

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Harapan

Teori harapan (*expectancy theory*) merupakan suatu asumsi hasil dari pilihan perilaku kesadaran seseorang yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa senang dan meminimalisir rasa sakit. Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang menyatakan bahwa hubungan antara perilaku orang di tempat kerja dan tujuan mereka adalah tidak sederhana. Seseorang mempunyai kepentingan untuk mencapai kepuasannya secara maksimal dan meminimalkan ketidakpuasan. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Lawler (Sopiah, 2008) yang mengajukan empat asumsi, yaitu :

- a. Seseorang mempunyai pilihan-pilihan untuk menentukan hasil yang akan mereka keluarkan. Hasil ini mengacu pada tujuan-tujuan pribadi.
- b. Orang mempunyai harapan tentang kemungkinan bahwa upaya mereka mengarah kepada performa yang ingin dicapai.
- c. Orang mempunyai harapan tentang kemungkinan bahwa hasil keluaran tertentu akan diperoleh setelah memberikan performa yang baik.

- d. Dalam setiap situasi, tindakan dan upaya yang dipilih seseorang berkaitan dengan harapan seseorang.

Dalam istilah praktis, teori harapan mengemukakan bahwa seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar kepada kinerja yang lebih baik (Robbin, 2006). Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kinerjanya, begitupun sebaliknya. Kinerja karyawan didasarkan pada faktor-faktor individu seperti kepribadian, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan.

Teori harapan dapat diimplementasikan dalam penelitian ini karena dipertimbangkan dapat menjelaskan variabel kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini disebabkan adanya keterkaitan perspektif tersebut terhadap kinerja karyawan.

2. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) merupakan salah satu dalam teori motivasi yang menginginkan individu untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Menurut teori ini, individu berkomitmen terhadap sasaran, artinya bertekad untuk tidak menurunkan/meninggalkan sasaran, hal tersebut paling besar kemungkinan untuk terjadi bila sasaran itu ditentukan sendiri dan bukannya ditugaskan. Proses penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan inisiatif sendiri maupun

diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan. Hal itu seperti dikemukakan Robbins (2006) dalam kasus lain, individu justru akan memiliki kinerja terbaik jika ditugasi oleh atasannya..

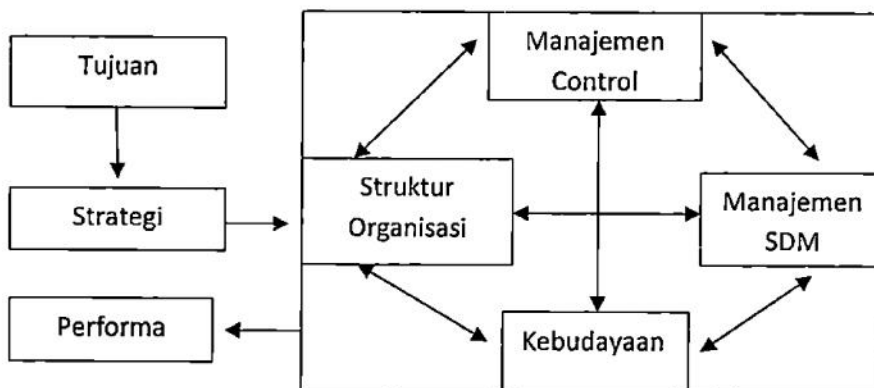
Oleh karena itu, sasaran yang ditentukan dengan imbalan maka akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tidak ada umpan balik dan niat untuk bekerja menuju sasaran yang akan dicapai merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Sasaran dapat memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang harus dilakukan. Teori penetapan tujuan menunjukkan sasaran yang sulit dan spesifik menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa sasaran (Robbins, 2006). Artinya jika individu bekerja berdasarkan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka usaha untuk mencapai tujuan tersebut juga besar. Peraturan akan lebih memperbesar kemungkinan untuk mencapai tujuan jika tujuan yang ditentukan sesuai dengan nilai-nilai karyawan.

Teori penetapan tujuan dapat digambarkan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik harus ada kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan individu. Tujuan organisasi biasanya telah diatur berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, sementara tujuan individu biasanya berhubungan dengan motivasi seseorang. Implikasi teori tersebut terhadap penelitian ini dipertimbangkan dapat menjelaskan hubungan antara variabel yang memungkinkan manajemen untuk mengukur kinerjanya dengan menggunakan konsep

penetaan tujuan yaitu adanya keselarasan tujuan antara organisasi dan individu untuk berkomitmen dalam pencapaiannya. Kinerja suatu organisasi dapat meningkat apabila didukung oleh faktor-faktor yang ada pada individu dan kepatuhan kepada peraturan.

3. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi dalam melakukan aktivitasnya. Dalam suatu perusahaan, sistem pengendalian manajemen berguna untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi. Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang berguna untuk mempengaruhi anggota organisasi dalam mengaplikasikan strategi perusahaan. Strategi ini diimplementasikan melalui struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kebudayaannya (Anthony dan Govindrajan, 2005). Berikut adalah bagan sistem pengendalian manajemen.



Gambar 2.1. Bagan SPM
Sumber : Anthony dan Govindrajan, 2005.

Secara teoritis, komponen internal dalam lingkungan bisnis meliputi strategi perusahaan, struktur organisasi, manajemen kontrol, budaya perusahaan dan juga sumber daya manusia. Komponen tersebut saling berinteraksi sesuai dengan strategi, visi dan misi organisasi untuk memberikan performa (kinerja) yang berkualitas. Manajemen kontrol memegang bagian yang cukup penting dalam memberikan kontribusi untuk menciptakan kinerja yang baik. Salah satu aspek penting dalam manajemen kontrol adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian terhadap kinerja organisasi untuk mengetahui seberapa baik atau buruk kinerja yang selama ini ditunjukkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dilakukan oleh manajer atau pihak yang diberi wewenang dan kepercayaan serta dianggap kompeten untuk melakukan penilaian terhadap organisasi tersebut.

4. Sistem Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen kontrol untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007) adalah penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi

landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Dalam pendekatan konvensional, penilaian kinerja didasarkan pada pengukuran aspek keuangan yang dapat dilihat dari laporan keuangan dan neraca.

Laporan keuangan dan neraca merupakan gambaran keadaan suatu organisasi. Neraca menggambarkan keadaan pada saat akhir tahun tersebut atas perubahan kejadian dari tahun sebelumnya. Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan ukuran-ukuran sebagai dasar dalam melakukan penilaian.

Pengukuran kinerja Menurut Mahsun dalam Sri Wahyuni (2011) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam

menghasilkan 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. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting dan menentukan. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

b. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Robert & Anthony (2001: 52), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara ekspilit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2) Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut

harus focus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4) Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

c. Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Sri Wahyuni (2011) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu:

- 1) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta *intelektual* (sumber daya manusia) perusahaan.
- 2) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

5. Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu contoh sistem pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. BSC pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja konvensional yang berfokus pada aspek keuangan. Fokus yang didasarkan pada aspek tersebut dapat menimbulkan bias, karena hanya dipandang dari segi keuangan dan tidak memperhatikan aspek-aspek lain yang juga mempengaruhi performa organisasi.

BSC melengkapi pengukuran finansial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. BSC merupakan suatu system management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. BSC memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai *goal congruence* (keselarasan tujuan), sehingga dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, BSC menitikberatkan pengukuran kinerja mealalui empat perspektif, yaitu *finansial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal bussiness* (bisnis internal) dan *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan).

b. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton dalam Sri Wahyuni (2011) adalah sebagai berikut:

- 1) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)

- 3) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

c. Perspektif *Balanced Scorecard*

Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam BSC:

1) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a) Growth (bertumbuh) : tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta

membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

- b) Sustain (bertahan) : tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.
- c) Harvest (menuai) : Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

2) Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dalam hal ini mahasiswa melihat organisasi dalam menyediakan barang dan jasa pelayanan publik apakah sudah sesuai dengan keinginan mahasiswa. Pengukuran ini terbagi dalam dua kelompok yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton dalam Sri Wahyuni, 2011):

a) *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

(1) *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

(2) *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.

(3) *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.

(4) *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.

(5) *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

b) *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:

(1) *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen

yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.

(2) *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.

(3) *Image and Reputation*, menggambarkan factor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada dasarnya perspektif proses bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan, dan perspektif ini harus mampu menjelaskan proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus dilakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan *customer*.

Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu :

a) Tahap Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan

waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

b) Tahap Operasi

Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c) Tahap Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedures*. Pada perspektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini terjadi karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan

karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu:

a) Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: (1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan, (2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

d. Hubungan Antar Perspektif *Balanced Scorecard*

Keempat aspek dalam BSC tidak hanya mampu mengkombinasikan ukuran finansial dan nonfinansial, namun juga dapat menyelaraskan ukuran-ukuran strategi perusahaan dan terdapat hubungan *cause and effect* antara ukuran-ukuran dalam perspektif-perspektif BSC (Kaplan dan Norton dalam Sri Wahyuni, 2011). Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indication*).

Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan cikal bakal kesuksesan kinerja organisasi. Pada perspektif ini, organisasi akan memerhatikan karyawannya untuk lebih maju dan berkembang. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik, maka akan memberi pengaruh positif terhadap perspektif proses bisnis internal. Produktivitas dan komitmen dari para karyawan yang terefleksi pada perspektif proses bisnis internal akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, sehingga berkontribusi positif terhadap perspektif pelanggan. Selanjutnya, kesuksesan ketiga perspektif tersebut pada akhirnya akan terlihat pada perspektif keuangan.

BSC telah diterapkan oleh banyak perusahaan di dunia. Lawson et al dalam mahfud Sholichin (2012) melaporkan survei

internasionalnya bahwa sejak tahun 2004 hingga 2006 sekitar 50% perusahaan telah menggunakan BSC.

Hasil survei Downing dalam Mahfud Sholichin (2012) menunjukkan bahwa alasan perusahaan menerapkan BSC adalah

1. Menyelaraskan organisasi dengan strategi (66%)
2. Alat untuk mensinergikan organisasi (61%)
3. Membangun sistem manajemen strategi (57%)
4. Menghubungkan antara strategi dengan perencanaan dan penganggaran (54%)
5. Menetapkan target strategi (51%)
6. Memprioritaskan inisiatif strategi (50%)

6. Badan Layanan Umum

a. Pengertian Badan Layanan Umum

Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pada Pasal 1 menyatakan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/ atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Pengertian ini diadopsi kembali dalam peraturan pelaksanaannya yaitu dalam Pasal 1 Angka 1 PP No.23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan

Badan Layanan Umum. Yang termasuk dalam jenis BLU antara lain rumah sakit, lembaga pendidikan, pelayanan lisensi, dan penyiaran.

b. Tujuan Badan Layanan Umum

Dalam PP No.23 Tahun 2005 Pasal 68 ayat 1 disebutkan bahwa BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktifitas dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Yang dimaksud dengan dengan praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidahkaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan manajemen berkesinambungan.

c. Azaz Badan Layanan Umum

Azaz Badan Layanan Umum adalah:

- 1) Menyelenggarakan pelayanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan, tidak terpisah secara hukum dari instansi induknya.
- 2) Pejabat BLU bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan layanan umum kepada pimpinan instansi induk.
- 3) BLU tidak mencari laba.

- 4) Rencana kerja, anggaran dan laporan BLU dengan instansi induk tidak terpisah.
 - 5) Pengelolaan sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.
- d. Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum

Menteri Keuangan mempunyai kewenangan dalam pembinaan keuangan terhadap Satuan Kerja Badan Layanan Umum (Satker BLU) di lingkungan pemerintah pusat. Untuk melakukan pembinaan keuangan terhadap Satker BLU perlu dilakukan penilaian kinerja di bidang keuangan. Untuk itu, penyusunan pedoman penilaian kinerja keuangan sangat dibutuhkan. Pedoman tersebut tertuang dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-36/PB/2012.

Penilaian kinerja keuangan satker BLU merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui kualitas pelayanan satker BLU kepada masyarakat, khususnya untuk mengetahui keadaan kesehatan keuangan Satker BLU. Penilaian ini dilakukan satu kali dalam satu tahun anggaran dan dilaksanakan oleh Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU. Ketentuan dalam peraturan ini mulai berlaku untuk penilaian kinerja keuangan Satker BLU tahun anggaran 2011. Peraturan Nomor PER-36/PB/2012 mengatur mengenai pedoman penilaian kinerja Satker BLU dengan melihat dua aspek, yaitu aspek keuangan dan aspek kepatuhan pengelolaan keuangan BLU.

Penilaian berdasarkan aspek keuangan, ditetapkan berdasarkan rasio keuangan dan rasio pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) terhadap biaya operasional. Sementara penilaian berdasarkan aspek kepatuhan pengelolaan keuangan BLU, ditetapkan berdasarkan :

- 1) Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Definitif.
- 2) Penyampaian Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan.
- 3) Surat Perintah Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU.
- 4) Tarif layanan.
- 5) Sistem akuntansi.
- 6) Persetujuan Rekening.
- 7) *Standard Operating Procedures* (SOP) Pengelolaan Kas.
- 8) SOP Pengelolaan Piutang.
- 9) SOP Pengelolaan Utang.
- 10) SOP Pengadaan Barang dan Jasa.
- 11) SOP Pengelolaan Barang Inventaris.

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang membahas tentang *Balanced Scorecard* pada beberapa perusahaan dan organisasi. Dari hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi

yang relevan sesuai dengan keadaan sesungguhnya, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja akan tetapi kinerja non keuangan juga diukur dalam metode ini. Adapun beberapa penelitian mengenai metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

- 1) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putu Wirasata (2010) mengenai “Analisis Kinerja RSUD TG.Uban Provinsi Kepulauan Riau dengan Metode *Balanced Scorecard*” menunjukkan bahwa instrumen kinerja yang ada dalam *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam rumah sakit, khususnya pada rumah sakit pemerintah. Hasil analisis kinerja yang dinilai pada keempat perspektif melalui pendekatan konsep *Balanced Scorecard* di RSUD TG.Uban pada tahun 2010 menunjukkan bahwa beberapa perspektif menunjukkan kinerja yang baik, hal tersebut terlihat dari hasil yang dicapai oleh perspektif tersebut.
- 2) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rezma Hadi Rahmani (2010) mengenai “Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). Adapun hasil dari penelitian tersebut berdasarkan perspektif keuangan yang ada dalam *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa masih ketersediaan anggaran masih belum memenuhi target sebesar 20-30%. Kinerja UIN Maulana Malik Ibrahim ditinjau dari perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pasien, profitabilitas pasien, retensi pasien pada tahun 2009 dan 2010 menunjukkan hasil yang baik, hal ini terlihat pada tingkat kepuasan pasien yang menunjukkan

bahwa sebagian besar pasien merasa puas, dengan indeks kepuasan 3,91. Hal ini berarti mahasiswa merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan pihak universitas. Kinerja UIN Maulana Malik Ibrahim ditinjau dari perspektif proses bisnis internal juga sudah baik Sarana dan prasarana pendidikan semakin lengkap dari tahun ke tahun. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator tingkat produktivitas karyawan, tingkat retensi karyawan, dan kepuasan karyawan sudah baik, hal ini dapat dilihat dari peningkatan karyawan dari tahun ke tahun, kecilnya tingkat retensi karyawan dan *survey* kepuasan karyawan yang hasilnya cukup baik.

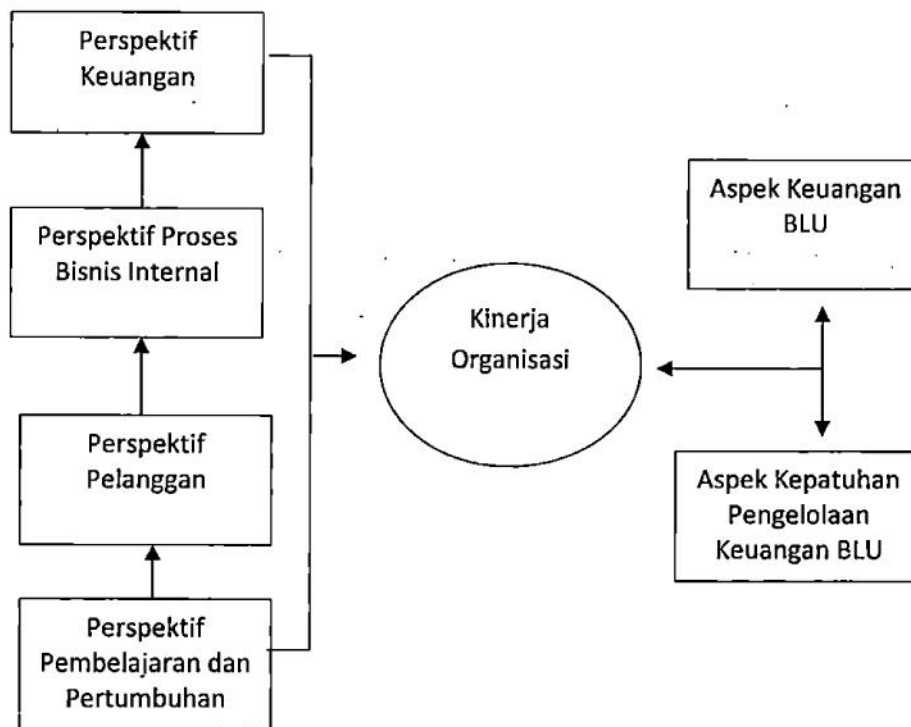
Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu selain perbedaan obyek penelitian, penelitian ini menggunakan perbandingan metode lain dalam mengukur kinerja organisasi yaitu Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-36/PB/2012.

C. Kerangka Berpikir

Dalam melakukan pengukuran kinerja untuk Satker BLU, pemerintah telah mengeluarkan peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-36/PB/2012 mengenai penilaian kinerja keuangan Satuan Kerja Badan Layanan Umum yang mencakup aspek

keuangan dan kepatuhan pengelolaan keuangan BLU.. Penilaian ini diharapkan dapat mengetahui kualitas pelayanan Satker BLU khususnya mengukur tingkat kesehatan keuangan Satker BLU.

Metode pengukuran kinerja lain yang lebih komprehensif juga diperlukan untuk menilai kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangannya saja tetapi juga mengukur dari perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2.2
Kerangka Berpikir