

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Yayasan Pendidikan Telkom(YPT)dibentuk pada tanggal 23 Mei 1990 dengan nama Yayasan Pendidikan dan Pelatihan Teknologi dan Manajemen Telekomunikasi Telkom yang tercantum dalam Akta Notaris Dr. Wiratni Ahmadi, SH. YPT saat ini berkantor di Jln. Cisanggarung No. 2, Bandungdan menaungi70 lembaga yakniempat lembaga pendidikan tinggi, 44 lembaga pendidikan dasar dan menengah, dua lembaga pelatihan dan sertifikasi, satu lembaga riset, dan inovasi teknologi, serta 19unit bisnis berjenis Perusahaan Terbuka sesuai Laporan Manajemen YPT Tahun 2013 dan Laporan Manajemen YPT Triwulan II 2014.

1.1.1 Visi, Misi, Tujuan, dan *Core Value*

Visi, misi, tujuan dan *core value* Yayasan Pendidikan Telkom adalah:

a. Visi:

Menjadi yayasan bermutu dalam bidang pendidikan dengan standar internasional untuk pembentukan insan yang berkarakter unggul.

b. Misi:

1. Menyelenggarakan lembaga pendidikan berstandar internasional.
2. Mengembangkan sistem pembinaan untuk pembentukan karakter manusia yang unggul.
3. Mengembangkan sumber-sumber pendanaan melalui penciptaan peluang inovasi dan kreatifitas serta sinergi dengan Telkom Group.

c. Tujuan:

Mendukung peningkatan daya saing lembaga dalam menyelenggarakan pendidikan dasar, menengah, dan tinggi di bidang manajemen, teknologi, dan seni untuk membangun manusia berkarakter.

d. *Core Value*:

- 1) Kepemimpinan berwawasan masa depan.

- 2) Menjunjung tinggi integritas dan profesionalitas.
- 3) Orientasi pada *stakeholders*.
- 4) Fokus pada kualitas.

1.1.2 Logo YPT

Gambar 1.1

Logo YPT



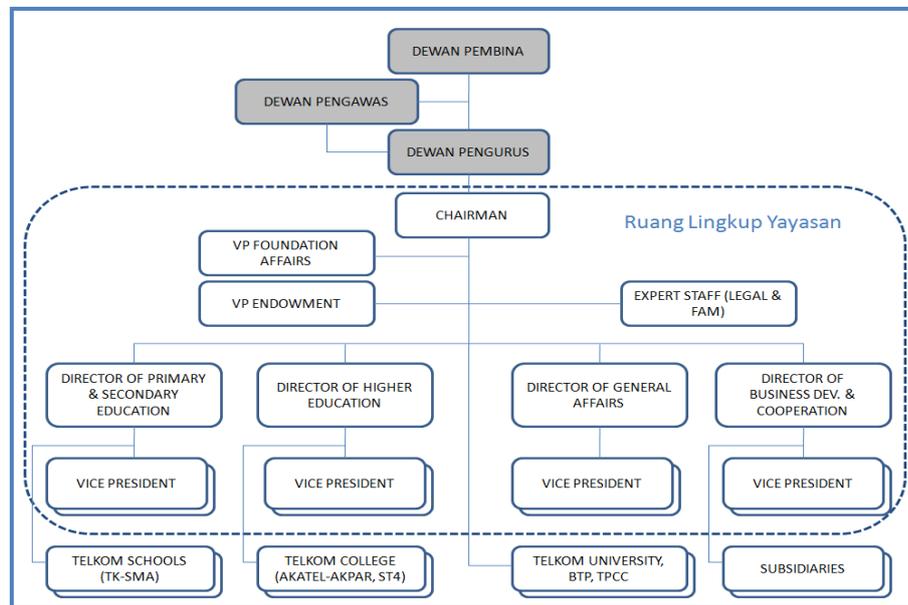
(Sumber: www.ypt.or.id/yayasan-pendidikan-telkom)

1.1.3 Struktur Organisasi YPT

Struktur organisasi Yayasan Pendidikan Telkom dapat dilihat pada Gambar 1.2 di bawah ini.

Gambar 1.2

Struktur Organisasi Badan Pelaksana YPT



(Sumber: *Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pelaksana YPT 2014*)

Pemangku kewenangan tertinggi Yayasan dipegang oleh Dewan Pembina YPT pada tahun 2014 diisi oleh tiga orang Direksi Telkom yakni : Indra Utoyo (*Director of Innovation, Strategic & Portfolio*), Honesty Basyir (*Director of Financial*), dan Priyanto Rudito (*Director of Human Capital Management*), yang dibantu oleh lima orang Dewan Pengawas yang diketuai oleh Budi Satria Dharma (*Vice President Wholesale & International – Network Services*) dan lima orang Dewan Pengurus yang diketuai oleh Johni Girsang yang juga menjabat sebagai Ketua YPT pada periode 2011-2014.

YPT merupakan yayasan yang fokus usahanya berada di bidang pendidikan. Pendirian lembaga pendidikan tinggi menjadi langkah awal YPT. Seiring berjalannya waktu, YPT mendirikan lembaga pelatihan dan sertifikasi, lembaga riset dan inovasi teknologi, serta lembaga bisnis berjenis Perusahaan Terbuka. Selain itu untuk memperkuat lembaga pendidikan tinggi, YPT dalam proses penggabungan dengan Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT) membuat YPT juga turut melakukan fungsi pengawasan, evaluasi, dan pengembangan lembaga pendidikan dasar dan menengah, lembaga pendidikan tinggi dan unit bisnis milik YSPT.

Untuk memperkuat fungsi perencanaan strategis, pengawasan, evaluasi, dan pengembangan di lembaga, maka YPT memiliki unit setingkat Direktorat yang akan mengawal lembaga-lembaga yang berada di bawah naungan YPT. Dalam hal ini *Director of Primary & Secondary Education* (Dit. Dikdasmen) mengawal 44 sekolah, *Director of Higher Education* (Dit. Dikti) mengawal empat perguruan tinggi, namun khusus untuk Universitas Telkom mereka diberi otoritas lebih sehingga dapat berkoordinasi langsung dengan Ketua Yayasan, sementara *Director of Business Development and Cooperation* (Dit. Bisnis) mengawal 19 unit bisnis Yayasan berjenis PT, sementara *Director of General Affair* lebih berfungsi sebagai *supporting unit*.

Untuk lembaga Telkom Profesional Certification Center (TelkomPCC) dan lembaga Bandung Technopark (BTP) secara khusus dikawal oleh *Unit Foundation Affair* yang melaporkan langsung kepada Ketua Yayasan. Sementara lembaga TelkomPDC dikawal oleh Universitas Telkom, sesuai Keputusan Dewan

Pengurus YPT No.KEP.0205/00/DGA-02/YPT/2014 tanggal 28 Maret 2014 tentang Struktur Organisasi Universitas Telkom.

Sebagai informasi tambahan pada bulan Februari tahun 2015, sesuai SK Nomor KEP.0095/00/DGA-02/YPT/2015, YPT melakukan restrukturisasi organisasi di Badan Pelaksana Kegiatan (Kantor Pelaksana Harian / Lakhar) Yayasan Pendidikan Telkom. Tidak ada yang membedakan dari struktur organisasi sebelumnya hanya adanya penambahan *Vice President Internal Audit* dan *Governance* yang posisinya langsung berada di bawah Ketua YPT.

1.2 Latar Belakang

Persaingan di era globalisasi semakin kompetitif, apalagi mulai tahun 2015 ini akan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau pasar bebas ASEAN, sehingga ancaman bisnis dari para pendatang baru dari Negara ASEAN ini membuat perusahaan dan institusi di dalam negeri harus meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Di era globalisasi ini, persaingan bisnis di berbagai area termasuk di area pendidikan dasar dan pendidikan tinggi diprediksi semakin ketat (Gusman, 2014:1). Sebagai konsekuensi dari hal ini, YPT sebagai institusi yang memiliki lembaga pendidikan, lembaga pelatihan dan sertifikasi, lembaga riset dan inovasi teknologi, serta unit bisnis harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi baik di level korporasi, unit bisnis/lembaga, hingga level fungsional dalam rangka bertahan bahkan memenangkan persaingan tersebut. Untuk mengetahui seberapa efektifnya penerapan strategi tersebut, YPT perlu membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik dan komprehensif.

Pemilihan sistem pengukuran kinerja diakui penting bagi YPT, karena setiap masalah pengukuran akan membawa implikasi kinerja pada pihak-pihak yang terkait terutama pihak yang diukur baik di kantor YPT (Lakhar – Direktorat Yayasan) maupun di lembaga/unit bisnis (badan usaha milik Yayasan). Dengan demikian sistem pengukuran kinerja ini akan mempengaruhi motivasi dan komitmen individu dalam memberikan kontribusinya terhadap organisasi sesuai kepentingan masing-masing. Menyatukan kepentingan masing-masing individu

atau kepentingan lembaga agar selaras dengan tujuan YPT inilah yang menjadi salah satu kunci keberhasilan YPT ke depan.

Konsep pengukuran tradisional yang selama ini terfokus menggunakan ukuran kinerja keuangan mulai ditinggalkan (Kaplan dan Norton, 1996:7). Karena jika dalam mengukur kinerja perusahaan hanya menggunakan ukuran keuangan, informasi yang dihasilkan membias dan mengakibatkan manajemen dapat salah dalam mengambil kebijakan yang berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan selanjutnya. Oleh sebab itu, untuk mencapai perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang diperlukan sistem pengukuran kinerja yang mampu mengukur harta tidak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual seperti sumber daya manusia dengan meningkatkan produktifitas dan kompetensi para pegawai (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Dalam menunjang beberapa kebutuhan organisasi perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang tersebut, Kaplan dan Norton (1996:25) mulai mengembangkan suatu pendekatan baru terhadap bidang manajemen strategis yang disebut *Balanced Scorecard* (BSC), sebagai suatu *measurement system* yang mencoba menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya pada perspektif keuangan dengan berbagai perspektif baru sebagai aspek kualitas yang memiliki elemen penyeimbangannya.

BSC memiliki kelebihan dalam cakupan pengukuran yang komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja finansial (tolak ukur keuangan) juga mempertimbangkan kinerja non finansial (tolak ukur operasional), sehingga melalui BSC memungkinkan Yayasan mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan SDM, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan. BSC dianggap memberikan suatu *framework* yang dapat mengkomunikasikan visi, misi, tujuan dan strategi YPT kemudian diinformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Kaplan dan Norton (1996:12), mengemukakan bahwa sebaiknya BSC dipakai sebagai alat yang harus selalu disesuaikan dengan perubahan lingkungan untuk meningkatkan kinerja individu dalam mencapai tujuan perusahaan.

YPT sendiri sudah beberapa tahun ini menerapkan pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC di Lakhar(kantorpelaksanaan harian) YPTdan lembaga milik YPT. Sistem pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC ini, di YPT direpresentasikan dalam sebuah Kontrak Manajemen (KM) yang berisi sasaran kinerja yang ingin dicapai pada tahun pengukuran.

Akibat adanya penggabungan pengelolaan dan operasional di kantor Lakhar YPT, maka Kontrak Manajemen yang sebelumnya hanya satu KM yakni KM Lakhar, bertambah menjadi empat KM yakni KM Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah (Dit. Dikdasmen), KM Direktorat Pendidikan Tinggi (Dit.Dikti), KM Direktorat Kerjasama dan Pengembangan Bisnis (Dit.Bisnis), serta KM Direktorat General Affair (Dit. GA) yang seluruhnya secara langsung maupun tidak langsung memberikan *support* kepada kinerja Ketua YPT.

Khusus untuk Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, pengukuran kinerja berbasis BSC ini merupakan hal baru karena belum pernah diterapkan sebelumnya, sehingga banyak ditemukan kendala pada saat proses penerapannya terutama pemahaman mengenai indikator yang menjadi sasaran kinerja yang tercantum dalam kontrak manajemen berbasis BSC tersebut.

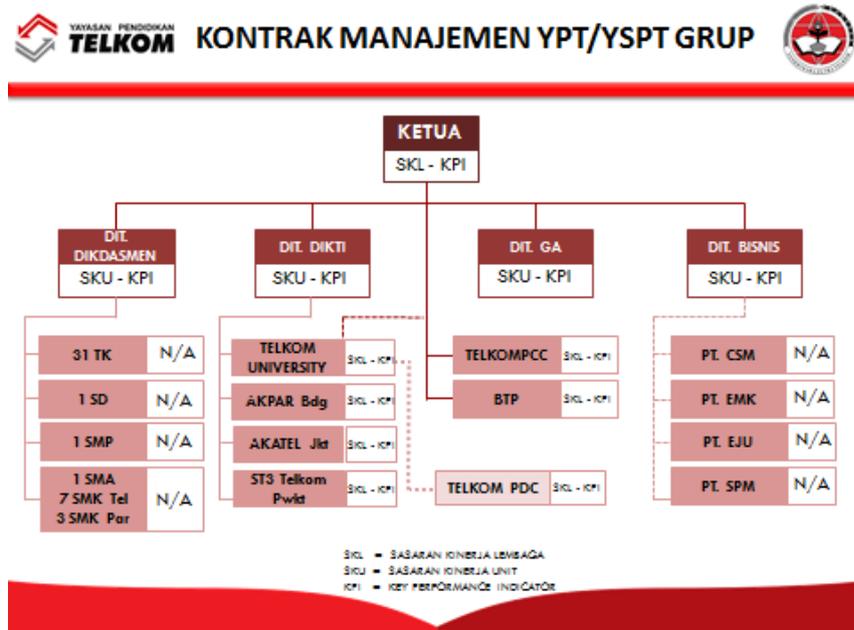
Namun menurut *Vice President Foundation Affair* YPT, beberapa Direktorat lain juga memiliki permasalahan terutama konsistensi pengawasan program yang masuk dalam sasaran kinerja kontrak manajemen tersebut. Jika tidak diingatkan jauh-jauh hari oleh pihakpenilai kinerja KM, Direktorat tertentu tidak menyadari adanya tugas dan tanggung jawab program-program tersebut seperti misalnya keharusan melakukan pembuatan kebijakan sesuai yang dicanangkan sebelumnya atau mengadakan program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawainya.

Pada tahun 2014, Telkom selaku Pembina dan Pengawas Yayasan kembali menerapkan pengukuran kinerja berbasis BSC yang berbentuk Kontrak Manajemen Ketua YPT.Untuk mendukung kinerja KM YPT tersebut, maka secara internal YPT kembali pula menetapkan Kontrak Manajemen di Lakhar (Dit. Dikdasmen, Dit. Dikti, Dit. Bisnis dan Dit.GA) dan Lembaga Pendidikan Tingginya (Akademi Telekomunikasi Jakarta, Akademi Pariwisata Bandung dan Sekolah Tinggi Teknologi Telematika Telkom Purwokerto).

Lingkup kontrak manajemen di lingkungan YPT Grup dapat terlihat pada Gambar 1.3.dibawah ini.

Gambar 1.3

Lingkup Kontrak Manajemen YPT Grup



(Sumber: Unit Foundation Affair YPT, 2014)

Sesuai SK Dewan Pengurus YPT Nomor : KEP.0069/00/SET-04/YPT/2014 dan Nomor : KEP.0010/00/SET-04/2014, berlaku Kontrak Manajemen Kantor Pelaksana Harian untuk empat Direktorat Yayasan, yang merupakan turunan dari KM Ketua Yayasan ke Telkom. Sementara untuk Kontrak Manajemen Lembaga Pendidikan Tinggi Yayasan ditetapkan melalui SK Dewan Pengurus YPT Nomor: KEP.0005/00/DHE/YPT/2014 tentang Penetapan Kontrak Manajemen Institusi *Higher Education* YPT tahun 2014. Selain itu terdapat pula Kontrak Manajemen untuk lembaga Telkom PCC, Telkom PDC dan Bandung Technopark yang diawal perumusannya dilakukan oleh Direktorat Kerjasama dan Pengembangan Bisnis Yayasan. Gambaran untuk KM di Lakhar dapat dilihat pada Tabel 1.1 di halaman selanjutnya.

Tabel 1.1

Kontrak Manajemen dan Indikator yang Berlaku di Lingkup Lakhar Tahun 2014

KETUA YPT	DIT. DIKDASMEN	DIT. DIKTI	DIT. BISNIS	DIT. GA
CUSTOMER				
Customer Satisfaction Index ✓ Tkt. Kepuasan Siswa / Mhs ✓ Tkt. Kep. Industri Pengguna Lulusan ✓ Tkt. Kepuasan Pegawai	Customer Satisfaction Index ✓ Tkt. Kepuasan Siswa ✓ Tkt. Kep. Guru/Pegawai Sekolah ✓ Tkt. Kepuasan Pegawai Lakhar ✓ Jumlah Registrasi Siswa Baru(PSB) ✓ Tingkat Kelulusan Nasional (UN)	Customer Satisfaction Index ✓ Tkt. Kepuasan Mhs PT ✓ Tkt. Kepuasan Pegawai Lakhar	<i>Customer Satisfaction</i> ✓ Tkt Anak Perusahaan terhadap Dit. Bisnis ✓ Tkt. Pegawai Lakhar	✓ Tkt Kepuasan Pegawai Lakhar ✓ Tkt. Pemenuhan SLA
INTERNAL BUSINESS PROCESS				
National / Int.l Quality Standard ✓ Re-akreditasi BAN S/M ✓ Akreditasi & Re-akreditasi BAN PT ✓ Implementasi ISO ✓ WCU (Webometrics)	✓ Re-Akreditasi BAN S/M ✓ Surveillance Audit Sekolah (ISO)	✓ Akreditasi BAN PT Prodi Baru ✓ Re-akreditasi BAN PT ✓ WCU (Webometrics)		Kebijakan GA ✓ Human Capital ✓ Financial
National / International Performance ✓ Prestasi Nasional ✓ Prestasi Internasional	Monitoring & Evaluasi Lemdikdasmen ✓ Kontrak Manajemen Sekolah ✓ Laporan Manajemen Dikdasmen	Monitoring & Evaluasi Lemdikti ✓ Kontrak Manajemen Perg. Tinggi ✓ Laporan Manajemen Dikti Kebijakan Lemdikti	Monitoring & Evaluasi UBIS ✓ Kontrak Manajemen Unit Bisnis ✓ Laporan Manajemen Bisnis Kebijakan UBIS	Sistem Informasi GA ✓ Pengemb. HRMIS ✓ Pengemb. SIMKUG
<i>(bersambung)</i>				

(sambungan)

KETUA YPT	DIT. DIKDASMEN	DIT. DIKTI	DIT. BISNIS	DIT. GA
LEARNING & GROWTH				
Organization Growth ✓ Pendirian Sekolah Baru ✓ Merger SMK Makasar ✓ Pemekaran Fakultas Tel-U ✓ Pendirian Perusahaan PT baru /Divisionalisasi	✓ Pendirian Sekolah Baru ✓ Merger SMK Makasar ✓ Standarisasi Kurikulum Sekolah (Telkom School) ✓ Masterplan OPES (Technoplex)	Pengembangan Perguruan Tinggi ✓ Merger Akpar – Tel-U ✓ Inisiasi Tel-U National Campus ✓ Pemekaran Fakultas Tel-U ✓ Dokumen Kelayakan Prodi Baru	Start Up Tenant / Business / Company ✓ Pendirian PT Baru / Divisionalisasi (Start Up Business / Company)	✓ Realisasi Investasi (Fisik)
<i>Research Productivity</i> : Publikasi Riset		Pengembangan & Pelatihan Kompetensi	✓ Pelatihan SDM ✓ Workshop / Summit	✓ Pelatihan SDM ✓ Prog. Culture Awareness
<i>Intelectual Capital : Faculty Ratio</i> ✓ Rasio Dosen S3 ✓ Rasio Dosen ber-JFA LK & GB				
FINANCIAL				
<i>Revenue</i> YPT & YSPT	<i>Revenue</i> Lemdidasmen (Sekolah)	<i>Revenue</i> Lemdikti (Perg. Tinggi)	<i>Revenue</i> Perusahaan Afiliasi YPT & YSPT	<i>Revenue</i> YPT & YSPT
<i>Operating Ratio</i> YPT & YSPT	<i>Operating Ratio</i> Lemdikdasmen (Sekolah)	<i>Operating Ratio</i> Lemdikti (Perg. Tinggi)	<i>Operating Ratio</i> Perusahaan Afiliasi YPT & YSPT	<i>Operating Ratio</i> YPT & YSPT
Realisasi Investasi Telkom Foundation	<i>Cash Collection</i>		<i>Cash Collection Periode</i>	<i>Cash Collection</i>

(Sumber: Unit Foundation Affair YPT, 2014)

Adapun beberapa kendala penerapan pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC menurut *Vice President Foundation Affair* dan *Analyst Strategic Planning* YPT, yakni:

1. Kontrak Manajemen ini baru diterapkan di lingkungan pendidikan Dasar dan Menengah Kantor Yayasan, yang hampir semuanya merupakan pegawai YSPT yang telah dialihstatuskan menjadi pegawai YPT (kecuali pegawai Telkom). Hal ini menyebabkan :
 - a. Dalam beberapa Laporan Manajemen Direktorat dan laporan *self assessment* Kontrak Manajemen Yayasan periode triwulanan sering terdapat kesalahan pelaporan perhitungan kinerja maupun ketidaksesuaian data yang dibutuhkan sebagai *evidence*.
 - b. Dalam beberapa Berita Acara *One on One* Penilaian Kontrak Manajemen periode Triwulanan Direktorat Yayasan, *evidence* pencapaian realisasi kerja masih banyak yang harus dilengkapi.
2. Kontrak Manajemen ini walaupun merupakan sasaran kinerja lembaga (SKL) atau pengukuran kinerja bagi level top manajemen (level Ketua Yayasan, Direktur Kantor Yayasan, Pimpinan Lembaga) namun sepertinya kurang terkomunikasi dengan baik kepada pegawai di level manajer (selevel *Officer* / Asisten Manajer / Analis hingga level *Vice President* (VP) / Senior Manajer di kantor Yayasan (Lakhar). Hal ini menyebabkan target dalam KM yang seharusnya menjadi tanggung jawab berjenjang mulai dari Sasaran Kinerja Lembaga (SKL) menjadi Sasaran Kinerja Unit (SKU) hingga menjadi Sasaran Kinerja Individu (SKI); tidak dijalankan dengan baik di beberapa direktorat sehingga mengakibatkan :
 - a. Ada beberapa pegawai di level manajer tidak tahu pekerjaan apa saja yang menjadi tanggung jawabnya yang *men-support* langsung pencapaian kinerja (KM) pimpinannya.

- b. *Support* data yang dibutuhkan sebagai *evidence* pencapaian kinerja tidak lengkap atau tidak sesuai dengan persyaratan.
- c. Ada program dalam KM yang tidak terealisasi di periode triwulan perhitungan (program *delay*) karena manajer tidak mengetahui bahwa program tersebut merupakan tanggung jawab di triwulan tersebut.
- d. Sistem *monitoring* di beberapa internal Direktorat belum optimal karena pihak *Strategic Planning* beberapa kali perlu mengingatkan unit di direktorat terkait untuk melaksanakan *responsibility* dalam KM, setelah mengecek dan mendapati program tersebut belum dilaksanakan.

Permasalahan-permasalahan tersebut dikemukakan secara lebih detail dalam Laporan Evaluasi Triwulanan Kontrak Manajemen YPT Grup yang dikeluarkan oleh unit *Foundation Affair*. Hal-hal seperti inilah yang masih ditemukan dalam proses pengukuran kinerja di kantor Badan Pelaksana Yayasan atau Lakhar, sehingga menunjukkan pula di beberapa unit tertentu kinerja di level manajer (selevel *Officer* / Asisten Manajer / Analis hingga level *Vice President* (VP) / Senior Manajer di kantor Yayasan dirasakan masih kurang dan pada akhirnya berpengaruh terhadap pencapaian kinerja top manajemen (beberapa indikator dalam KM Ketua Yayasan dan Direktorat tidak tercapai).

Dalam beberapa penelitian terdahulu menunjukkan penerapan BSC ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer, sehingga seharusnya berbagai kendala dan peristiwa seperti uraian di atas tidak sering ditemukan, karena penerapan pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC ini telah cukup lama diterapkan di YPT. Oleh sebab itulah dikarenakan nihilnya penelitian ataupun analisa mengenai proses penerapan, efektifitas pengukuran, dan pengaruhnya terhadap kinerja para manajer maupun pegawai di kantor Lakhar dalam penerapan pengukuran kinerja yang berbentuk KM dan berbasis BSC di lingkungan YPT, usulan penelitian penulis ditanggapi dengan positif oleh pihak *Foundation Affair* YPT. Diharapkan melalui penelitian, pihak YPT dapat mendapatkan *feedback* untuk perbaikan berkelanjutan.

Balanced scorecard akan ditelaah dari segi proses penerapannya, yang meliputi aktivitas pengenalan konsep *balanced scorecard* dan pengintegrasian *balanced scorecard* ke dalam proses manajemen terutama proses pengukuran kinerja. Pengaruh pengukuran kinerja berbasis *balance scorecard* dalam penelitian ini adalah pengaruh *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspectives* secara simultan maupun parsial. Sementara isi (indikator-indikator) dari *balanced scorecard* yang tercantum dalam Kontrak Manajemen di lingkup Yayasan tidak akan dibahas lebih jauh dalam penelitian ini. Lingkup Manajer yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah selevel *Officer* / Asisten Manajer / Analis hingga level *Vice President* (VP) / Senior Manajer di kantor Yayasan (Lakhar).

Berdasarkan uraian, fenomena, dan manfaat BSC, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menuangkannya ke dalam tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Penerapan Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajer”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian, penulis dapat mengidentifikasi masalah yang akan dibahas pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pemahaman manajer mengenai pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* pada Manajemen Yayasan Pendidikan Telkom?
2. Bagaimana proses penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* di Yayasan Pendidikan Telkom?
3. Bagaimana kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom?
4. Bagaimana penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning*

& *growth perspective* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom?

5. Bagaimana penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan gambaran mengenai penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced score card* dan pengaruhnya terhadap kinerja manajer, secara jelasnya yaitu:

1. Untuk mengetahui pemahaman manajer mengenai pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* pada Manajemen Yayasan Pendidikan Telkom.
2. Untuk mengetahui proses penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* di Yayasan Pendidikan Telkom.
3. Untuk mengetahui kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom.
5. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan menurut aspek teoritis dan aspek praktis. Adapun kegunaan penelitian dapat dijelaskan peneliti sebagai berikut :

1. Aspek Teoritis (keilmuan)
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan melengkapi khasanah teori yang telah ada mengenai manajemen strategi dan manajemen kinerja.
 - b. Menambah referensi dan pengetahuan bagi penelitian sejenis selanjutnya, baik secara teoritis maupun empiris sesuai dengan variabel yang diamati
2. Aspek Praktis (guna laksana)

Dapat memberikan *feedback* bagi YPT mengenai gambaran proses penerapan pengukuran kinerja yang telah dilakukan selama ini, kinerja para manajer dan pengaruh diantara keduanya untuk proses perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini disusun sebagai berikut :

BAB I - PENDAHULUAN

Berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II - TINJAUAN PUSTAKA & LINGKUP PENELITIAN

Berisi uraian tentang tinjauan pustaka yang menjelaskan teori dan literatur serta penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *balanced scorecard*, kinerja manajer, dan hubungannya

BAB III - METODE PENELITIAN

Berisi uraian mengenai jenis penelitian, objek penelitian, ruang lingkup penelitian, variabel penelitian, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulandata, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV – HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi penjelasan mengenai hasil penelitian sesuai dengan metode penelitian yang telah dipaparkan di BAB III. Hasil penelitian akan dibahas mengenai analisa terperinci dari hasil pengolahan data berdasarkan data yang telah diperoleh.

BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini mengungkapkan kesimpulan dari hasil penelitian serta berisi saran pihak yang terkait dan untuk penelitian selanjutnya.