

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengukuran Kinerja

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mohamad Mahsun, 2006: 25).

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25). Sedangkan Anderson dan Clancy (1991) dalam Sony Yuwono dkk (2004: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.

Dari definisi- definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Sony Yuwono dkk, 2004:23).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dkk (2006:29) bermanfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *“reward”* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu

tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

2.2. Alat Pengukuran Kinerja

Alat pengukuran kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi (Monika Kussetya Ciptani, 2000). Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

2.2.1 Alat Ukur Kinerja Keuangan

Banyak organisasi lebih memfokuskan pengukuran kinerja organisasi pada ukuran finansial atau keuangan saja seperti profitabilitas atau selisih biaya karena informasi atau data tentang keuangan sudah tersedia dalam organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tak lagi memadai apabila digunakan sebagai sarana mengelola organisasi. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan menurut Yuwono, dkk (2006:28) antara lain:

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b. Diabaikannya aspek pengukuran non-financial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun external akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih dimasa datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

2.2.2 Alat Ukur Kinerja Non Keuangan

Pentingnya pengukuran kinerja non keuangan disebabkan karena organisasi menghadapi perubahan lingkungan secara cepat. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan sistem informasi yang berkemampuan menangkap informasi secara cepat dan efektif. Meskipun analisis catatan keuangan adalah penting, tetapi perhitungan tersebut kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan organisasi. Informasi yang diukur dalam satuan keuangan merupakan hasil dari keputusan masa lalu.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin meningkat, pengukuran non keuangan menjadi penting untuk dilakukan karena banyak data-data non keuangan yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan maupun yang menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan

hidup perusahaan. Dengan kata lain, pengukuran non keuangan merupakan pengukuran atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Aktiva tak berwujud tidak dapat diukur dalam pengukuran keuangan karena tidak dicantumkan dalam laporan keuangan suatu organisasi. Hal ini terjadi karena sulit untuk menghitung nilai finansial aktiva tak berwujud tersebut. Padahal aktiva tak berwujud tersebut mempengaruhi laporan keuangan suatu organisasi dalam penggunaannya.

Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis.

Ukuran-ukuran non keuangan yang bisa digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

2.3. Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa publik, sehingga organisasi sektor publik tidak lepas dari kepentingan umum. Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang

dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dalam hukum. Mahsun (2006:7) menyatakan awalnya sektor publik ini muncul karena ada kebutuhan masyarakat secara bersama terhadap barang atau layanan tertentu. Hal ini menyebabkan sektor publik selalu menjadi sorotan masyarakat, oleh karena itu pengukuran kinerja sangat diperlukan dalam rangka mengukur tingkat keberhasilan organisasi sektor publik tersebut dalam mencapai misinya yaitu menyediakan barang dan jasa publik.

2.3.1. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Sementara dari perspektif internal organisasi, pengukuran kinerja juga sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Bastian (2007:275) menyebutkan beberapa manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, yaitu:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i. Menunjukkan peningkatan perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.3.2. Siklus Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Siklus pengukuran kinerja merupakan tahap-tahap pengukuran kinerja yang harus dilakukan secara berkesinambungan agar pengukuran kinerja bisa diterapkan dengan efektif dan efisien. Mahsun (2006:55) mengemukakan siklus pengukuran kinerja komprehensif organisasi publik yang dirinci dalam 13 (tiga belas) tahap berikut ini:

a. Merumuskan visi dan misi

Visi merupakan gambaran umum tentang masa depan yang diyakini oleh semua anggota organisasi, sedangkan misi merupakan pernyataan tentang cita-cita yang merupakan landasan kerja bersama sehingga misi harus ditetapkan dengan tidak terlalu luas tetapi juga tidak terlalu sempit. Pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian terhadap ketercapaian visi dan misi

organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus berupaya agar semua aktivitas yang dilakukan tidak menyimpang dari visi dan misi yang telah ditetapkan.

b. Merumuskan falsafah

Falsafah adalah nilai-nilai etis yang ditanamkan di organisasi untuk membentuk perilaku pegawai dan organisasi, serta membentuk budaya organisasi yang sering diwujudkan dalam bentuk slogan atau jargon-jargon. Falsafah tidak terpisah dari visi dan misi, tetapi merupakan turunannya. Penetapan falsafah lebih ditujukan untuk menanamkan nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi agar dapat dijiwai anggota organisasi sehingga tercipta perilaku pegawai yang tidak menyimpang dari tujuan yang hendak dicapai organisasi.

c. Menetapkan kebijakan

Kebijakan adalah pedoman untuk melaksanakan falsafah organisasi. Kebijakan ini ditetapkan dengan mendasarkan pada falsafah yang sudah ditetapkan. Dalam konteks pengukuran kinerja, kebijakan ini berfungsi sebagai bahan masukan dalam menciptakan indikator atau ukuran kinerja.

d. Menetapkan tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dan dinyatakan secara eksplisit berikut ukuran waktu pencapaiannya. Dalam konteks pengukuran kinerja, tujuan merupakan pedoman perumusan kriteria kinerja.

e. Menetapkan sasaran

Sasaran merupakan tujuan organisasi yang dinyatakan secara lebih eksplisit, selain diikuti ukuran waktu juga dijelaskan cara mengukur ketercapaiannya. Oleh karena sifatnya yang lebih berwujud, maka sasaran ini lebih mudah diukur daripada tujuan.

f. Menyusun strategi

Substansi dari strategi sebetulnya adalah bagaimana cara atau teknik untuk mencapai sasaran dan tujuan yang sudah diterjemahkan lebih lanjut dari visi dan misi organisasi. Strategi ini sangat mungkin berubah jika organisasi menghadapi lingkungan yang sangat *turbulent*, sehingga perlu dilakukan *review* agar strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif. Pengukuran kinerja juga bertujuan untuk menilai apakah strategi yang ditetapkan sudah diterapkan dengan benar.

g. Menyusun program

Program adalah kegiatan pokok yang akan dilaksanakan organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk menilai apakah program-program tersebut sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya dan bagaimana manfaat dan dampaknya bagi manajemen dan *stakeholders*.

h. Menyusun anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan masa datang yang mencakup harapan manajemen terhadap pendapatan, biaya, dan transaksi keuangan lain dalam masa satu tahun. Anggaran sebenarnya merupakan penjabaran secara terperinci

atas program-program yang telah ditetapkan dalam bentuk satuan moneter. Dengan menentukan anggaran, suatu organisasi bisa melihat proyeksi keuangan dalam masa satu tahun yang akan datang. Dalam pengukuran kinerja, anggaran berfungsi sebagai ukuran kinerja input.

i. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

Dalam suatu aktivitas pengukuran pasti terdapat sesuatu yang diukur dan kriteria yang digunakan untuk mengukur. Kriteria ini menjadi tolok ukur atas keberhasilan obyek yang diukur. Kriteria pengukuran kinerja organisasi dapat berupa indikator atau ukuran kinerja. Ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

j. Menetapkan sistem pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja merupakan aktivitas mengukur kinerja dengan menggunakan indikator kinerja dan ukuran kinerja yang telah dirumuskan. Sistem pengukuran kinerja formal dapat ditetapkan agar bisa mengkomunikasikan strategi dengan lebih baik dan sebagai alat pengendalian organisasi. Jadi sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial yang diterapkan secara konsisten dan menyeluruh.

Sistem pengukuran kinerja harus dimasukkan dalam sistem pengendalian formal yang ditetapkan organisasi. Jadi, sebuah sistem pengukuran kinerja adalah sub sistem dari sebuah sistem pengendalian formal organisasi. Dengan demikian dalam menetapkan struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban, perencanaan

strategi, pemrograman, dan penganggaran harus juga dipertimbangkan bagaimana teknik pengukuran dan pelaporan kinerjanya.

Tujuan sistem pengukuran kinerja secara umum adalah:

- (1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- (2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- (3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- (4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

k. Implementasi sistem pengukuran kinerja

Jika sistem pengukuran kinerja sudah tersedia, tahap selanjutnya adalah implementasi. Implementasi sistem pengukuran kinerja ini berhubungan dengan teknik pengukuran kinerja yang digunakan. Beberapa alternatif teknik atau pendekatan pengukuran kinerja antara lain: analisis anggaran, *Balanced Scorecard* (BSC), *Value for Money* (VFM), dan *Benefit Cost Analysis* (BCA), atau kombinasi dari beberapa teknik ini.

l. Pelaporan hasil pengukuran kinerja

Pelaporan hasil pengukuran kinerja adalah tahap pengukuran kinerja setelah analisis data yang berkaitan dengan kinerja selesai dilaksanakan. Tujuan pelaporan hasil pengukuran kinerja adalah menyajikan, menjelaskan, dan menyampaikan informasi kinerja yang telah berhasil diukur dan dianalisis

sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dan perbaikan pada periode berikutnya. Bentuk dan format laporan juga tergantung pada teknik dan pendekatan yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Namun setidaknya item pokok yang harus ada dalam pelaporan hasil pengukuran kinerja adalah:

- (1) Target/ rencana.
- (2) Kriteria (ukuran dan indikator kinerja).
- (3) Realisasi.
- (4) Penyimpangan realisasi terhadap target atau rencana yang ditetapkan.
- (5) Asumsi-asumsi pokok.

m. *Monitoring, evaluasi, dan feedback*

- (1) *Monitoring* kinerja merupakan salah satu dari sejumlah alat yang bisa digunakan untuk mengevaluasi apakah layanan dan program-program pemerintah sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat dan *stakeholders* lainnya. *Monitoring* kinerja dapat juga digunakan untuk mengidentifikasi apakah teknik atau cara melakukan segala sesuatu sudah lebih baik daripada sebelumnya. Dengan melakukan pengukuran dan *monitoring* kinerja organisasi layanan publik diharapkan bisa digunakan sebagai dasar memperbaiki kinerja organisasi. Pertanyaan mendasar dalam proses *monitoring* ini adalah bagaimana sumber daya digunakan dan apakah tindakan yang diperlukan untuk menjamin tercapainya pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien sudah dilakukan.

(2) Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja adalah kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan manajer publik dalam melaksanakan kegiatan dan fungsi yang diamanahkan kepadanya sebagaimana visi dan misi organisasi. Evaluasi kinerja juga merupakan suatu proses umpan balik (*feedback*) atas hasil kinerja saat ini dan masa lalu sebagai dasar dan pelajaran untuk memperbaiki kinerja di masa datang.

(3) *Feedback*

Feedback (umpan balik) merupakan upaya pembelajaran atas hasil pencapaian kinerja saat ini dan periode sebelumnya untuk digunakan sebagai dasar dalam memperbaiki kinerja di masa datang. Hasil *monitoring* dan evaluasi kinerja memberikan informasi tentang keberhasilan dan kegagalan program dan kegiatan.

2.3.2. Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik menurut Mahsun,dkk (2006:31) meliputi aspek-aspek antara lain:

- a) Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
- b) Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

- c) Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*).
- d) Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
- e) Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- f) Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

2.4. Konsep *Balanced Scorecard*

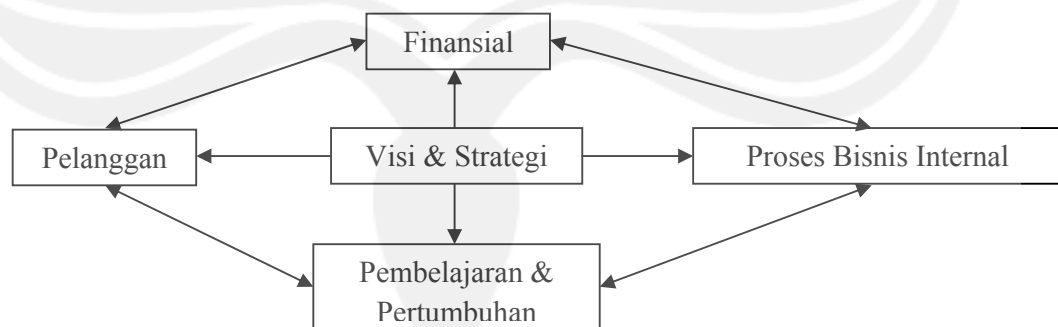
Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “ *Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*.”

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu *score*). Pada awalnya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor (*scorecard*) yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif di masa depan (*target*) yang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk mengevaluasi kinerja eksekutif. Kata berimbang (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif

diukur secara berimbang dari 2 perspektif, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Mulyadi, 2007:3).

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua Harvard Business Review, “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”. Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana menggunakan *Balanced Scorecard*.

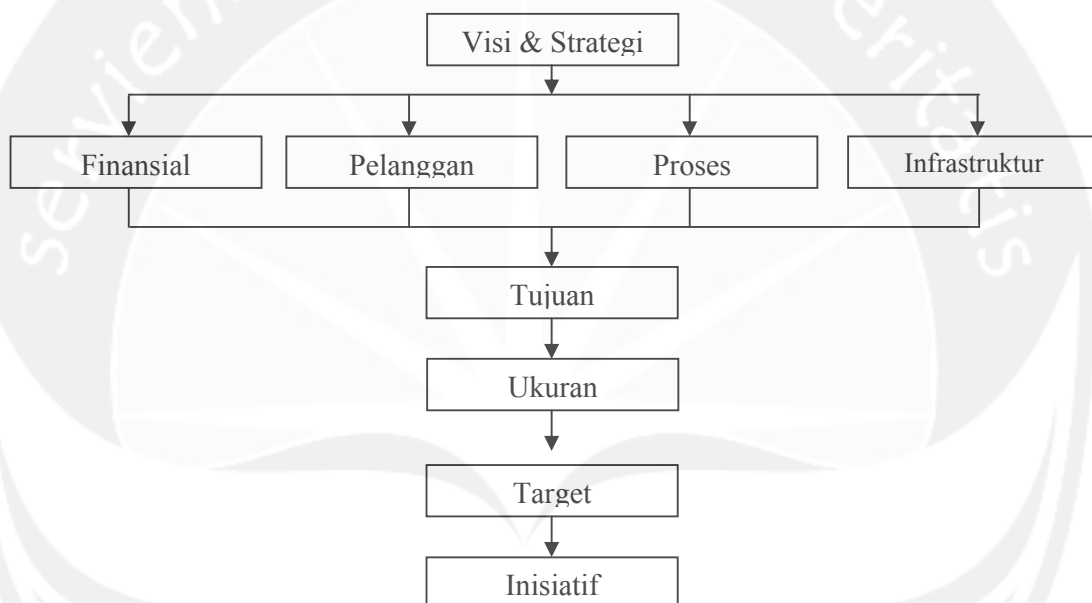
Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti: produk, proses, pelanggan, dan pengembangan produk. *Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang (lihat gambar 2.1).



(sumber : Yuwono dkk, 2004)

Gambar 2. 1. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung.

Visi dan strategi diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan di masa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis. Proses menterjemahkan visi dan strategi dapat dilihat pada gambar 2.2.



(Sumber : Hansen dan Mowen 2006)

Gambar 2.2 Proses Penerjemahan Strategi.

2.4.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:71), *Balanced Scorecard* merupakan:

“ a set of measurement that gives top managers a fast but comprehensive view of the business..includes finansial measures that tell the result of actions already taken..complements the finansial measures with operasional measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operasional measures that are the drivers of future finansial performance.”

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan

Balanced Scorecard sebagai:

"a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth."

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.4.2 Aspek-Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:23), Ada empat aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Perspektif keuangan

Perspektif finansial menjadi sangat penting karena dapat memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*).

b. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain *retensi* pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif finansial).

Komponen Utama dalam proses bisnis internal adalah:

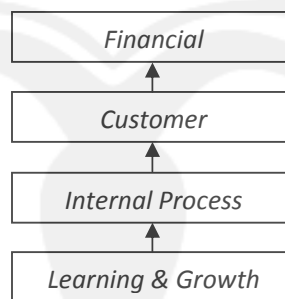
- (1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya.
- (2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya
- (3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan

infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh setiap karyawan, dan lainnya.

Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai, dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif (Malina dan Selto, 2004). Hubungan sebab akibat keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3.



(Sumber : Averson 2003)

Gambar2. 3. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hyphothesis*

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi perspektif lainnya. Jika dalam perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan terjadi peningkatan keahlian pekerja, maka diharapkan terjadi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dalam perspektif proses bisnis internal, selanjutnya produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan), dan pada akhirnya meningkatkan penjualan dan laba organisasi (perspektif finansial).

2.4.3. Syarat Penerapan *Balanced Scorecard*

Kriteria untuk dapat diterapkannya *Balanced Scorecard* adalah (Yuwono,dkk 2006: 16):

- a. Memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat dituangkan ke dalam konsep-konsep strategi.

Hal ini relatif memudahkan identifikasi sasaran strategis perusahaan dan perancangan model *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan arah strategi perusahaan.

- b. Memiliki struktur organisasi fungsional yang dapat mengurangi hierarkisme organisasi.

Hal ini memungkinkan terjadinya komunikasi untuk visi, misi, dan strategi yang dirancang di tingkat puncak menjadi efektif diantara seluruh individu dalam perusahaan. Dengan adanya kesatuan pemahaman tersebut, setiap individu akan berusaha menyelaraskan tujuan atau sasaran kerjanya (*personal goals*) dengan sasaran strategis perusahaan, sehingga pada akhirnya pencapaian sasaran strategis perusahaan akan berarti pencapaian tujuan setiap individu.

- c. Adanya persaingan yang semakin ketat sehingga dibutuhkan penciptaan nilai untuk merancang kinerja perusahaan mendatang.

Untuk dapat mengevaluasi efektivitas strategi usaha pencapaian sasaran-sasaran strategis perusahaan secara tepat, perusahaan memerlukan suatu instrumen pengukuran kinerja bisnis yang dapat memberikan informasi tentang keberhasilan strategi dan operasi bisnis perusahaan secara komprehensif, bukan hanya dari aspek keuangan, namun juga dari seluruh aspek yang terlibat dan berpengaruh secara signifikan terhadap proses bisnis secara keseluruhan.

- d. Komposisi sumber daya manusia yang sebagian besar berusia relatif muda dan berpendidikan yang memungkinkan adanya dinamika dan *progresivitas* proses manajerial. Biasanya pegawai yang berusia relatif muda dan berpendidikan relatif lebih tanggap terhadap perubahan dan lebih menerima adanya sistem baru secara mudah.

2.4.4. Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), manfaat dari *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja adalah:

- a. *Balanced Scorecard* tidak terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.
- b. *Balanced Scorecard* menjadikan semua *strategic objectives* terukur, dengan demikian karyawan yang bertanggung jawab atas pencapaian *strategic*

objectives tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian *strategic objectives* tersebut dan faktor yang menjadi pemicu keberhasilannya.

- c. *Balanced Scorecard* memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek).
- d. *Balanced Scorecard* menghasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, *strategic initiatives objectives*, strategi dan visi organisasi. Adanya benang merah dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan organisasi akan membutuhkan keyakinan tentang langkah-langkah yang ditempuh dalam mewujudkan visi organisasi. Keyakinan inilah yang menumbuhkan komitmen karyawan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih organisasi untuk membangun masa depannya.

2.4.5. Langkah Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah dalam merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996:10) dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan

Dalam penyusunan *Balanced Scorecard* langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi visi dan misi organisasi, selanjutnya mengkomunikasi visi dan misi tersebut ke seluruh bagian dalam organisasi. Pengertian visi adalah apa yang diharapkan di masa yang akan datang, dan harus diusahakan sejak organisasi didirikan supaya apa yang diharapkan menjadi kenyataan. Sedangkan misi adalah tugas-tugas yang harus dilakukan oleh perusahaan supaya visi perusahaan menjadi kenyataan.

b. Mengidentifikasi tujuan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*

Tahap selanjutnya adalah menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam kurun waktu yang lebih pendek untuk mewujudkan visi perusahaan.

c. Menentukan tolok ukur keempat perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah menentukan tujuan dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tolok ukur-tolok ukur dari masing-masing perspektif yang didasarkan pada kondisi perusahaan. Tolok ukur merupakan sarana yang digunakan untuk mengindikasikan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

d. Menentukan target

Rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat penilaian kinerja perusahaan harus dilengkapi dengan target yang ingin dicapai agar penilaian dapat dilakukan secara konsisten atas periode yang berbeda. Target ditentukan berdasarkan kinerja standar secara bersama antara manajemen perusahaan dengan anggota organisasi yang terlibat secara langsung

e. Mendesain *Balanced Scorecard*

Langkah terakhir adalah mendesain *Balanced Scorecard* (kartu *Score*) yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Dalam kartu *score* berisi empat perspektif beserta tujuan dan target yang ingin dicapai.

2.4.6. *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik

Organisasi yang berbeda tentu memiliki visi, misi, dan strategi yang berbeda, demikian pula penekanan pada setiap perspektifnya. Ukuran kinerja yang dipakai dalam *Balanced Scorecard* harus dapat menunjukkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi. Menurut Djoko S. dan Siti Resmi, 2006 terdapat tiga kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan bahwa ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* telah menunjukkan strategi yang telah disusun oleh suatu organisasi, yaitu:

a. Adanya hubungan sebab akibat.

Setiap ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* seharusnya merupakan bagian dari kesatuan hubungan sebab akibat yang merupakan representasi dari strategi organisasi.

b. Adanya pendorong kinerja.

Ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* seharusnya mengandung ukuran kinerja hasil (outcome) yang menunjukkan hasil kinerja yang telah lalu dan ukuran kinerja pendorong yang merupakan ukuran yang mendorong perbaikan kinerja untuk masa mendatang.

c. Terhubungnya dengan keuangan

Perubahan-perubahan paradigma dalam organisasi mendorong manajemen untuk memfokuskan diri pada kualitas, kepuasan pelanggan, atau inovasi baru. Ukuran kinerja yang baik seharusnya selalu mengaitkan hal-hal tersebut dengan ukuran keuangan.

Pada umumnya organisasi sektor publik tidak menempatkan profitabilitas sebagai tujuan utama organisasi. Berbeda dengan sektor bisnis yang bertujuan mencari keuntungan (perspektif keuangan), tujuan utama organisasi sektor publik adalah tercapainya misi organisasi dan kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Dalam organisasi sektor publik, perspektif keuangan lebih cenderung memberikan batasan daripada menjadi tujuan, oleh karena itu, terdapat sejumlah penyesuaian yang perlu dilakukan dalam menerapkan konsep *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik.

Rohm (2003) dalam Imelda (2004) menyatakan bahwa beberapa perubahan yang perlu dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard* agar dapat diterapkan pada organisasi sektor publik, antara lain:

- a. Perubahan *framework*, dimana yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
- b. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan.
- c. Perubahan perspektif *customers* menjadi perspektif *stakeholders*.

Pada *Balanced Scorecard* untuk sektor publik, misi menempati puncak hirarki *Balanced Scorecard*. Hal ini dimaksudkan agar misi jangka panjang organisasi tersebut dapat dikomunikasikan secara jelas (Susanto dan Resmi, 2006). Kerangka *Balanced Scorecard* untuk organisasi non profit dapat dilihat pada gambar 2.4.



(Sumber : Kaplan dan Norton, 2001)

Gambar 2.4. Kerangka Balanced Scorecard pada organisasi non profit.

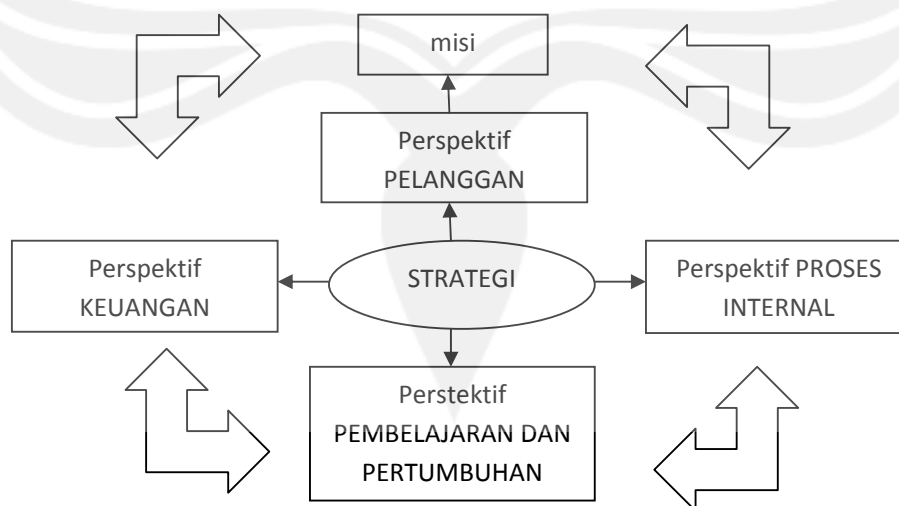
2.4.7. Balanced Scorecard untuk Universitas

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006:134), pada umumnya, universitas merupakan bentuk organisasi sektor publik yang tergolong dalam *quasi non-profit organization*, yaitu organisasi yang bertujuan menyediakan atau menjual barang atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Pendidikan menjadi salah satu sarana untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, oleh karena itu peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggara pendidikan sangat diperlukan guna memperbaiki kualitas pendidikan. Selain itu, persaingan antar universitas yang semakin ketat juga menuntut usaha perbaikan dan peningkatan kualitas atau penciptaan nilai secara terus menerus. Kualitas pendidikan merupakan konsekuensi dari kinerja

universitas yang baik. Agar kinerja baik maka harus dipantau dan ditingkatkan terus-menerus, oleh karena itu diperlukan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada pengelola tentang kinerja (*performance*) perguruan tinggi. Pendekatan *Balanced Scorecard* dapat menjadi alternatif untuk mengukur kinerja universitas secara komprehensif, karena keunggulannya dalam mengakomodasi baik informasi keuangan maupun informasi non keuangan.

Empat perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton dalam *Balanced Scorecard* untuk sektor bisnis merupakan sebuah pola dasar dan bukan merupakan model yang langsung cocok untuk setiap organisasi sehingga dimungkinkan adanya modifikasi kerangka penerapan *Balanced Scorecard* sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi yang bersangkutan. Demikian pula jika *Balanced Scorecard* diterapkan pada universitas, maka diperlukan juga penyesuaian dengan karakter, misi, visi, dan tujuan organisasi universitas tersebut.

Gambar *Balanced Scorecard* untuk universitas dapat dilihat pada gambar 2.5.



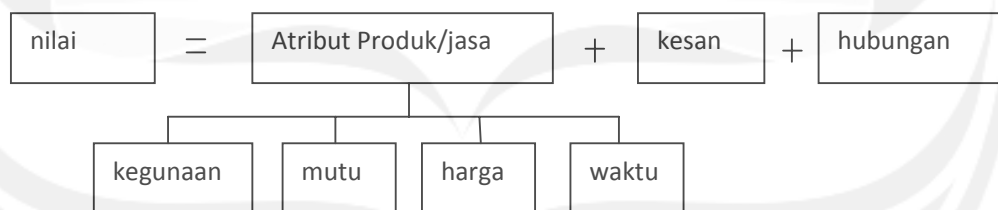
(Sumber : Paul R. Niven, 2006)

Gambar 2.5. Kerangka *Balanced Scorecard* pada universitas

2.4.8. Empat Perspektif Ukuran Kinerja dalam *Balanced Scorecard* untuk Universitas menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006:134-244):

2.4.8.1 Perspektif Pelanggan

Inti perspektif pelanggan adalah ukuran seberapa jauh pelanggan puas atas layanan universitas (fakultas), sehingga mau meneruskan kesan kepuasan para pelanggan atau mengetahui nilai yang diharapkan dan dihargai pelanggan terhadap jasa dan mutu universitas. Pada dasarnya, nilai suatu produk adalah fungsi atribut atau sifat produk, fungsi kesan terhadap produk, serta fungsi hubungan antara pelanggan dan pembuat produk. Kemudian, atribut produk adalah fungsi kegunaan bagi pelanggan, mutu, harga, dan waktu penyerahan. Gambar 2.6 akan menjelaskan ilustrasinya.



(Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton)

Gambar 2.6. Model Umum Dalil Nilai

a. Atribut produk atau jasa

Untuk universitas (fakultas), kegunaan dapat berarti kecocokan program studi dengan kebutuhan masyarakat untuk mencari pekerjaan atau mungkin pula mengembangkan minat. Mutu dapat diekspresikan dalam beberapa cara, misalnya peringkat akreditasi. Harga adalah biaya kuliah, uang sumbangan pembangunan, atau dapat pula biaya per mahasiswa per tahun. Waktu misalnya penyelesaian studi S1.

b. Kesan dan reputasi

Kesan dan reputasi seringkali sangat mengesan di benak pelanggan, sehingga dengan sendirinya dianggap bahwa mutu tentu baik, harga pasti sepadan dengan mutu, dan sebagainya tanpa meneliti terlebih dahulu mutu sesungguhnya.

c. Hubungan pelanggan

Hubungan pelanggan yang dimaksud disini adalah kemudahan, kecepatan, kepastian, keandalan, dan tanggapan mengenai hubungan antara pelanggan dengan membuat produk atau penyedia jasa, termasuk dalam hubungannya dengan penyerahan produk atau jasa.

2.4.8.2. Ukuran Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dapat diukur melalui dua aspek, yaitu:

a. Kegunaan bagi Pelanggan

Ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh kegunaan universitas (fakultas), konkretnya program studi, bagi pelanggan antara lain:

(1) Jumlah mahasiswa yang mendaftar tiap program studi

Makin banyak mahasiswa yang mendaftar berarti makin tinggi kegunaan yang dipersepsikan oleh calon mahasiswa dan orangtua siswa.

(2) Jumlah keseluruhan mahasiswa

Makin banyak mahasiswa yang mendaftar berarti makin tinggi kegunaan yang dipersepsikan oleh calon mahasiswa dan orangtua siswa.

b. Mutu Jasa yang Ditawarkan

Dua ukuran setidaknya dapat dilakukan untuk faktor mutu, yaitu peringkat akreditasi program studi dan nilai rata-rata IPK mahasiswa. Beberapa ukuran yang dapat digunakan adalah:

(1) Akreditasi program studi

Dengan adanya akreditasi ini, pimpinan dan penyelenggara universitas maupun pelanggan mengetahui apakah suatu program studi berada pada tingkat baik sekali, baik, cukup, atau bahkan tidak terakreditasi.

(2) Rata-rata IPK mahasiswa

Nilai rata-rata IPK menunjukkan mutu rata-rata calon mahasiswa yang diterima sekaligus menunjukkan segmen pelanggan dari segi kepandaian calon mahasiswa.

(3) Waktu pemberian jasa

dalam konteks universitas, waktu pemberian jasa umumnya terefleksi pada waktu rata-rata penyelesaian studi di masing-masing fakultas atau program studi di masing-masing fakultas atau program studi.

(4) Hubungan pelanggan

Baik buruknya antara pelanggan dan universitas bukan hanya dalam arti fisik, tetapi juga dalam arti batin. Hubungan dalam arti batin

adalah tingkat kepuasan, tingkat pengenalan, dan tingkat perhatian, baik diantara para mahasiswa, alumni, pengguna lulusan, maupun kunjungan calon mahasiswa.

2.4.8.3 Ukuran Perspektif Keuangan Universitas

Ukuran kinerja universitas (fakultas) dari perspektif keuangan agaknya terpenting setelah perspektif pelanggan. Untuk penyusunan ukuran kinerja universitas (fakultas) dari perspektif keuangan, kita dapat menggunakan pendekatan tiga kelompok, yaitu kinerja operasi, posisi keuangan, dan nilai universitas (Indrajit dan Djokopranoto, 2006).

2.4.8.4 Ukuran Perspektif Proses Internal Universitas

Untuk membuat ukuran yang termasuk dalam perspektif proses internal, kita ikuti alur pembagian atau penahapan proses yang terjadi di perusahaan dan terjadi pula di perguruan tinggi. Tahapan proses internal yang dimaksud adalah:

a. Proses inovasi

beberapa ukuran yang termasuk dalam tahap proses antara lain: pembukaan program studi baru, pembukaan jenjang baru, program kelas jarak jauh, program gelar ganda

b. Proses operasi

proses operasi terdiri atas proses pembuatan produk dan pemasaran serta penjualan pada pelanggan. Ukuran-ukuran yang perlu dilakukan menyangkut produktivitas, efisiensi, keteraturan, jaminan mutu, biaya proses, waktu proses,

dan sebagainya. Untuk universitas (fakultas) beberapa ukuran yang dapat dipikirkan misalnya: Rasio jumlah lulusan, rasio jumlah lulusan dan seluruh mahasiswa menunjukkan efisiensi proses belajar di universitas, lama studi rata-rata, dan nilai rata-rata IPK.

c. Proses layanan purna jual

Untuk perguruan tinggi, proses layanan purna jual dapat berupa: pencarian pekerjaan, fasilitas bagi alumni, dan jaringan alumni.

2.4.8.5 Ukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Universitas

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran universitas dibagi menjadi dua kelompok, yaitu ukuran utama dan ukuran pendorong atau penunjang.

a. Ukuran utama

Ada 3 kelompok utama yang dapat digolongkan dalam ukuran utama, yaitu:

(1) Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dapat dilihat melalui tingkat kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Tingkat kepuasan karyawan adalah suatu akumulasi berbagai jenis kepuasan yang diharapkan karyawan seperti penggajian, persyaratan kerja, kesempatan berkembang, suasana kerja, hubungan kerja.

(2) Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan universitas untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini dapat dilihat melalui masa kerja rata-rata karyawan dan perputaran karyawan. Makin lama karyawan bekerja dalam suatu

organisasi atau makin tinggi retensinya, dapat disimpulkan bahwa karyawan itu makin betah dalam bekerja.

(3) Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah jumlah dan mutu kinerja karyawan sebagai keluaran, seperti tingkat kehadiran, jumlah terbitan ilmiah, jumlah penulisan ilmiah, dan jumlah penelitian.

b. Kelompok ukuran pendukung, yaitu:

- (1) Kompetensi karyawan, seperti rasio dosen berpendidikan S3, rasio dosen dan mahasiswa, pelatihan dosen, studi lanjut dosen, dan kepangkatan dosen.
- (2) Penggunaan teknologi informasi, seperti tingkat kematangan, rasio jumlah komputer dan karyawan atau dosen atau mahasiswa.