung jawab yang berbeda-beda sesuai dengan kebijakan (melalui statuta Perguruan Tinggi).

- c. Perguruan Tinggi bertanggungjawab terhadap Masyarakat dengan tetap meningkatkan kualitas yang dilihat dari mutu lulusan.
- d. Perguruan Tinggi menjamin kebebasan akademik bagi seluruh staf untuk memberikan masukan pada masalah-masalah lingkungan sesuai dengan keahliannya, dalam membentuk professional-professional atau disiplin ilmu yang dibutuhkan oleh Masyarakat sebagai keunggulan dari universitas.
- e. Perguruan Tinggi bertanggung jawab terhadap lingkungan dengan tetap memperhatikan kondisi lingkungan sekitar dan secara berkesinambungan dapat bekerjasama dengan baik di lingkungan sekitar.
- f. Perguruan Tinggi memberikan suasana akademik yang kondusif serta mendukung pembelajaran yang memiliki kesempatan yang sama untuk memunculkan potensi yang mereka miliki

4. Efektifitas dan Efisiensi.

Prinsip ini dijalankan melalui sistem perencanaan yang terstruktur baik jangka panjang, menengah maupun jangka pendek yang tertuang dalam renstra maupun RIP Universitas.

- a. Pengelolaan sumber daya yang optimal (keuangan, fasilitas, dll.)
- b. Penggunaan teknologi informasi dalam proses administrasi
- c. Pengelolaan waktu dan tenaga kerja yang efektif

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Larasati dkk., 2018; Ritonga, 2019)

- a. Perguruan tinggi memberikan laporan ke Lembaga layanan Pendidikan tinggi (LLDIKTI) secara tepat waktu
- b. Perguruan Tinggi memiliki pegawai yang bekerja sesuai dengan topoksinya

- c. Perguruan Tinggi memiliki struktur organisasi yang sesuai dengan standar struktur organisasi yang ada.
- d. Perguruan tinggi memiliki rencana strategi, rencana operasional dan rencana induk pengembangn dan pelaksanaannya tepat sasaran.

5. *Nirlaba.*

Setelah melakukan kegiatan anggaran sisa kegiatan tidak boleh dibagikan, harus diinvestasikan kembali untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi.

- a. Akreditasi program studi dan institusi
- b. Peningkatan mutu pendidikan dan penelitian
- c. Kepuasan mahasiswa dan alumni

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Harsono, 2016; Ritonga, 2019) mendapatkan beberapa pernyataan yang dapat digunakan untuk pengisian kuesioner, maka peneliti tertarik menggunakan pernyataan yang telah digunakan oleh (Harsono, 2016) sebagai berikut:

- a. Perguruan Tinggi memberikan biaya perkuliahan bagi mahasiswa sesuai standar Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (DIKTI) dan standar perekonomian masyarakat sekitar.
- b. Perguruan tinggi memalui tenaga dosen dan mahasiswa melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat yang didanai langsung oleh perguruan tinggi.
- c. Perguruan Tinggi memiliki desa mitra sebagai wadah perguruan tinggi untuk pengabdian sebagai bukti keikutsertaan perguruan tinggi membangun desa.

- d. Perguruan Tinggi memiliki misi dan tujuan untuk ikut terlibat dalam Pembangunan dan pengembangan masyarakat.
- e. Perguruan Tinggi Seluruh anggaran sisa kegiatan tidak dibagikan, akan tetapi diinvestasikan Kembali untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi.

Pernyataan diatas menjelaskan perbedaan antara prinsip dari *Good Corporate Governance* dan *Good University Governance*. Dimana prinsip atau azas dari GCG berisi 5 prinsip yaitu 1) *Transparansi*, 2) *Akuntabilitas*, 3) *Responsibility*, 4) *Independensi* dan 5) *Fairness*, Sedangkan prinsip Good University Governance yang terdapat pada penelitian ini berjumlah 5 Prinsip dengan 3 tambahan prinsip dari GCG yaitu prinsip yang ke 6) Penjaminan mutu dan relevansi serta yang 7) efektif dan efisien 8) Nirlaba. Prinsip ini memiliki tujuan yang sama untuk mendapatkan keberhasilan dalam penataan Kelola Perusahaan maupun Perguruan Tinggi. (Machmuddah , 2019; Mulkan Ritonga dan Pristiyono, 2021; Hidayat dan Rahmatika, 2022; R. Maharani dkk., 2023).

Menurut Syahrir dkk., (2023) *Good University Governance* (GUG) merupakan sebuah struktur dan proses pengambilan keputusan yang konstitusional dengan mempertimbangkan isu penting dari para pemangku kepentingan. Penerapan GUG bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan universitas yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan dan harapan semua pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, dosen, staf administrasi, pemerintah, dan masyarakat. Dengan mengimplementasikan GUG secara efektif, universitas dapat meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan

pengabdian kepada masyarakat, serta memastikan bahwa mereka tetap relevan dan responsif terhadap perubahan dan tantangan di masa depan.

2.1.5. *Balance Score Card*

Balanced score Card terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *score Card*. *Score Card* artinya kartu skor, yang merupakan kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* artinya berimbang, merupakan suatu pengukuran yang mengukur kinerja seseorang atau organisasi secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Kaplan dan Norton, 2019; Effendy dkk, 2020; Andre Alexandro Dasum & Gerungai, 2021). *Balance Score Card* merupakan suatu alat ukur kinerja dengan memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi dan pengukuran kinerja. *Balanced Score Card* membantu organisasi dalam mengatasi dua masalah mendasar: efektif mengukur kinerja organisasi dan mensukseskan penerapan strategi.

Menurut Zulbasri, (2023), *Balance score Card* adalah suatu alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi atau perusahaan. *Blance Score Card* mempunyai perspektif penting dalam membuat laporan yang mencakup faktor-faktor penting dalam menentukan jalannya Perusahaan yang terdiri dari 4 Prefektif: 1) kinerja keuangan (*financial performance*), 2) kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), 3) proses bisnis internal (*internal business process*), dan 4) inovasi dan pembelajaran (*innovation*

and learning) (Fitria, 2019; Rahmi dan Revinda, 2020; Yusmaniar, 2021; Alfianto dkk., 2022)

Menurut Sumardi dkk., (2019) Ada 4 perspektif *balanced score card*, Konsep *Balanced Score Card* yang diterapkan dalam dunia pendidikan berfokus mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Mengukur bagaimana organisasi menghasilkan dan menggunakan sumber daya keuangan indikator Utama: Rasio pendapatan dan pengeluaran, Efisiensi biaya, Akses ke sumber pendanaan, Investasi untuk pengembangan. Perspektif keuangan menggunakan 3 cara penghitungan yaitu Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas.

a. Likuiditas.

Likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial yang berjangka pendek tepat pada waktunya.

b. Solvabilitas.

Solvabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan utang. Artinya, berapa besar beban utang yang ditanggung perusahaan dibandingkan dengan aktivanya.

c. Rentabilitas.

Adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan agar dapat terjaga kontinuitasnya.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Mengukur tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan Indikator Utama Tingkat kepuasan pelanggan, Retensi pelanggan, Reputasi organisasi, Pangsa pasar.

Pernyataan yang ada pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Dongoran et al., 2020; Maryani & Nur Wachidah Yulianti, 2023), peneliti tertarik menggunakan pernyataan yang telah dilakukan oleh (Maryani & Nur Wachidah Yulianti, 2023) diantaranya sebagai berikut:

- a. Perguruan Tinggi memiliki dosen yang berkualitas dalam penguasaan materi maupun praktik.
- b. Perguruan Tinggi memiliki kualitas jasa dan karyawan yang memuaskan.
- c. Perguruan Tinggi memberikan kualitas jasa dan penyediaan fasilitas pendidikan sangat memuaskan.
- d. Perguruan Tinggi memiliki kualitas jasa (Dosen. Tenaga Administrasi, Sarana Prasarana yang memuaskan.

3. Perspektif Proses bisnis Internal (*Internal Process Bussines Perspective*)

Mengukur efektivitas proses internal dalam mencapai tujuan organisasi Indikator Utama Kualitas produk atau layanan, Ketepatan waktu, Produktivitas, Efisiensi proses (Sabardilla, A., & Fahmy, 2020; (Lia Yulismad, dkk., 2023)

- a. Perguruan Tinggi memiliki kualifikasi pendidikan dosen S2 / S3.
- b. Perguruan Tinggi memiliki dosen pengajar lebih dari 1 Perguruan Tinggi.
- c. Perguruan Tinggi memiliki dosen yang berpenampilan rapi, bersikap ramah dan sopan kepada mahasiswa.
- d. Perguruan Tinggi menyediakan fasilitas foto kopi dan tempat parkir.

- e. Perguruan Tinggi melakukan kegiatan perkuliahan menggunakan infokus dan audio visual yang lain.
- f. Perguruan Tinggi menanggapi aspirasi mahasiswa secara baik, misalnya masalah-masalah yang menyangkut kebijakan.
- g. Perguruan Tinggi menyediakan fasilitas penunjang kegiatan belajar mengajar berupa buku, e-book dan artikel di perpustakaan.
- h. Perguruan Tinggi memberikan pelayanan kepada alumni secara maksimal.
- i. Perguruan Tinggi sudah memanfaatkan teknologi modern seperti computer yang dapat digunakan oleh mahasiswa di perpustakaan.
- j. Perguruan Tinggi memberikan pelayanan yang cepat dan profesional.
- k. Perguruan Tinggi memiliki tenaga administrasi yang berpenampilan rapi dan sopan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learn and Growth/ Infrastructure Perspective*)

Mengukur kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan Indikator Utama Kemampuan karyawan untuk belajar dan berkembang, Tingkat inovasi, Kepuasan karyawan, Kesiapan menghadapi perubahan (Susilo, 2007; Effendy & L, 2020).

- a. Perguruan Tinggi melibatkan civitas akademika dalam setiap proses pengambilan keputusan.
- b. Perguruan Tinggi memiliki lingkungan kerja yang kondusif dalam melaksanakan tugas.
- c. Perguruan Tinggi menyediakan fasilitas yang menunjang kelancaran tugas.

- d. Perguruan Tinggi memiliki wewenang dan tugas yang jelas.
- e. Perguruan Tinggi memberikan kesempatan kepada dosen dan tenaga administrasi dalam meningkatkan kompetensi.
- f. Perguruan Tinggi menyediakan sistem informasi yang mudah diakses dalam mendukung kelancaran tugas mahasiswa.
- g. Perguruan Tinggi memberikan dukungan untuk pengembangan sumber daya manusia yang baik.

Menurut Kristanti dan Winarno, (2020) pada awalnya *Balanced Score Card* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya perspektif keuangan (finansial) dengan tujuan mencari laba (*profit maximization*), maka organisasi sektor publik tumpuannya pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan bottom line organisasi sektor. Keuntungan tersendiri menggunakan perspektif *Balanced Score Card* adalah memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, pematangan perencanaan strategis, menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka Panjang dan seimbang.

Menurut Marheni (2019) keunggulan *Balance Score Card* antara lain komprehensif, dimana *Balance Score Card* dapat memperluas perspektif dalam perencanaan strategi yaitu tidak terbatas pada strategi keuangan. Tetapi juga pada pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Score Card* tersebut juga harus dipandang sebagai suatu model template yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun namanya yang disesuaikan dengan

karakteristik suatu organisasi untuk melihat apakah suatu organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik atau sebaliknya.

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

Tabel 2.2.1
Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Nama peneliti, tahun penelitian, judul penelitian	Rumusan Masalah	Hasil
1.	Peranan <i>Good University Governance</i> terhadap kinerja perguruan tinggi Machmuddah, (2019)	Apakah indikator dalam variabel <i>Good University Governance</i> (GUG) berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi?	Dari hasil penelitian yang dilakukan ada 2 hipotesis atau indikator GUG yang tidak berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi yaitu <i>accountability</i> dan <i>independency</i> . Namun, secara bersama-sama variabel-variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi
2.	Pengaruh Penerapan <i>Good University Governance</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Penunjang Akademik Universitas Telkom Reneke Nevy Dwi Kristanti, (2020)	Bagaimana Penerapan <i>Good University Governance</i> di Universitas Telkom, Tingkat Kepuasan Pegawai Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Telkom, Tingkat Kinerja Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Telkom, Pengaruh GUG dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Penunjang Akademik Universitas Telkom secara parsial maupun simultan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti yaitu <i>Good University Governance</i> , Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan berada dalam kategori baik. Hasil uji hipotesis diperoleh variabel GUG tidak terdapat pengaruh GUG terhadap Kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) Universitas Telkom. Pada variabel Kepuasan Kerja terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) Universitas Telkom. Hasil uji hepotesis juga menunjukkan bahwa secara simultan variabel GUG dan Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) Universitas Telkom
3.	Gambaran penerapan <i>good university governance</i> dan kinerja perguruan tinggi di kabupaten labuhanbatu	Bagaimana penerapan <i>Good University Governance</i> pada kinerja perguruan tinggi?	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Prinsip-prinsip GUG yang diterapkan lebih maksimal dan konsisten dalam perguruan tinggi,

No	Nama peneliti, tahun penelitian, judul penelitian	Rumusan Masalah	Hasil
	Mulkan Ritonga & Pristiyono, (2021)		menunjukkan perbedaan tingkat kinerja yang lebih baik dan lebih unggul disbanding perguruan tinggi lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip good university governance mempengaruhi kinerja perguruan tinggi
4.	Pengaruh <i>Good University Governance</i> dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia Aprilia, (2022)	Apakah <i>Good University Governance</i> berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi dan apakah sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi.	Ditemukan hasil dalam penelitian tersebut bahwa GUG berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia, Sistem pengendalian internal berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi terhadap kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif sistem pengendalian internal terhadap kinerja perguruan tinggi.
5.	Pengaruh <i>Good University Governance</i> dan Manajemen Risiko terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia Syahrir dkk, (2023)	Apakah <i>Good University Governance</i> berpengaruh terhadap Kualitas Lulusan Pendidikan Tinggi, Apakah <i>Good University Governance</i> berpengaruh terhadap Kualitas Dosen Pendidikan Tinggi, Apakah <i>Good University Governance</i> berpengaruh terhadap Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran, Apakah <i>Good University Governance</i> berpengaruh terhadap Tata Kelola PTN, Apakah Manajemen Risiko berpengaruh terhadap Kualitas Lulusan Pendidikan Tinggi, Apakah Manajemen Risiko berpengaruh terhadap Kualitas Dosen Pendidikan Tinggi, Apakah Manajemen Risiko berpengaruh terhadap Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran.	ditemukan hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan GUG yang baik akan meningkatkan kualitas kurikulum pembelajaran dan juga meningkatkan kualitas tata kelola PTN. selain itu, penerapan Risk Management yang baik memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kualitas lulusan pendidikan tinggi. Hubungan langsung antara GUG dengan peningkatan kualitas kurikulum dan pembelajaran dan hubungan langsung antara GUG peningkatan tata kelola PTN memiliki pengaruh yang signifikan secara positif. Sedangkan hubungan secara langsung antara GUG dengan peningkatan kualitas lulusan

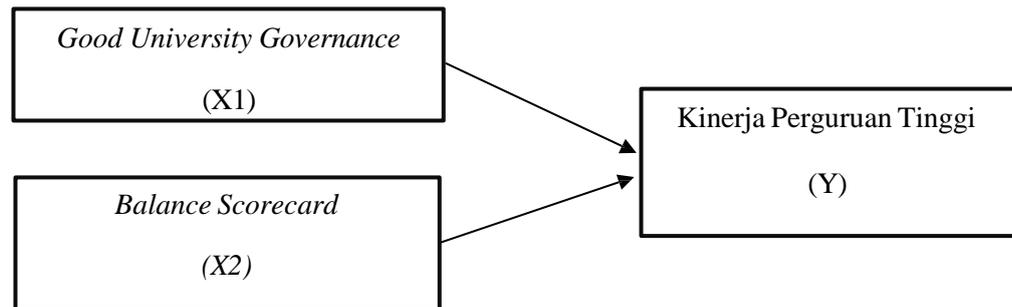
No	Nama peneliti, tahun penelitian, judul penelitian	Rumusan Masalah	Hasil
			dan peningkatan kualitas dosen di PTN tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara positif. Karena berhubungan dengan kualitas dan kapasitas SDM sehingga ada kemungkinan manajemen risiko berfungsi sebagai variabel moderating karena berpotensi memperkuat upaya peningkatan kualitas
6.	<p>Pengaruh Pengukuran <i>Balanced Score Card</i> (BSC) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi (Studi Kasus Pada Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau)</p> <p>Zulbasri, (2023)</p>	<p>Apakah Perspektif Keuangan berpengaruh terhadap Kinerja BLU UIN Sultan Syarif Kasim Riau tahun 2020,</p> <p>Apakah Perspektif Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja BLU UIN Sultan Syarif Kasim Riau tahun 2020,</p> <p>Apakah Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh terhadap Kinerja BLU UIN Sultan Syarif Kasim Riau tahun 2020,</p> <p>Apakah Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berpengaruh terhadap Kinerja BLU UIN Sultan Syarif Kasim Riau tahun 2020.</p>	<p>Perspektif Keuangan mempengaruhi kinerja Badan Layanan Umum (BLU) dengan memberikan gambaran tentang kesehatan keuangan dan keberlanjutan operasional BLU. Perspektif Keuangan dalam konteks Badan Layanan Umum fokus pada aspek-aspek keuangan yang mencerminkan kinerja keuangan organisasi dan dampaknya terhadap kelangsungan dan keberlanjutan BLU, Perspektif Pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Badan Layanan Umum (BLU) karena berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dalam <i>Balance Score Card</i> atau sistem pengukuran kinerja lainnya, BLU dapat mengidentifikasi peluang perbaikan dan inovasi dalam proses operasional, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam <i>Balance Score Card</i> atau sistem pengukuran kinerja lainnya, BLU dapat meningkatkan kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan yang mereka berikan.</p>

No	Nama peneliti, tahun penelitian, judul penelitian	Rumusan Masalah	Hasil
7.	<p>Penerapan <i>Balanced Score Card</i> untuk Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Islam</p> <p>Ay Maryani¹ , Nur Wachidah Yulianti² 2023</p>	<p>Apakah <i>Blance Score Card</i> mampu mengukur kinerja perguruan tinggi melalui 4 perspektif Balance Scorecard ?</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan <i>Balanced Scorecard</i> mampu mengukur kinerja pendidikan tinggi negeri pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>
8.	<p>Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Balance Score Card</i> di Perguruan Tinggi Swasta XYZ Padang</p> <p>Arifa Sabardilla 2020</p>	<p>Apakah empat perspektif dari <i>Blance Score Card</i> berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi?</p>	<p>Hasil yang di dapata adalah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bahwa pelatihan, studi lanjut, turn over, dan loyalitas karyawan mempengaruhi proses dan hasil kinerja atau pelayanan karyawan. Pada tahun 2018, karyawan yang mengikuti pelatihan hanya sebanyak 5 orang. Artinya sebanyak 20 orang karyawan tidak mengikuti pelatihan. Begitupun dengan turn over karyawan sebanyak 12% dan loyalitas karyawan yang hanya 79% yang tidak mencapai target loyalitas. Dengan demikian, persentase proses dan hasil kinerja atau pelayanan karyawan pun menurun dari target yaitu sebanyak 9%. Tidak hanya itu, turn over karyawan juga akan mempengaruhi aktivitas keuangan kampus.</p>

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *good university governance* dan *balance scorecard* terhadap kinerja perguruan tinggi

Gambar 2.3.1
Kerangka Konseptual



Keterangan:

—————> = Pengujian secara persial

2.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi oprasional merupakan definisi dari variabel dalam bentuk operasi atau teknik yang digunakan si peneliti untuk mengukur atau memanipulasi. Variabel secara oprasional harus didefinisikan sehingga bisa dipelajari secara empirik. Definisi konsep dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah variabel bebas, variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi perubahan variabel dependen Ghozali, (2018) Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah *Good University Governance* (X1) dengan indikator sebagai berikut:

Tabel 2.4.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Good University Governance	GUG adalah prinsip tata kelola yang baik pada perguruan tinggi, tata kelola yang baik sangat penting untuk menjamin kualitas Pendidikan.	Transparansi
			Akuntabilitas
			Responsibility
			Efektivitas dan Efisien
			Nirlaba
2.	Blance Scorecard	<i>Balance Score Card</i> merupakan suatu alat ukur kinerja dengan memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi yang memiliki beberapa alat ukur untuk dijadikan sebagai acuan untuk memperoleh hasil yang tepat.	Perspektif Keuangan
			Perspekti Pelanggan
			Perspektif proses bisnis internal
			Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian kuantitatif kedudukan variabel terikat sebagai variabel yang dijelaskan dalam fokus topik penelitian yang biasa diberi simbol “Y” Ghozali, (2018) Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Perguruan Tinggi (Y).

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah

penelitian, belumjawaban yang empirik Ghozali, (2018). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

2.5.1 *Good University Governance Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi*

Good University Governance adalah suatu sistem tata kelola universitas yang baik dengan menganut prinsip-prinsip dari *Good Governance* yang diimplementasikan menjadi GUG yang diharapkan dapat mewujudkan pelayanan yang maksimal terutama dalam pelayanan akademik (Evaliandia dan Sulistyowati, 2020; Mulkan Ritonga dan Pristiyono, 2021; Syahrir dkk., 2023). GUG sebagai Penerapan tata kelola perguruan tinggi yang digunakan dalam pengelolaan dan pengaturan yang efektif dan efisien atas semua aspek kehidupan universitas, mulai dari kebijakan akademik dan asministratif hingga pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan. Tata Kelola pada universitas tidak bisa diabaikan terutama pada peran dan strategi universitas dalam Masyarakat.

Tata kelola yang baik adalah praktik tata kelola organisasi yang diterapkan untuk mengurangi masalah keagenan. Hasil dari ketidaksesuaian tujuan antara agen dan prinsipal adalah bahwa agen cenderung memprioritaskan kepentingan pribadi untuk memaksimalkan penggunaannya sendiri melalui konsumsi tambahan atau pemilihan investasi yang kurang optimal. Masalah keagenan di atas dapat diminimalisir dengan mekanisme *good governance* dalam teori agensi menyatakan bahwa mekanisme tata kelola yang baik dirancang untuk melindungi kepentingan pemegang saham, meminimalkan biaya keagenan, dan memastikan kepentingan utama agen. Praktik *good corporate governance* dapat meningkatkan kinerja

perusahaan dan juga meminimalisir risiko yang dilakukan dengan misalnya keputusan yang menguntungkan diri sendiri.

Penerapan tata Kelola yang baik akan mengurangi masalah keagenan antara dua agen dan principal (Monang Nixon Hapusan Tampubolon, 2019; Herdiansyah dan Imam, 2021; De Lavanda dan Meiden, 2022). Sehingga penerapan *Good University Governance* GUG terhadap kinerja perguruan tinggi dibutuhkan tidak hanya positif, tetapi juga signifikan, artinya pengaruh GUG terhadap kinerja perguruan tinggi cukup besar dan tidak terjadi secara kebetulan. (Pratiwi, 2021; Hidayat dan Rahmatika, 2022; Nurfatimah dkk., 2023). GUG memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi GUG memastikan pengelolaan perguruan tinggi dilakukan secara transparan dan akuntabel. Hal ini meningkatkan kepercayaan publik terhadap perguruan tinggi dan mendorong penggunaan sumber daya yang lebih efektif (Kadek Eti Putrika, 2021; Dermawan, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Aprilia, (2022) yang menunjukkan bahwa GUG berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan fairness.

H1 : *Good University Governance* tidak berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi

2.5.2 *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi

Balanced Score Card (BSC) merupakan sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individual dan pengukuran kinerja (Sabardilla, A, dan Fahmy, 2020; Solihin, 2021; Zulbasri, 2023). Perguruan tinggi memiliki prosedur untuk menilai kualitas dan

mengevaluasi kinerjanya dari berbagai kegiatan. Maka diperlukannya pengembangan strategis yang digunakan untuk mengatur baik dari internal maupun eksternal (Dongoran dkk., 2020; Hanum dan Ritonga, 2021; Siregar dkk., 2023). Keempat prefektif BSC dapat digunakan oleh perguruan tinggi untuk mengukur kinerjanya untuk dapat menganalisis sebab akibat dari aspek keuangan maupun non keuangan. Tingkat pencapaian tujuan dan sasaran perguruan tinggi diukur melalui berbagai indikator seperti mutu lulusan, publikasi ilmiah penelitian, dan pengabdian kepada Masyarakat. (Marheni, 2019; Dongoran dkk., 2020; Maryani dan Nur Wachidah Yulianti, 2023).

Pihak manajemen akan berusaha untuk mengoptimalkan tujuan organisasi, sehingga perilaku manajemen tidak menyimpang dari kepentingan organisasi (Umaimah, 2019; Arifudin dkk., 2021; Ilahiyah dan Palupi, 2022). Hal ini juga memaksimalkan kegunaan manajemen, karena keberhasilan organisasi sangat penting untuk mencapai misi manajemen. Teori Stewardship menekankan pentingnya kepercayaan antara pimpinan universitas dan stafnya (Pratiwi, 2021; Pangaribuan, 2023). Pimpinan universitas harus dilihat sebagai penatalayan (*steward*) yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya universitas demi kepentingan terbaik semua stakeholders. Dengan menerapkan prinsip-prinsip stewardship, perguruan tinggi dapat membangun budaya yang berfokus pada kepentingan terbaik perguruan tinggi, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja universitas secara keseluruhan.

Hipotesis ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara penerapan BSC dengan kinerja perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Aini dkk., (2023). BSC yang efektif akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi, dan pengaruhnya cukup besar dan jangka panjang untuk perguruan tinggi guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Perguruan tinggi yang menerapkan BSC juga dapat membuat perguruan tinggi memaksimalkan manfaat informasi yang ada sehingga mendapatkan keuntungan berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya (Sabardilla, A dan Fahmy, 2020; Ilahiyah dan Palupi, 2022; Zulbasri, 2023). Dengan mengadopsi BSC, perguruan tinggi dapat secara lebih efektif menyelaraskan strategi dengan tindakan operasional, memastikan bahwa semua bagian dari organisasi bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

H2 : *Balanced Score Card* berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi