

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Moeheriono (2012,p.95) kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategi suatu organisasi.

Kinerja adalah pencapaian suatu hasil kerja oleh individu, disesuaikan dengan peran dan tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada periode waktu tertentu, yang menghubungkan antara suatu ukuran nilai atau standar tertentu di suatu perusahaan.

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran strategik organisasi agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2011, p.360)

Dalam pengukuran digunakan juga sebagai alat yang disebut dengan tes satu instrumen (Koesomowidjojo, 2017, p.38) bahwa dengan adanya pengukuran kinerja, suatu organisasi dapat memberikan presentasi dan meraih pencapaian prestasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja akan menghasilkan data yang akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009, p.122) antara lain yaitu:

1. Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja

Pengukuran kinerja dengan cara memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja perusahaan yaitu dengan cara membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

2. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan

Penghargaan perlu dilakukan untuk memotivasi karyawan atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

3. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi

Komunikasi sangat penting dalam suatu perusahaan, bawahan dan pimpinan dapat menentukan bagaimana langkah selanjutnya dalam menentukan kinerja.

4. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif

Target kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk kedepannya merupakan hasil keputusan dari koleksi yang telah dilakukan melalui perbandingan pencapaian kinerja dengan target yang diharapkan

2.1.4 *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *Balanced Scorecard* menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Pada dasarnya, organisasi adalah institusi pencipta kekayaan. Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengelola menjanjikan peningkatan yang signifikan atas kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced Scorecard* juga memperhatikan aspek-aspek non keuangan dalam penilaian kinerja. *Balanced Scorecard* juga memperhatikan unsur intangible asset dalam penilaian kinerja keuangan. (Rudianto, 2013).

Balanced Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang terbukti telah membentuk banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. (Rudianto, 2013).

Menurut Mulyadi (2011) *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Pada kartu skor yaitu digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif, dimana skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *balance scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja di dalam suatu organisasi untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan dengan lebih terperinci.

2.1.5 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2015, p.124) Ada beberapa tujuan dari *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis.
2. Menyediakan sistem manajemen strategik yang dapat memantau implementasi perencanaan strategik.
3. Memfasilitasi komunikasi kepada semua stakeholder khususnya kepada para karyawan.

Dari pendapat tujuan *Balanced Scorecard* tersebut dapat kita tarik kesimpulan bahwa secara umum tujuan dari *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja lembaga pendidikan dengan seimbang dari internal lembaga pendidikan maupun eksternal Puskesmas.

2.1.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2011) *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Komprehensif

Memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, yang yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi keuangan, lalu meluas ke tiga perspective lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif ini akan bermanfaat untuk:

- Menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang.
- Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, perusahaan juga harus mewujudkan sasaran dari perspective customer. Itu berarti perusahaan harus menghasilkan barang dengan value yang sesuai dengan ekspektasi customer dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekompeherensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

2. Koheren

Kekoherenan berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat diantara output yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan output yang dihasilkan sistem strategik planning. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi.

3. Terukur

Keterukuran sasaran startegik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut dan *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategik yang pantas untuk diukur. Sasaran-sasaran di perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam konsep *Balanced Scorecard*, sasaran dari ketiga perspektif ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran, perencanaan dan pengendalian manajemen yang secara komprehensif dapat

membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen dapat melipatgandakan keuntungan perusahaan dengan mengukur kinerja dalam empat perspektif yang berkesinambungan yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

2.1.7 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2006, p.40) *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif. Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balance Scorecard*, yaitu:

a. **Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard* menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan lembaga. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*) (Kaplan dan Norton, 2006, p.41).

- **Berkembang (*Growth*)**

Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sehingga dibutuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk yang baru, membangun dan mengembangkan fasilitas. Melihat tingkat investasi yang tinggi, maka tolak ukur yang dapat di gunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

- **Bertahan (*Sustain*)**

Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditunjukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi misalnya memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolak ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

- **Menuai (*Harvest*)**

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan

pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash in flow*).

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan pada Balanced Scorecard merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat perusahaan dan bagaimana perusahaan memandang pelanggan. Terdapat dua kelompok pengukuran yang menjadi tolok ukur kinerja dalam perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton, 2006, p.55) seperti diuraikan berikut ini:

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

- **Pangsa Pasar**

Pengukuran ini mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan dan berapa peluang pangsa yang masih dapat dicapai.

- **Retensi Pelanggan**

Pengukuran ini mengukur seberapa banyak perusahaan mampu mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.

- **Akuisisi Pelanggan**

Mengukur seberapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan-pelanggan baru.

- **Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.

- **Tingkat Profitabilitas Pelanggan**

Mengukur seberapa jauh besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.

2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan

- **Atribut Produk / Jasa (*Product / Service Attributes*)**

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda atas produk yang ditawarkan. Ada

yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah.

- **Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)**

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggapan dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

- **Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)**

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal pada Balancad Scorecard mencakup indikator produktivitas, kualitas waktu penyerahan, waktu tunggu dan sebagainya. Indikator pada perspektif ini menunjukkan apakah proses bisnis telah mengalami peningkatan atau mencapai target dan sasaran. Menurut Kaplan dan Norton (2006, p.83) rantai nilai proses bisnis internal dibagi menjadi empat model yaitu:

- **Proses Inovasi**

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

- **Proses Operasi**

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan.

Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

- **Proses Pelayanan Purna Jual**

Pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak dan lain-lain.

Dalam ruang lingkup puskesmas, perspektif ini menjadi prioritas penekanan arah dan bisnis puskesmas karena menurut data historis menunjukkan kinerja yang relatif cukup. Diharapkan dengan peningkatan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mampu memberikan kontribusi langsung pada kinerja perspektif proses bisnis puskesmas yaitu seperti terwujudnya sistem pelayanan administrasi yang akuntabel. Selain itu dalam perspektif ini diarahkan pada upaya pemenuhan mutu layanan kesehatan yang berorientasi pada *patient safety*. Dimensi mutu pelayanan didasarkan pemahaman tenaga kesehatan yang bersifat teknis. Disamping itu, perspektif ini dilengkapi dengan program-program kerja yang menunjang efisiensi, efektivitas dan kelancaran pelayanan

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Kaplan dan Norton (2006, p.25) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang serta mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan. Tolok ukur yang digunakan perspektif ini dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. **Kapabilitas Karyawan**

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

a. Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi Pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* diperusahaan.

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari keseluruhan pengaruh peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

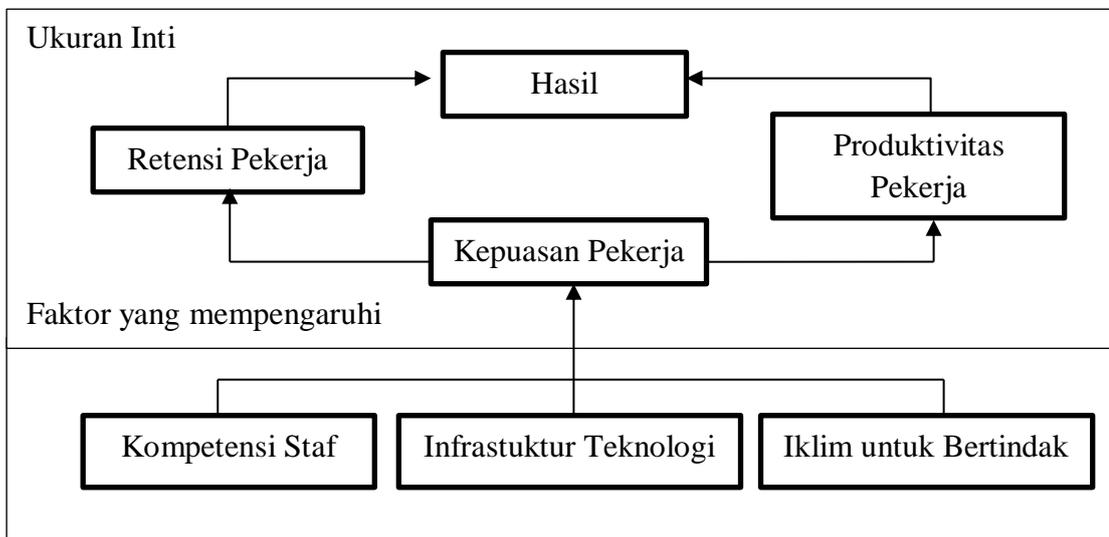
Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan antara upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang besar dari pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga

turbulensi lingkungan mulai dikenali, dan tidak saja dikenali oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut memerlukan dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk pengambilan keputusan.

Berikut ini adalah gambar kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan:

Gambar 2.1

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan dan Norton (2006, p.112)

Dalam ruang lingkup puskesmas, perspektif ini berkaitan dengan SDM dan pengembangan infrastruktur. Sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh puskesmas seperti terpenuhinya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia puskesmas. Selain itu program-program kerja pada perspektif ini diarahkan pada upaya peningkatan pertumbuhan puskesmas berupa infrastruktur yang mendukung pelayanan.

2.1.8 *Balanced Scorecard* untuk Organisasi

Pada awalnya *Balance Scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *Balance Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi *non profit*

lainnya. Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan organisasi swasta terutama adalah pada tujuannya.

a. Sektor Swasta

Pengertian dari sektor swasta sendiri adalah akuntansi yang membahas aktifitas-aktifitas yang menyangkut dengan swasta yang dimana berhubungan dengan kebutuhan swasta saja atau kepentingan bisnis yang dikelola orang perorangan saja, pelayanan yang diberikan oleh swasta pun berorientasi pada pelanggan (*stakeholder*) yang tujuannya hanya mencari keuntungan. Manajemen di sektor swasta bersifat tertutup terhadap akses publik.

b. Sektor Publik

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 akan digunakan untuk mencapai kesuksesan, namun masih belum terpenuhi secara maksimal. Seiring berjalannya waktu, peningkatan produktivitas dan pengukuran kinerja akan ditransformasikan dari sektor privat ke setiap organisasi sektor publik. Di era globalisasi, organisasi nirlaba terpengaruh oleh modernisasi. Organisasi privat telah mendapatkan banyak prestasi dengan menggunakan *Balance Scorecard*, antara lain meningkatnya akuntabilitas, peningkatan alokasi sumber daya, peningkatan kinerja keuangan dan pelaksana strategi. Setiap manfaat tersebut dapat dicapai organisasi nirlaba yang menggunakan konsep manajemen *Balance Scorecard* (Niven, 2008, p.10)

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan maupun organisasi untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Akbar (2016)	Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Pandu Siwi Sentosa	Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kinerja perusahaan dinilai cukup dari keempat perspektif. Namun, ada satu perspektif yang memberikan kontribusi skor terendah yaitu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. PT. Pandu Siwi Sentosa diharapkan dapat memberikan pelatihan-pelatihan ataupun fasilitas-fasilitas lainnya yang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi sehingga dapat mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan.
2.	Aprilia, Wanda Rizki (2017)	Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Puskesmas Simo Kabupaten Madiun)	Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kinerja puskesmas dinilai cukup dari keempat perspektif. Namun, ada satu perspektif yang memberikan kontribusi skor terendah yaitu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Puskesmas Simo diharapkan segera melaporkan ke Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun untuk segera menangani masalah kekurangan

			SDM sehingga puskesmas dapat memberikan pelayanan lebih baik dari sebelumnya.
3.	Setyawan, Donie (2018)	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> <i>Untuk Pengukuran</i> <i>Kinerja Pada Dinas</i> <i>Kesehatan</i> <i>Kabupaten</i> <i>Bondowoso</i>	Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso dinilai cukup dari keempat perspektif. Namun, ada satu perspektif yang memberikan kontribusi skor terendah yaitu pada perspektif proses bisnis internal. Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso dalam pelaksanaan program dan kegiatannya harus meningkatkan dalam ketiga dimensi yaitu dimensi fasilitas, dimensi sumber daya manusia dan dimensi proses sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik serta pelanggan bisa mendapatkan kepuasan dari pelayanannya.
4.	Wantoro, Joko (2019)	Analisis Kinerja Puskesmas Payungrejo Di Kecamatan Pubian Kabupaten Lampung Tengah	Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kinerja puskesmas masih kurang. Diharapkan dari Puskesmas Payungrejo dapat meningkatkan dalam setiap perspektif yang ada dalam <i>balanced scorecard</i> sehingga kedepannya puskesmas dapat memberikan pelayanan yang optimal serta dalam hal finansial perlu

			adanya dukungan dana sehingga dapat meningkatkan pelayanan agar dapat berjalan lebih maksimal.
--	--	--	--

2.3 Kerangka Berfikir

Dalam penelitian ini penulis memiliki kerangka berfikir yang telah disusun serta dapat dilihat dari gambar 2.2 di bawah ini

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir

