

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu yang terkait dengan pembahasan sehingga dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan. *Pertama*, berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Rezma Hadi Rahmani pada tahun 2010 dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)” penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan 4 perspektif *Balance Scorecard* dalam kurun waktu 2006 -2009. Pendekatan penelitian adalah penelitian deskriptif, Sedangkan hasil dari penelitian ini adalah : hasil pengukuran kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan metode *Balance Scorecard* kinerja Organisasi dikatakan baik, kinerja dari Perspektif Keuangan baik, selain itu juga, kinerja dari Perspektif Non Keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari Perspektif Pelanggan terpenuhinya kepuasan Mahasiswa dengan terlihat bahwa Mahasiswa puas akan kinerja karyawan/Dosen. Perspektif Proses Internal Bisnis juga cukup baik dilihat semakin banyaknya kualifikasi Dosen dengan Pendidikan S3 dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan juga baik dengan rendahnya Retensi Pegawai. Kedua, Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh wahyu eko yuzandra pramadhy (UNDIP) 2008-2010.dengan judul Penerapan Metode *Balance Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada organisasi

Nirlaba(studi kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang. dari perspektif keuangan rasio efisiensi dari APBN dari tahun 2008 - 2010 dinilai baik yaitu sebesar 100%,100% dan 100% hal ini dilakukan sebagai kewajiban rumah sakit sebagai organisasi pemerintah bidang pelayanan, wajib memaksimalkan dan memanfaatkan dengan baik dana dari pemerintah,Pada perspektif pelanggan retensi pelanggan dinilai cukup dilihat dari tingkat pertumbuhan pencapaiannya yang fluktuatif selama 2008 - 2010, rasio akuisisi pelanggan adalah kurang dikarenakan rata rata akuisisi pasien menurun, rasio kepuasan pelanggan diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas atas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit,Pada perspektif proses internal bisnis inovasi dilakukan rumahsakit ditahun 2009 dan 2010 dengan pelayanan kegiatan Disaster Victim Identification (DVI) yang terealisasi 100% pada tahun 2009. Kemudian pada tahun 2010 rumah sakit resmi terealisasi 100% menjadi Badan Layanan Umum. Pada tingkat operasional tingkat pertumbuhan fluktuatif selama 2008 - 2010,Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,Dalam perspektif ini terdapat 2 ukuran yaitu pada penilaian tingkat Retensi karyawan adalah cukup ditandai dengan persentasi Retensi karyawan yang fluktuatif 2008 - 2010 dan rasio pelatihan karyawan juga fluktuatif 2008-2010 dan dianggap cukup .

## **2.2. Kajian Teoritis**

### **2.2.1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang

diharapkan (Mulyadi, 2007:337). Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) dalam [id.wikipedia.org/wiki/kinerja](http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seresponden pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, dalam [id.wikipedia.org/wiki/kinerja](http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja), 2003:223) Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha dan kesempatan personil, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada institusi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dimana institusi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

### **2.2.2. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Diantaranya menurut Lynch dan Cross (1993) dalam [www.aliciakomputer](http://www.aliciakomputer)

[.wordpress.com/2008](http://wordpress.com/2008), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa institusi lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh responden dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### **2.2.3. Organisasi Nirlaba**

Nirlaba adalah istilah yang biasa digunakan sebagai sesuatu yang bertujuan sosial, kemasyarakatan atau lingkungan yang tidak semata-mata untuk mencari keuntungan materi (uang). Organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang besaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal didalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba. Organisasi nirlaba meliputi sekolah negeri, universitas, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, organisasi jasa sukarelawan, serikat buruh, asosiasi profesional, institut

riset, museum, dan organisasi pemerintah. ([id.wikipedia.org/wiki/organisasi nirlaba](http://id.wikipedia.org/wiki/organisasi_nirlaba)).

Kriteria organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45 adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya entitas yang berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan;
2. Menghasilkan barang dan atau jasa tanpa bertujuan untuk menumpuk laba, dan kalau suatu entitas tidak menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut;
3. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

#### **2.2.4. Konsep *Balanced Scorecard***

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil proyek-proyek penelitian pada multiinstitusi dan memperkenalkan pada suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seresponden. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan.

Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. *Balanced scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif institusi sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan institusi saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak institusi harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan institusi yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. (Kaplan dan Norton, 1996:7). Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi institusi untuk berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek

(Gaspersz, 2005:3). Institusi menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996:9) :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi institusi,
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis,
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Dari uraian diatas tampak bahwa *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi institusi, dimana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja institusi. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi yang merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

#### **2.2.5. Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard***

Evolusi Perkembangan *balanced scorecard* menurut Mulyadi (2007:312), diantaranya adalah :

1. *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja Eksekutif, *Balanced scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.
2. *Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategis Pemanfaatan *Balanced scorecard* pada sistem perencanaan strategik sebagai alat untuk

menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi institusi ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan empat atribut, yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

3. *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu dalam pengelolaan kinerja personal, *Balanced scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif mengelola institusi, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personal (manajemen dan karyawan) untuk mengelola institusi. *Balanced scorecard* memberikan rerangka jelas dan masuk akal bagi seluruh personal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan

### **1. Perspektif Keuangan**

Salah satu cara untuk menganalisis secara sederhana mengenai keadaan keuangan, digunakan konsep rasio (perbandingan) . Oleh karena itu ada ungkapan '*management by ratio*' yang menggambarkan cara mengelola keuangan dengan menggunakan konsep di atas . Yang penting bukan hanya menentukan dan menghitung rasio-rasio tersebut, tetapi memahami apa arti rasio tersebut dalam kaitan dengan posisi keuangan. rasio yang digunakan dalam konsep organisasi nirlaba dengan menyesuaikan data lakip adalah sebagai berikut :

$$a. \text{ Rasio Kinerja Keuangan} = \frac{\text{Total Realisasi Anggaran}}{\text{Total Target Anggaran}} \times 100\%$$

Rasio ini menunjukkan Tingkat realisasi Anggaran keseluruhan dalam mencapai program yang diharapkan.



## 2. Perspektif Pelanggan

Merupakan pengukuran kinerja yang mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan pesaing lain, sebagai indikator seberapa baik institusi memuaskan pelanggannya ( wijaya tunggal, 2009; 10) filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*, perspektif ini merupakan *leading indikator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Beberapa variabel yang digunakan dalam tolak ukur kepuasan pelanggan menurut survei kepada pelanggan/Mahasiswa yang disesuaikan dengan institusi jasa pendidikan nirlaba yaitu :

- Fasilitas Akademik
- Realisasi pelayanan
- Respon terhadap kebutuhan Pelanggan/Mahasiswa
- Kemampuan karyawan/dosen
- Empaty Institusi

Dalam menganalisa kepuasan pelanggan menurut survei maka akan dilakukan suatu analisa tingkat kepuasan pelanggan. Analisa tingkat kepuasan pelanggan merupakan suatu analisa angka perbandingan antara layanan yang diterima pelanggan dengan kualitas layanan yang diharapkan. Dalam perhitungan analisis

tingkat kepuasan pelanggan, haruslah terlebih dahulu menghitung skor persepsi kepuasan pelanggan dan skor harapan pelanggan. Skor yang diperoleh kemudian diselisihkan antara skor harapan dan skor persepsi dari selisih tersebut kemudian diketahui kesenjangan yang tercipta antara harapan dan kenyataan yang diterima pelanggan

$$\frac{\text{Skor Persepsi Kepuasan}}{\text{Skor harapan}} \times 100 \%$$

Dengan demikian semakin besar selisih yang tercipta maka tingkat kepuasan pelanggan akan diperoleh dengan cara membagi skor persepsi dengan skor harapan kemudian di kalikan 100%

### **3. Perspektif Proses manajemen Internal**

dalam proses manajemen internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana instansi diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan.

Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

- a. pengukuran pengembangan aktivitas utama, merupakan pengembangan yang dilakukan Institusi agar dapat bertahan dalam persaingan dengan para pesaing. Pada proses pengembangan produk baru, institusi berupaya untuk menciptakan produk/jasa,yang memiliki nilai jual.

b. Evaluasi alat pengembangan aktivitas utama, Tahapan ini merupakan tahapan dimana institusi berupaya untuk mengevaluasi alat pendukung pengembangan aktivitas utama.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Merupakan pengukuran kinerja yang mengukur kemampuan institusi untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik instansi dapat tercapai untuk waktu sekarang dan waktu yang akan datang( wijaya tunggal, 2009;10).

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya institusi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama

Dalam perspektif ini instansi melihat tolak ukur: *employee satisfaction*, *information system capabilities dan motivation*, empowerment and alignment.

##### *1. Employee satisfaction*

Pekerja yang puas merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Institusi yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan institusi

##### *2. Information system capabilities*

Kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik baiknya

3. *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar besarnya (yuwono, 2007; 42)

Ada tiga variabel pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

- Kepuasan karyawan
- Visi misi institusi
- Sistem informasi institusi