

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Stephen Robbins dalam Rai 2008). Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran strategik, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi 2007). Menurut Werther dan Davis (1996), pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

#### **2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

**a. Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa kinerja di pengaruhi pada individu dan organisasi :**

**1. Faktor Individu.** Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis(rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan

fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

**2.Faktor Lingkungan Organisasi.** Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

**b. Dharma (2001) mengatakan :**

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

**b. Mulyadi (1993) mengatakan :**

“Pengukuran Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional dari suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Menurut Mulyadi (1993) tujuan Pengukuran Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan konstribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.

2. Untuk memberikan dasar bagi penelitian suatu prestasi dalam berorganisasi.
3. Untuk memberikan motivasi bagi manager bagian di dalam menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan.

### **2.2.1. Fungsi dan Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk memenuhi tiga hal :

Pertama, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja perusahaan dimana ukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu perusahaan fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan agar tujuan dan sasaran program kerja dapat tercapai.

Kedua, ukuran kinerja suatu perusahaan digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja suatu perusahaan dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban kepada atasan dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Secara umum, fungsi dan tujuan pengukuran kinerja adalah (<http://digilib.petra.ac.id>) di akses tanggal 08 Juni 2014 :

1. Menetapkan target – target yang dapat diterima oleh mereka yang kinerjanya akan diukur dan dilaksanakan dalam suasana yang dikarakteristikan oleh komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dan mengusahakan kebersamaan dalam tindakan.
2. Menggunakan ukuran – ukuran prestasi yang dapat diandalkan, terbuka dan objektif, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan yang direncanakan, dan menyediakan umpan balik bagi orang yang dinilai.
3. Bila prestasi kurang optimal, setelah melalui berbagai langkah sebelumnya, timbul kebutuhan untuk menspesifikasikan dan setuju dengan rencana pengembangan pribadi orang yang dinilai yang dapat didasarkan pada penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Membuat ketentuan untuk alokasi baik *reward* ekstrinsik yang mengikuti proses penilaian.

5. Menjanjikan hasil- hasil yang diinginkan dalam bentuk pemenuhan karyawan, pemanfaatan penuh kapasitas individu, perubahan budaya perusahaan dan pencapaian sasaran organisasi dalam kondisi dimana ada keharmonisan antara sasaran individu dan organisasi.
6. Mengakui bahwa manajemen prestasi ada pada jantung proses manajemen umum.

### 2.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mempunyaibeberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Ada sepuluhmanfaat dari penilaian kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baikyaitu:

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusanuntuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, yaitu menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and development needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *jobdesign*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*,menunjukkan bahwa *placementdecision* tidak diskriminatif

9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai sendiri

### **2.2.3. Manajemen Berbasis Sekolah**

Kebijakan desentralisasi pendidikan diharapkan mampu memperbaiki kualitas pendidikan. Untuk dapat merealisasikan cita-cita tersebut, maka diperlukan sistem pengelolaan pendidikan dalam tataran paling bawah, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sistem pengelolaan sekolah di mana sekolah diberi wewenang untuk mendorong sekolah dalam mengambil keputusan dengan melibatkan partisipasi seluruh warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, provinsi, kabupaten, dan kota.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk desentralisasi pendidikan yang inovatif. Hafid (2011) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah perlu diterapkan dalam dunia pendidikan di Indonesia. Adapun hal-hal yang mendukung pernyataan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen berbasis pusat memiliki banyak kelemahan karena kebijakan yang ditetapkan terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah dan adanya prosedur administratif yang tinggi menyebabkan kelambanan dalam penyelesaian masalah di sekolah
2. Sekolah lebih memahami kondisi yang ada pada lingkup sekolah. Oleh karena itu, sekolah merupakan unit yang paling layak untuk menyelesaikan

permasalahan yang ada di lingkup internal. Adanya peraturan birokratis juga menghambat kreativitas sekolah.

3. Perubahan di sekolah akan terjadi apabila ada rasa memiliki dari seluruh warga sekolah. Rasa memiliki tersebut akan tumbuh saat setiap warga sekolah dapat berpartisipasi dalam penentuan kebijakan sekolah. Rasa memiliki tersebut diharapkan akan membawa warga sekolah pada peningkatan rasa tanggung jawab.

Melalui Manajemen Berbasis Sekolah yang efektif dan efisien, kinerja sekolah diharapkan mampu mengalami peningkatan sehingga dapat memberikan kontribusi yang menyeluruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara luas. Mulyasa (2002) memaparkan konsep manajemen komponen-komponen sekolah.

Terdapat tujuh komponen penting dalam manajemen berbasis sekolah, yaitu:

1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran
2. Manajemen Tenaga Kependidikan
3. Manajemen Kesiswaan
4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan
5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan
6. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat
7. Manajemen Layanan Khusus

Untuk penilaian kinerja sekolah yang sesuai dengan tingkat akreditasi dilaksanakan tiap lima tahun sekali dengan perolehan akreditasi sesuai kriteria 8 standar nasional pendidikan, yaitu :

1. Standar Isi
2. Standar Proses
3. Standar Kompetensi Lulusan
4. Standar Pendidik dan Tendik
5. Standar Sarana dan Prasarana
6. Standar Pengelolaan
7. Standar Pembiayaan
8. Standar Penilaian

### 2.3. Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah instrumen dalam perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas dalam bisnis, pemerintah, dan organisasi nonprofit. Mulyadi (2001) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Dalam persaingan pendidikan nasional ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif.

Kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap organisasi untuk dapat bertahan dalam jangka panjang. Rencana kerja manajemen berbasis sekolah dituntut mengacu pada pemenuhan kedelapan Standart Nasional Pendidikan, kalau di akreditasi ada delapan standart, itulah yang dikelola. Sedangkan RKAS (Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah) memuat seluruh bidang di sekolah. Berdasar kondisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja MA Yasmu belum terintegrasi dari setiap komponen manajemen berbasis sekolah sehingga belum diidentifikasi keterkaitan dari setiap strategi yang dilaksanakan MA Yasmu dalam proses pencapaian visi sekolah. Sehubungan dengan kondisi tersebut dapat dilakukan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* menyesuaikan kondisi yang ada pada pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah pada MA Yasmu.

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (1992). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi.

Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu.

Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif keuangan-Bagaimana kita melihat pemegang saham?
2. Perspektif Pelanggan -Bagaimana seharusnya kita muncul untuk pelanggan kami?
3. Bisnis Perspektif Proses Internal -Apa yang harus kitaunggul?
4. Belajar dan Perspektif Pertumbuhan-Bisakah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai?

Kerangka kerja ini mencoba untuk membawa keseimbangan dan keterkaitan antara yang:

- (a) Keuangan dan Non-Keuangan indikator,
- (b) Tangible dan tindakan tidak berwujud,
- (c) Internal dan aspek eksternal dan
- (d) Memimpin dan indikator Lagging.

Pada *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan merupakan pengukuran kinerja di masa lalu, sedangkan perspektif pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan mendorong adanya kinerja di masa mendatang (Kaplan dan Norton 1996).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu :

1. Hubungan sebab akibat (*Cause and effect relationship*) Prinsip ini membedakan *Balanced Scorecard* dengan konsep-konsep yang lain yaitu mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. Suatu *Scorecard* seharusnya berisi rangkaian hubungan sebab akibat yang kompleks antara berbagai variabel penting termasuk kelebihan (*lead*), ketertinggalan (*lag*) dan putaran umpan balik yang menjelaskan arah perjalanan, rencana



penerbangan dari strategi (Kaplan dan Norton 1996). Dengan demikian keterkaitan yang ada merupakan hubungan sebab akibat serta gabungan berbagai ukuran hasil dan faktor hubungan kinerja perusahaan.

2. Faktor pendorong kinerja (*Performance drivers*) Faktor pendorong kinerja, *lead indicator* adalah faktor-faktor penting khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Sebuah *BalanceScorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis (Kaplan dan Norton 1996)

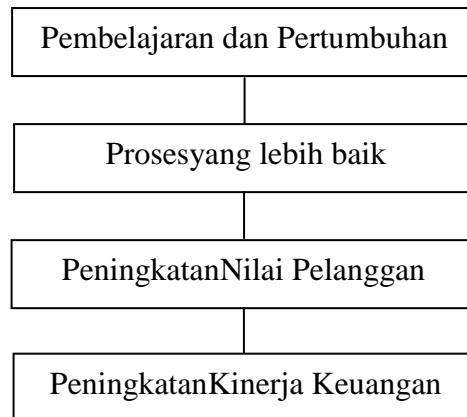
Hasil (*lagging indicator*) mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan seperti *profitability*, *market share*, *customer satisfaction* dan *employee skills*. Identifikasi pendorong kinerja membantu mengatasi kelemahan dari ukuran hasil. Pemahaman mengenai pertimbangan segmen pasar (*outcome measures*) akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya (*performance drivers*).

3. Keterkaitan dengan masalah finansial (*linkage to financials*)

### **2.3.1. Hubungan antara Empat Perspektif Tolok Ukur dalam *Balanced Scorecard***

Keempat perspektif seperti yang disebutkan di atas sangat saling terkait. Ada koneksi logis antara mereka. Penjelasannya adalah sebagai berikut: Jika Organisasi berfokus pada pembelajaran dan aspek pertumbuhan, sudah pasti akan mengarah pada proses bisnis yang lebih baik.

Hal ini pada gilirannya akan diikuti dengan peningkatan nilai pelanggan dengan memproduksi produk yang lebih baik yang pada akhirnya menimbulkan peningkatan kinerja keuangan :



**Gambar 2.1: Hubungan Sebab Akibat antara empat perspektif**

*Balanced Scorecard* adalah suatu alat pengukuran baru yang lebih komprehensif bagi pihak manajemen puncak dan eksekutif untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi badan usaha ke dalam serangkaian pengukuran kinerja. Menurut Kaplan dan Norton (1996: 24), “*The balanced scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company vision and strategy into a coherent set of performance measures*”.

Dengan *Balanced Scorecard* dapat lebih membantu menggambarkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan usahanya. Tujuan utama *Balance Scorecard* adalah memberikan informasi yang dapat membantu manager dalam menilai kinerja badan usaha keseluruhan secara efektif dan efisien.

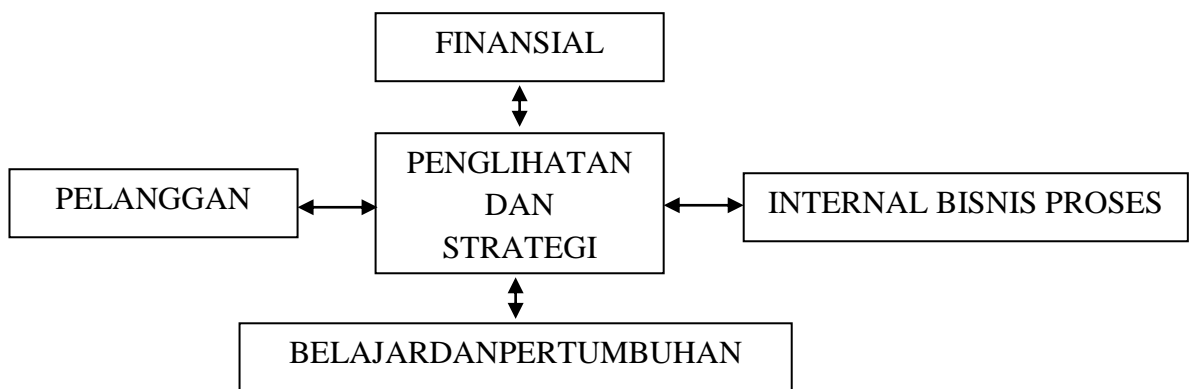
*Balanced Scorecard* menekankan kepada pengukuran keuangan dan non-keuangan yang dapat memberikan informasi pada anggota badan usaha. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *A successful Balance Scorecard is one that communicates a strategy through an integrated set of financial and non-financial measurements*. Badan usaha yang menggunakan informasi keuangan saja akan menimbulkan *dysfunctional behavior*, maksudnya seluruh energi anggota badan usaha itu hanya akan cenderung melakukan usaha-usaha meningkatkan sisi keuangan saja tanpa menyadari bahwa hal tersebut mungkin dapat merugikan badan usaha dalam jangka panjang dan juga mengabaikan proses mencapai hasil keuangan.

*Balanced Scorecard* juga memonitor kemajuan didalam kemampuannya memperoleh aset-aset tak berwujud yang dibutuhkan dalam pertumbuhan jangka panjangnya seperti yang dikatakan Kaplan dan Norton (1996), *The Balance Scorecard enables companies to track financial result while simultancously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangibles asset they need for the future growth.*

Dikatakan *balanced* karena model ini menyeimbangkan variabel pengukuran kinerja yang dianggap penting. Keseimbangan tersebut adalah :

1. Keseimbangan antara *financial* dan *non financial measure*
  2. Keseimbangan antara *short term* dan *long term*
  3. Keseimbangan antara *lagging indicator (outcome measure)* dan *leading indicator (performance measure)*
  4. Keseimbangan antara *internal performance perspective* dan *external performance perspective*
- Balanced Scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran kinerja dan menjadikan pengukuran dengan sebagai alat untuk menggambarkan elemen kunci dalam pencapaian strategi. Tujuan dari ukuran ini diterjemahkan ke dalam 4 perspektif yakni : finansial, konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* menyediakan suatu *framework* untuk menerjemahkan strategi ke dalam proses operasional :



**Gambar 2.2: Framework Balance Scorecard Kaplan dan Norton (1996)**

### 2.3.2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* ini digunakan oleh beberapa organisasi di seluruh dunia karena keunggulan tertentu *Balance scorecard* ini telah mampu memberikan yang dikutip di bawah ini :

- Ini menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan.
- Ini mendefinisikan hubungan strategis untuk mengintegrasikan kinerja di seluruh organisasi.
- Ini mengkomunikasikan tujuan dan langkah-langkah untuk unit bisnis.
- Ini sejalan dengan inisiatif strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang.
- Ini sejalan setiap orang dalam suatu organisasi sehingga semua karyawan memahami bagaimana mereka mendukung strategi.
- Hal ini memberikan landasan untuk kompensasi untuk kinerja.
- Scorecard memberikan umpan balik kepada manajemen senior jika strategi tersebut bekerja.

### 2.3.3 Kelemahan *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* merupakan perkembangan baru dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balancedscorecard*, misalnya :

1. *Balanced scorecard* belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
2. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *Balanced scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua.
3. Belum adanya standart ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard*.

### 2.3.4. Perspektif *Balanced Scorecard*

*Balance Scorecard* telah menjadi senjata bagi organisasi untuk mengidentifikasi tekanan poin, konflik kepentingan, tujuan pengaturan, prioritas tujuan, perencanaan dan penganggaran. Empat langkah utamayang perlu diperhatikan yaitu :

1. Menerjemahkan Visi strategi organisasi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran.
2. Mengkomunikasikan dan Menghubungkan
3. Perencanaan Bisnis
4. Umpan balik dan Belajar

Hal lain adalah bahwa organisasi akan mengetahui apakah penyebab and effect hubungan antara perspektif yang berbeda benar-benar terus benar, untuk apa sejauh mereka sangat terkait dan juga apakah hasil positif sedang diperoleh. Dalam kasus, sebuah organisasi menyadari adanya kesenjangan dicauseeffect hubungan, koreksi langsung akan diperlukan sehingga positif hubungan dapat dibangun antara berbagai faktor.

Keempat perspektif itu memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif dengan ukuran subjektif.

#### 2.3.4.1 Perspektif Finansial

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena merupakan bagian penting dan juga titik fokus dari semua sasaran dan pengukuran dari *Balance Scorecard*. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaanya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial adalah berhubungan dengan profitabilitas dan juga mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:47), “The scorecard *should tell the story of the strategy, starting with long term financial objectives, and then linking them to the sequence of action that must be taken with financial process, customers, internal process, and finally employees and systems to deliver the desired long run economic performance.*

Sasaran keuangan menekankan pada pengukuran tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan, kelompok pelanggan dan wilayah yang seperti dikemukakan Kaplan dan Norton (1996), *The overall financial objective for growth stage business will be percentage growth rates in revenues and sales growth rates in targeted markets customer groups and region*”. Tahap *sustain* (bertahan) adalah tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan tingkat pengembalian terbaik.

#### **2.3.4.2 Perspektif Konsumen**

Ketika memilih ukuran untuk perspektif konsumen, organisasi harus menjawab dua pertanyaan yang kritis yaitu siapakah target konsumen organisasi dan bagaimana proporsi nilai (*value proportion*) dalam melayani konsumen target tersebut. *Value proportion* menggambarkan *performance driver* (pemicu kinerja) dan menyangkut nilai yang diberikan badan usaha kepada konsumennya untuk mencapai tingkat kepuasan dan kesetiaan konsumen.

Hal ini sesuai dengan Kaplan dan Norton ( 1996 ), “*Clearly, if business units are to achieve long run superior financial performance, they must create and deliver products and services that are valued by customers*

#### **2.3.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal kita mengidentifikasi proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi. Proses ini memungkinkan organisasi untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar

sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Perspektif bisnis internal mengungkapkan perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan *BalancedScorecard* pendekatan tradisional memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur berdasarkan mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih terfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* pada umumnya mengidentifikasi berbagai proses baru yang dikuasai dengan baik oleh organisasi agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Selain itu pendekatan *Balance Scorecard* memadukan berbagai inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal.

Untuk memuaskan konsumen kita mungkin harus mengidentifikasi internal proses yang baru secara keseluruhan dibandingkan dengan memfokuskan usaha pada perubahan perbaikan dari aktivitas yang telah ada.

#### **2.3.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun organisasi untuk menetapkan pertimbangan dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Sasaran yang ada dalam bingkai pembelajaran dan pertumbuhan ini menyediakan informasi struktur yang memungkinkan ketiga perspektif lainnya tercapai. Tiga sumber utama pertumbuhan dan pembelajaran organisasi datang dari manusia, sistem dan prosedur organisasi. Tujuan finansial konsumen dan proses bisnis internal di *Balance Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kesenjangan ini dapat dikurangi dengan bentuk investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan kemampuan sistem teknologi dan informasi dan menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari organisasi.

#### **2.4. *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik dan Nirlaba**

Saat ini organisasi publik dan nirlaba menghadapi tantangan yang lebih tinggi untuk membawa misi penting mereka. Meningkatnya perhatian publik menyebabkan naiknya permintaan akan akuntabilitas, transparansi, dan donasi yang digunakan untuk mencapai kesuksesan, namun masih belum terpenuhi secara maksimal. Seiring berjalannya waktu, peningkatan produktivitas, kinerja, dan implementasi strategi akan ditransformasikan dari sektorprivat ke setiap organisasi sektor publik.

Di era globalisasi, organisasi nirlaba turut terpengaruh oleh arus modernisasi. Seperti contoh salah satu organisasi nirlaba yaitu dalam penelitiannya kartika wulandari ini menggunakan metode Balance Scorecard dalam pengukuran kinerja di SMAN 1 Lawang. Hasil yang di peroleh setelah menggunakan metode Balance Scorecard adalah sasaran strategis dari empat prespektif mengalami peningkatan. Pada *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh organisasi publik, semua pengukuran mengacu pada kinerja keuangan. Meningkatkan nilai saham adalah hal utama yang diusahakan oleh unit bisnis untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. Hal ini tidak dapatditerapkan pada organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik dibentuk untuk tujuan yanglebih tinggi. Tidak mudah bagi organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan yang ada pada*Balanced Scorecard*. Hal ini dikarenakan organisasi tidak memiliki kontrol secara menyeluruhterhadap misi yang telah ditentukan. Namun hal tersebut tidak membuat organisasi sektor publikberhenti untuk mencapai misi tersebut. Pada organisasi sektor publik, strategi tetaplah menjadiinti dari sistem *Balanced Scorecard*.

Strategi merupakan rencana untuk mencapai kesuksesan dan kerangka yang harus diukur pencapaian kinerjanya. Organisasi sektor publik dan nirlabasering mengadapi kesulitan dalam mengelola strategi yang jelas dan ringkas.Strategi merupakanprioritas yang harus dikejar untuk meraih misi. Prioritas tersebut haruslah konsisten dengansituasi yang ada dan cocok dalam usaha merespon adanya tantangan dan kesempatan. Sekaliorganisasi



mengembangkan strategi, *Balanced Scorecard* akan menjadi instrumen untuk implementasi strategi yang efektif (Niven 2008)

*Balanced Scorecard* yang digunakan pada organisasi publik dengan organisasi nirlaba adalah peletakan misi di puncak kerangka kerja. Selanjutnya, yang berada di bawah pernyataan misi adalah perspektif pelanggan, bukan perspektif keuangan. Pencapaian misi tidak harus bersamaan dengan tanggung jawab keuangan, namun organisasi harus menentukan siapa yang menjadi tujuan dari pelayanan dan bagaimana permintaan mereka dapat terpenuhi (Niven 2008). Hal ini disebabkan karena visi pada organisasi nirlaba pada umumnya berkenaan dengan pemenuhan layanan kepada pelanggan, bukan pemenuhan target finansial dari suatu organisasi.

Dalam Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* di Lingkungan Kementerian Keuangan, disebutkan bahwa organisasi perlu untuk mencari kata kunci yang terdapat pada visi dan misi. Kata kunci tersebut diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis merupakan sasaran-sasaran yang bersifat penting dan memperoleh prioritas tinggi dari jajaran manajemen. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sasaran strategis dari keempat perspektif pada *Balanced Scorecard* merupakan turunan dari visi misi organisasi.

Kaplan (1999) menyatakan bahwa perspektif keuangan pada organisasi nirlaba tidak dapat dijadikan sasaran strategis, namun sekedar sebagai pembatas dalam pelaksanaan aktivitas keuangan. Kesuksesan organisasi nirlaba tidak dapat diukur dari seberapa jauh anggaran terserap atau seberapa kecil pengeluaran yang dilakukan. Bagi organisasi nirlaba, perspektif keuangan bukanlah indikator yang relevan untuk mengukur pencapaian pelaksanaan aktivitas organisasi.

#### **2.4.1 Perspektif Pelanggan**

Organisasi sektor publik memberi perhatian lebih pada pelanggan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan untuk dapat mencapai

misi organisasi. Manajemen organisasi sektor publik harus mengidentifikasi apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan. Niven(2008) menyatakan bahwa pelanggan adalah orang atau kelompok yang secara langsung menerima manfaat dari layanan yang diberikan oleh organisasi. Terdapat banyak pihak yang kemungkinan akan mendapat manfaat secara tidak langsung dari layanan yang diberikan oleh organisasi. Namun dalam perspektif pelanggan, organisasi memiliki tugas untuk menentukan pihak yang merupakan pelanggan dan mendapat layanan langsung dari organisasi.

#### **2.4.2 Perspektif Keuangan**

Organisasi sektor publik dan nirlaba perlu untuk melakukan pengelolaan keuangan yang efektif. Organisasi sektor publik memiliki sumber daya keuangan yang terbatas untuk dapat memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Niven (2008) menyatakan bahwa meskipun organisasi sektor publik merupakan organisasi yang tidak berorientasi pada laba, namun keberadaan perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard* untuk organisasi nonpublik tetaplah penting. Tidak ada organisasi yang dapat beroperasi dengan sukses dan memenuhi permintaan pelanggan tanpa sumber daya keuangan.

#### **2.4.3 Perspektif Proses Internal**

Perspektif proses internal merupakan suatu aspek transisi yang penting pada *Balanced Scorecard*. Pada perspektif pelanggan, organisasi berfokus pada apa yang diinginkan oleh pelanggan dan apa proposisi nilai yang dapat diberikan oleh organisasi secara efektif dan efisien. Perspektif proses internal menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan cara untuk memenuhi keinginan pelanggan. Setiap organisasi memiliki keunikan dan kombinasi proses yang berbeda. Terdapat beberapa proses inti yang harus dipertimbangkan ketika mengembangkan tujuan dari perspektif

proses internal. Niven (2008) mengemukakan beberapa proses inti tersebut, yaitu :

1. Memahami pelanggan
2. Berinovasi secara konstan
3. Proses operasi
4. Menawarkan kualitas layanan
5. Kemitraan untuk kesuksesan

#### **2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merepresentasikan faktor-faktor yang memungkinkan adanya proses yang efisien dan mengarah pada peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan.

Keterampilan karyawan merupakan aspek penting yang mencakup keseluruhan organisasi sehingga organisasi perlu untuk mengembangkan program pelatihan karyawan secara terus menerus. Aspek yang dapat membawa organisasi untuk mencapai misinya adalah hasil dari pelatihan karyawan, bukan hanya sekedar kehadiran karyawan pada pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan adanya keseimbangan antara partisipasi pelatihan dengan hasil pelatihan. Untuk itu diperlukan adanya evaluasi dan pengukuran yang akurat atas pelaksanaan pelatihan karyawan (Niven 2008). Selain itu, sisi psikologis karyawan juga merupakan aset tidak berwujud bagi organisasi. Motivasi, pemberdayaan, dan pengarahan. Adanya kapabilitas personel yang baik akan memicu kinerja dengan tujuan yang terbaik untuk organisasi. Pengukuran atas dimensi motivasi, pemberdayaan, dan pengarahan dapat dilakukan dengan cara mengukur saran yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan keterbatasan individu dalam organisasi (Niven 2008).

## 2.5 ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

*Analytical hierarchy process* (AHP) merupakan metode pengambilan keputusan yang pada umumnya digunakan pada persoalan yang kompleks dan tidak terstruktur secara hierarkis. *Analytical hierarchy process* (AHP) memberikan suatu metode untuk mengorganisasi informasi dan pertimbangan (*judgment*) yang dipakai dalam pengambilan keputusan. Metode ini merefleksikan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintetis sebagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita yang intuitif.

**Thomas L. Saaty** mengungkapkan jalan yang ditempuh dengan memecahkan persoalan kedalam bagian-bagiannya menata bagian atau variabel ini kedalam suatu susunan hierarki memberi nilai numerik pada pertimbangan subyektif tentang pentingnya tiap variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada persoalan tersebut. Proses hierarki analitik digunakan dalam memecahkan berbagai masalah seperti :

- a Mengalokasi sumber daya.
- b Analisis keputusan manfaat atau biaya.
- c Menentukan peringkat beberapa alternative.
- d Melaksanakan perencanaan ke masa depan yang diproyeksikan.
- e Menetapkan prioritas pengembangan suatu unit usaha.

Metode analisa ini memuat langkah-langkah sebagai berikut :

Tahap I : mendefinisikan permasalahan dan menentukan secara spesifik solusi yang diinginkan.

Tahap II : menyusun struktur hierarki keputusan yang dimulai dengan fokus yang umum diikuti kriteria dan sub kriteria sampai hierarki yang paling bawah hingga tercapai tingkatan dimana komponen-komponennya dapat membantu dalam memecahkan masalah yang ada.

Tahap III : membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi atau pengaruh tiap elemen yang relevan atas setiap kriteria yang berpengaruh pada tingkat di atasnya. Perbandingan berpasangan dilakukan dengan pertimbangan dari pengambilan keputusan dengan

menentukan tingkat kepentingan suatu komponen terhadap komponen lain.

Tahap IV : memberikan penilaian dengan cara perbandingan berpasangan antar elemen-elemen matriks yang dihasilkan pada tahap tiga. Penilaian tersebut menunjukkan intensitas preferensi sebagai hasil kombinasi antara fungsi berpikir dengan instuisi, pengalaman, perasaan dan penginderaan.

Tahap V : menguji konsistensi penilaian dan menentukan prioritas.

Tahap VI : mengulangi tahap 3,4,5 untuk tiap tingkat hierarki.

Tahap VII : menghitung prioritas menyeluruh dari matriks yang ada.

Seperti yang telah terkutip diatas, dimana AHP merupakan metode pengambilan keputusan yang digunakan pada persoalan kompleks dan tidak terstruktur dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria yang mendukung tercapainya tujuan dalam masalah yang akan dipecahkan tersebut.

Metode AHP memiliki kelebihan antara lain :

1. Mampu memodelkan sistem dengan atribut yang terukur dengan besaran fasis.
2. Memberi kerangka bagi partisipasi kelompok dalam pengambilan keputusan dan mampu menangani realitas yang tak terstruktur dengan cara kompromi.
3. Memasukkan logika dan intuisi dalam menganalisis dengan metode ini.
4. Hampir tak terbatas masalah yang dapat diselesaikan dengan metode ini.
5. Memungkinkan untuk melakukan perencanaan ke depan atau sebaliknya menjabarkan masa depan yang ingin dicapai ke masa kini.

Adapun beberapa kelemahan dari metode AHP ini antara lain :

1. Dalam penerapannya harus melibatkan individu-individu yang benar-benar paham tentang masalah yang ingin di capai pemecahannya.
2. Menuntut orang lain untuk menganggap gagasan pertimbangan, serta faktor-faktor yang diterima orang lain sebagai aspek esensial masalah, jadi sangat sulit jika terjadi perbedaan pandangan yang sangat mencolok.
3. Untuk melakukan perbaikan keputusan walaupun kecil maka harus dimulai lagi dari tahap awal dan memakan waktu yang relative lama.

## 2.6 SCORRING SYSTEM

*Scoring system* dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap indikator kinerja. Sebelum dilakukan peningkatan dilakukan penentuan jenis skor terlebih dahulu. Adapun 2 macam skor yang dikenakan pada KPI adalah sebagai berikut :

1. Lower the best

Untuk proses pengukuran ini ini berdasarkan nilai ukur data dimana untuk penilaian semakin rendah nilainya kualitasnya semakin baik

2. Large in The Better

Untuk proses pengukuran ini ini berdasarkan nilai ukur data dimana untuk penilaian semakin besar nilainya kualitasnya semakin baik

Pada karakteristik kualitas ini biasanya ditetapkan suatu nilai nominal tertentu dan semakin mendekati nilai nominal tersebut kualitasnya semakin baik.

## 2.7. TRAFFIC LIGHT SYSTEM

*Traffic light system* berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *Traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut :

1. Warna hijau

*Achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.

2. Warna kuning

*Achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilainya sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.

3. Warna merah

*Achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

## 2.8. Peneliti Terdahulu

Sebagai referensi literatur yang mendukung Tugas akhir ini, penulis menggunakan referensi dari beberapa jurnal dan skripsi antar lain:

1. Listianah Citra Dewi (2006).

Bagaimana Merancang Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Sekolah Dasar Negeri Sidomukti Lamongan. Dalam penelitian ini di dapat. Hasil pengidentifikasian visi, misi dan strategi lembaga pendidikan terhadap masing-masing perspektif yaitu perspektif konsumen, finansial, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut dapat dikembangkan menjadi 33 *key performance indicator* (KPI) yang sesuai dengan kondisi sekolah yaitu 7 KPI pada perspektif konsumen, 5 KPI pada perspektif finansial, 14 KPI pada perspektif proses bisnis internal, serta 7 KPI pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Diah Ayu Puspitasari (2008)

Penelitian ini berdasarkan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* pada SMA Ta'miriyah Surabaya. Dalam penelitian ini Metode *Balance Scorecard* digunakan untuk memenuhi kriteria kualitas seperti yang ditetapkan dalam akreditasi. Hubungan sebab akibat keempat perspektif *balanced scorecard* SMATA' Surabaya dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana penyelenggaraan pendidikan tinggi terbaik akan diberikan kalau staf, guru dan karyawan merasa puas. Dengan kepuasan karyawan tentunya mereka juga akan berusaha untuk memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik, dan hal ini dicapai melalui perspektif internal bisnis. Terjaminnya kepuasan pelanggan dan meningkatnya jumlah penerimaan siswa baru maka akan meningkatkan pula penerimaan pendanaan, hal ini mengingat semua pendanaan yang dilakukan SMATA' hanya berasal dari siswa. Tersedianya dana seperti tujuan yang ada dalam perspektif keuangan, maka hal tersebut dapat mensupport perspektif yang lain.

### 3. Muhammad Kharis (2010).

Dalam penelitiannya ini oleh Muhammad Kharis menggunakan metode Balance Scorecard dan Malcolm Baldrige Criteria dalam Rancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan terintegrasi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Hasil yang di peroleh setelah menggunakan metode Balance Scorecard adalah Retensi Konsumen semakin meningkat, *absenteeism* karyawan berhasil diturunkan sedangkan tingkat pelatihan mengalami peningkatan serta sasaran strategis dari setiap prespektik selaras.