

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan sebuah gambaran terkait dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi, hal ini tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2016). Kinerja digunakan untuk menggambarkan tingkat keberhasilan atau prestasi suatu individu maupun kelompok. Suatu kinerja individu maupun kelompok bisa diketahui apabila terdapat kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan yang merupakan tujuan dan target yang akan dicapai.

2.2. Pengukuran Kinerja

2.2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah sebuah proses penilaian dalam pekerjaan terkait dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya seperti informasi efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsun, 2016). Jadi pengukuran kinerja adalah sebuah metode atau alat yang digunakan untuk membantu menilai dan mencatat suatu pencapaian pekerjaan yang sesuai dengan tujuan,

sasaran, dan strategi yang telah ditetapkan sehingga bisa melihat apakah organisasi atau perusahaan tersebut sudah sesuai dengan target atau bahkan masih di bawah target.

2.2.2. Elemen Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2016) terdapat empat elemen pokok dalam pengukuran kinerja yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

2.2.3. Aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Dalam organisasi sektor publik penilaian kinerja tidak hanya pada ukuran keuangan saja namun memerlukan penilaian kinerja yang lebih luas. Menurut Mahsun (2016) terdapat beberapa aspek dalam pengukuran kinerja sektor publik antara lain:

1. Kelompok masukan (*input*) adalah sesuatu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan.
2. Kelompok proses (*process*) adalah ukuran dalam pelaksanaan kegiatan seperti kecepatan, ketepatan, dan tingkat akurasi.

3. Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan dari suatu kegiatan.
4. Kelompok hasil (*outcome*) adalah hasil atau sebagai keluaran kegiatan.
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu terkait dengan tujuan pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh positif maupun negatif yang berasal dari kegiatan.

2.2.4. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mahsun (2016) terdapat beberapa manfaat dari pengukuran kinerja sektor publik baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik antara lain:

1. Memastikan dalam pengetahuan para pelaksana terkait dengan ukuran yang digunakan dalam pencapaian kinerja.
2. Memastikan target tercapainya rencana kinerja yang telah ditetapkan.
3. Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan perbaikan kinerja.
4. Memberikan apresiasi atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai pengukuran kinerja yang telah ditetapkan.
5. Sebagai alat komunikasi antara pimpinan dan bawahan dengan tujuan memperbaiki kinerja organisasi.

6. Mengetahui terkait dengan apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu instansi pemerintah dalam memahami proses kegiatan.
8. Membantu dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara obyektif.
9. Mengetahui peningkatan kinerja yang perlu dilakukan.
10. Mengetahui permasalahan yang terjadi.

2.3. *Balanced Scorecard*

2.3.1. *Pengertian Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan dan David Norton mengembangkan pendekatan baru terhadap manajemen untuk mengelola strategi organisasi yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sebuah pendekatan untuk melakukan pengukuran kinerja aspek keuangan dan non-keuangan merupakan suatu kerangka komprehensif untuk menggambarkan visi, misi, dan strategi organisasi dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Koesomowidjojo, 2017). *Balanced Scorecard* (BSC) ditemukan pertama kali digunakan sebagai pengukuran kinerja di perusahaan komersil, namun *Balanced Scorecard* (BSC) saat ini juga dapat diterapkan pada organisasi publik dengan berbagai cara untuk

menghasilkan pengukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan utama yang terdapat pada visi organisasi.

2.3.2. Perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) mengukur berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dibagi dalam empat perspektif antara lain:

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, ukuran keuangan sangat penting dalam perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Kinerja keuangan bisa digunakan sebagai pengukuran apakah strategi organisasi hingga pelaksanaan membawa dampak positif bagi organisasi (Koesomowidjojo, 2017). Terdapat tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

a. Pertumbuhan (*Growth*)

Persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan penjualan di pasar, pertumbuhan penjualan kepada pelanggan baru, dan menghasilkan produk dan jasa baru, mempertahankan pengeluaran untuk mengembangkan produk, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan, dan distribusi baru merupakan tujuan dari finansial perusahaan dalam tahap pertumbuhan (*growth*).

b. Bertahan (*Sustainability*)

Pada tahap bertahan (*sustainability*) suatu unit bisnis melakukan investasi dengan mengharapkan pengembalian modal yang baik. Unit bisnis juga berharap bisa mempertahankan bisnisnya di pangsa pasar yang terus berkembang. Tolak ukur yang biasa digunakan untuk menetapkan tujuan keuangan terkait dengan profitabilitas adalah *Return on Investment* (ROI), *Return on Capital Employed* (ROCE), dan *Economic Value Added* (EVA).

c. Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*) dalam unit bisnis karena melakukan panen terhadap investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Tujuan dari tahap ini bukan lagi untuk melakukan investasi melainkan untuk meningkatkan kas yang masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Indikator yang cukup menentukan organisasi mencapai tujuan salah satunya adalah perspektif pelanggan. Dalam perspektif pelanggan, organisasi akan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dengan menggunakan ukuran-ukuran utama (Koesomowidjojo, 2017). Ukuran-ukuran tersebut antara lain:

a. Pangsa Pasar

Mengukur seberapa besar pangsa pasar yang telah dikuasai, hal ini mencerminkan proporsi bisnis dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, dan produk yang terjual.

b. Retensi Pelanggan

Kemampuan organisasi untuk tetap mempertahankan pelanggan yang lama dan meningkatkan loyalitas pelanggan tersebut melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan saat ini.

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan tingkat perolehan pelanggan yang baru sesuai target yang telah ditetapkan.

d. Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan sangat penting bagi perusahaan dan menjadi bukti keberhasilan kinerja organisasi.

e. Profitabilitas Pelanggan

Tingkat profitabilitas pelanggan digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang telah diperoleh organisasi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal seringkali disebut sebagai rantai nilai (*value chain*) adalah suatu rangkaian kegiatan dalam bisnis internal (Koesomowidjojo, 2017). Terdapat tiga prinsip dasar dalam perspektif proses bisnis internal yaitu:

a. Inovasi

Kunci dalam menciptakan inovasi produk atau jasa adalah dengan memahami kebutuhan pelanggan, hal ini diperoleh dengan melakukan dua cara yaitu penelitian pasar dengan mencari tahu tentang ukuran pasar, pelanggan, dan tingkat harga produk atau jasa serta memenuhi kebutuhan pelanggan dengan melakukan survei langsung untuk mendapatkan informasi yang tepat.

b. Operasi

Pada proses operasi organisasi akan mewujudkan kebutuhan konsumen dengan memulai pesanan produk sampai dengan penyampaian produk pada konsumen.

c. Layanan Purna Jual

Pada proses layanan purna jual berkaitan dengan memberikan rasa aman dan terpercaya kepada pelanggan, memberikan layanan yang baik dengan garansi, potongan harga, bonus, dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi melihat bagaimana tingkat pertumbuhan dan perkembangan apakah dapat bertahan atau berubah sesuai dengan tuntutan yang ada (Koesomowidjojo, 2017). Terdapat tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

a. Infrastruktur Teknologi

Dengan adanya kualitas dan kuantitas karyawan yang memiliki *skill* dan kemampuan kreatifitas yang memadai akan menjamin organisasi dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

b. Kultur Organisasi

Kultur organisasi yang nyaman pada organisasi akan membentuk karakter karyawan agar tetap tumbuh dan berkembang dalam mencapai tujuan bersama.

c. Kompetensi Karyawan

Salah satu peran yang penting agar organisasi tumbuh dan berkembang dengan karyawan yang kompeten.

2.3.3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Organisasi yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai pengukuran kinerja akan merasakan dampak positif atau keunggulan (Koesomowidjojo, 2017). Keunggulan tersebut antara lain:

1. Memperjelas dan mendeskripsikan visi dan strategi organisasi

Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) dalam organisasi sangat membantu dalam mempermudah menjelaskan visi dan strategi organisasi melalui empat perspektif yang mendorong organisasi untuk lebih fokus terhadap tujuan utama organisasi.

2. Komprehensif

Balanced Scorecard (BSC) dikatakan komprehensif karena tidak hanya mengukur kinerja organisasi berdasarkan perspektif keuangan saja namun juga mengutamakan tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Koheren

Balanced Scorecard (BSC) memiliki hubungan sebab akibat antara sasaran stretegik lainnya, hal ini dapat memberikan motivasi karyawan dalam mewujudkan sasaran strategik.

4. Seimbang

Keseimbangan sistem perencanaan strategik akan menghasilkan kinerja keuangan yang sesuai dengan harapan organisasi.

5. Terukur

Sasaran strategik yang terukur akan membantu dalam mencapai target. *Balanced Scorecard* (BSC) dapat mengukur sasaran-sasaran yang sulit sehingga lebih mudah untuk diaplikasikan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini menggunakan tiga penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang pertama dengan judul *Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review*. Hasil dari peneltian ini memperlihatkan bahwa Kemenkeu Indonesia telah menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam

perencanaan strategis terdapat perubahan dari perspektif keuangan ke perspektif pemangku kepentingan, karena Kemenkeu bekerja berdasarkan harapan publik. Perspektif keuangan berubah secara signifikan meningkatkan akuntabilitas kinerja Kemenkeu karena bekerja berdasarkan harapan publik, hal ini dapat dilihat dari hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang dilakukan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. Selain itu dengan *Balanced Scorecard* (BSC) juga berkontribusi pada perbaikan indeks reformasi birokrasi pada Kemenkeu (Erawan, 2019).

Penelitian terdahulu yang kedua dengan judul *Performance Measurement of Public Service Agency in Higher Education Institutions: A Balanced-Scorecard Model Approach* (2022). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Model *Balanced Scorecard* (BSC) dapat dikembangkan juga oleh institusi publik (*non-profit oriented*). Kerangka pengukuran kinerja dapat dijadikan pedoman dalam mengukur kinerja perguruan tinggi (Slamet, *et al.* 2022).

Penelitian terdahulu yang ketiga dengan judul *Potential Application of the Balanced Scorecard (BSC) as a Performance Measurement Tool in Magister Management Program of Widyatama University*. Hasil dari penelitian ini adalah Metode *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan sebagai indikator kinerja MM Utama. Indikator kinerja menjadi lebih lengkap dan mencakup empat perspektif dapat mempermudah para manajer untuk memantau kinerja dan membuat prioritas pemantauan kinerja (Rizal Ramdan Padmakusumah, *et al.* 2021).

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review (2019)</i>	1. I Gede Ari Erawan	Deskriptif Kualitatif	Signifikan pada perubahan dari perspektif keuangan ke perspektif pemangku kepentingan, karena Kemenkeu bekerja berdasarkan harapan publik. Berbeda dengan pendekatan yang digunakan oleh Lembaga Pemeriksa Keuangan di Indonesia, namun konsep mereka dengan pengukuran keuangan pada dasarnya hampir sama. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> secara positif meningkatkan akuntabilitas kinerja Kemenkeu, terbukti dari hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang dilakukan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

2.	<i>Performance Measurement of Public Service Agency in Higher Education Institutions: A Balanced-Scorecard Model Approach (2022)</i>	1. Slamet 2. Muhammad In'am Esha	Deskriptif Kualitatif	Model <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dapat dikembangkan juga oleh institusi publik (<i>non-profit oriented</i>). Kerangka pengukuran kinerja dapat dijadikan pedoman dalam mengukur kinerja perguruan tinggi.
3.	<i>Potential Application of the Balanced Scorecard (BSC) as a Performance Measurement Tool in Magister Management Program of Widyatama University</i>	1. Rizal Ramdan Padmakusumah 2. Mohd Haizam Saudi	Deskriptif Kualitatif	Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dapat digunakan sebagai indikator kinerja MM Utama. Indikator kinerja menjadi lebih lengkap dan mencakup empat perspektif dapat mempermudah para manajer untuk memantau kinerja dan membuat prioritas pemantauan kinerja.

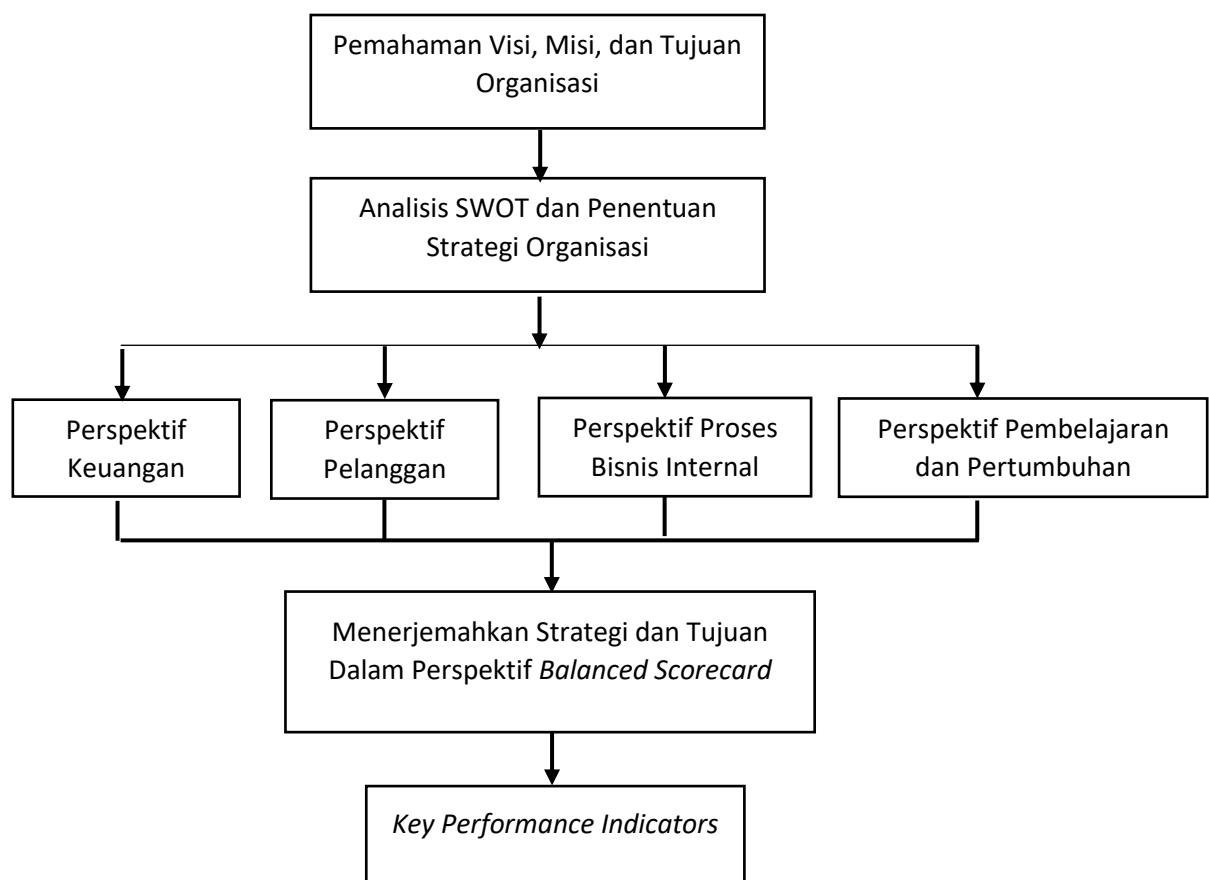
2.5. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan

Pendekatan *Balanced Scorecard*

Sebuah rancangan sistem pengukuran yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi sangat penting sebelum dilakukannya pengukuran.

Dalam penelitian ini akan mengukur kinerja pada organisasi Palang Merah

Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung. Tahapan perancangan sistem pengukuran kinerja pada penelitian ini terdiri dari pemahaman strategi dan tujuan organisasi, visi dan misi, dan mendeskripsikan strategi dan tujuan organisasi dengan menggunakan empat perspektif. Tahapan ini akan digambarkan seperti berikut ini:



Gambar 2.1. Perancangan *Balanced Scorecard* (BSC)

Sumber: Pangestu (2020)

1. Pemahaman Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

Peneliti akan mendeskripsikan dan memahami visi, misi, dan tujuan organisasi terlebih dahulu, kemudian dibandingkan dan dianalisis dengan hasil SWOT berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).

2. Analisis SWOT

Peneliti akan melakukan analisis kondisi organisasi dengan menggunakan analisis SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities, dan Threats*) berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC). Analisis SWOT ini dilakukan dengan proses wawancara pada pemimpin organisasi.

3. Penentuan Sasaran Strategis

Peneliti akan menentukan sasaran strategis dengan membuat matriks analisis SWOT berdasarkan hasil dari pembobotan analisis SWOT. Hasil dari kuadran tersebut akan menentukan peneliti untuk fokus pada sasaran strategis yang utama berdasarkan hasil hitungan pembobotan analisis SWOT.

4. *Key Performance Indicators*

Peneliti akan memberi cara pengukuran pada indikator-indikator kunci sebagai berdasarkan analisis SWOT, kemudian disusun berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) agar mudah untuk dipahami antar poin-poin strategi organisasi.