

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### 1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan alat perolehan data yang bermanfaat sebagai umpan balik yang dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi masalah dan membantu dalam pemecahannya, sehingga berguna untuk memperbaiki kinerja operasi suatu perusahaan. Pengukuran kinerja adalah merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan organisasi, serta memberikan umpan balik strategi. Anthony dan Govindarajan (2003:78).

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur dari segi keuangan dan non keuangan, pengukuran kinerja keuangan yaitu kinerja yang dinilai berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai mata uang dengan cara membandingkan realisasi keuangan berdasarkan anggarannya dan merupakan hasil akhir dari kegiatan yang telah dijalankan dalam satu periode tertentu. Sedangkan pengukuran non keuangan lebih mengarah pada kinerja suatu proses kegiatan yang sedang berlangsung. Pengukuran kinerja yang tepat adalah ukuran yang dapat memberikan kinerja dari *Critical Success Factors* dimana elemen ini yang dibutuhkan untuk meraih sukses.

Dengan adanya pengukuran kinerja, maka suatu perusahaan selalu dapat mengetahui apakah suatu perusahaan sudah melakukan implementasi suatu strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja selalu bertitik tolak pada tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Samryn (2001:263) tujuan perusahaan dapat berupa :

- a. Maksimalisasi laba.
- b. Maksimalisasi penjualan.
- c. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
- d. Mencapai suatu tingkat laba yang memuaskan.
- e. Mencapai target pangsa pasar tertentu.
- f. Meminimumkan perputaran karyawan.
- g. Internal peace bagi manajemen.
- h. Memaksimalkan tunjangan dan gaji manajemen.

Dalam persaingan pasar berbagai strategi akan dilakukan untuk mencapai target pangsa pasar. Selain menentukan strategi mana yang akan digunakan dalam mencapai terget pangsa pasar, ukuran kinerja yang baik pun juga penting dan yang bersifat komprehensif, maka ukuran kinerja sebaiknya (Samryn, 2001:262)

- a. Relevan dengan sasaran atau target-target perusahaan.
- b. Dapat dipengaruhi oleh tindakan manajer.
- c. Obyektivitasnya dapat dipertanggung jawabkan.
- d. Dapat dimengerti oleh para manajer.
- e. Mencakup aspek penting dari kinerja tanpa menimbulkan konflik dengan pihak lain.
- f. Dapat digunakan untuk menilai dan memberikan penghargaan kepada para manajer.
- g. Dapat digunakan secara reguler dan tidak berkelanjutan.
- h. Memperhatikan keseimbangan jangka panjang dan jangka pendek.

Berdasarkan uraian diatas, pelaksanaan pengukuran kinerja harus diperhatikan dengan baik supaya hasilnya bisa berguna baik bagi karyawan, pihak manajer maupun perusahaan. Informasi yang dihasilkan juga akan dimanfaatkan oleh mereka untuk mengembangkan cara kerjanya dan memodifikasi rencana perusahaan dalam rangka mencapai tujuan.

## 2. Peranan Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu karyawan perusahaan dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Pengukuran kinerja dapat pula memotivasi setiap individu yang ada didalam perusahaan untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan dan terciptanya keselarasan tujuan (*goal congruence*).

## 3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah menyediakan suatu arahan bagi manajer dan unruk mengevaluasi kinerja mereka. Kriteria pengukuran kinerja yang efektif adalah dapat mudah dimengerti dan di sesuaikan terhadap orang-orang yang menangani aktivitas serta membantu proses untuk mengidentifikasi masalah dan menyarankan penyelesaiannya. Menurut Mardiasmo (2002:122) tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah :

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

Jadi pengukuran kinerja harus dapat memberikan dasar yang baik kepada manajemen perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

#### 4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat dari pengukuran kinerja adalah memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi sumber-sumber masalah dalam rangka mencapai kesuksesan. Menurut Mardiasmo (2002:122) manfaat pengukuran kinerja adalah :

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward* dan *punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, dan
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Menurut pendapat diatas pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa berjalannya operasional perusahaan berdasarkan atas kinerja karyawan secara maksimum, membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan dan perusahaan, serta memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan sehingga distribusi karyawan terhadap perusahaan menjadi maksimal ditunjang dengan adanya penghargaan terhadap karyawan.

#### 5. Jenis-Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Halim Tjahjono, Fakri (2000:120) sistem pengukuran kinerja dibedakan menjadi dua jenis yaitu :

- a. Pengukuran Kinerja Keuangan  
Pengukuran secara keuangan memberikan informasi tentang ukuran keuangan kesuksesan perusahaan, laba dan pendapatan, menunjukkan hasil keputusan masa lalu yang telah diambil oleh perusahaan yang digunakan adalah : *ROI, EVA, Residual Income*.
- b. Pengukuran Kinerja Non Keuangan  
Pengukuran non keuangan lebih mengarah pada kinerja suatu proses kegiatan yang sedang berlangsung (bersifat operasional) yang digunakan adalah pengukuran kualitas, pengukuran kepuasan pelanggan, pengukuran produktivitas, pengukuran waktu, dan lain-lain.

Menurut pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Dimana kinerja keuangan dilakukan dengan mengukur laba yang diperoleh perusahaan, sedangkan kinerja non keuangan lebih mengarah pada kinerja suatu proses kegiatan yang sedang berlangsung bagi manajemen.

## 6. *Critical Success Factors Critical*

### a. Pengertian *Critical Success Factors*

*Critical Success Factors* adalah faktor-faktor penting yang sangat berpengaruh bagi suatu perusahaan untuk menunjang keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan dan dalam meraih keunggulan kompetitif. Apabila *critical success factors* diidentifikasi dengan tepat akan memberikan informasi yang dapat membantu para manajer. *Critical Success Factors* disebut juga *key success factors*, *key variabel*, *strategic factors*, *key result factors*, dan *pulse point*, yang mempunyai pengertian yaitu faktor-faktor penting yang dimiliki badan usaha dalam menunjang keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan menjadi dasar dalam memenangkan suatu persaingan.

Menurut Mardiasmo (2002:124) pengertian variabel kunci adalah variabel yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi. Jika terjadi perubahan yang tidak digunakan, maka variabel ini harus segera disesuaikan. Jadi *critical success factors* adalah variabel-variabel dalam lingkungan badan usaha baik *eksternal* maupun *internal* yang mempengaruhi kesuksesan badan usaha dalam mencapai tujuan dengan menekankan pada variabel internal badan usaha.

*Critical success factors* merupakan faktor-faktor yang sangat berpengaruh bagi badan usaha dalam menciptakan nilai-nilai dalam jangka

panjang dan profitabilitas yang ingin dicapai oleh badan usaha. Jadi dapat disimpulkan bahwa *key success factors* atau *key variabel* atau *critical success factors* merupakan elemen penting dalam perusahaan, yang sangat membantu perusahaan dalam menerapkan strategi dan akan digunakan sebagai kekuatan perusahaan untuk mencapai keberhasilan baik dalam peluang pasar, keuangan, maupun memenangkan persaingan dalam dunia bisnis karena elemen tersebut juga mengidentifikasi area kinerja suatu perusahaan.

b. Manfaat *Critical Success Factors* Bagi Manajemen

*Critical Success Factors* merupakan informasi non keuangan yang dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam melaksanakan fungsi manajerialnya. Menurut Hansen dan Mowen (2006:7) *critical success factors* sebagai salah satu alat bantu manajemen dalam aktivitas :

- 1) Perencanaan (*Planning*) adalah formulasi tindakan yang terperinci untuk memperoleh suatu keterangan akhir dari kegiatan manajemen.
- 2) Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan manajerial dalam memonitor suatu implementasi rencana dan memberikan tindakan koreksi yang dibutuhkan.
- 3) Pembuatan keputusan (*Decision Making*) adalah proses memilih diantara alternatif-alternatif persaingan.

Setelah membuat suatu perencanaan, maka seorang manajer harus terus-menerus memonitor pelaksanaannya untuk memastikan bahwa semuanya telah berjalan dengan baik. Untuk itu dibutuhkan umpan balik yang digunakan untuk mengevaluasi langkah yang telah dilakukan. Berdasarkan evaluasi tersebut, maka seorang manajer memutuskan untuk melanjutkan rencana semula atau dibutuhkan adanya tindakan-tindakan yang lain. Jadi dengan berpedoman pada *critical success factors*, maka pengendalian dapat dilakukan dengan lebih terfokus pada faktor-faktor yang sangat penting bagi tujuan perusahaan.

c. Hubungan *Critical Success Factors* Dengan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mendukung *critical success factors*. Menurut Ostrenga et, al (dalam Wulandari, 2004:35) hubungan antara pengukuran kinerja dengan *Critical Success Factors* adalah pentingnya suatu sistem pengukuran kinerja bisnis merefleksikan *critical success factors*. Setelah faktor-faktor penting yang mempengaruhi kemampuan bersaing dari suatu perusahaan dapat diidentifikasi, selanjutnya pihak manajemen harus melakukan pengukuran dan pengevaluasian terhadap faktor-faktor kunci tersebut.

## 7. Pengukuran Kinerja Non Keuangan

### a. Pengertian dari Kinerja Non Keuangan

Pengukuran non keuangan biasa disebut dengan ukuran operasional, seperti yang didefinisikan oleh Hansen dan Mowen (1999:500) “Ukuran operasional (*Operational Measure*) adalah ukuran kinerja aktivitas secara fisik”. Pengertian dari kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan mata uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Pengukuran tersebut lebih menunjukkan kinerja sebagai proses sehingga dapat menunjukkan pada pihak manajemen tentang proses yang sedang berlangsung.

Ukuran kinerja non keuangan dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan pada tingkat operasional, karena informasi yang dihasilkan adalah informasi yang tepat waktu, akurat, dan relevan. Sehingga kinerja perusahaan akan semakin efisien dalam meningkatkan perbaikan yang berkesinambungan dalam memperkuat posisi persaingan perusahaan. Perbaikan ini merupakan tujuan utama dalam pengukuran kinerja non keuangan dan setiap perkembangan yang terjadi didalam perusahaan akan selalu dilaporkan. Sehingga pihak manajemen akan cepat mengetahui kemajuan dan perkembangan yang terjadi. Maka perusahaan diharapkan dapat melakukan perbaikan terhadap efisiensi biaya, kualitas,

peningkatan produktivitas dan layanan konsumen serta dapat mencapai keunggulan bersaing dan tujuan perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang.

b. Dimensi Kinerja Aktivitas dalam pengukuran Kinerja Non Keuangan.

Menurut Hansen dan Mowen (2006:493) Ukuran kinerja non keuangan berhubungan dengan tiga dimensi kinerja aktivitas yaitu :

1) Efisiensi.

Efisiensi berfokus pada hubungan input aktivitas dengan output aktivitas. Hal ini merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh pihak hotel dalam mengelola fasilitas maupun sarana yang tersedia yang digunakan oleh pelanggan secara tepat guna dan berdaya guna.

Indikator-indikator yang dapat memberikan gambaran tingkat efisiensi pada industri perhotelan antara lain :

a) Persentase tingkat hunian (*occupancy percentage*) dan persentase hunian ganda (*double occupancy percentage*).

Menurut Manurung (2005 : 100) persentase ini dapat dihitung dengan cara sebagai berikut :

(1) Persentase tingkat hunian

$$\% \text{ tingkat hunian} = \frac{\text{Jumlah kamar terjual}}{\text{Jumlah kamar yang siap dijual}} \times 100\%$$

## (2) Persentase tingkat hunian ganda

Persentase tingkat hunian ganda =

$$\frac{\text{Jumlah tamu} - \text{Jumlah kamar yang dihuni}}{\text{Jumlah kamar yang dihuni}} \times 100\%$$

## b) Tingkat Produktivitas Roomboy

Tingkat produktivitas roomboy dapat dihitung dengan cara sebagai berikut :

Jumlah kamar yang dibersihkan per roomboy per hari =

$$\frac{\text{Jumlah kamar yang terjual}}{\text{Jumlah roomboy dalam satuan sift}}$$

Ukuran produktivitas tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditentukan.

## c) Turnover Internal

Ukuran ini dilakukan untuk menentukan tingkat efisiensi penggunaan kamar kosong

Turnover Internal =

$$\frac{(\text{Jumlah kamar} \times \text{Jumlah hari}) - \text{Jumlah kamar yang terjual}}{\text{Jumlah tamu yang check out}}$$

## 2) Kualitas

Kualitas merupakan hal yang paling penting bagi pelanggan karena pelanggan mengharapkan untuk mendapat apa yang telah

mereka bayar. Pengukuran kinerja non keuangan atas kualitas akan sangat membantu dalam pemeliharaan kualitas. Pengertian kualitas bukan merupakan perbedaan apa yang diinginkan oleh pelanggan dan apa yang diterima oleh pelanggan. Menurut Davis (dalam Yamit, 2001:8) “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan”.

Indikator-indikator non keuangan yang dibahas dalam penelitian ini untuk menilai kinerja kualitas, meliputi dua elemen yaitu :

a) Kepuasan Pelanggan

Kebutuhan dan keinginan pelanggan dewasa ini semakin meningkat dan beraneka ragam sehingga produsen semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Kemampuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkesinambungan adalah syarat mutlak bagi kelangsungan hidup perusahaan sebagai akibat ketidakpuasan pelanggan, maka perusahaan selalu mengevaluasi dan memantau kinerja kepuasan pelanggan melalui pengukuran non keuangan seperti tingkat komplain tamu yang dihitung dengan membandingkan antara jumlah keluhan pelanggan

dengan jumlah kamar yang terhuni. Tingkat kepuasan pelanggan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut: (Manurung, 2005:105)

$$\text{Tingkat Komplain Tamu} = \frac{\text{Jumlah keluhan yang diterima}}{\text{Jumlah kamar yang dipakai}}$$

Kepuasan pelanggan menjadi sasaran startegis agar perusahaan dapat tumbuh berkembang dan tetap eksis dalam menghadapi perubahan persaingan yang sangat ketat. Indikator pengukuran kinerja berdasarkan dimensi kualitas yang mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Kepuasan pelanggan menjadi petunjuk arah dan pendorong motivasi dan menciptakan langkah kreatif, inovatif yang dapat membentuk keadaan masa depan yang gemilang.

#### b) Kinerja Internal

Kinerja internal merupakan pengukuran untuk menilai kegiatan-kegiatan perbaikan kualitas pelayanan dalam perusahaan. Pembahasan dalam penelitian ini dibatasi dengan perbandingan jumlah keluhan dari bulan ke bulan. Jumlah tingkat hunian serta perputaran tenaga kerja pada hotel Grand Kalimas Surabaya, hal ini untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja internal perusahaan terutama pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Persentase keluhan tingkat hunian dihitung dengan cara :

$$\% \text{ keluhan terhadap tingkat hunian} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Tingkat hunian}} \times 100 \%$$

Persentase tingkat putaran karyawan (TP) dapat dihitung dengan cara sebagai berikut : (Simamora, 2004 : 152)

$$TP = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata - rata karyawan selama 1 periode}} \times 100\%$$

### 3) Waktu

Waktu merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang sangat penting bagi perusahaan. Hotel juga harus mampu memanfaatkan waktu dengan baik untuk melaksanakan proses pelayanan dan hotel harus mempunyai kemampuan untuk menanggapi permintaan dalam aktivitas pelayanan kamar. Ukuran operasional yang digunakan dalam industri jasa perhotelan adalah waktu siklus yaitu waktu yang diperlukan dalam memberikan pelayanan kamar. Selain itu terdapat ukuran lain untuk mengetahui rata-rata lama tinggal tamu (*ALOS*) yang diukur dengan cara membagi banyaknya malam tempat tidur yang dipakai dengan banyaknya tamu yang datang menginap di hotel. (Yoeti, 2003 : 87)

Rata-rata lama tinggal tamu dihitung dengan cara sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata tinggal tamu} = \frac{\text{Jumlah malam tamu yang menginap}}{\text{Jumlah tamu yang datang}}$$

## 8. Kualitas Pelayanan

### a. Pengertian Kualitas

Menurut Davis (dalam Yamit 2001:8) “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan”. Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan, apalagi perusahaan jasa. Zeithaml, Berry dan Parasuraman (dalam Zulian, 2001:10) telah melakukan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, dan berhasil mengidentifikasi lima dimensi karakteristik yang menentukan kualitas pelayanan ditinjau dari sudut pelanggan, sebagai berikut :

#### 1) Bukti Langsung (*Tangibles*)

meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

#### 2) Keandalan (*Reliability*)

kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera, memuaskan dan sesuai dengan yang telah dijanjikan.

#### 3) Daya Tangkap (*Responsiveness*)

keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

4) Jaminan (*Assurance*)

mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko, ataupun keraguan.

5) Empati (*Empaty*)

meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

b. Pengukuran Kualitas

Dimensi kualitas yang dikemukakan oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman (dalam Zulian, 2005:19) adalah sangat tepat digunakan untuk mengukur kualitas jasa pelayanan. Pengukuran kualitas produk dan jasa pelayanan, pada dasarnya hampir sama dengan pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu ditentukan oleh variabel harapan konsumen dan kinerja yang dirasakan. Pengukuran kualitas dapat dilakukan melalui perhitungan biaya kualitas dan melalui penelitian pasar mengenai persepsi konsumen terhadap kualitas jasa pelayanan. Pengukuran kualitas melalui penelitian pasar tersebut dapat menggunakan berbagai cara, seperti : menemui konsumen, survey, sistem pengaduan, dan panel konsumen. (Zulian, 2005:19)

### 1) Kualitas Jasa Pelayanan

Bagian yang paling rumit dari pelayanan adalah kualitasnya yang sangat dipengaruhi oleh harapan konsumen. Harapan konsumen dapat bervariasi dari konsumen yang satu dengan konsumen yang lainnya walaupun pelayanan yang diberikan sama. Kualitas dapat terlihat sebagai suatu kelemahan apabila konsumen mempunyai harapan yang tinggi, padahal pelayanan yang diberikan sudah baik (Zulian, 2005:20).

## 9. Pengukuran Kinerja Untuk *Critical Success Factor*

Pengukuran kinerja yang tepat adalah ukuran yang dapat memperkirakan kinerja dari *Critical Success Factors*, dimana merupakan elemen dari kinerja yang dibutuhkan untuk meraih sukses. Menurut Mardiasmo (2002:125) disebut juga faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi area ini merefleksikan profesi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci *finansial* dan *non finansial* pada kondisi waktu tertentu. *Critical success factors* tersebut harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai kunci baik yang bersifat *finansial* maupun *non finansial* untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat

digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja. Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Menurut Mardiasmo, (2002:125) Penentuan indikator perlu mempertimbangkan komponen berikut :

- a. Biaya pelayanan (*Cost of Services*).  
Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja proksi, misalnya belanja perkapita.
- b. Penggunaan (*Utilization*).  
Membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan public (*public demand*). Indikator ini harus dipertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolute atau persentase tertentu, (misalnya : persentase penggunaan kapasitas).
- c. Kualitas dan Standar Pelayanan (*Quality and Standard*).  
Indikator ini merupakan indikator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indikator ini harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan konta produktif.  
(contoh : perubahan jumlah komplain konsumen atas pelayanan tertentu).
- d. Cakupan Pelayanan (*Coverage*).  
Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
- e. Kepuasan (*Statisfaction*).  
Biasanya diukur melalui metode jejak pendapat secara langsung, metode penjarangan aspirasi masyarakat (*need assesment*) dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator proksi, (misalnya jumlah komplain).

Berdasarkan komponen diatas dapat disimpulkan bahwa penentuan indikator sangat diperlukan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor

capaian kinerja, hal ini dilakukan agar manajer mudah untuk menentukan apa saja indikator yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang harus diperbaiki oleh manajer.

#### 10. *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu *score* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Pada awalnya tahun 1992, Robert Kaplan dan David Norton mempublikasikan dalam *Harvard Business Review* metode pengukuran mereka: '*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*'. BSC adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya.

Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan salah satu metode pengukuran ke dalam empat perspektif yaitu: *financial perspektif*, *costumer perspektif*, internal bisnis perspektif, dan *learning and growth perspektif*. Ia menekankan keseimbangan

antara ukuran strategis dalam upaya mencapai keselarasan tujuan. *Balanced Scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen. Untuk menekankan pada pentingnya penggunaan informasi strategik, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Dalam sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dan dilihat dari empat perspektif, satu perspektif merupakan perspektif keuangan sedangkan tiga lainnya merupakan perspektif non keuangan (Blocher Chen dan Lin, 2000:21).

- a. Perspektif kinerja keuangan” Mengukur profitabilitas dan ‘ *market value*’ diantara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.
- b. Perspektif kepuasan pelanggan “ Kepuasan mengukur kualitas, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal” Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi produk dan jasa.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran” Mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya

manusia sehingga tujuan stratejik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Gambar 2.1

Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis



Sumber : Kaplan dan Norton (2000:11)

Kaplan dan Norton (2000:17) mengemukakan beberapa manfaat dari

*balanced scorecard*.

- Mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi.
- Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- Mengkaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
- Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- Mendapat umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

*Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang strategis karena tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan saja, tetapi juga aspek-aspek non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran). Metode ini menggunakan berbagai ukuran yang berbeda-beda. Ukuran ini termasuk pemicu, ukuran keuangan dan non keuangan, ukuran internal dan eksternal. Secara umum penerapan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja manajemen dapat dilakukan melalui beberapa tahap : (Menurut Halim, Tjahjono, Fakhri, 2000 : 218)

- a. Menentukan strategi.
- b. Menentukan ukuran strategi.
- c. Menyatukan ukuran yang sudah ditetapkan ke dalam system manajemen.
- d. Menelaah ukuran dan hasil secara umum.

## **B. Penelitian Sebelumnya**

Pada penelitian sebelumnya, skripsi yang ditulis oleh Wahyu Nurhidayati di perguruan tinggi STIESIA dengan judul Penggunaan data non keuangan sebagai ukuran kinerja manajemen RSUD Dr. Soetomo Surabaya di IRNA kebidanan dan kandungan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian sekarang sebagai berikut :

Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Keterangan	Peneliti sekarang	Peneliti terdahulu
Judul	Penerapan pengukuran kinerja non keuangan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas Surabaya	Penggunaan data non keuangan sebagai ukuran kinerja manajemen RSUD Dr. Soetomo Surabaya di IRNA Kebidanan dan Kandungan
Pendekatan penelitian	Deskriptif kuantitatif	Kualitatif deskriptif
Subyek penelitian	Hotel Grand Kalimas Surabaya	RSUD Dr. Soetomo Surabaya di IRNA Kebidanan dan kandungan
Obyek penelitian	Penerapan pengukuran kinerja aktivitas untuk efisiensi, kualitas, dan waktu sebagai alat ukur untuk menilai kinerja manajemen	Penggunaan data non keuangan sebagai ukuran kinerja manajemen

Rumusan masalah	<p>a. Secara umum rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja non keuangan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas?</p> <p>b. Secara rinci rumusan masalah dapat dijabarkan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja dimensi efisiensi untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas?</li> <li>2. Bagaimanakah penerapan pengukuran</li> </ol>	<p>Bagaimana penggunaan data non keuangan sebagai ukuran kinerja manajemen Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya di IRNA kebidanan dan kandungan?</p>
-----------------	---	--

	<p>kinerja dimensi kualitas untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas?</p> <p>3. Bagaimanakah penerapan pengukuran kinerja dimensi waktu untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas?</p>	
Tujuan penelitian	<p>a. Secara umum untuk mengetahui penerapan pengukuran kinerja non keuangan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.</p> <p>b. Secara rinci untuk mengetahui :</p>	<p>Untuk mengetahui penggunaan data non keuangan sebagai ukuran kinerja manajemen dalam menilai kinerja Rumah Sakit</p>

	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Penerapan pengukuran kinerja dimensi efisiensi untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.</li><li>2. Penerapan pengukuran kinerja dimensi kualitas untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.</li><li>3. Penerapan pengukuran kinerja dimensi waktu untuk menilai kinerja manajemen pada Hotel Grand Kalimas.</li></ol>	
--	--	--