

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Penilaian kinerja manajer saat ini telah mengalami pergeseran yang pada awalnya penilaian seorang manajer hanya melalui perspektif keuangan saja namun saat ini untuk mendapatkan gambaran penilaian kinerja yang lebih komprehensif maka harus dilakukan penilaian melalui dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan (Anastasia Indah, 2012). Sistem penilaian kinerja yang umumnya dipakai oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja secara tradisional yang hanya menekankan pada aspek keuangan saja. Sedangkan dalam kegiatan operasional perusahaan tidak hanya melibatkan aspek keuangan saja melainkan terdapat aspek keterampilan dan kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan dalam perusahaan tersebut (Kaplan & Norton, 1992). Keseluruhan aspek di dalam perusahaan seharusnya mampu menjadi indikator penilaian yang digunakan untuk menilai ketercapaian kinerja perusahaan dalam satu periode.

Terdapat suatu sistem penilaian kinerja yang dianggap mampu menilai kinerja perusahaan melalui beberapa perspektif. Sistem penilaian tersebut disebut dengan *Balance Scorecard*. Menurut Robert S. Kaplan dan David Norton (1992) dalam *Harvard Business Review* menyatakan bahwa konsep penilaian *Balance Scorecard* merupakan konsep penilaian yang komprehensif dan memiliki empat perspektif penilaian. Perspektif yang digunakan dalam

Balance Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dialihbahasakan oleh (Peter R. Yosi Pasla, 2000) di dalam (Mathius dan Erna, 2011) mendefinisikan bahwa *Balance Scorecard* merupakan sistem penilaian kinerja yang menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun di dalam empat perspektif (keuangan dan non keuangan). Definisi lain dikatakan oleh (Supriyono, 2000) di dalam (Mathius dan Erna, 2011) yang menyatakan bahwa *Balance Scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Sedangkan menurut (Mulyadi, 2001) di dalam (Mathius dan Erna, 2011) juga mendefinisikan *Balance Scorecard* ke dalam dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) yang berarti kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan berimbang (*balanced*) yang menunjukkan kinerja pegawai diukur secara seimbang melalui perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Menurut (Kaplan dan Norton, 2000) di dalam (Vikrom Salem Syagran et al., 2020) mengatakan bahwa empat perspektif pada konsep *Balance Scorecard* menunjukkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan hasil yang diinginkan dan faktor pendorong

tercapainya hal tersebut. Perspektif konsep *Balance Scorecard* digunakan untuk mengetahui seberapa efisien dan efektif kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan dan non keuangan yang mendukung capaian kinerja operasional perusahaan. Menurut (Vikrom Salem Syagran et al., 2020) penilaian melalui empat perspektif ini juga dapat digunakan sebagai bentuk komunikasi terkait misi dan strategi perusahaan dari manajemen kepada seluruh pegawai yang akan menjadi penentu keberhasilan perusahaan saat ini dan masa yang akan datang.

Menurut Robert S. Kaplan dalam (Wulandari dan Heni, 2020) *Balance Scorecard* masih tergolong baru dalam dunia manajemen karena pada umumnya dalam merencanakan misi dan strategi perusahaan masih bertolak ukur pada berbagai ukuran perspektif keuangan saja. Sedangkan pada perusahaan yang bergerak dalam sektor publik tidak hanya menekankan pada faktor keuangan saja namun juga terdapat faktor non keuangan yang mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Menurut (Sugesti, 2017) yang dikutip oleh (Rifkhi dan Rahman, 2021) menyatakan bahwa keunggulan penerapan *Balance Scorecard* yaitu dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi dan keunggulan bersaing. Dijelaskan oleh (Rifkhi Anugrah, 2021) bahwa hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan (Lokatili dan Devie, 2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara penggunaan *Balance Scorecard* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Selain itu (Mulia dan Eva, 2017) di dalam (Rifkhi dan Rahman, 2021) juga melakukan penelitian

pada PDAM Delta Tirta menggunakan metode *Balance Scorecard*. Namun, hasil penelitiannya melalui perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik atau dibawah nilai cukup. Pada penelitian tersebut hanya menggunakan perspektif pelanggan saja, sedangkan *Balance Scorecard* memiliki empat perspektif.

Organisasi sektor publik merupakan organisasi pemerintahan yang memberikan jasa layanan publik sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut (Anggun Meita Anggraini et al., 2020) pelayanan publik yang diberikan tentu menimbulkan banyak komentar dari masyarakat terkait keberhasilan kinerja organisasi dalam menunjukkan kepedulian dan harapan publik yang direspon dengan semestinya. Namun, kinerja dari instansi pemerintahan sering berbeda dengan harapan masyarakat. Hal ini karena belum terdapat sistem pengukuran kinerja formal yang menyeluruh terhadap aspek-aspek yang ada pada perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sistem penilaian kinerja yang mampu memperbaiki indikator keberhasilan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Salah satu organisasi sektor publik yaitu SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap). Samsat merupakan organisasi pemerintah daerah yang berada dibawah naungan Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Polri, PT Jasa Raharja, dan Dinas Pendapatan Daerah. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2015 (pasal 2) menyatakan bahwa SAMSAT bertujuan memberikan pelayanan terkait registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor,

pembayaran pajak atas kendaraan bermotor (PKB), dan sumbangan wajib dana kecelakaan lalu lintas dan angkutan jalan secara terintegrasi dan terkoordinasi dengan cepat, tepat, transparan, akuntabel, dan informatif.

Jasa layanan yang diberikan oleh SAMSAT merupakan jenis pelayanan publik yang diberikan untuk memenuhi kewajiban masyarakat sebagai wajib pajak dan memenuhi kebutuhan administrasi masyarakat sebagai pengguna kendaraan bermotor serta sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada lembaga dalam penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pada umumnya, kantor pelayanan Samsat berada di setiap wilayah kabupaten dan kota. Selain itu, terdapat upaya seperti pelayanan Samsat Keliling (Samkel) dan Layanan Samsat Online Nasional (Samolnas) yang dibuat untuk memudahkan organisasi dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Beberapa upaya yang dilakukan ini diharapkan mampu untuk meningkatkan keberhasilan kinerja pegawai.

Namun untuk mengukur seberapa efektif dan efisien kinerja pegawai samsat maka harus dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai dengan memperhatikan indikator yang digunakan. Indikator yang digunakan seharusnya mampu menilai kinerja pegawai secara menyeluruh baik secara aspek keuangan maupun non keuangan. Dalam hal ini, *Balance Scorecard* dianggap mampu untuk digunakan dalam penilaian kinerja pegawai samsat karena memiliki indikator yang menyeluruh yaitu melalui perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Penilaian yang digunakan pada Samsat Kabupaten Purworejo menurut penjelasan oleh AIPTU Setyadi Laksono selaku Banit Regident Satlantas mengatakan bahwa sistem kerja yang digunakan yaitu melalui *online* dengan tujuan untuk mempermudah dalam pengiriman dan pelaksanaan bahkan penilaian dalam suatu penilaian sistem kerja (pra penelitian, 2023). Terdapat dua indikator yang digunakan di dalam penilaian Samsat Kabupaten Purworejo yaitu meliputi kedisiplinan dan loyalitas kerja anggota. Melalui kedua indikator ini diharapkan mampu untuk mempertahankan dan meningkatkan dalam tugas dan tanggungjawab terutama dalam pelayanan.

Menurut Jimmy Sudirgo dalam (SWAOnline, 2019) perspektif pada sistem penilaian *Balance Scorecard* memberikan sudut pandang yang lebih menyeluruh baik pada masa lalu, masa kini dan masa yang akan datang. Pada masa lalu, seorang manajer dapat menggunakan perspektif keuangan dan kepuasan pelanggan karena merupakan kinerja yang telah terjadi dan tidak dapat diubah. Pada masa kini, dapat dilihat melalui kegiatan operasional perusahaan yang dilakukan setiap harinya untuk dinilai kinerjanya apakah efisien dan efektif. Sedangkan pada masa depan, seorang manajer dapat melihat penilaian kinerja pegawai melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk menyiapkan sumber daya manusia, budaya dan teknologi untukantisipasi kebutuhan jangka panjang perusahaan.

Penilaian kinerja pada perusahaan sektor publik dilakukan sebagai upaya untuk mendukung dan memperbaiki kinerja pemerintah (Cristina dan Jimmi, 2018). Penilaian akan berfokus pada tujuan dan sasaran dari unit kerja untuk

meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam hal pelayanan publik. Selain itu, penilaian kinerja juga digunakan perusahaan sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya dan menjadi dasar pembuatan keputusan oleh seorang manajer perusahaan. Perusahaan sektor publik juga menggunakan penilaian kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban publik dan untuk memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Empat perspektif pada konsep *Balance Scorecard* memiliki tolak ukurnya masing-masing untuk menilai kinerja pegawai (I Gede Putu Banu Astawa et al., 2020). Perspektif keuangan memiliki tolak ukur untuk menilai kinerja pegawai samsat melalui rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektifitas. Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan yang memiliki tolak ukur penilaian melalui kepuasan pelanggan, potensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Perspektif yang ketiga ialah perspektif bisnis internal yang memiliki tolak ukur penilaian dengan cara perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses penting yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih berkaitan dengan perspektif sebelumnya dan perlu memperhatikan motivasi, operasi dan layanan oleh perusahaan. Perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menilai dengan tolak ukur kemampuan sumber daya, kemampuan sistem informasi dan jangka waktu yang digunakan untuk memperoleh informasi tersebut.

Pada dasarnya penilaian kinerja dilakukan guna membandingkan capaian kinerja pegawai untuk setiap periodenya, sehingga dari hasil perbandingan

tersebut akan diketahui apakah perusahaan mengalami kenaikan atau penurunan pada kualitas pelayanan publik. Selain itu, apabila hasil dari penilaian kinerja pegawai dianggap kurang atau belum mencapai tujuan operasional perusahaan maka harus dilakukan pembenahan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai dalam melayani masyarakat.

Penilaian kinerja kepada pegawai juga dapat digunakan sebagai kesempatan pada perusahaan untuk memberikan *reward* kepada pegawai. *Reward* dapat diberikan jika penilaian kinerja menunjukkan bahwa pegawai dianggap berhasil dalam mencapai tujuan operasional perusahaan. Dengan adanya *reward* diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada semua pihak yaitu karyawan mampu untuk memenuhi kebutuhannya, perusahaan mendapatkan laba, peraturan yang dibuat pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapatkan barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhannya (Ilham dan Sukarno, 2021).

Berdasarkan penjelasan di atas maka secara singkat dapat dikatakan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan digunakan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan guna meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan pada segmen pasar. Penilaian dilakukan juga untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk melayani publik. Dari peningkatan kesejahteraan dan kemampuan pegawai diharapkan kinerja yang diberikan oleh pegawai akan optimal sehingga perusahaan mampu mempertahankan

eksistensinya saat bersaing dengan perusahaan lain di segmen pasar yang sama.

Oleh karena itu, untuk menilai seberapa efisien dan efektif kinerja pegawai pada Samsat Kabupaten Purworejo diperlukan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* yang mampu digunakan untuk menilai kinerja melalui perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. Berdasarkan pemikiran dan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul “**Penggunaan Konsep *Balance Scorecard* Pada Penilaian Kinerja Samsat Kabupaten Purworejo**”.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Penilaian kinerja menggunakan konsep tradisional yang hanya menggunakan perspektif keuangan saja dianggap kurang mampu untuk menilai aspek keseluruhan dari proses operasional perusahaan sehingga diperlukan konsep penilaian kinerja yang mampu menilai keseluruhan aspek operasional perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian yaitu :

Bagaimana hasil penilaian kinerja Samsat Kabupaten Purworejo dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*?

1.3 TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Adanya rumusan masalah di atas, maka penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui capaian kinerja Samsat Kabupaten Purworejo melalui konsep penilaian *Balance Scorecard*. Penelitian ini dilakukan dengan harapan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan bagi Kantor Samsat Kabupaten Purworejo terkait dengan apa yang diteliti.
2. Sebagai bahan literatur bagi peneliti lain yang ingin membahas permasalahan yang sama.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

Dalam menyusun tugas akhir/skripsi ini, supaya pembahasan di dalamnya berisi tentang pokok permasalahan maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai landasan teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data dan interpretasi hasil.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian dan saran.