

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA

Kinerja merupakan kontribusi yang dapat diberikan oleh seseorang atau divisi untuk pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja dapat berarti tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan (*financial*), dan non keuangan (*non financial*). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Mardiasmo, 2002).

Suatu penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen dapat mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Penilaian kinerja digunakan kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2.2. TUJUAN PENILAIAN KERJA

Tujuan utama penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi, kemudian informasi tersebut digunakan untuk evaluasi dan pengembangan dimana banyak keputusan relevan yang dibuat berdasarkan penilaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja sebagai evaluasi mempunyai tujuan :

1. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan secara keseluruhan
2. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajemen unit divisi.
3. Memberikan motivasi bagi manajemen dan karyawan dalam menjalankan tugas seiring dengan tujuan umum perusahaan.
4. Membedakan tingkat kinerja setiap karyawan.
5. Pengambilan keputusan administrasi dan personalia, seperti seleksi, promosi, kenaikan gaji, dan transfer karyawan.

2.3. UKURAN KINERJA

Ukuran kinerja disebut dengan ukuran produktifitas adalah sistem yang dengan output (hasil yang diperoleh). Ukuran kinerja tersebut dapat diklasifikasikan menjadi: (Pamungkas,2008).

1. Ukuran keuangan

Ukuran keuangan diperoleh melalui sistem akuntansi seperti laporan keuangan, anggaran biaya.

2. Ukuran non keuangan

Selain kinerja keuangan, perusahaan juga berkepentingan dengan kerja non keuangan seperti kualitas, produktifitas karyawan, kepuasan konsumen dan lain-lain.

2.4. **BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN KINERJA**

Beberapa kelemahan penilaian kinerja tradisional serta semakin ketatnya persaingan dunia bisnis, *balanced scorecard* merupakan alternatif penilaian kinerja perusahaan dan organisasi yang bisa menunjang upaya peningkatan kemampuan bersaing.

2.4.1. **Pengertian *Balanced scorecard***

Balanced Scorecard merupakan suatu strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai visi dan strategi perusahaan dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Metode *balanced scorecard* dapat digunakan oleh manajer untuk mengukur seberapa besar perusahaan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan perusahaan saat sekarang dan yang akan datang, serta seberapa banyak perusahaan harus dapat meningkatkan kapabilitas internal dan investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Ukuran ini merupakan kerangka kerja bagi suatu sistem manajemen dan pengukuran strategis, dimana metode ini mengungkapkan faktor pendorong nilai untuk kinerja keuangan jangka panjang dan jangka kompetitif yang lebih baik. Metode ini juga menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan yang diturunkan dari satu proses dari atas ke bawah yang digerakan oleh misi dan strategi perusahaan.

2.4.2. Perspektif *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, keempat perspektif tersebut adalah:

a. Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perbaikan-perbaikan yang tercermin dari sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur.

Sasaran-sasaran keuangan akan berbeda dalam tiap-tiap siklus kehidupan bisnis. tiga tahapan siklus kehidupan bisnis menurut Kaplan dan Norton (2000):

1. Berkembang (*Growth*)

Perusahaan yang berbeda pada tahap ini umumnya menghasilkan produk-produk dengan prospek yang cukup cerah, perusahaan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung pertumbuhan produk.

2. Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan diharapkan pada ketatnya persaingan dari para competitor. Mereka perlu mempertahankan tingkat laba yang telah dicapai sebelumnya. Investasi yang dilakukan bertujuan untuk mengatasi hambatan dalam proses produksi, misalnya dengan meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi.

3. Memungut hasil (*Harvest*)

★ Tingkat produksi pada tahap ini berada pada titik jenuh. Perusahaan melakukan panen atas hasil investasi yang telah dilakukan. Dalam kondisi demikian, aktivitas investasi berskala besar tidak diperlukan lagi. Yang menjadi masalah adalah bagaimana meningkatkan pendayagunaan asset-aset perusahaan untuk memaksimalkan arus kas masuk.

b. Perspektif pelanggan

Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi atas dua kelompok:

a) Kelompok pengukuran inti (*core measurement groups*) yang menyangkut pengukuran atas :

1. Pangsa pasar (*market share*)

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.

2. Tingkat pemerolehan pelanggan baru (*customer acquisition*)

Mengukur keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

3. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*)

Mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.

4. Tingkat keuntungan pelanggan (*profitability customer*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan.

5. Tingkat keputusan pelanggan (*customer satisfaction*)

Mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

b) Pengukuran (*customer value proposition*) terdiri dari tiga kategori yaitu:

1. Atribut-atribut produk atau jasa

Berkaitan dengan hal fungsi, harga dan mutu dari produk atau jasa.

2. Hubungan dengan pelanggan

Tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, ketersediaan produk yang ditawarkan, penampilan fisik dan mutu layanan.

3. Reputasi dan citra perusahaan serta produk-produknya dimata para pelanggan.

Membangun reputasi dan citra bisa dilakukan melalui iklan, dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif bisnis internal

Pengukuran perspektif bisnis internal dibagi menjadi tiga bagian:

a) Proses inovasi

Dalam proses inovasi perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa kini dan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

b) Proses operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat diterimanya order dari pelanggan sampai pada produk atau jasa tersebut diterima oleh pelanggan.

c) Proses pelayanan purna jual

Aktivitas terakhir dalam proses bisnis internal ini mencakup aktivitas garansi dan perbaikan serta pemrosesan pembayaran. Dasar pengukuran terhadap pelayanan ini adalah kualitas, biaya dan waktu.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan terbagi atas tiga kategori, yaitu :

a) Kemampuan karyawan

Termasuk didalamnya yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan, tingkat perputaran karyawan, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah pegawai dan tingkat kompensasi.

b) Kemampuan sistem informasi

Misalnya adalah tingkat ketersediaan informasi yang diperlukan, keakuratan informasi dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

- c) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan individu perusahaan contohnya yaitu jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan, jumlah saran yang berhasil guna, banyaknya karyawan yang memahami visi dan tujuan perusahaan.

2.4.3. Manfaat Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dapat dilakukan untuk hal-hal sebagai berikut: (Rohayati dan Hidayah, 2004 dalam Silvianingrum, 2007)

1. Memberikan penjelasan mengenai strategi perusahaan yang terdiri dari berbagai eksekutif, dari berbagai departemen.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.
3. Penyelarasan antara tujuan-tujuan organisasi dan individu.
4. Menyelaraskan *strategic initiatives* dan menerjemahkan tujuan-tujuan strategik ke dalam sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Meninjau strategi secara sistematis dan periodik, guna mendapatkan umpan balik dalam perbaikan strategi dan pembelajaran.

2.4.4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced scorecard* yaitu menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional.

Balanced Scorecard juga dapat menjadi sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik sistem manajemen strategik tradisional. Manajemen stetegik internasional hanya berfokus kepada sasaran-sasaran yang bersifat keuangan saja. Berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. *Balanced Scorecard* bahkan menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan (Pamungkas, 2008).

a) Komperhensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kekomperhensifan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran strategik perusahaan mencakup lingkungan yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran

strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian koheren sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

c) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan :

1. *Financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan)
2. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan)
3. Proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal)
4. Sumber daya manusia yang produktif dan berkompeten (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Secorcard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, prses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah sasaran yang tidak mudah diukur, tetapi dalam pendekatan *Balanced Scorecard* ketiga sasaran dalam perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola. sehingga dapat diwujudkan, dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.4.5. *Balanced scorecard* sebagai penilai kerja PT PLN (persero)

Selain perusahaan yang bertujuan untuk mencari laba ada juga perusahaan yang didirikan tidak untuk mencari laba, dimana keputusan yang diambil manajemen ditujukan untuk menyediakan pelayanan, dan sukses organisasi diukur terutama berdasarkan jumlah dan mutu pelayanan yang diberikan, jenis-jenis organisasi ini adalah organisasi pemerintah, organisasi pendidikan, rumah sakit, organisasi keagamaan, dan lain-lain.

PT PLN (persero) sebagai organisasi non profit merupakan lembaga yang memberikan pelayanan penyediaan listrik dan tidak mencari keuntungan komersial. Karena sifat demikian, maka manajemen dalam mengelola PT PLN (persero) tidaklah mudah, karena mengingat PT PLN (persero) harus tetap berdiri disamping fungsi sosialnya tetap dipertahankan.

Keputusan pelanggan menjadi hal yang penting bagi PT PLN (persero), dimana hal ini menjadi faktor terciptanya loyalitas pelanggan, dimana loyalitas pelanggan ini salah satunya dapat diukur karena PT PLN (persero) memberikan pelayanan prima yang dibutuhkan pelanggan. Karena dengan meningkatkan pelayanan pelanggan diharapkan akan lebih puas dan hal ini tercakup dalam perspektif konsumen.