

BAB 2

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999) dalam periode waktu tertentu. Dan terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mohamad Mahsun, 2009).

Menurut Yuwono et al (2002) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja (Mulyadi, 2001). Pengukuran kinerja menentukan secara periodik operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001)

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono et al (2002) menyebutkan bahwa manfaat sistem pengukuran kinerja organisasi adalah:

- a. Menelusuri kinerja yang menjadi harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat kepada pelanggan dan membuat seluruh komponen personal organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

- b. Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.
- d. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

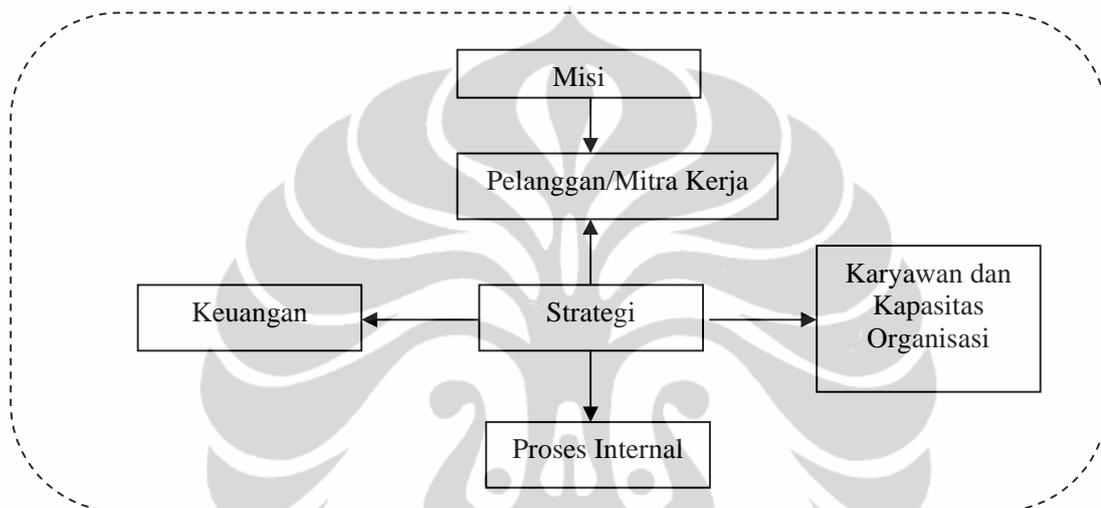
Pengukuran kinerja membantu organisasi untuk merefleksikan hasil-hasil yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja juga mampu membantu organisasi dalam pembelajaran untuk memahami masyarakat yang dilayani demi tercapainya optimalisasi kepuasan masyarakat yang berdampak pada efektifitas tujuan organisasi.

Rogers (1994) dalam Mahmudi (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu yang meliputi : pengetahuan, ketrampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
- e. Faktor kontekstual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja organisasi harus dapat diukur, Menurut Kaplan dan Norton (1996) dengan menerapkan teori *balanced scorecard* ke dalam suatu

organisasi sebagai suatu kerangka yang akan menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi dengan cara yang konsisten dan penuh wawasan. Karena itu dikatakan olehnya kita tidak mungkin dapat mengharapkan mengimplementasikan suatu strategi jika kita tidak dapat menggambarkan strategi yang hendak dicapai. Untuk lebih jelas *balanced scorecard* pada sektor publik digambarkan pada gambar 2-1:



Gambar 2-1. *Balanced Scorecard* Pada Sektor Publik

Sumber: <http://www.balancedscorecard.org> atau http://www.bettermanagement.com/images/library/presentations/11/improve_public/sld.14...7/3/2001

Untuk bisa menerapkan suatu strategi organisasi ke dalam tindakan operasional sehari-hari dibutuhkan *new capital investments* yang berupa *new intangible* yang disebut ‘*intellectual*’ *assets* (Kaplan dan Norton, 1996). Tetapi yang baru itu tidak harus baru melainkan dapat diperoleh melalui pembelajaran (*learning process*). Dengan memahami visi dan misi organisasi, tujuan organisasi dapat ditentukan (Kaplan dan Norton, 1996), menerjemahkan strategi ke dalam kegiatan operasional, memperhitungkan aturan organisasi dan saling bersinergi, setiap individu yang terlibat dalam organisasi membuat strategi ke dalam tugas sehari-hari, sehingga menjadikan strategi sebagai proses yang berkelanjutan dan upaya tersebut

menggerakkan perubahan menyiapkan para eksekutif menjadi pimpinan yang handal.

2.1.2. Pengukuran Kinerja

Strategi-strategi organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi bertujuan untuk mampu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut diperlukan adanya pengukuran kinerja.

Menurut Robertson dalam Mahmudi (2010), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi akan efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W dalam Sami'an adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993) dalam Sami'an merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Mejia, dkk (2004) dalam Sami'an mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- b. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang

bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

- c. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian pengukuran kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses pengukuran dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Niven (2003) terdapat enam konsep pengukuran kinerja organisasi sektor publik dan organisasi non profit, yaitu:

1. *Financial Accountability*

Adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang hanya berfokus pada seberapa besar anggaran yang telah dikeluarkan

2. *Program products or output*

Adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik bergantung pada jumlah produk atau jasa yang dihasilkan dan berapa jumlah orang yang dilayani.

3. *Adherence to standards quality in service delivery*

Pengukuran kinerja yang terkonsentrasi pada pelayanan yang mengarah pada ketentuan badan sertifikasi dan akreditasi pemerintah. Badan tersebut juga bertujuan untuk menjaga kualitas dan konsistensi produk/jasa yang mereka berikan.

4. *Participant related measures*

Pengukuran kinerja yang menekankan pentingnya kepastian pemberian pelayanan hanya kepada mereka yang sangat membutuhkan, oleh karena itu organisasi publik akan melakukan penilaian klien atau pelanggan yang akan dilayani berdasarkan status demografinya, sehingga bisa ditentukan mana pelanggan yang layak mendapatkan pelayanan terlebih dahulu.

5. *Key performance indicators*

Pengukuran kinerja berdasarkan pada pembentukan kriteria-kriteria tertentu yang dapat mewakili semua area yang ingin dinilai, untuk kemudian disusun indikator-indikator yang mampu mengukur kriteria tersebut.

6. *Client satisfaction*

Pengukuran kinerja organisasi publik didasarkan pada kepuasan pelanggan atas penyediaan barang atau pelayanan publik. Beberapa faktor utama yang menentukan kepuasan pelanggan yaitu: ketepatan waktu pelayanan, kemudahan untuk mendapat layanan dan kepuasan secara keseluruhan.

Disamping itu, menurut Mahsun (2009) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Analisis anggaran

Adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial dan data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi anggaran. Analisis anggaran ini bersifat analisis kinerja yang tradisional karena tidak melihat keberhasilan program, kinerja instansi pemerintah dikatakan baik jika realisasi pengeluaran anggaran lebih kecil daripada anggarannya dan sebaliknya jika realisasi pengeluaran anggaran lebih besar daripada anggarannya maka kinerja instansi pemerintah tersebut dinilai tidak baik.

2. Analisis rasio laporan keuangan

Berikut dibawah ini beberapa pendapat mengenai definisi analisis laporan keuangan yang dikutip dari Mahsun (2009), antara lain:

- a. Menurut Bernstein (1983), analisis laporan keuangan mencakup penerapan metode dan analisis atas laporan keuangan dan data lainnya untuk melihat dari laporan itu ukuran-ukuran dan hubungan tertentu yang sangat berguna dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Menurut Foster (1986), analisis laporan keuangan adalah mempelajari hubungan-hubungan dalam satu set laporan keuangan pada suatu saat tertentu dan kecenderungan-kecenderungan dari hubungan ini.
- c. Menurut Helferd (1982), analisis laporan keuangan merupakan alat yang digunakan dalam memahami masalah dan peluang yang terdapat dalam laporan keuangan

Dari ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis laporan keuangan merupakan alat yang digunakan untuk memahami masalah dan peluang yang terdapat dalam laporan keuangan pada suatu periode tertentu.

3. *Balanced scorecard*

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran

4. Audit kinerja (*value for money*)

Adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi, efektivitas. Pengukuran kinerja ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran dilakukan dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran dengan anggarannya. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa besar daya guna anggaran dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan seberapa tepat dalam pencapaian target dengan membandingkan *outcome* dengan *output*.

Mahmudi (2005) dalam Manajemen Kinerja Sektor Publik menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. Proses penilaian kinerjanya dilakukan melalui refleksi terhadap kinerja masa

lalu, evaluasi kinerja saat ini, identifikasi solusi permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya
Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya. Kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman
Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi
5. Memotivasi pegawai
Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik
Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi

2.1.3. Visi dan Misi sebagai Dasar Pengukuran Kinerja

Suatu organisasi mutlak mempunyai visi (*vision*) dan misi (*mission*), karena ketiganya akan berimplikasi kepada kinerja yang akan tercipta pada

level organisasi (Williams, 2002: 32). Beberapa pakar manajemen telah menjelaskan definisi dari visi dan misi sebagai berikut:

Visi

Beberapa definisi tentang visi dapat diuraikan sebagai berikut:

Sebuah visi menunjukkan apa yang menjadi tujuan perusahaan di masa depan, visi merupakan peta jangka panjang bagi perusahaan. (Bredrup, 1995: 92). Suatu pernyataan visi menjelaskan apa tujuan organisasi yang diinginkan oleh para manajer masa depan dan bagaimana bentuk organisasi yang seharusnya (Bounds et al, 1994: 218).

Suatu visi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan masa depan yang relatif jauh dimana bisnis telah berkembang dalam kondisi-kondisi yang terbaik dan sesuai harapan-harapan dan impian-impian organisasi, suatu visi memberikan acuan apa yang akan dicapai dalam bisnis, dan menjadi pedoman pada tingkat ambisi perencanaan strategik (Karlöf, 1993: 150-151)

Misi

Beberapa definisi tentang misi dapat diuraikan sebagai berikut:

Sebuah misi mendefinisikan lingkup kegiatan bisnis yang dijalankan perusahaan. Sebuah misi menjawab pertanyaan: bisnis apa yang harus dijalankan perusahaan. (Bredrup, 1995: 94-95). Misi harus menggambarkan tujuan organisasi saat ini dalam artian apa yang harus dilakukan organisasi dalam jangka pendek, pertanyaan ini harus memisahkan organisasi dari pertanyaan-pertanyaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Bounds et al, 1994: 218)

Misi adalah karakter, identitas dan alasan keberadaan organisasi. Misi dapat dibagi menjadi 4 bagian yang saling berhubungan: tujuan, strategi, standar-standar perilaku dan nilai-nilai. Tujuan menjelaskan mengapa organisasi ada: untuk kepentingan siapa semua upaya dilakukan? (Campbell and Yeung, 1991: 145)

Berdasarkan kumpulan pernyataan dan definisi tentang visi dan misi organisasi di atas, mengartikan bahwa dengan cara apa dan bagaimana organisasi akan menghadapi masa depannya demi kelangsungan organisasi itu sendiri.

2.2. Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.2.1. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pada awal sekitar tahun 90an *balanced scorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika.

Secara harfiah, pengertian *balanced scorecard* dapat dibagi menjadi dua yaitu "*scorecard*" yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan "*balanced*" yang artinya seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategik (*strategic management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*). (Paul R.Niven, 2003: 15).

Balanced scorecard menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan yang harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan.

Balanced scorecard juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. *Balanced scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk kepada rencana terdahulu yang telah ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional. *Balanced scorecard* lebih sebagai sarana komunikasi. Informasi, dan proses belajar.

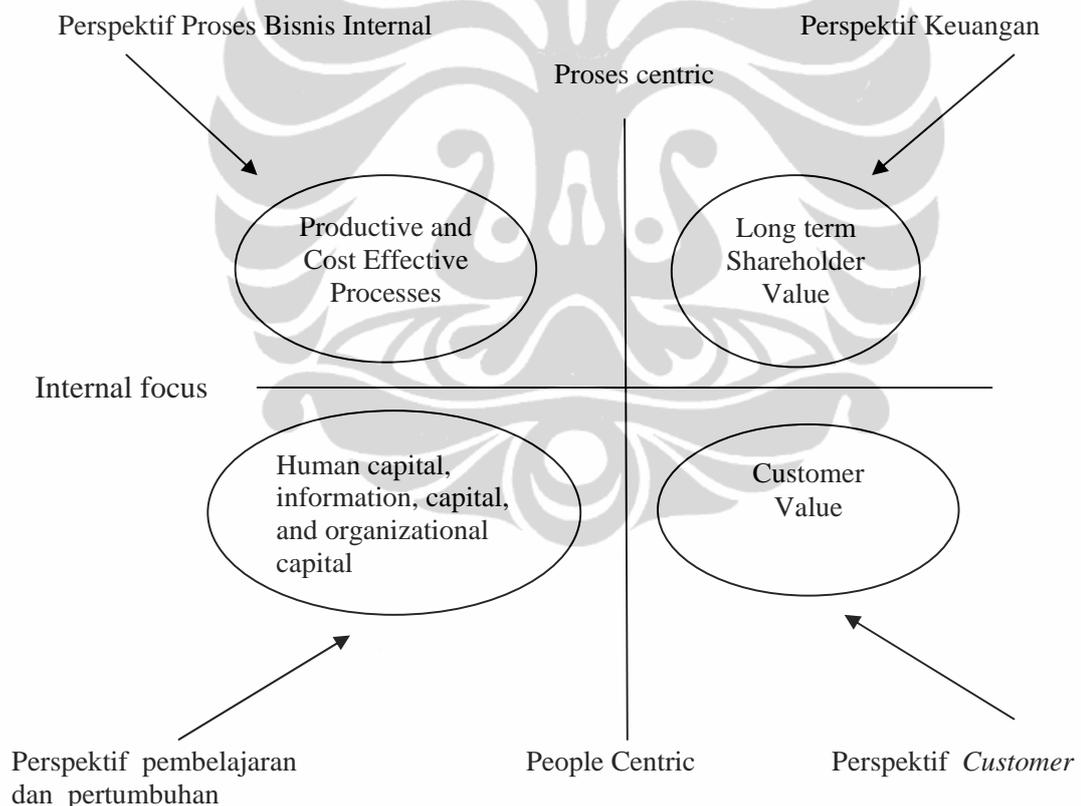
Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pada awal perkembangannya, *balancerd scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Pendekatan manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan teratur. Karena metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan pada perspektif keuangan, tetapi juga pada perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan tersebut.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, pimpinan organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja

pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* bukan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada kinerja jangka pendek – melalui perspektif keuangan – *Balanced Scorecard* membentuk nilai untuk keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

Menurut Robert Simon (2000) dengan menggunakan keempat perspektif tersebut, akan memberikan keseimbangan pada: (1) tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang; (2) ukuran eksternal (yaitu untuk pemilik dan pelanggan) dan ukuran internal yaitu pada proses bisnis internal, inovasi, dan pembelajaran dan pertumbuhan; (4) ukuran kinerja yang tegas dan lebih lembut, ini lebih bersifat subyektif. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2-2



Gambar 2-2. Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik Yang Ditetapkan Dalam Perencanaan Strategik

(Sumber: Mulyadi: Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: UPPmAMP YKPN, 2005): hal 13.)

2.2.2. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Untuk memperoleh kinerja keuangan yang baik, menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), organisasi perlu mewujudkan strategi keuangan yang merupakan komponen penting dalam seluruh proses organisasi. Hal ini mengingat bahwa ukuran kinerja keuangan menunjukkan strategi, sasaran strategik, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dan menghasilkan keuntungan-keuntungan bagi organisasi.

Dalam pengukuran *balanced scorecard* pengukuran kinerja keuangan penting bagi organisasi untuk menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan organisasi terutama di bidang keuangan untuk terus bertahan, dan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kinerja keuangan akan menentukan tingkat kemampuan organisasi untuk mewujudkan misi organisasi baik dalam konteks ekonomi maupun sosial dalam memberikan tingkat kesejahteraan kepada seluruh organisasi bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan merupakan akumulasi positif dan terjadinya peningkatan kinerja organisasi dalam konteks pemberian pelayanan kepada pelanggan yang merupakan suatu proses pelaksanaan misi organisasi dalam menciptakan peluang-peluang positif bagi unsur-unsur organisasi di dalam melakukan tugas pelayanan publik (Mulyadi, 2001)

b. Perspektif Pelanggan

Pelanggan (*customer*) akan merasa puas jika mereka mendapat produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat dan pada harga yang dipandang memadai. (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Kepuasan pelanggan dalam pelayanan sektor publik mencakup empat hal: perspektif pelanggan/masyarakat, rasa aman yang meningkat, kepuasan pelanggan meningkat, dan waktu tunggu yang diperpendek (Rohm, 2001).

Pelayanan yang memuaskan pelanggan adalah mutu atau kualitas pelayanan itu sendiri. Oleh karena itu pelayanan perlu terus ditingkatkan melalui proses belajar berkelanjutan yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepuasan pelanggan akan optimal jika petugas yang menangani memperhatikan keluhan, keinginan atau harapan kondisi fisik kantor, dan tanggapan yang diberikan oleh kantor cepat dan tanggap.

Kepuasan pelanggan atau pengguna jasa mencerminkan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterimanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan akan menunjukkan *outcome* (dampak) kebijakan secara positif begitu pula sebaliknya. Mendudukan pelanggan sebagai mitra adalah upaya organisasi untuk bisa lebih obyektif dan tidak berjarak dengan masyarakat.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, eksekutif mengidentifikasi proses bisnis internal mana yang harus dikembangkan. Proses ini dapat digunakan oleh unit bisnis untuk:

- a. Memberikan proposisi (rancangan usulan) nilai yang akan menunjukkan dan membuat pelanggan kembali, dan
- b. Memuaskan harapan *stakeholder* tentang kembalinya modal keuangan.
- c. Ukuran proses bisnis internal fokus pada proses internal yang akan memberikan dampak terbesar kepada kepuasan pelanggan dan meningkatkan sasaran keuangan organisasi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*, memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif lain. Perspektif ini memberi arah bagi misi organisasi tentang bagaimana organisasi dapat mempertahankan kemampuannya untuk selalu dapat mengadakan perubahan dan peningkatan. Prinsip utama perspektif ini

adalah mendukung perusahaan untuk memberikan prioritas dari *learning organization* serta mendorong pertumbuhan organisasi.

Organisasi pembelajaran dan pertumbuhan datang dari tiga prinsip sumber daya, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Tujuan keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal pada *Balanced Scorecard* akan menciptakan kesenjangan yang besar antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem, dan prosedur dari apa yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja. Untuk menutup kesenjangan, organisasi harus melakukan pelatihan tenaga kerjanya, meningkatkan teknologi informasi dan sistem, dan menetapkan prosedur organisasi. (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996: 25-29)

2.2.3. Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintahan

Balanced scorecard dapat diterapkan dalam organisasi publik yang tidak mencari keuntungan dan tetap dinamis. *Balanced Scorecard* mengkaji kinerja organisasi berdasarkan keempat perspektif dan menjawab setiap pertanyaan kunci dari masing-masing perspektif, yakni:

- a. Perspektif Finansial: mengenai pengalokasian dana dan perbandingan antara anggaran yang dialokasikan dan realisasinya.
- b. Perspektif pelanggan: mengenai pandangan mitra kerja terhadap kita, kepuasan mitra kerja, keterlibatannya sebagai mitra dan adanya waktu tunggu yang lebih singkat.
- c. Perspektif internal organisasi: mengenai dalam hal apa perbaikan dalam organisasi dilakukan, mengenai daur waktu dan tahap-tahap pengadaan dipersingkat.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi: untuk mewujudkan visi, bagaimana organisasi memelihara kemampuannya untuk berubah dalam membaca tuntutan zaman. Apakah organisasi memiliki karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi, apakah

kepuasan kerja tercapai dan apakah perlu memperbaiki ketrampilan / pendidikan pegawai?

Bagaimanapun juga, penerapan *Balanced Scorecard* organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian, karena: Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.

Tujuan utama organisasi publik adalah bukan memaksimalkan hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah dengan pertimbangan organisasi pemerintah cenderung menekankan “pelayanan publik” yang berkualitas (Gasperz, Vincent, 2006). Seperti pada gambar 2.3 di bawah ini:



Gambar 2.3 *Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintah

(Sumber: Vincent Gasperz, *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma, 2006)

Balanced Scorecard mengkaji kinerja organisasi berdasarkan keempat perspektif dan menjawab setiap pertanyaan kunci dari masing-masing perspektif, yakni:

Perspektif finansial: mengenai tingkat penyerapan anggaran.

Perspektif pelanggan (mitra kerja): mengenai pandangan mitra kerja terhadap kita, kepuasan mitra kerja, keterlibatannya sebagai mitra dan adanya jalur birokrasi yang lebih singkat.

Perspektif internal organisasi: mengenai dalam hal apa perbaikan pada organisasi dilakukan, mengenai daur waktu dan tahap-tahap pengadaan dipersingkat.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi: untuk mewujudkan visi, bagaimana organisasi memelihara kemampuannya untuk berubah dalam membaca tuntutan zaman. Apakah organisasi memiliki karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi, apakah kepuasan kerja tercapai dan apakah perlu memperbaiki ketrampilan/pendidikan pegawai.

2.3. Penelitian terdahulu

Sebelum melakukan penelitian ini, penulis telah terlebih dahulu mempelajari beberapa penelitian tentang pengukuran kinerja organisasi pemerintah yang menggunakan metode *balanced scorecard*. Masing-masing penelitian tersebut memiliki cara pembahasan dan penekanan analisis data yang berbeda-beda. Dari penelitian-penelitian tersebut, ada beberapa yang dijadikan rujukan bagi penulis untuk meneliti kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga dengan pertimbangan adanya kemiripan cakupan subjek/objek penelitian dan adanya kesamaan literatur dalam menetapkan indikator pengukuran kinerja *balanced scorecard*, penelitian dimaksud antara lain:

- 1) Ruslinda Dwi Wahyuni, Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI dengan

Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta 2008.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI) dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah cukup baik dengan total skor 43. Hasil pengukuran skor serta bobot dari para ahli untuk keseluruhan aspek sebesar 3,29 sehingga termasuk kategori kinerja baik. Kinerja dengan nilai paling tinggi ada pada kinerja keuangan, dan kinerja kepuasan pelanggan. Sedangkan kinerja yang mendapat skor paling kecil adalah kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk lebih meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, khususnya Ditjen HKI perlu meningkatkan pengetahuan dan kesejahteraan pegawainya, peningkatan kualitas otomasi administrasi HKI, dan kerja sama antar institusi. Dalam rangka memperbaiki pelayanan publik, Ditjen HKI dapat memberikan perhatian pada prioritas utama perbaikan layanan Ditjen HKI yang diperoleh dari unsur tingkat penting pelanggan

- 2) Merry Dandian Panji, Analisis Kinerja Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 2002

Berdasarkan hasil penelitian kepuasan pelanggan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) ternyata baik. Kepuasan kerja *tangible* ternyata sedang dan kepuasan kerja *intangibile* umumnya rendah. Sebagian besar karyawan tidak memahami visi dan misi Ditjen Dikti tetapi mereka tetap bekerja sebaik mungkin. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* memaksa organisasi menjaga keseimbangan antara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi, proses internal organisasi, efisiensi keuangan yang telah dialokasikan, kesesuaian antara rencana-rencana dan operasional dan perspektif kepuasan pelanggan/konsumen tercapai dengan adanya keterlibatan masyarakat untuk kemajuan dunia pendidikan.