BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Ada beberapa yang dilakukan penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Titik Mildawati (2014) dalam jurnalnya yang berjudul "Pengukuran Kinerja perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Hasil analisa yaitu dalam perspektif keuangan yaitu ROI (*Return On Invesment*) dan *profit margin on sales* menunjukkan kinerja keuangan yang baik karena selama 3 tahun kondisi pendapatan perusahaan mengalami peningkatan. Perspektif pelanggan yaitu *customer retention, member of new customer* dan *number of complain* dikatakan baik karena perusahaan dapat mempertahankan customer dan dapat membina hubungan baik dengan cara tetap menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pelanggan. Perspektif bisnis internal yatu inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sudah baik hal tersebut terlihat dari tingkat keselamatan selama mengikuti kegiatan arum jeram dengan tingkat kecelakaan yang dapat diminimalkan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu *employee turnover* maupun training kepada karyawan terjadi penurunan tingkat keluar masuk tenaga kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhalisah Mursidin (2017) dalam jurnalnya yang berjudul "Pengukuran Kinerja Sektor Publik Ditinjau dari Perspektif

Balance Scorecard (Studi Kasus Rumah Umum daerah Kabupaten Barru ” dari hasil penelitian dengan menggunakan metode *balance scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif keuangan masih dianggap kurang, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka *balance scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Barru karena *balance scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizal Effendi (2012) dalam jurnalnya “ Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Ke Babel) dengan hasil penelitian dilihat dari perspektif keuangan dinilai cukup baik karena telah berhasil melampaui target penerimaan pajak negara yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik yang dilihat dari tingkat responden yang hampir keseluruhan menyatakan sangat baik. Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran menunjukkan juga kinerja yang baik dilihat dari pola kerja dan motivasi pegawai yang terus meningkat. Perspektif Proses Bisnis Internal masih bernilai cukup baik sehingga diperlukan peningkatan kesadaran bagi pegawai untuk lebih disiplin.

2.2. Definisi Kinerja

Menurut Wibowo (2007;7) kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja itu

mempunyai arti yang lebih luas bukan hanya hasil kerja atau prestasi kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut Moeheriono (2012;95) pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Jadi dari dua pengertian diatas, kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian dari pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dan termasuk didalamnya bagaimana proses kegiatan itu berlangsung dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

2.3. Pengukuran Kinerja

2.3.1. Definisi Pengukuran Kinerja

Menurut Moeheriono (2012;97), pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mahsun (2006;25) pengukuran kinerja adalah proses penilaian atas kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) serta hasil kegiatan

yang dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian, pengertian pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa pengukuran terhadap pencapaian suatu kinerja yang telah ditentukan sebelumnya guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.3.2. Tujuan dan Aspek Pengukuran Kinerja

Menurut Ma'uf (2012;260) tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan
2. Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
3. Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi atau perusahaan.
4. Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.
5. Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.

Menurut Moeheriono (2012:96) pengukuran kinerja mempunyai beberapa aspek yang mendasar yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sedangkan indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator).*
3. Mengukur tingkat pencapaian tujuan sasaran organisasi, menganalisa hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas.

2.3.3. Jenis Pengukuran Kinerja

1. Pengukuran Kinerja Tradisional

Menurut Ikhsan (2005) manajemen tradisional melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran keuangan yaitu hasil laporan keuangan yang diwujudkan dalam rasio keuangan antara lain likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan rasio lainnya. Oleh karena itu, konsep tradisional ini merupakan konsep pengukuran kinerja yang sering sekali digunakan perusahaan karena mudah melakukan penilaiannya. Tetapi, meskipun pengukuran kinerja tradisional ini mudah dilakukan pengukurannya ternyata dalam pengukuran tradisional ini mempunyai kelemahan.

Menurut Mulyadi (2001;56) kelemahan sistem pengukuran tradisional yaitu:

a. Sistem pengukuran tradisional hanya berfokus pada sasaran-sasaran yang bersifat keuangan tidak yang bersikap non keuangan.
b. Sasaran strategi yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tidak koheren satu dengan yang lain.
c. Tidak memiliki kharakteristik keterukuran dan keseimbangan.

2. Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mahmudi (2010;12) Pengukuran kinerja sektor publik merupakan alat untuk menilai kesuksesan perusahaan. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Pelayanan publik tersebut yang menjadi *bottom line* dalam organisasi sektor publik. Pada dasarnya memang terdapat perbedaan antara fokus pengukuran kinerja sektor swasta komersial dengan organisasi layanan publik. Sektor swasta komersial berfokus pada perspektif finansial sedangkan organisasi layanan publilk berfokus pada pelanggan.

Menurut Robinson (2002;1d) pengukuran kinerja sektor publik ini mempunyai beberapa manfaat seperti:

a. Sebagai fasilitas pembelajaran untuk perbaikan layanan . tidak dapat dipungkiri hasil pengukuran kinerja sektor publik menjadi data awal bagi perbaikan layanan.
b. Sebagai pembelajaran memperbaiki praktik manajemen. Data pengukuran kinerja sektor publik menyediakan kesempatan bagi para manajer sektor

publik untuk mempelajari implikasi atas aktivitas yang mereka rekomendasikan.

c. Sebagai alat pelaporan akuntabilitas dan transparasi. Data pengukuran kinerja sektor publik membantu para manajemen memperhatikan pembelajaran dana publik beserta prestasi yang tercapai.

Tabel dibawah ini merupakan hal-hal yang dapat dijadikan indikator dalam penentuan kinerja perusahaan sektor publik.

Tabel 1.
Kriteria Indikator Kinerja Sektor Publik

No.	Kriteria	Indikator Kinerja
1.	Relevan	Adanya hubungan yang logis dan dijelaskan dengan objek.
2.	Dapat kuantifikasi	Penggunaan angka-angka untuk menjelaskan suatu fenomena.
3.	Dapat diverifikasi	Ahli atau auditor dapat menilai secara independen dan objektif atas suatu indikator tertentu.
4.	Akuntabilitas	Adanya orang atau kelompok yang memegang tanggung jawab atas kinerja yang dicapai
5.	Dapat ditindaklanjuti	Data selalu di*review* dan tindakan perbaikan senantiasa dapat dilakukan saat dibutuhkan.
6.	Terkait dengan sistem pengakuan	Kinerja yang baik seharusnya dihargai dan menjadi alat koreksi jika terjadi sebaliknya.

Sumber : Nolan (2001), diolah kembali

2.4. *Balance Scorecard*

2.4.1. Pengertian *Balance Scorecard*

Menurut Moeheriono (2012;158) *Balance Scorecard* merupakan kartu skor yang bermanfaat untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif guna melihat masa depan perusahaan jika dibandingkan kinerja yang sebenarnya. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu perspektif keuangan dan non keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:22) *Balance Scorecard* adalah suatu terjemahan visi, misi dan strategi organisasi dalam mengukur kinerja yang komprehensif melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari dua pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian *Balance Scorecard* adalah kartu skor yang ditetapkan oleh manajemen yang bertujuan untuk melihat pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan di masa depan dan mengukurnya secara komprehensif melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

2.4.2. Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Moeheriono (2012;164) *Balance Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi, misi, strategi organisasi, proses perancangan manajemen kinerja *balance scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi yang mudah dipahami dan lebih operasional.

2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategi dengan indikator kinerja yanh dikembangkan dengan mengukur pencapaian sasaran strategi organisasi.
3. Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategi, tahap awal dari manajemen adalah tahapan perencanaan dan penyiapan target kinerja terhadap setiap inisiatif strategi.
4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan stategi, sistem pengukuran kinrja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan strategi yang lebih baik di masa yang akan datang.

2.4.3. Perspektif *Balance Scorecard*

1. Pespektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *balance scorecard*, karena ukuran keuangan mewujudkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu *growt, sustain dan harvest* (Kaplan dan Norton, 2000;42). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula sebagai berikut :

a. *Growth* (berkembang) adalah tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik.

b. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin.

c. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi ditahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar baik espansi maupun pembangunan kemampuan baru kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

2. Perspektif Pelanggan

Perpektif pelanggan merupakan cara pelanggan memandang perusahaan dan bagaiman melihat pelanggan. Pelanggan sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar pajak atau masyarakat pengguna layanan publik pada perspektif pelanggan, organisasi sektor publik difokuskan untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga terjangkau.

Pada perusahaan sektor publik dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan pelanggan atau peserta dapat menjadi salah satu sumber pendapatan demi kelangsungan berdirinya perusahaan dengan mengelola tabungan peserta dan memberikan hasil pengembangan iuran per tahun kepada peserta. Menurut Kaplan dan Norton (2000;61) terdapat beberapa ukuran untuk menentukan perspektif pelanggan yaitu:

a. Retensi Pelanggan

Pengukuran retensi pelanggan atau peserta pada BPJS Ketenagakerjaan dapat diukur berdasarkan tingkat suatu unit usaha mempertahankan dan memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggannya.

b. Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan adalah memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Terdapat lima dimensi pelayanan yang menpengaruhi kepuasan pelanggan, yaitu:

1. *Tangibles*, atau bukti fisik yaitu kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Yang dimaksud bahwa penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dan pelayanan yang diberikan.
2. *Reliability*, atau kehandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
3. *Responsiveness*, atau ketanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada *customer*, dengan penyampaian informasi yang jelas.
4. *Assurance*, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Terdiri

dari beberapa komponen antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.

5. *Empathy* atau perhatian yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan. Sebagai contoh perusahaan harus mengetahui keinginan pelanggan secara spesifik dari bentuk fisik produk atau jasa sampai pendistribusian yang tepat.

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur berdasarkan tingkat suatu unit usaha menarik atau menenangkan pelanggan dan usaha baru. Baik retensi pelanggan ataupun akuisisi pelanggan keduanya merupakan tolak ukur hasil keduanya menunjukkan apakah perusahaan telah berhasil dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000;83) pada perspektif proses bisnis internal perusahaan, manajer harus mengidentifikasikan proses internal yang penting dimanap perusahaan diharuskan melakukan dengan baik proses internal tersebut.

Ada tiga prinsip dasar dari nilai proses bisnis internal dalam *balance scorecard* yaitu:

a. Inovasi

   Proses ini merupakan proses yang paling penting di perusahaan menjadi efektif, efisiensi, dan tepat waktu dalam proses inovasi bagi banyak perusahaan bahkan lebih penting disbanding proses operasi sehari-hari yang telah menjadi focus sistem tradisional dari literatur rantai nilai internal.

b. Proses Operasi

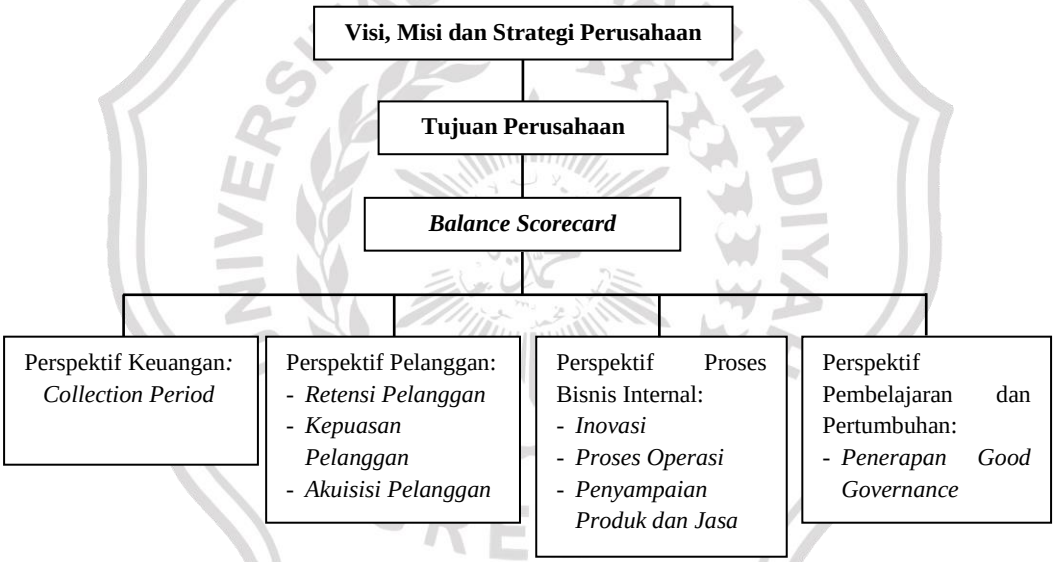
   Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang konsistensi dan tepat waktu. Secara tradisional proses ini dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran finansial, seperti standar biaya, anggaran dan *varians*.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa

   Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pada perspektif proses bisnis intenal dapat ditingkatkan apabila didukung beberapa faktor yaitu ketersediaan peralatan, sarana prasarana yang memadai dan proses pelayanan yang baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelanjaran dan pertumbuhan dalam perusahaan sektor publik difokuskan untuk melakukan perbaikan dan penambahan nilai bagi pelanggan dan *stakeholder*nya. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. Beberapa sasaran atau tujuan untuk perpektif pembelajaran dan pertumbuhan ini antara lain peningkatan kompetensi personil unit kerja dan meningkatkan penerapan *Good Governance*.

2.4.4. Kerangka Konseptual