

PENGUKURAN KINERJA

Penyusun:

Andry Sugeng

Agus Afandi

Dian Widiyati

Napisah

Neneng Hasanah

Khusnul Khuluqi



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

PENGUKURAN KINERJA

Penulis:

Andry Sugeng

Agus Afandi

Dian Widiyati

Napisah

Neneng Hasanah

Khusnul Khuluqi

ISBN: 978-623-5437-01-9

Editor:

Rosita Wulandari

Desain Sampul:

Putut Said Permana

Tata Letak:

Ramdani Putra

Penerbit:

Unpam Press

Redaksi:

Jl. Surya Kecana No. 1

Pamulang – Tangerang Selatan

Telp. 021-7412566

Fax. 021 74709855

Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan pertama, 12 Juli 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin penerbit.

DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS

| Lembaga Penerbit dan Publikasi Universitas Pamulang

Gedung A. R. 212 Kampus 1 Universitas Pamulang

Jalan Surya Kencana Nomor 1 Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten

Website: www.unpam.ac.id | Email: unpampress@unpam.ac.id

Pengukuran Kinerja / Andry Sugeng, Agus Afandi, Dian Widiyati, Napisah, Neneng Hasanah dan Khusnul Khuluqi -1STed

ISBN. 978-623-5437-01-9

1. Pengukuran Kinerja I. Andry Sugeng II. Agus Afandi III. Dian Widiyati IV. Napisah V. Neneng Hasanah VI. Khusnul Khuluqi

M233-12072022-01

Ketua Unpam Press: Pranoto

Koordinator Editorial: Aden

Koordinator Hak Cipta: Susanto

Koordinator Produksi: Dameis Surya Anggara

Koordinator Publikasi: Kusworo, Heri Haerudin

Koordinator Dokumentasi: Ramdani Putra, Nara Dwi Angesti

Desain Cover: Putut Said Permana

Cetakan pertama, 12 Juli 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

MODUL MATA KULIAH
SISTEM INFORMASI AKUNTANSI

IDENTITAS MATA KULIAH

Program Studi	: Akuntansi S-1
Mata Kuliah/Kode	: Pengukuran Kinerja/SAK1323
Sks	: 3 Sks
Prasyarat	: -
Semester	: VII
Deskripsi	: Mata kuliah Pengukuran Kinerja merupakan mata kuliah wajib program studi S-1 Akuntansi yang menyajikan konsep pengukuran kinerja, siklus manajemen pengukuran kinerja, model-model pengukuran kinerja, penentuan KPI, penetapan strategi, implementasi dan evaluasi kinerja.
Capaian pembelajaran	: Setelah menyelesaikan mata kuliah ini, mahasiswa mampu membuat analisis terhadap hasil pengukuran kinerja suatu unit organisasi/perusahaan serta mampu menyusun laporan penelitian evaluasi kinerja dengan tepat dan benar.
Penyusun	: 1. Andry Sugeng (ketua) 2. Agus Afandi (Anggota 1) 3. Dian Widiyati (Anggota 2) 4. Napisah (Anggota 3) 5. Neneng Hasanah (Anggota 4) 6. Khusnul Khuluqi (Anggota 5)

Ketua Program Studi

Effriyanti, S.E.,Akt., M.Si.

NIDN. 0003047701

Ketua Tim Penyusun

Andry Sugeng, S.E., M.Ak.

NIDN. 0408058506

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang telah tercurah, sehingga penulis bisa menyelesaikan modul mata kuliah Pengukuran Kinerja ini. Adapun tujuan dari disusunnya modul ini adalah agar para mahasiswa dapat melakukan implementasi pengukuran kinerja dan membuat analisis terhadap hasil pengukuran kinerja suatu entitas serta mampu menyusun laporan penelitian evaluasi kinerja tersebut dengan tepat dan benar.

Harapan kami modul ini dapat membantu proses belajar mengajar di kelas sesuai dengan Rencana Pembelajaran Semester sehingga Capaian Pembelajaran dapat terpenuhi sebagaimana mestinya. Demikianlah semoga dengan tersusunnya modul ini dapat memberikan manfaat yang luas khususnya untuk mahasiswa dan masyarakat pada umumnya.

Tangerang Selatan, 12 Juli 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PENGUKURAN KINERJA	i
PENGUKURAN KINERJA	ii
DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS	iii
IDENTITAS MATA KULIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
PERTEMUAN 1.....	1
PENDAHULUAN: KONSEP PENGUKURAN KINERJA.....	1
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	1
B. URAIAN MATERI	1
1. Definisi Kinerja	1
2. Definisi Ukuran	2
3. Konsep Pengukuran Kinerja.....	4
4. Pengukuran Kinerja Moneter dan Non Moneter	9
C. LATIHAN SOAL	10
D. DAFTAR PUSTAKA.....	10
PERTEMUAN 2.....	11
PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA.....	11
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	11
B. URAIAN MATERI	11
1. Ukuran Kinerja Individu	12
2. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan kualitas	13
3. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan waktu.....	13
4. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan biaya.....	14
5. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan fleksibilitas	15
6. Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Entitas.....	17
7. Sistem Pengukuran Kinerja dan Lingkungannya.....	18
C. LATIHAN SOAL	20

D. DAFTAR PUSTAKA	20
PERTEMUAN 3	21
SIKLUS PENGUKURAN KINERJA	21
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	21
B. URAIAN MATERI	21
1. Siklus Pengukuran Kinerja	21
2. Proses Pengukuran Kinerja	26
3. Metode-Metode Sistem Pengukuran Kinerja	27
C. LATIHAN SOAL	28
D. DAFTAR PUSTAKA	28
PERTEMUAN 4	29
STANDAR KINERJA	29
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	29
B. URAIAN MATERI	29
1. Persyaratan Standar	31
2. Kriteria Standar	32
3. Standar yang Efektif	34
4. Proses Pengembangan Standar Kinerja	36
C. LATIHAN SOAL	36
D. DAFTAR PUSTAKA	36
PERTEMUAN 5	37
STRATEGI ORGANISASI DAN METODE PENGUKURAN KINERJA	37
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	37
B. URAIAN MATERI	37
1. Strategi Organisasi	37
2. Perbedaan Strategi dan Tujuan Organisasi	39
3. Tingkatan Dalam Strategi Organisasi	40
4. Strategi dan Kinerja Perusahaan	41
5. Metode Pengukuran Kinerja	42
C. LATIHAN SOAL	52
D. DAFTAR PUSTAKA	52
PERTEMUAN 6	53
PERENCANAAN KINERJA	53

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	53
B. URAIAN MATERI	53
1. Pengertian Perencanaan	53
2. Proses Perencanaan	56
3. Pentingnya Perencanaan	57
4. Perencanaan Kinerja	59
5. Komponen Rencana Kinerja	59
6. Penyusunan Perencanaan Kinerja	61
C. LATIHAN SOAL	65
D. DAFTAR PUSTAKA	65
PERTEMUAN 7.....	66
PROSES EVALUASI KINERJA DAN HAMBATANNYA.....	66
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	66
B. URAIAN MATERI	66
1. Proses Evaluasi Kinerja	66
2. Hambatan Dalam Evaluasi Kinerja	71
C. LATIHAN SOAL	73
D. DAFTAR PUSTAKA	73
PERTEMUAN 8.....	74
<i>KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)</i>	74
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	74
B. URAIAN MATERI	74
1. Pengertian KPI	74
2. Persyaratan Indikator Kinerja	78
3. Ukuran Indikator Kinerja	79
4. Klasifikasi Ukuran Kinerja	83
5. Langkah-langkah mengembangkan KPI	84
6. Kompensasi	92
C. LATIHAN SOAL	96
D. DAFTAR PUSTAKA	96
PERTEMUAN 9.....	98
ACTIVITY BASED COSTING	98
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	98

B.	URAIAN MATERI	98
1.	Definisi dan Konsep ABC	98
2.	Penentuan Harga Pokok Secara Konvensional Untuk Produk Tunggal ..	99
3.	Pembebanan Produk Ganda Dengan Cost Drivers Berdasar Unit	100
4.	Penentuan Harga Pokok Berdasarkan Aktivitas	104
5.	Perhitungan Biaya Produksi Metode Konvensional dan <i>Activity Based Costing</i>	107
6.	Keunggulan dan Kelemahan Metode <i>Activity Based Costing (ABC)</i>	112
C.	LATIHAN SOAL	113
D.	DAFTAR PUSTAKA	114
	PERTEMUAN 10.....	115
	<i>ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)</i>	115
A.	CAPAIAN PEMBELAJARAN	115
B.	URAIAN MATERI	115
1.	Definisi dan Konsep <i>Economic Value Added (EVA)</i>	115
2.	Rumus <i>Economic Value Added (EVA)</i>	116
3.	Ilustrasi Perhitungan EVA	117
4.	Ukuran Kinerja	120
5.	Langkah Perbaikan dan Manfaatnya	121
6.	Keunggulan dan Kelemahan EVA	122
C.	LATIHAN SOAL	123
D.	DAFTAR PUSTAKA	124
	PERTEMUAN 11.....	125
	THEORY OF CONSTRAINTS	125
A.	CAPAIAN PEMBELAJARAN	125
B.	URAIAN MATERI	125
1.	Konsep <i>Theory Of Constraints</i>	125
2.	Aturan Umum <i>Theory Of Constraints</i>	126
3.	Kendala	127
4.	Asumsi Utama <i>Theory of Constraints</i>	128
5.	Tahapan Dasar <i>Theory Of Constraints</i>	128
6.	Drum Buffer Rope	130
7.	Ukuran Kinerja Dalam <i>Theory Of Constraints</i>	130

8. Keunggulan <i>Theory Of Constraints</i>	131
9. Studi Kasus	132
C. LATIHAN SOAL	136
D. DAFTAR PUSTAKA.....	136
PERTEMUAN 12.....	137
METODE <i>OVERALL EQUIPMENT EFFECTIVENESS</i>	137
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	137
B. URAIAN MATERI	137
1. Landasan Teori <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	137
2. Tujuan dan Manfaat <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	140
3. Standar Nilai <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	141
4. Pengukuran dan Perhitungan <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	141
5. Analisis Sensitivitas.....	146
C. LATIHAN SOAL	147
D. DAFTAR PUSTAKA.....	148
PERTEMUAN 13.....	149
METODE <i>BALANCE SCORECARD (BSC)</i>	149
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	149
B. URAIAN MATERI	149
1. Definisi dan Fungsi <i>Balance Scorecard (BSC)</i>	149
2. Perspektif dalam <i>Balance Scorecard (BSC)</i>	150
3. Kelebihan dan Kekurangan <i>Balance Scorecard (BSC)</i>	156
C. LATIHAN SOAL	164
D. DAFTAR PUSTAKA.....	165
PERTEMUAN 14.....	166
METODE <i>PERFORMANCE PRISM</i>	166
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	166
B. URAIAN MATERI	166
1. Definisi <i>Performance Prism</i>	166
2. Perspektif Kinerja <i>Performance Prism</i>	167
3. Tahapan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i>	
	169
C. LATIHAN SOAL	175

D. DAFTAR PUSTAKA	175
PERTEMUAN 15	176
METODE INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM	176
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	176
B. URAIAN MATERI	176
1. Pengertian IPMS	176
2. Level bisnis IPMS	177
3. Tahapan-tahapan pengukuran kinerja model IPMS	178
C. LATIHAN SOAL	179
D. DAFTAR PUSTAKA	188
PERTEMUAN 16	189
METODE <i>SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE</i>	189
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	189
B. URAIAN MATERI	189
1. Pengertian SCOR®	189
2. Ruang Lingkup SCOR® Model 11.0	189
3. Metrik Kinerja SCOR® Model 11.0	195
4. Gap Analysis	202
C. LATIHAN SOAL	202
D. DAFTAR PUSTAKA	206
PERTEMUAN 17	208
KASUS EVALUASI KINERJA DI INDONESIA DAN GLOBAL	208
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	208
B. URAIAN MATERI	208
1. Evaluasi Kinerja di Indonesia	208
2. Evaluasi Kinerja Global	212
C. LATIHAN SOAL	217
D. DAFTAR PUSTAKA	217
PERTEMUAN 18	218
PENELITIAN EVALUASI KINERJA	218
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	218
B. URAIAN MATERI	218
1. Penelitian Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Negara	218

2. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Economic Valued Added ..	219
3. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Prism	220
4. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Overall Equipment Effectiveness	221
5. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Theory of Constraint	222
6. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Activity Based Costing	223
C. LATIHAN SOAL	225
D. DAFTAR PUSTAKA	225
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER	226
(RPS)	226

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Dimensi Berganda Kualitas, Waktu, Biaya Dan Fleksibilitas	12
Tabel 8. 1 Critical Succes Factors (CSF) menentukan Indikator Kinerja	75
Tabel 8. 2 Penentuan Indikator Kinerja Organisasi Profit	76
Tabel 8. 3 Penentuan Key performance indicators Non Profit (Pemerintah)	77
Tabel 8. 4 Perbedaan antara key Result Indicator (KRI) dan Key performance indicator (KPI).....	82
Tabel 8. 5 Perbedaan antara Result Indicator dan Performance Indicator	83
Tabel 8. 6 Analisis Ukuran Masa Lalu/Masa Kini/Masa Depan	83
Tabel 8. 7 Pendeskripsian Hasil.....	86
Tabel 8. 8 Penjelasan KPI berdasarkan pada Tujuan	86
Tabel 8. 9 Matriks ukuran kinerja/KPI.....	88
Tabel 8. 10 Perhitungan dan Pertimbangan KPI	89
Tabel 8. 11 Perhitungan dan Pertimbangan KPI dengan Ambang Batas	90
Tabel 8. 12 Format deskripsi inisiatif strategis.....	91
Tabel 8. 13 Kompensasi	93
Tabel 8. 14 Kompensasi dari penilaian KPI.....	96
Tabel 9. 1 Contoh Perhitungan Biaya Satuan : Produk Tunggal	99
Tabel 9. 2 Data Penentuan Harga Pokok Produk PT.Sentosa	101
Tabel 9. 3 Perhitungan Biaya Per Unit : Tarif Tunggal Satu Pabrik	102
Tabel 9. 4 Perhitungan Biaya Per Unit : Tarif Overhead Setiap Departemen....	103
Tabel 9. 5 Data Penentuan Harga Pokok Produk PT.Sentosa	105
Tabel 9. 6 Prosedur Tahap Pertama : Activity Based Costing	106
Tabel 9. 7 Biaya Per Unit : Activity Based Costing.....	107
Tabel 9. 8 Perbandingan Biaya-Biaya Produk	107
Tabel 9. 9 Tabel Biaya Produksi PT.XYZ.....	108
Tabel 9. 10 Kelompok Aktivitas dan Pemicu Biaya PT.XYZ.....	108
Tabel 9. 11 Biaya Bahan Baku Langsung PT.XYZ	108
Tabel 9. 12 Biaya Tenaga Kerja Langsung PT.XYZ	109
Tabel 9. 13 Biaya Overhead PT.XYZ	109
Tabel 9. 14 Biaya Per Unit PT.XYZ Dengan Metode Konvensional / Tradisional	109
Tabel 9. 15 Alokasi Biaya PT.XYZ Dengan Metode Actyvitiy Based Costing .	110
Tabel 9. 16 Alokasi Biaya Per Unit PT.XYZ Dengan Metode Activity Based Costing.....	111
Tabel 9. 17 Biaya Overhead Per Unit Produk PT.XYZ Dengan Metode Activity Based Costing	111
Tabel 9. 18 Perbandingan Biaya Produksi PT.XYZ Metode Tradisional dengan Activity Based Costing	112

Tabel 11. 1 Perbandingan Kemampuan Produksi Dengan Target Produk Per Mesin	132
Tabel 11. 2 Perbandingan Kebijakan Mesin Pad Painting Kondisi Saat Ini	134
Tabel 11. 3 Perbandingan Kemampuan Produksi Dengan Target Produksi Per Mesin	134
Tabel 11. 4 Rekapitulasi Kapasitas Produksi Mesin 1 dan 3 Tiap Desain Jig ..	135
Tabel 11. 5 Perbandingan Kebijakan Mesin Pad Printing Kondisi Mendatang ..	136
Tabel 12. 1 Standar OEE Perusahaan Kelas Dunia	141
Tabel 12. 2 Hasil Perhitungan OEE SMART UNS Pada Januari-Juni 2019....	144
Tabel 12. 3 Pairwise Comparation Faktor OEE	145
Tabel 12. 4 Daftar Alternatif Solusi	145
Tabel 12. 5 Hasil Perhitungan Akhir	146
Tabel 13. 1 Hasil Pembobotan FAHP Pada Tiap Perspektif	159
Tabel 13. 2 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Keuangan.....	160
Tabel 13. 3 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan.....	160
Tabel 13. 4 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Bisnis Internal.....	161
Tabel 13. 5 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	161
Tabel 13. 6 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Semua Perspektif.....	162
Tabel 13. 7 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Keuangan	162
Tabel 13. 8 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Pelanggan	163
Tabel 13. 9 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Bisnis Internal	163
Tabel 13. 10 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	163
Tabel 14. 1 Pembobotan Kriteria.....	171
Tabel 14. 2 Kecocokan Alternatif	172
Tabel 14. 3 Matriks Keputusan Ternormalisasi.....	172
Tabel 14. 4 Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot	172
Tabel 14. 5 Solusi Ideal Positif (A*) dan Solusi Ideal Negatif (A-)	173
Tabel 14. 6 Jarak Solusi Positif, Negatif Serta Kedekatan Relatif	174
Tabel 15. 1 Identifikasi Requirement	181
Tabel 15. 2 Identifikasi Objectives	182
Tabel 15. 3 Hasil identifikasi Key performance indicator	183
Tabel 15. 4 Hierarchy Kinerja.....	184
Tabel 15. 5 Spesifikasi Key Performance Indicator Rasio Pembatalan	185
Tabel 15. 6 Pembobotan Kriteria Kinerja.....	186
Tabel 15. 7 Peringkat Bobot Global Key performance indicator	188
Tabel 16. 1 Metrik Strategis dan atributnya.....	197

Tabel 17. 1 Hasil Penilaian Perspektif Keuangan Balance Scorecard PT. Ciputra Development Tbk Cabang Citraland Manado.....	209
Tabel 17. 2 Hasil Penilaian Indikator Retensi Pelanggan Perspektif Pelanggan Balance Scorecard PT. Ciputra Development Tbk Cabang Citraland Manado	210
Tabel 17. 3 Hasil Penilaian Indikator Akuisisi Pelanggan Perspektif Pelanggan Balances Scorecard PT. Ciputra Development Tbk Cabang Citraland Manado	210
Tabel 17. 4 Hasil Pengukuran Indikator Produktifitas Karyawan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk. Cabang Citraland Manado.....	211
Tabel 17. 5 Hasil Pengukuran Indikator Kepuasan Karyawan Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk. Cabang Citraland Manado.....	212

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka untuk rancangan sistem pengukuran kinerja	11
Gambar 2.2 Balanced scorecard	17
Gambar 3.1 Siklus Pengukuran Kinerja	23
Gambar 5.1 Tahapan Pembuatan Strategi.....	39
Gambar 5.3 Metode Pengukuran Kinerja.....	45
Gambar 9.1 Konsep Activity Based Costing.....	94
Gambar 11.1 <i>Flow Chart Theory Of Constraints</i>	125
Gambar 11.2 Aliran Produksi dan Kapasitas Produksi Saat Ini	128
Gambar 11.3 Hasil Penerapan <i>Drum-Buffer-Rope</i>	129
Gambar 11.4 Aliran Produksi dan Kapasitas Produksi Saat ini	130
Gambar 13.1 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	146
Gambar 13.2 Struktur Hierarki Metode FAHP	155
Gambar 14.1 Perspektif <i>Performance Prism</i> (Neely et al, 2005)	164
Gambar 15.1 Pembagian Level Bisnis berdasarkan model Integrated Performance Measurement System (IPMS)	174
Gambar 15.2 Pembagian Level Bisnis CV EKASARI	177
Gambar 16.1 Level Model SCOR.....	187
Gambar 16.2 Proses Manajemen utama SCOR	188
Gambar 16.3 Configuration Level SCOR	191

PERTEMUAN 1

PENDAHULUAN: KONSEP PENGUKURAN KINERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami dan menjelaskan konsep pengukuran kinerja suatu unit kerja.

B. URAIAN MATERI

1. Definisi Kinerja

Apakah definisi dari Kinerja? Kita dapat mengetahui definisi “Kinerja” dengan mengajukan pertanyaan kunci sebagai berikut: (1) Mengapa mengukur?, dan (2) Apa yang diukur? Mengapa mengukur? Hal ini perlu ditanyakan untuk mengetahui beberapa hal berikut ini:

- a. Apa yang telah dicapai perusahaan? Tujuannya untuk mengetahui ukuran masa lalu dan berkaitan dengan insentif, tetapi tidak mencerminkan peluang sukses dimasa yang akan datang.
- b. Dimana posisi perusahaan sekarang? Tujuannya untuk mengetahui posisi perusahaan sekarang dan potensinya mencapai tujuan atau sasaran dimasa mendatang.
- c. Kemana perusahaan akan menuju? Untuk mengetahui ukuran yang memberikan dukungan sehingga perusahaan dapat merumuskan tujuan dan sasaran dimasa depan serta menyusun rencana tindakannya.
- d. Bagaimana perusahaan mencapai tujuan tersebut? Untuk mengetahui ukuran yang dapat mendukung kegiatan perencanaan, penganggaran dan perbaikan berkelanjutan.
- e. Bagaimana mengetahui apakah perusahaan telah mencapai tujuan? Suatu ukuran yang tidak dipisahkan dari proses umpan balik apakah tujuan atau sasaran telah dicapai.

Apa yang diukur? Hal ini perlu ditanyakan untuk mengetahui beberapa hal berikut ini:

- a. Pertanyaan “Apa yang diukur?” dapat diterjemahkan menjadi: apa definisi kinerja?
- b. Kinerja sangat tergantung dari konteksnya, yaitu: Pengguna dan tujuannya.
- c. Kinerja tidak dapat didefinisikan secara absolut.

Karena kinerja tidak dapat didefinisikan secara absolut, maka secara umum kinerja didefinisikan sebagai (Iskandar):

- a. Kapabilitas
- b. Kinerja berhubungan dengan masa yang akan datang
- c. Kinerja bisnis yaitu kepiawaian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen
- d. Kinerja berkaitan dengan apa yang sudah terjadi atau apa yang akan terjadi dimasa sekarang dan oleh karena itu dapat diamati dan diukur.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu entitas, baik entitas tersebut sifatnya berorientasi pada laba ataupun tidak berorientasi pada laba yang didapatkan selama satu periode waktu. Kinerja (*performance*) merupakan representasi tentang taraf pencapaian pelaksanaan suatu aktivitas/acara/kebijakan dalam mewujudkan target, tujuan, misi serta visi organisasi yang tertuang dalam rencana jangka panjang suatu organisasi. Kata kinerja sering dipergunakan untuk menyebut prestasi individu maupun grup individu. Kinerja dapat diketahui hanya bila individu atau grup individu tadi memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria prestasi ini berupa tujuan-tujuan ataupun sasaran tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau sasaran, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tak terdapat tolok ukurnya.

2. Definisi Ukuran

Apa bila organisasi atau entitas tidak dapat mengukur kinerja, maka entitas tidak dapat menjalankannya dengan baik. Pimpinan dapat memilih beberapa ukuran sebagai wujud dari kinerja. Ukuran kinerja atau ukuran prestasi adalah karakterisasi secara kuantitas atau kualitas dari kinerja. Ukuran prestasi memiliki besaran dan unit ukuran. Besaran menjelaskan seberapa besar (*how much*) dan unit ukuran memberikan arti (*what*) dari besaran tersebut. Ukuran prestasi sebaiknya selalu terkait dengan sasaran atau tujuan perusahaan. Ukuran prestasi dapat digambarkan dengan unit dimensi tunggal,

misalkan: jam, meter, rupiah, jumlah kesalahan, dan sebagainya. Dapat pula digambarkan dengan unit dimensi jamak, misalkan: km/liter, jumlah pengiriman tepat waktu per total pengiriman, jumlah kecelakaan per satu juta jam kerja, dan sebagainya. Terdapat beberapa jenis ukuran yang biasa digunakan perusahaan yaitu:

- a. Penilaian pasar (*market valuation*): nilai suatu perusahaan dipasar modal.
- b. Ukuran keuangan (*financial measures*): menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan termasuk unit-unit bisnisnya yang dilihat dari aspek keuangan.
- c. Ukuran non-keuangan (*non financial measures*): menjelaskan kinerja perusahaan melalui ukuran: kepemimpinan, sumber daya manusia, kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan lainnya.
- d. Ukuran biaya (*cost measures*): memberikan ukuran pengeluaran yang lebih mendalam sampai pada tingkatan fungsional.

Selain itu, menurut Iskandar ukuran kinerja dapat diuraikan dalam beberapa ukuran sebagai berikut :

- a. Efektivitas: apakah kita melakukan sesuatu yang benar?
- b. Efisiensi: apakah kita melakukan sesuatu yang benar?
- c. Kualitas: seberapa baik produk dapat memenuhi harapan konsumen.
- d. *Timeliness*: apakah pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu?
- e. Produktivitas: ukuran rasio dari nilai tambah proses terhadap nilai tenaga kerja dan kapital yang dikonsumsi.
- f. Keamanan (*safety*): ukuran yang berhubungan dengan keselamatan, kesehatan dan lingkungan kerja.

Pada saat merumuskan suatu ukuran kinerja, perusahaan perlu memperhatikan beberapa karakteristik yang sebaiknya dipenuhi. Karakteristik ukuran kinerja sebagai berikut:

- a. *Simplicity*: suatu ukuran sebaiknya sederhana, mudah dalam pengumpulan datanya dan informatif, contoh: *turnover. Throughput*.
- b. *Predictive ability*: kemampuan melihat atau memprediksi masa depan. Kemampuan ini sangat berguna dalam penyusunan rencana, contoh: jumlah pesanan yang ditargetkan.
- c. *Pervasiveness*: suatu ukuran yang dapat diterapkan didalam organisasi baik pada tingkatan horisontal maupun tingkatan vertikal. Ukuran ini akan

memudahkan perbandingan dan analisis kinerja dari unit-unit dalam organisasi.

3. Konsep Pengukuran Kinerja

a. Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sebuah Tindakan yang dilakukan untuk mengukur seluruh aktivitas yang berkaitan dengan rantai nilai perusahaan, dimana hasilnya akan dijadikan sebagai acuan dalam mengambil Tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Selain itu, hasil dari sebuah pengukuran juga dapat dijadikan sumber informasi mengenai apa yang akan dilakukan dan penyesuaian-penyesuaian yang perlu diambil jika perusahaan memerlukannya. Namun, sistem pengukuran kinerja ini hanyalah sebuah cara yang akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kemungkinan bahwa suatu organisasi akan berhasil menjalankannya strateginya. Menurut Yuwono (2002), pengukuran kinerja adalah “proses pencatatan dan pengukuran hasil kinerja kegiatan ke arah pencapaian misi (penyelesaian misi) melalui hasil yang ditampilkan dalam bentuk produk, layanan atau proses”.

Sedangkan menurut Mahmudi (2010), pengukuran kinerja adalah “suatu proses evaluasi kemajuan pekerjaan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi tentang efektivitas penggunaan sumber daya dalam output barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan tujuan, dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan”. Berikut pengertian dan definisi kinerja dari beberapa ahli:

- 1) Menurut Drucker (1999), kinerja adalah “sejauh mana pencapaian atau hasil aktual kadang-kadang digunakan untuk mencapai hasil yang positif”.
- 2) Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dilakukan oleh satu orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab nya, untuk mencapai tujuan organisasi yang sah secara hukum, tidak melanggar hukum dan menjunjung tinggi etika dan moral”.

- 3) Menurut Mangkunegara (2000), kinerja adalah “hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.
- 4) Menurut Mulyadi (2005), kinerja adalah “penentuan kinerja suatu organisasi secara berkala, bagian-bagiannya dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar dan kriteria yang telah ditetapkan”.
- 5) Menurut Widodo (2006), “kinerja terdiri dari melakukan suatu kegiatan dan
- 6) menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab seseorang dengan hasil yang diharapkan”.

b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi yang disesuaikan dengan standar perilaku yang telah ditetapkan, untuk menghasilkan tindakan yang diinginkan. Perusahaan menggunakan pengukuran kinerja untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan melalui umpan balik kinerja, dan sebagai dasar untuk memberi penghargaan kepada mereka yang telah memenuhi atau mencapai tujuan yang telah ditentukan. Suatu ukuran kinerja yang telah dirumuskan perusahaan tentunya juga harus memiliki tujuan tertentu. Tujuan ini sangat penting karena berkaitan dengan sasaran apa yang ingin dicapai dari ukuran kinerja tersebut. Menurut Iskandar, terdapat beberapa tujuan dari ukuran kinerja yang dapat dikelompokkan dalam tiga perspektif, yaitu:

- 1) Perspektif waktu. Terdapat dua tujuan yaitu melihat kebelakang dan melihat kedepan. Ukuran ini dapat memiliki tujuan untuk mengetahui pola atau kinerja perusahaan masa lalu. Ukuran juga dapat memiliki tujuan untuk melakukan prediksi kinerja perusahaan masa depan.
- 2) Perspektif organisasi. Terdapat tiga tujuan yaitu *bottom up*, *top-down*, dan *compare*. *Bottom-up* adalah penyusunan ukuran kinerja dimulai dari tingkat manajemen bawah kemudian bergerak ke manajemen atas, sedangkan *top-down* menggunakan pendekatan sebaliknya. *Compare* dilakukan dengan membandingkan ukuran kinerja antar bagian.
- 3) Perspektif manusia. Terdapat dua tujuan yaitu tujuan motivasi (*motivate*) dan kompensasi (*compensate*). Tujuan motivasi adalah ukuran kinerja dijadikan sebagai standar untuk memotivasi karyawan agar dapat

mencapai target yang sudah ditetapkan. Sedangkan kompensasi akan diberikan jika karyawan mampu mencapai kinerja diatas target tersebut.

Sedangkan tujuan pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2005) adalah:

- 1) “Memberikan informasi mengenai proses pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk memberikan informasi apakah sebuah organisasi telah melakukan langkah-langkah yang tepat dalam mencapai tujuannya atau bahkan mengalami kemunduran
- 2) Menyediakan fasilitas belajar bagi karyawan. Tinjauan kinerja adalah cara bagi karyawan untuk mempelajari bagaimana mereka harus bertindak dan memberikan dasar untuk perubahan sikap, perilaku, keterampilan, atau pengetahuan kerja yang perlu dimiliki karyawan untuk mencapai hasil terbaik di tempat kerja.
- 3) Memperbaiki kinerja periode selanjutnya. Melakukan tinjauan kinerja jangka panjang bertujuan untuk membangun budaya sukses dalam organisasi dengan menciptakan kondisi dimana setiap orang dalam organisasi diharuskan untuk berprestasi.
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pengambilan keputusan, pemberian reward dan punishment. Entitas yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem reward seperti kenaikan gaji/tunjangan, kenaikan jabatan atau punishment seperti penundaan kenaikan jabatan atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan berkontribusi kepada kegiatan entitas.
- 5) Memotivasi karyawan. Dengan evaluasi kinerja yang dikombinasikan dengan manajemen kompensasi, sehingga karyawan yang berkinerja tinggi atau berprestasi akan menerima reward.
- 6) Menciptakan akuntabilitas publik. Evaluasi kinerja menunjukkan menunjukkan tingkat pencapaian manajer yang menjadi dasar penilaian tanggung jawab. Kinerja harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai ukuran kinerja entitas dan bermanfaat bagi pihak internal dan eksternal entitas”.

Manfaat pengukuran kinerja berdasarkan Yuwono dkk (2007), yaitu sebagai berikut :

- 1) “Menarik kinerja kepada harapan customer agar membawa entitas lebih dekat pada customernya dan membuat semua orang dalam entitas terlibat didalam upaya memberi kepuasan kepada customer.
- 2) Memotivasi karyawan untuk melakukan layanan sebagai bagian dari satu kesatuan customer dan supplier internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai biaya dan aktivitas yang tidak efisien sekaligus mendorong berbagai langkah pengurangan terhadap hal-hal tersebut.
- 4) Membuat tujuan jangka panjang yang belum jelas menjadi lebih spesifik, agar mempercepat proses pembelajaran entitas.
- 5) Membangun kesepakatan untuk membuat suatu perubahan dengan pemberian penghargaan atas perilaku yang diharapkan”.

Sedangkan menurut Iskandar, manfaat ukuran kinerja yaitu:

- 1) “Memperoleh pelaporan kinerja dari suatu program atau kegiatan.
- 2) Memperoleh umpan balik menuju proses pencapaian tujuan.
- 3) Memperbaiki komunikasi diantara pekerja dan juga antara organisasi dan konsumen serta pemegang saham.
- 4) Mendorong pemecahan masalah secara objektif dan mengurangi pendekatan intuitif.
- 5) Peningkatan kinerja tidak mungkin dapat dicapai tanpa adanya pengukuran kinerja”.

c. Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja, baik dilakukan dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif harus dapat mengilustrasikan sejauh mana tujuan dan target entitas telah tercapai. baik pada fase perencanaan (*ex-plan*), pada fase pelaksanaan (*on-going*), maupun fase setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk memastikan bahwa kinerja sehari-hari memperlihatkan kemajuan dalam mencapai tujuan dan target entitas yang bersangkutan. Ada syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja menurut Mutia (2009), yaitu:

- 1) “Akurat dan jelas untuk menghindari salah tafsir.
- 2) Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- 3) Menangani aspek-aspek yang berguna secara langsung.
- 4) Harus penting atau berguna dalam memperlihatkan hasil input, output, hasil/outcome, manfaat dan dampak serta proses.

- 5) Fleksibel dan peka terhadap perubahan dalam proses implementasi.
- 6) Efektif, dalam arti datanya mudah dikumpulkan, diproses, dianalisa dengan ketersediaan biaya”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2005) , terdapat beberapa syarat lain yang harus dipenuhi sebelum melakukan pengukuran kinerja, yaitu:

- 1) “Berdasarkan setiap aktivitas dan karakteristik entitas itu sendiri dari perspektif customer.
- 2) Mengevaluasi berbagai aktivitas menggunakan ukuran kinerja yang divalidasi customer.
- 3) Sesuai dengan semua aspek pelaksanaan kegiatan yang mempengaruhi customer, sehingga menghasilkan penilaian secara keseluruhan.
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi dalam mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki”.

Indikator - indikator dalam pengukuran kinerja menurut Mutia (2009), yaitu:

- 1) “Indikator kinerja masukan (input), yaitu indikator yang diperlukan agar pelaksanaan aktivitas dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya modal, sumber daya manusia, informasi, teknologi, dll.
- 2) Indikator kinerja keluaran (output), yaitu sesuatu yang ingin dicapai secara langsung dari suatu aktivitas yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
- 3) Indikator kinerja hasil (outcome), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) aktivitas pada jangka menengah (efek langsung).
- 4) Indikator kinerja manfaat (benefit), yaitu sesuatu yang berhubungan dengan tujuan akhir dari implementasi aktivitas.
- 5) Indikator kinerja dampak (impact), yaitu pengaruh yang menimbulkan dampak positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah dibuat”.

Beberapa ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja menurut Mulyadi (2005), yaitu :

- 1) “Ukuran kinerja tunggal, yaitu pengukuran kinerja hanya dilakukan dengan menggunakan satu ukuran penilaian. Dalam hal ini, karyawan

dan manajemen cenderung memfokuskan upaya mereka pada kriteria ini dan mengabaikan kriteria lainnya.

- 2) Ukuran kinerja beragam. yaitu ukuran kinerja dengan menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan satu kriteria kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dipelajari pada berbagai kriteria sehingga kinerja manajer diukur dengan menggunakan kriteria yang berbeda.
- 3) Ukuran kinerja gabungan. Dengan menyadari bahwa kriteria tertentu lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan membuat pembobotan terhadap ukuran kerjanya”

4. Pengukuran Kinerja Moneter dan Non Moneter

a. Pengukuran Kinerja Moneter

Untuk mengukur kinerja, banyak perusahaan menggunakan tolok ukur moneter karena dianggap praktis dan relevan dalam jangka pendek. Standar yang umum digunakan dalam kinerja moneter adalah Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE), Profit Margin, Economic Value Added (EVA). Mengukur kinerja hanya berdasarkan aspek moneter saja akan menyebabkan ketidakmampuannya untuk mengukur kinerja aset-aset tak berwujud (intangible assets) dan kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Pengukuran moneter memperlihatkan keputusan kompetitif di masa lalu, sehingga bukan lagi langkah yang tepat untuk bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. Dalam mengukur kinerja perusahaan yang hanya dari perspektif moneter saja akan sangat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini mungkin saja telah mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang buruk saat ini dapat dikaitkan dengan investasi perusahaan untuk kepentingan jangka panjang.

b. Pengukuran Kinerja Non Moneter

Pengukuran non moneter penting untuk dilaksanakan, karena ada banyak data kualitatif non moneter yang relevan dengan dengan bisnis serta hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal yang sangat berpengaruh terhadap keberadaan bisnis. Ukuran non moneter tidak dapat menggantikan ukuran moneter, dan keduanya saling melengkapi. Dengan ukuran non

moneter, perusahaan dapat mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk tugas di setiap aktivitas operasi sehari-hari. Informasi dari ukuran ini dapat menunjukkan di mana perbaikan perlu dilakukan dan memberikan dorongan untuk mencapai tujuan keuangan. Ukuran non moneter yang biasa digunakan oleh perusahaan diantaranya yaitu kepuasan customer, loyalitas customer, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif, dan sebagainya. Ukuran non moneter tersebut merupakan aset intelektual dan tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan pengertian dari kinerja !
2. Jelaskan konsep pengukuran kinerja !
3. Jelaskan manfaat dan tujuan dari pengukuran kinerja disebuah perusahaan!
4. Jelaskan syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam melakukan pengukuran kinerja!
5. Jelaskan, manakah yang lebih penting, pengukuran kinerja dari aspek moneter atau aspek non moneter bagi perusahaan!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Iskandar, B.P. (n.d). Materi "Model Pengukuran Kinerja". Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Bandung.
- Mahmudi. (2010). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIMYKPN.
- Mulyadi. (2005). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi, Yogyakarta: Deepublish

PERTEMUAN 2

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA

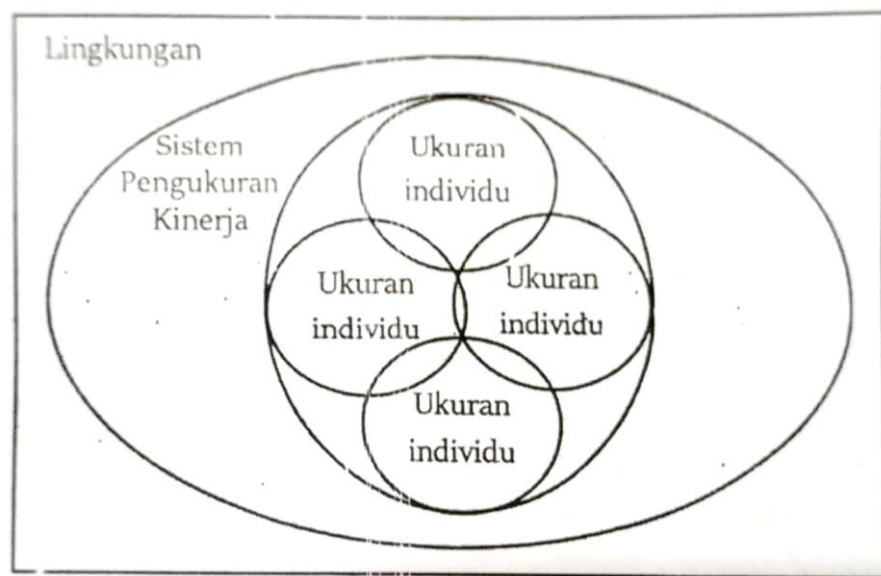
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu memahami dan membuat rancangan sistem pengukuran kinerja

B. URAIAN MATERI

Tingkat pengukuran kinerja yang ingin dicapai oleh bisnis merupakan fungsi dari efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang dilakukan. Menurut (Neely, 1994):

1. “Pengukuran kinerja merupakan suatu proses kuantifikasi efisiensi dan efektivitas tindakan
2. Ukuran kinerja merupakan suatu metrik yang diaplikasikan untuk mengukur efisiensi dan/atau efektivitas suatu tindakan
3. Sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai serangkaian metrik yang diaplikasikan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan”.



Gambar 2.1 Kerangka untuk rancangan sistem pengukuran kinerja
Sumber: Nelly et al (2005)

Struktur kerangka kerja yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 menyoroti fakta bahwa kinerja sistem pengukuran dapat dilihat pada tiga tingkatan yang berbeda (Neely et al, 2005):

1. Ukuran kinerja individu;
2. Himpunan ukuran kinerja individu merupakan sistem pengukuran kinerja sebagai satu kesatuan;
3. Hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan lingkungan tempat beroperasi.

1. Ukuran Kinerja Individu

Seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.1 menunjukkan bahwa semua sistem pengukuran kinerja terdiri dari sejumlah ukuran kinerja individu. Ada berbagai cara kinerja individu ini dapat dikategorikan, menurut Kaplan dan Norton (1992) yaitu balance scorecard, sedangkan menurut Fitzgerald et al (1991) yaitu kerangka kerja hasil dan penentu. Ukuran kinerja perlu diposisikan dalam konteks strategis, karena dapat mempengaruhi apa yang dilakukan setiap individu. Pengukuran dapat diartikan sebagai “proses kuantifikasi”, tetapi pengaruhnya adalah untuk merangsang tindakan. Mintzberg (1978) telah menunjukkan bahwa hanya melalui konsistensi tindakan, strategi dapat direalisasikan. Leong et al (1990) menyatakan bahwa tugas manufaktur dan kunci dimensi kinerja manufaktur dapat didefinisikan dari segi kualitas, kecepatan pengiriman, keandalan pengiriman, harga (cost) dan fleksibilitas. Fleksibilitas dalam konteks produksi merupakan variasi berdasarkan volume produksi atau kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan produk baru dengan cepat. Sedangkan menurut Neely dan Wilson (1992) menunjukkan istilah umum kualitas, waktu, biaya dan fleksibilitas mencakup berbagai dimensi yang berbeda.

Tabel 2. 1 Dimensi Berganda Kualitas, Waktu, Biaya Dan Fleksibilitas

Kualitas	Waktu	Fleksibilitas	Biaya
Performa	Lead time pabrik	Kualitas bahan	Biaya produksi
Fitur	Tingkat pengenalan produksi	Kualitas output	Nilai tambahan
Keandalan	Waktu tunggu	Produk baru	Harga penjualan
Kesesuaian	Tenggat kinerja	Modifikasi produk	Biaya operasional

Kualitas	Waktu	Fleksibilitas	Biaya
Daya tahan teknis	Frekuensi pengiriman	Deliverability	Biaya layanan
Estetika		Volume	
Persepsi kualitas		Campuran	
Kemanusiaan		Campuran sumber daya	
Nilai			

2. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan kualitas

Berdasarkan konsep tradisional, kualitas telah didefinisikan sebagai kesesuaian dengan spesifikasi sehingga ukuran kinerja berbasis kualitas masih berfokus pada jumlah cacat produksi dan biaya kualitas. Feigenbaum (1961) menyarankan bahwa biaya kualitas sebenarnya merupakan fungsi dari biaya pencegahan, penilaian dan kegagalan. Munculnya *Total Quality Management* (TQM) penekanan makna kualitas bergeser dari “kesesuaian dengan spesifikasi” menuju kepuasan pelanggan. Ukuran kualitas umum lainnya termasuk kontrol proses statistik dan konsep six-sigma. Dua ukuran kualitas tersebut menimbulkan pembahasan penting yang relevan bagi desain sistem pengukuran kinerja karena kedua ukuran tersebut lebih fokus pada pengukuran proses daripada output.

3. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan waktu

Waktu telah digambarkan sebagai sumber keunggulan kompetitif dan ukuran mendasar dari kinerja manufaktur. Pada filosofi manufaktur *just-in-time* (JIT), produksi dan pengiriman barang yang terlalu awal atau terlalu lambat dipandang sebagai *waste* atau pemborosan (Potts, 1986). Demikian pula satunya tujuan dari *optimized production technology* adalah meminimasi waktu *throughput* atau keluaran (Goldratt dan Cox, 1986). Galloway dan Waldron (1989) telah mengembangkan penetapan biaya berdasarkan waktu sistem yang

dikenal sebagai akuntansi *throughput*. Akuntansi *throughput* didasarkan pada tiga asumsi berikut:

- a. Unit manufaktur adalah integrasi total yang biaya operasinya singkat. Konsep ini lebih bermanfaat dan lebih sederhana dengan mempertimbangkan seluruh biaya, tidak termasuk bahan sebagai biaya tetap yang disebut sebagai “biaya pabrik total”.
- b. Untuk semua bisnis, laba merupakan fungsi dari waktu yang diambil untuk memenuhi kebutuhan dari pasar. Hal ini berarti bahwa profitabilitas berbanding terbalik dengan tingkat persediaan (*Inventory*) dalam sistem, karena waktu respon itu sendiri merupakan fungsi dari semua persediaan.
- c. Akuntansi *throughput* adalah tingkat dimana suatu produk menghasilkan pendapatan dibandingkan dengan tingkat dimana pabrik menghabiskan biaya sehingga dapat menentukan profitabilitas mutlak.

4. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan biaya

Perkembangan akuntansi manajemen telah didokumentasikan dengan baik oleh Johnson (1975) yang menunjukkan bahwa banyak sistem akuntansi manajemen yang digunakan saat ini didasarkan pada asumsi yang dibuat 60 tahun lalu. Pierre DuPont menolak ukuran laba atau penghasilan sebagai persentase dari penjualan atau biaya, karena tidak dapat menunjukkan tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan (Kaplan, 1984). Sebaliknya DuPont mengembangkan ukuran akuntansi ROI (*Return on Investment*) dan menggunakannya untuk menilai efisiensi setiap unit bisnis. ROI masih umum digunakan untuk tujuan yang sama sampai dengan sekarang, akan tetapi lebih diarahkan untuk pengukuran jangka pendek. Miller dan Vollman (1985) menunjukkan bahwa kebanyakan manajer fokus pada biaya yang terlihat, misalnya tenaga kerja langsung, bahan langsung dan lain-lain; akan tetapi sebagian besar dari biaya overhead yang disebabkan oleh biaya tidak terlihat. Cooper mengusulkan suatu metode baru yaitu Activity Based Costing (ABC) dengan menggunakan asumsi utama yang mendasari ABC adalah biaya tidak terlihat itu adalah aktivitas dan bukan produk yang dapat menimbulkan biaya. Pada sistem ABC, biaya suatu produk adalah jumlah dari semua aktivitas yang diperlukan untuk pembuatan dan pengiriman produk (Cooper, 1988).

Jeans dan Morrow (1989) berpendapat bahwa ABC mengatasi banyak permasalahan yang timbul pada akuntansi tradisional, seperti:

- a. Akuntansi manajemen telah terdistorsi oleh kebutuhan pelaporan keuangan; khususnya sistem penetapan biaya didorong oleh kebutuhan untuk menilai persediaan daripada menetapkan komponen penting dari biaya produk.
- b. Tenaga kerja langsung telah menyusut sebagai persentase dari total biaya pada sebagian besar perusahaan manufaktur, namun sejauh ini masih menjadi dasar pembebanan biaya overhead yang paling umum kedalam produk.
- c. Biaya overhead tidak lagi menjadi beban biaya yang harus diminimalkan. Fungsi overhead seperti desain produk, kontrol kualitas, layanan pelanggan, perencanaan produksi dan pemrosesan pesanan dan penjualan sama pentingnya bagi pelanggan seperti halnya proses layanan yang ada ditoko.
- d. Kompleksitas telah meningkat. Proses produksi lebih kompleks, rentang variasi produk lebih luas, siklus hidup produk lebih pendek dan tuntutan kualitas lebih tinggi.
- e. Pasar semakin kompetitif. Persaingan global adalah kenyataan yang harus dihadapi disebagian besar sektor bisnis. Setiap bisnis harus dapat menilai profitabilitas sesungguhnya dari sektor-sektor yang dijalankannya dengan memahami biaya produk dan mengetahui komponen biaya yang memicu biaya overhead.

Sistem manajemen biaya harus mendukung peningkatan proses bisnis dan ukuran kinerja harus sejalan dengan strategi dan tujuan komersial. Ukuran kinerja berbasis biaya lainnya yang banyak didokumentasikan adalah produktivitas. Produktivitas secara konvensional didefinisikan sebagai rasio total output terhadap total input (Burgess, 1990).

5. Ukuran kinerja yang berkaitan dengan fleksibilitas

Slack (1987) mengidentifikasi rentang (*range*) biaya dan waktu sebagai dimensi fleksibilitas, meskipun Slack nantinya memodifikasi model ini sehingga hanya mencakup rentang dan respon, dimana rentang mengacu pada masalah seberapa jauh sistem manufaktur dapat berubah dan merespon terhadap pertanyaan seberapa cepat dan murah dapat berubah. Gerwin (1987) mengamati bahwa sangat sedikit yang diketahui tentang implikasi dari fleksibilitas untuk manajemen manufaktur dan menyarankan bahwa “ bagian dari masalah muncul adalah berasal dari kurangnya ukuran fleksibilitas operasional “. Setelah mengidentifikasi berbagai dimensi fleksibilitas, Gerwin

mengusulkan ukuran berikut: Fleksibilitas bauran dapat diukur dengan jumlah komponen yang ditangani oleh peralatan. Gambaran ini sangat dipengaruhi oleh fluktuasi jangka pendek dari permintaan pasar rata-rata selama periode waktu tertentu. Namun, rentang karakteristik komponen yang ditangani mungkin merupakan ukuran fleksibilitas bauran yang lebih rumit. Suatu proses manufaktur mungkin menangani sejumlah kecil komponen yang berbeda tetapi sangat mungkin berbeda satu sama lain. Ukuran lain yang perlu dipertimbangkan adalah rasio jumlah komponen yang diproses oleh peralatan dengan jumlah total yang diproses oleh pabrik.

Salah satu ukuran baku dari fleksibilitas *changeover* adalah jumlah perubahan komponen yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Namun, perbaikan juga perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana komponen baru dan lama berbeda satu sama lain. Mungkin saja jarang terjadi perubahan komponen tetapi menghasilkan komponen baru yang sangat berbeda dengan komponen lama. Pendekatan alternatif yang disarankan oleh Gustavsson (1984) adalah menghitung rasio investasi peralatan untuk produk baru terhadap total investasi. Fleksibilitas modifikasi dapat diukur berdasarkan jumlah perubahan desain yang dibuat dalam suatu komponen atau produk selama periode tertentu. Sedangkan fleksibilitas *rerouting* (pengurutan ulang) memiliki aspek jangka panjang yang menonjol saat suatu mesin tidak dimasukkan dalam urutan produksi saat mengakomodasi perubahan desain utama. Terdapat aspek jangka pendek yang timbul untuk mengatasi berhentinya produksi yang ditimbulkan oleh kerusakan peralatan dan masalah kualitas.

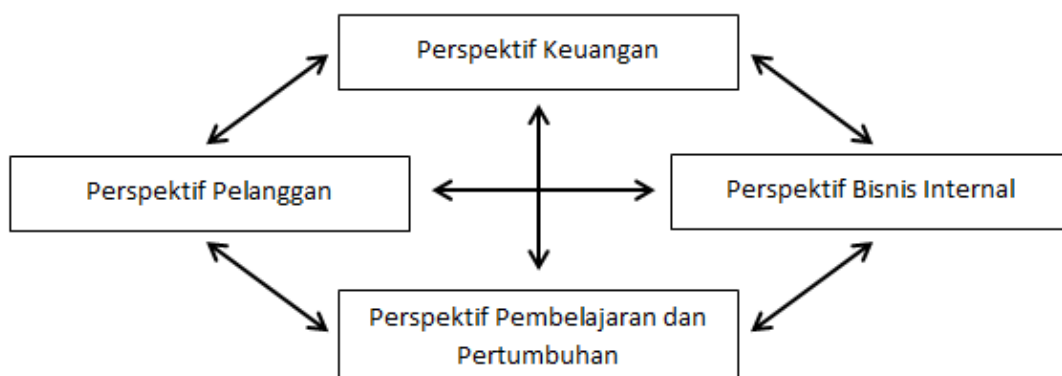
Fleksibilitas volume produksi perlu dipertimbangkan pada tingkat agregat maupun pada tingkat komponen individu. Perubahan volume produksi tergantung pada seberapa tinggi batas kapasitas ditetapkan dan seberapa ketat batasan ini. Fleksibilitas dapat diukur dari aspek fluktuasi volume produksi rata-rata yang terjadi selama periode waktu tertentu dibagi dengan kapasitas yang tersedia. Sedangkan fleksibilitas material muncul saat terdapat mekanisme penyesuaian pada suatu tahapan proses manufaktur yang beradaptasi terhadap variasi atau perubahan desain produk yang timbul sebelumnya. Cox (1989) melihat konsep fleksibilitas sebagai ukuran efisiensi yang dapat mengakomodir perubahan proses manufaktur. Cox memfokuskan perhatian pada masalah bauran produk dan fleksibilitas volume dan berpendapat bahwa

ukuran tersebut dapat digunakan untuk mengoperasionalkan konsep-konsep fleksibilitas tersebut.

6. Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Entitas

Pada sub bab ini akan membahas sistem pengukuran kinerja dari sudut pandang yang berbeda dengan memeriksa sistem pengukuran kinerja secara keseluruhan. Sistem pengukuran kinerja akan dimulai dengan mengidentifikasi berbagai dimensi sistem pengukuran kinerja dengan cara meninjau sebuah proses desain dari sistem pengukuran kinerja spesifik yang telah diusulkan. Kerangka pengukuran kinerja sangat terkenal adalah “*balanced scorecard*” yang diusulkan oleh Kaplan dan Norton (Gambar 2.2). *Balanced scorecard* (BSC) didasarkan pada prinsip bahwa suatu sistem pengukuran kinerja harus dapat menyediakan cukup informasi bagi manajer untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Bagaimana perusahaan memandang para pemegang saham (Perspektif keuangan)?
- Keunggulan apa yang harus dimiliki perusahaan (Perspektif bisnis internal)?
- Bagaimana pelanggan perusahaan melihat perusahaan (Perspektif pelanggan)?
- Bagaimana perusahaan dapat terus meningkatkan dan menciptakan nilai (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)



Gambar 2.2 Balanced scorecard

Sumber: Kaplan dan Norton (1992)

Maskel (1989) menawarkan tujuh prinsip sistem perancangan pengukuran kinerja yaitu:

- a. Ukuran seharusnya terkait langsung dengan strategi manufaktur perusahaan;
- b. Ukuran non-keuangan harus juga diadopsi;
- c. Sebaiknya ditetapkan ukuran yang berbeda diantara departemen atau lokasi – satu ukuran mungkin tidak sesuai untuk semua departemen atau lokasi;
- d. Sebaiknya dipahami bahwa ukuran dapat berubah sesuai keadaan;
- e. Ukuran sebaiknya sederhana dan mudah digunakan;
- f. Ukuran seharusnya memberikan umpan balik yang cepat; dan
- g. Ukuran sebaiknya dirancang supaya mampu mendorong perbaikan yang berkelanjutan daripada hanya memantau.

Tujuan dari sistem manajemen biaya adalah untuk memberikan informasi dan membantu perusahaan menggunakan sumber daya untuk menghasilkan layanan atau produk yang kompetitif dalam hal biaya, kualitas, fungsionalitas, dan pemilihan waktu (*timing*) dipasar dunia. Pada konteks ini, sistem manajemen biaya dapat didefinisikan sebagai perencanaan manajemen dan sistem kontrol dengan tujuan berikut:

- a. Untuk mengidentifikasi biaya sumber daya yang digunakan dalam melakukan kegiatan bisnis perusahaan (model dan praktik akuntansi)
- b. Untuk menentukan efisiensi dan efektivitas kegiatan yang dilakukan (pengukuran kinerja)
- c. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kegiatan baru yang dapat meningkatkan kinerja masa depan perusahaan (manajemen investasi)
- d. Untuk mencapai tiga tujuan sebelumnya dalam lingkungan yang dengan perubahan teknologi (praktik manufaktur) (Berliner dan Primston, 1988).

7. Sistem Pengukuran Kinerja dan Lingkungannya

Setelah suatu sistem pengukuran kinerja dikembangkan maka selanjutnya harus diimplementasikan. Hal ini berarti sistem pengukuran kinerja harus berinteraksi dengan lingkungan yang lebih luas. Terdapat dua dimensi dasar dari lingkungan. Pertama adalah aspek internal, yaitu organisasi atau perusahaan. Sedangkan yang kedua adalah aspek eksternal, yaitu pasar dimana organisasi atau perusahaan bersaing dengan kompetitornya.

a. Lingkungan Internal

Pada tinjauan konsep sistem pengendalian strategis, sistem pengukuran kinerja dipandang sebagai bagian dari sistem yang lebih luas, termasuk didalamnya penetapan tujuan, umpan balik, dan penghargaan atau sanksi. Ahli strategi bisnis berpendapat bahwa sistem yang lebih luas harus sesuai dengan strategi bisnis perusahaan (Hrebiniak dan Joyce, 1984). Pada salah satu studi akademis tentang pengukuran kinerja, Richardson dan Gordon (1980) mengadopsi perspektif yang sama sekali berbeda dan mengeksplorasi apakah ukuran berubah ketika produk bergerak melalui siklus hidupnya. Richardson dan Gordon (1980) menemukan bahwa:

- 1) Ukuran kinerja yang digunakan tidak berubah ketika produk bergerak mengikuti siklus hidupnya;
- 2) Ukuran tidak menjadi lebih baik dikemudian hari dalam siklus hidup produk, terutama karena ukuran kinerja yang digunakan cenderung berfokus pada pabrik secara keseluruhan, bukan produk individu;
- 3) Ukuran yang tidak tepat akan mengakibatkan kegagalan fungsional;
- 4) Ukuran tradisional dapat menghambat inovasi; dan
- 5) Para manajer akan merespon suatu ukuran kinerja yang diperoleh.

b. Lingkungan Eksternal

Untuk keperluan tinjauan ini, lingkungan eksternal diasumsikan terdiri dari dua elemen berbeda yaitu pelanggan dan pesaing. Seperti dibahas sebelumnya, sistem pengukuran kinerja akan memberi informasi yang berkaitan untuk keduanya kepada manajer. Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pesaing adalah *benchmarking*, meskipun *benchmarking* tidak harus fokus pada pesaing. Terdapat empat tipe *benchmarking* :

- 1) Internal. Internal ke perusahaan, yaitu unit bisnis lain atau anak perusahaan lainnya. Salah satu keuntungan utama dari perbandingan internal adalah untuk meminimalkan masalah akses dan kerahasiaan data.
- 2) Kompetitif. Tipe *benchmarking* ini mungkin merupakan bentuk *benchmarking* yang paling bermanfaat, tetapi pengumpulan data yang dapat dibandingkan secara langsung sangatlah sulit untuk diperoleh.

- 3) Fungsional. Tipe ini melibatkan perbandingan fungsional dengan perusahaan sejenis yang ada, tetapi bukan pesaing langsung.
- 4) Generik. Studi dan perbandingan proses bisnis yang benar-benar umum.

Benchmarking terbukti menjadi topik yang menarik bagi akademisi dan konsultan. Salah satu studi tolok ukur pertama yang didokumentasikan adalah yang dilakukan oleh Garvin (1983).

C. LATIHAN SOAL

1. Menurut Neely et al, Sistem pengukuran kinerja dapat dilihat pada tingkatan yang berbeda. Jelaskan tiga tingkatan tersebut!
2. Ukuran kinerja perlu diposisikan dalam konteks strategis, karena dapat mempengaruhi apa yang dilakukan setiap individu. Konteks strategis ini berkaitan dengan kualitas, waktu, biaya dan fleksibilitas perusahaan, jelaskan ukuran kinerja dengan kaitan konteks strategis tersebut!
3. Kebanyakan manager fokus pada biaya yang terlihat, akan tetapi sebagian besar dari biaya overhead disebabkan oleh biaya tak terlihat. Metode apa yang tepat untuk menghitung biaya tak terlihat tersebut dan menggunakan asumsi utama yang mendasarinya apa, jelaskan!
4. Jelaskan prinsip sistem perancangan pengukuran kinerja menurut Maskell
5. Terdapat dua dimensi dasar dari lingkungan dalam sistem pengukuran kinerja, jelaskan dua dimensi/aspek tersebut!

D. DAFTAR PUSTAKA

Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi, Yogyakarta: Deepublish

PERTEMUAN 3

SIKLUS PENGUKURAN KINERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Siklus Pengukuran Kinerja di tingkat industri dan organisasi.

B. URAIAN MATERI

1. Siklus Pengukuran Kinerja

Siklus pengukuran kinerja merupakan langkah-langkah dalam pengukuran kinerja yang harus dikerjakan secara berkelanjutan agar pengukuran kinerja bisa diterapkan dengan efektif dan efisien. Tidak ada tahapan yang baku dalam pengukuran kinerja organisasi maupun organisasi publik. Menurut Lohman 2003, ada 9 sembilan tahapan dalam pengembangan siklus pengukuran kinerja organisasi publik, yaitu:

- a. Mendefinisikan misi organisasi.
- b. Menentukan tujuan strategis organisasi berdasarkan pada misi.
- c. Menentukan peran dan tanggung jawab masing-masing area fungsional organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.
- d. Untuk setiap area fungsional, ukuran kinerja mampu dikembangkan secara keseluruhan.
- e. Melakukan penetapan kriteria kinerja yang lebih spesifik pada tingkat operasional di tiap-tiap area fungsional.
- f. Memastikan adanya konsistensi dengan tujuan jangka panjang dalam hal kriteria kinerja di tiap tingkatan.
- g. Memastikan ukuran kinerja yang digunakan pada semua area fungsional konsisten.
- h. Menerapkan sistem pengukuran kinerja.
- i. Secara berkala mengevaluasi sistem pengukuran kinerja untuk melihat kecocokan untuk perubahan lingkungan.

Sementara itu, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan/BPKP (2000) menentukan 5 (lima) langkah dalam siklus pengukuran kinerja instansi pemerintah, yaitu:

a. Perencanaan strategis

Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses perencanaan strategis, yang bertujuan untuk menetapkan:

- 1) “visi,
- 2) misi,
- 3) tujuan,
- 4) sasaran,
- 5) kebijakan
- 6) program kegiatan dan
- 7) kegiatan/aktivitas”

b. Penentuan Indikator Kinerja

Setelah perencanaan strategis, lembaga pemerintah harus mulai menyusun dan menentukan indikator kinerja. Ada beberapa kegiatan dalam proses ini. Untuk beberapa program, langkah ini dapat mudah dan simpel untuk diartikan. dan yang lainnya mungkin lebih sulit. Indikator kinerja dapat berupa

- 1) “indikator masukan,
- 2) proses,
- 3) keluaran,
- 4) hasil,
- 5) manfaat, dan
- 6) dampak”

c. Mengembangkan Sistem Pengukuran Kinerja

Setelah melakukan perumusan terhadap indikator atau ukuran kinerja, Langkah selanjutnya adalah merancang pengukuran kinerja tersebut. Untuk itu, penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kecukupan data untuk dijadikan dasar dalam melakukan pengukuran kinerja tersebut.

d. Penyempurnaan Ukuran

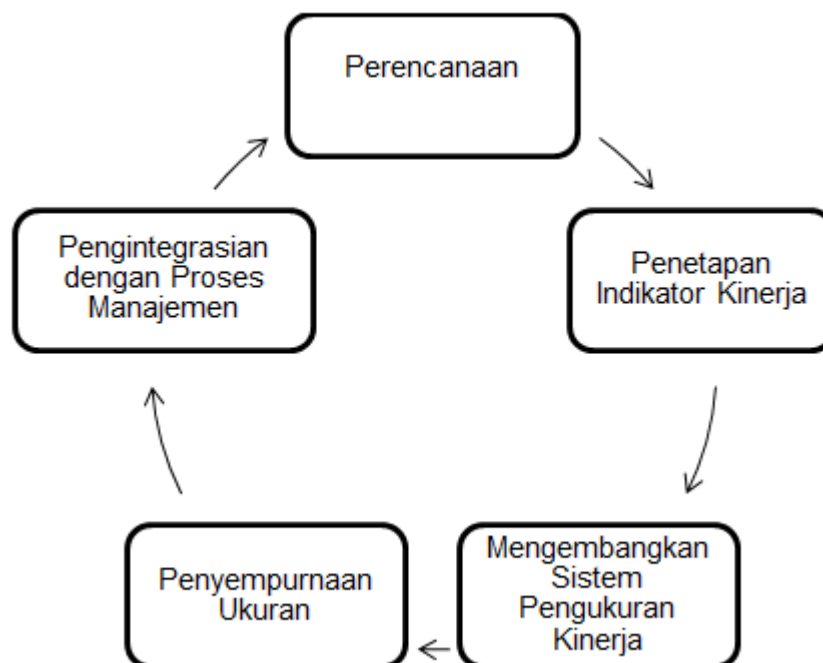
Pada tahap ini, perbaikan serta penyempurnaan dilakukan jika diketahui bahwa terdapat indikator atau ukuran kinerja yang tidak sesuai, maka. Dalam penyempurnaan ukuran ini perlu diperhatikan:

- 1) “Pihak yang berkepentingan (*stakeholders*),
- 2) Permintaan/keinginan pihak berkepentingan,
- 3) Barang dan jasa,
- 4) Konsumen/pengguna jasa/peserta program,
- 5) Keinginan konsumen,
- 6) Aktivitas proses,
- 7) Ukuran/skala,
- 8) Masukan,
- 9) Penyuplai dan Persyaratan penyuplai”

e. Menghubungkan dengan Proses Manajemen

Setelah terbentuknya ukuran untuk mengukur sebuah kinerja, selanjutnya adalah menentukan strategi yang dapat dilakukan untuk menggunakan ukuran tersebut dengan tepat. Ukuran kinerja menggunakan beberapa sumber data, dimana seluruhnya dapat dijadikan dasar sebuah organisasi dalam mengambil sebuah tindakan. Oleh karena itu, perencanaan serta pengukuran kinerja harus dihubungkan dalam kegiatan program.

Berikut gambar siklus pengukuran kinerja menurut BPKP (2000)



Gambar 3.1 Siklus Pengukuran Kinerja

Pada dasarnya, tidak ada siklus pengukuran kinerja formal yang berlaku untuk suatu organisasi, namun setidaknya dua gagasan diatas dapat digunakan sebagai masukan untuk membentuk siklus pengukuran kinerja yang komprehensif untuk organisasi berikut ini:

a. Merumuskan Visi dan Misi

Penilaian terhadap visi dan misi perusahaan menjadi focus utama dalam dilakukannya pengukuran kinerja, namun tantangan yang kemudian dihadapi oleh organisasi adalah menentukan ukuran terhadap karakteristik visi dan misi tersebut sehingga salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mendefinisikan visi dan misi adalah menerjemahkannya kedalam sebuah program yang dapat diukur. Dengan demikian, walaupun pengukuran kinerja ini berkaitan dengan pencapaian program dan kegiatan operasional, sebenarnya pengukuran kinerja ini yaitu penilaian terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

b. Merumuskan Falsafah

Falsafah merupakan nilai-nilai etis yang ditanamkan diorganisasi terhadap karyawan dan organisasi untuk membentuk budaya organisasi yang sering kali terwujud kedalam bentuk slogan. Pendefinisian falsafah bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai dalam visi dan misi untuk menciptakan perilaku karyawan yang tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai.

c. Mendefinisikan Kebijakan

Kebijakan adalah pedoman untuk menerapkan filosofi/falsafah organisasi. Kebijakan ini ditentukan oleh filosofi yang telah dirumuskan. Akibatnya, tidak semua anggota organisasi mampu memahami dan menerapkan nilai-nilai etika yang terkandung dalam filosofi atau slogan tersebut, sehingga diperlukan beberapa kebijakan untuk menetapkan batasan-batasan yang didalamnya tidak boleh dilanggar oleh semua anggota.

d. Menetapkan Tujuan

Tujuan adalah pernyataan tentang apa yang ingin dicapai, dinyatakan secara eksplisit dan ukuran waktu penyampaian. Dalam konteks pengukuran kinerja, tujuan merupakan pedoman untuk mengembangkan kriteria kinerja. Dalam konstruksi indikator/ukuran kinerja tidak lepas dari tujuan yang sudah ditetapkan.

e. Menetapkan Sasaran

Sasaran adalah tujuan organisasi yang dinyatakan secara lebih jelas, selain diikuti dengan pengukuran waktu, juga dijelaskan bagaimana kinerja suatu organisasi diukur. Karena sifatnya yang lebih nyata, sehingga sasaran ini lebih mudah diukur.

f. Menyusun Strategi

Inti dari strategi sebenarnya adalah cara/teknik untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah dijabarkan lebih lanjut dari visi dan misi organisasi.

g. Menyusun Program

Program merupakan kegiatan utama yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk menilai apakah program telah dilaksanakan dengan baik.

h. Menyusun Anggaran

Anggaran adalah rencana keuangan masa yang akan datang yang mencakup ekspektasi manajemen terhadap pendapatan, biaya/pengeluaran dan transaksi keuangan lainnya dalam satu tahun.

i. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja adalah indikasi-indikasi kinerja yang menjadi penilaian kriteria kinerja secara tidak langsung.

Ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

j. Menetapkan Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang dimaksudkan untuk membantu manajer mengevaluasi pencapaian strategi melalui alat ukur moneter dan non moneter yang diterapkan secara konsisten dan komprehensif.

k. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja

Implementasi ini berkaitan dengan teknik pengukuran kinerja yang digunakan. Beberapa alternatif teknik/pendekatan pengukuran kinerja antara lain metode *theory of constraints* (TOC), metode *performe prism*, metode *activity based costing* (ABC), metode *economic value added* (EVA), *balanced scorecard* (BSC) dan sebagainya.

l. Pelaporan Hasil Pengukuran Kinerja

Tahapan ini merupakan fase yang dilakukan setelah dilakukannya analisis data kinerja yang disesuaikan dengan Teknik-teknik pengukuran yang telah ditentukan. Pelaporan ini dilakukan dengan tujuan agar informasi mengenai kinerja dapat dikomunikasikan dan dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

m. Monitoring, Evaluasi dan Feedback

Monitoring dipakai untuk mengetahui apakah teknik/metode yang digunakan lebih baik dari sebelumnya.

Evaluasi kinerja adalah kegiatan untuk menilai/melihat keberhasilan/kegagalan dalam pelaksanaan program dan kegiatan.

Feedback (umpan balik) adalah upaya pembelajaran atas pencapaian kinerja saat ini dan periode sebelumnya untuk digunakan sebagai dasar dalam memperbaiki kinerja di periode berikutnya.

2. Proses Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa tahap yang dilakukan dalam proses pengukuran kinerja, Mutia (2009) yaitu:

a. Mendefinisikan misi, menetapkan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan

Misi memiliki tujuan dalam memberikan kepastian bahwa perusahaan memiliki satu tujuan, sedangkan sasaran didefinisikan sebagai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi namun diinformasikan dengan jelas lengkap dengan waktu akan dicapainya. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut sebuah organisasi membutuhkan sebuah strategi

b. Menetapkan dan mengembangkan indikator

Indikator kinerja adalah indikator yang akan dihitung dan diukur dan secara tidak langsung berkaitan dengan evaluasi kinerja, yaitu suatu hal yang sifatnya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

c. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran

Mengukur seberapa baik tujuan dan sasaran organisasi telah dicapai. Jika kita sudah memiliki indikator dan ukuran yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa dilaksanakan. Mengukur seberapa baik tujuan, sasaran dan strategi yaitu dengan membandingkan hasil sesungguhnya dengan indikator dan ukuran kinerja yang sudah ditetapkan.

d. Pelaporan hasil secara formal

Pelaporan kinerja yang dilakukan dalam bentuk formasi akan memberikan informasi mengenai kinerja-kinerja yang sudah berhasil dicapai oleh organisasi. Informasi tersebut kemudian dapat dijadikan :

- 1) Bahan pertanggungjawaban/akuntabilitas atas hasil yang dicapai, yang diawali dengan proses yang telah dilaksanakan dan sumber daya yang telah
- 2) Diberikan untuk dikelola. Hasil pengukuran kinerja menjadi dasar bagi manajemen atau pimpinan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada periode selanjutnya. Dapat digunakan sebagai dasar pemberian reward and punishment kepada manajer dan anggota perusahaan.
- 3) Sebagai umpan balik. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala dapat berguna dalam menilai kemajuan kinerja organisasi.

3. Metode-Metode Sistem Pengukuran Kinerja

System-sistem yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi harus tepat, karena hal tersebut merupakan sebuah rangkaian dari sebuah proses pengambilan keputusan yang dapat memberikan bantuan terkait dengan mengelola, mengawasi, merencanakan dan melaksanakan seluruh kegiatan yang ada didalam organisasi. Agar kinerja yang ada didalam perusahaan dapat tergambarkan dengan jelas, maka dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang tepat. Banyak metode-metode sistem pengukuran kinerja yang telah dibuat oleh para ahli. Metode-metode sistem pengukuran kinerja menurut Vanany (2003), antara lain adalah sebagai berikut:

a. *Balance Scorecard* (BSC).

Balance Scorecard sangat dikenal dikalangan perusahaan sebagai system pengukuran kinerja. Metode ini menggunakan 4 perspektif dalam mengukur kinerja yaitu financial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan pertumbuhan yang dilakukan dengan menggunakan design awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.

b. *Sustainability Balance Scorecard* (SBSC).

Metode ini merupakan kelanjutan dari metode *Balance Scorecard* yang telah dibahas sebelumnya dengan penambahan berupa aspek lingkungan dan social. Metode ini menggambarkan kaitan antara kinerja ekonomi, lingkungan dan social dari sebuah organisasi.

c. *Cambridge Model*

Metode Cambridge menggunakan grup produk sebagai dasar untuk mendefinisikan *Key Performace Indikator* dan dari pengelompokkan produk ini, tujuan bisnis ditentukan untuk product group-nya.

d. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*.

Metode IPMS adalah model SPK yang bertujuan untuk membuat sistem pengukuran kinerja lebih kokoh, terhubung, efisien dan efektif. Keinginan stakeholder menjadi titik awal atau dasar didalam melaksanakan perancangan SPK dalam metode IPMS.

e. *Integrated Environment Performance Measurenment System (IEPMS)*.

Integrated Environment Performance Measurenment System (IEPMS) adalah metode sistem pengukuran kinerja yang kaitannya dengan lingkungan. Ukuran-ukuran kualitatif dan kuantitatif digunakan secara bersama-sama dalam merancang metode IEPMS.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan siklus pengukuran kinerja?
2. Jelaskan tahapan siklus pengukuran kinerja menurut Lohman?
3. Bagaimana siklus pengukuran kinerja menurut BPKP?
4. Jelaskan model-model sistem pengukuran kinerja yang anda ketahui!
5. Bagaimana proses pengukuran kinerja menurut Mutia?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hansen & Mowen. (2004). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuniaristanto. (2020). *Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Deepublish

PERTEMUAN 4

STANDAR KINERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari pertemuan 4 mengenai Standar Kinerja, mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan fungsi standar, persyaratan standar, kriteria standar dan standar yang efektif

B. URAIAN MATERI

Standar kinerja dibutuhkan bagi perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya. Standar kinerja ditetapkan pada awal perusahaan membentuk strategi kinerja dengan tujuan dijadikan acuan untuk mengevaluasi kinerja dengan cara melakukan perbandingan antara kinerja yang telah dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan di awal. Artinya, tidak mungkin dilakukan evaluasi kinerja tanpa menetapkan standar kinerja terlebih dahulu. Misalnya kelemahan mendasar atas dilakukannya evaluasi terhadap kinerja Pegawai Negeri di Indonesia, Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri (DP3) adalah contoh evaluasi kinerja yang dilakukan tanpa menetapkan standar kinerja terlebih dahulu. Contoh sederhana misalnya pegawai yang bekerja di kawasan yang rawan bahaya dan beresiko tinggi bagi dirinya seperti penjaga lintasan kereta api, penjaga mercusuar di laut, format dan cara penilaiannya sama saja dengan karyawan yang bekerja di kantor.

Selanjutnya, hasil evaluasi kinerja juga dapat dijadikan acuan dalam Menyusun gaji pegawai. Misalnya bagi pemerintah pusat, jika pemerintah pusat mengharapkan terjadinya peningkatan terhadap kinerja pegawainya maka perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan melalui penyempurnaan system penilaian kinerja pegawai namun harus dilakukan dengan menetapkan standar kinerja terlebih dahulu. Sekali lagi kita perlu menekankan bahwasanya dalam praktik dilakukannya evaluasi kinerja, standar kinerja itu mutlak (harus ada), karena standar kinerja (*performances standards*) merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan perbandingan (*benchmarks*), atau “tujuan” atau “target” tergantung pada pendekatan yang diambil.

Sebuah standar kinerja dapat dikatakan baik jika standar tersebut bersifat realistis, bisa diukur dan mudah untuk difahami oleh organisasi maupun karyawan sebagai pihak-pihak yang akan dievaluasi kinerjanya. Penetapan standar kinerja yang ideal adalah dilakukan sebelum dimulainya sebuah pekerjaan atau proyek dengan tujuan agar seluruh pihak yang terlibat dalam sebuah pekerjaan dapat mengetahui dengan jelas tingkat pencapaian kinerja yang harus dicapainya sehingga melakukan pekerjaan dengan sebuah target atau tujuan. Standar kinerja dapat disusun dalam bentuk numerik ataupun non-numerik, misalnya standar kinerja numerik biasanya digunakan dalam mengukur jumlah penjualan serta hasil produksi, namun jika perusahaan memilih mengungkapkannya dengan menggunakan kriteria non numerikpun diperkenankan, misalnya :

Kriteria Pekerjaan : Memelihara kemajuan teknologi pemasuk.

Standar kinerja :

1. Memberikan undangan untuk memberikan presentasi atas keluarnya teknologi terbaru ditetapkan setiap empat bulan sekali
2. Melakukan kunjungan pabrik pemasok dalam jangka waktu dua kali dalam setahun
3. Menghadiri pameran perdagangan setiap tiga bulan.

Kriteria Pekerjaan : Melakukan analisis harga dan biaya. Standar kinerja : Kinerja dianggap baik apabila karyawan mengikuti semua “persyaratan dari semua prosedur” analisis harga dan biaya. Standar kinerja mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

Pertama, sebagai tolok ukur (benchmark) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.

Kedua, memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan reward atau imbalan dalam system kompensasi.

Ketiga, memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.

Keempat, memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

1. Persyaratan Standar

Standar kinerja yang ditetapkan harus memenuhi syarat-syarat berikut ini agar dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja karyawan :

- a. Terdapat kaitan yang erat dengan strategi perusahaan. Evaluasi kinerja merupakan bagian dari pelaksanaan strategi sumber daya manusia yang merupakan penjabaran dari strategi level unit bisnis dan strategi level korporasi.
- b. Memberikan gambaran atas seluruh tanggung jawab yang diemban oleh karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Misalnya, tanggung jawab seorang tenaga pemasaran adalah memasarkan produk senilai enam ratus juta, mengurus kontrak penjualan, dan melayani keluhan pelanggan.
- c. Melakukan analisis terhadap factor eksternal yang berada diluar control dari karyawan. Misalnya kinerja karyawan di unit produksi ditentukan oleh tersedianya bahan mentah, suku cadang, keadaan mesin, dan peralatan produksi.
- d. Memperhatikan teknologi yang digunakan dalam perusahaan dan menghubungkannya dengan proses produksi. Misalnya, perusahaan tidak bisa menyamaratakan karyawan yang bekerja pada perusahaan padat karya dengan penggunaan teknologi yang sangat luar biasa dengan karyawan pada perusahaan yang cenderung menggunakan cara-cara manual. Seorang karyawan yang bekerja dengan system atau robot, akan memiliki kinerja sampai 30 kali lipat, sehingga penetapan standar kinerja harus dilakukan dengan memperhatikan kelengkapan teknologi dan proses produksi tersebut.
- e. Sensitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Alat ukur yang digunakan dalam penetapan standar kinerja harus jelas dan dapat mendeteksi kinerja yang paling baik, baik, sedang, buruk hingga kinerja yang sangat buruk. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan skala atau tingkatan kinerja.
- f. Memberikan tantangan kepada para karyawan. Untuk mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan dalam Batasan yang paling minimal, maka karyawan harus bekerja keras, untuk itu standar kinerja harus disusun agar karyawan merasa tertantang untuk mencapainya.

- g. Realistis. Standar kinerja harus bersifat realistis, artinya dapat dicapai oleh karyawan yang kompeten, terlatih, mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan .
- h. Berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar. Target, sasaran, kuota, atau tujuan yang ditetapkan dalam standar harus dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu yang ditetapkan dalam standar kinerja.
- i. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar. Kuantitas, kualitas, dan kecepatan yang ditetapkan dalam standar harus dapat diukur dengan instrumen evaluasi kinerja.
- j. Standar harus konsisten. Standar kinerja harus konsisten, artinya standar harus mengenal karyawan dengan masukan yang sama dan mengenal keluaran yang sama
- k. Standar harus adil. Karyawan yang kinerjanya diukur berdasarkan standar kinerja harus mau menerima standar dan menganggap standar adil dan masuk akal. Ukuran adil dan masuk akal diberlakukan sama kepada semua karyawan yang mengerjakan jenis pekerjaan yang sama.
- l. Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan. Baik di negara-negara maju maupun di Indonesia, tidak ada undang-undang khusus yang mengatur mengenai evaluasi kinerja. Ada atau tidak evaluasi kinerja bergantung pada organisasi atau perusahaan. Akan tetapi, jika mengadakan evaluasi kinerja harus tidak bertentangan dengan undang-undang ketenagakerjaan. Misalnya, pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa Setiap Pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa deskriminasi dari pengusaha.

2. Kriteria Standar

Kriteria atau ukuran merupakan hal yang penting untuk ditetapkan untuk mengukur sebuah indikator kinerja. Kinerja karyawan didalam perusahaan umumnya menggunakan kriteria berikut ini :

- a. Kuantitatif (seberapa banyak), Contoh misalnya :
 - 1) Karyawan mampu menghasilkan 15 pasang sepatu dalam 24 jam
 - 2) Karyawan mampu menuntaskan 5 permohonan izin dalam 1 bulan
 - 3) Karyawan mampu menyelesaikan pencatatan angka meteran sebanyak 30 pelanggan dalam 24 jam

- 4) Karyawan mampu melayani minimal 150 nasabah perhari
- b. Kualitatif (seberapa baik). Contohnya :
 - 1) Menerima laporan evaluasi tanpa ada revisi minimal 75% dari seluruh laporan evaluasi yang diberikan
 - 2) Menghasilkan sepatu sesuai dengan standar kualitas minimal 95%
 - 3) Melaporkan keluhan pelanggan paling banyak 10 orang dalam setahun.
- c. Ketepatan waktu melaksanakan tugas/menyelesaikan produk. Contoh misalnya :
 - 1) Mampu menyajikan makanan paling lama 20 menit setelah konsumen memesan
 - 2) Mampu menyelesaikan proses pembuatan kacamata dalam waktu 120 menit setelah selesai dilakukannya pemeriksaan.
 - 3) Mampu menyelesaikan proses pembuatan STNK dalam waktu 120 menit setelah berkas diterima dengan lengkap.
- d. Efektivitas penggunaan sumberdaya organisasi. Contoh misalnya :
 - 1) Biaya perjalanan tidak melebihi 5% dari biaya perjalanan tahun sebelumnya
 - 2) Menghemat pemakaian listrik dan air 10% dari tahun sebelumnya
 - 3) Bahan baku yang terbuang dalam proses produksi tidak lebih dari 2%.
- e. Cara melakukan pekerjaan (yang berhubungan dengan perilaku karyawan). Contoh misalnya:
 - 1) Membantu pelanggan dalam memasang produk dan menjelaskan dengan sabar.
 - 2) Berkata sopan kepada atasan teman sekerja dan pelanggan.
 - 3) Membantu teman sekerja yang memerlukan bantuan dengan sabar walaupun sibuk dengan pekerjaan sendiri.
- f. Efek atas suatu upaya yang ada hubungannya dengan akibat akhir:
 - 1) Melakukan pembelian bahan mentah dan suku cadang dengan prinsip just in time.
 - 2) Mematikan lampu dan AC ketika meninggalkan ruangan.
- g. Metode melaksanakan tugas (yang ada hubungannya dengan UU, kebijakan, prosedur, metode, dan peraturan). Contohnya:
 - 1) Penilaian proposal permohonan kredit harus berdasarkan standar penilaian yang berlaku.

- 2) Pemeriksaan terhadap orang yang disangka melakukan tindak pidana harus didampingi oleh pengacara.
- h. Standar sejarah, hubungannya dengan masa lalu, contohnya:
 - 1) Produk yang ditolak bagian kontrol kualitas < 20% dari tahun sebelumnya
 - 2) Meningkatkan penjualan produk sebesar 20% dari tahun sebelumnya
 - 3) Menurunkan biaya produksi sebanyak 15% dari tahun sebelumnya
- i. Standar nol (tidak akan terjadi sesuatu), contohnya :
 - 1) Tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai kesopanan berbicara di telepon.
 - 2) Tidak terjadi penyimpangan dari prosedur pemberian kredit,
 - 3) Tidak terjadi kesalahan dalam menghitung jumlah uang.
 - 4) Tidak menerima uang palsu.

Semua contoh kriteria standar tersebut di atas dapat dikembangkan sesuai keperluan.

3. Standar yang Efektif

Sebuah standar kinerja dikatakan efektif jika disusun dengan mengacu pada tugas-tugas yang ada pada suatu organisasi, dapat dipahami, telah disetujui, bersifat spesifik atau tidak bertele-tele, dapat diukur, memiliki orientasi pada waktu, dituliskan dengan jelas dan fleksibel dalam menerima perubahan-perubahan yang terjadi dan sifatnya mendadak. Standar kinerja harus dirumuskan dengan melibatkan karyawan atau organisasi karyawan, sehingga akan menjadi motivasi bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya karena karyawan diharapkan dapat ikut merasa bertanggung jawab atas kesepakatan yang telah dibuatkan melalui penetapan standar kinerja. Terdapat delapan standar kinerja yang efektif, yaitu :

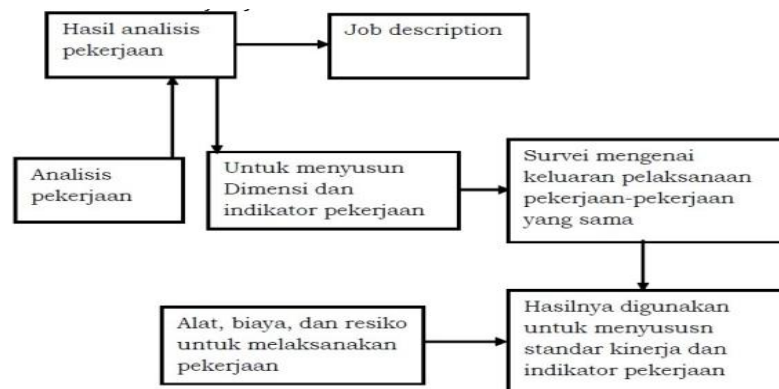
- a. Standar dibuat berdasarkan pekerjaan. Sehingga, jika terdapat beberapa orang melakukan pekerjaan yang sama, berlaku standar yang sama pula. Standar tidak disusun berdasarkan jumlah orang, namun berdasarkan apa yang mereka kerjakan
- b. Standar harus dapat dicapai. Artinya, atas standar yang ditetapkan terdapat karyawan yang memang ada untuk menjalani standar tersebut secara riil

dalam pekerjaannya. Standar juga boleh dibuat setinggi mungkin sebagai tantangan bagi karyawan.

- c. Standar harus dapat dipahami. Standar harus disusun dengan jelas atau tidak mengambang sehingga siapapun yang membaca dan melaksanakan dapat memahami dan tidak salah tafsir. Kesalahan penafsiran atas standar yang disusun akan menyebabkan adanya mis komunikasi dalam penilaian kinerja, misalnya antara manajer yang menilai dan karyawan yang dinilai, bisa menimbulkan ketidakadilan dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu standar kinerja harus benar-benar dapat dipahami oleh semua pihak.
- d. Standar harus disepakati. Baik manajer selaku perwakilan dari perusahaan serta karyawan yang akan terkena dampak dari penetapan standar harus sama-sama menjalin komunikasi yang kuat dalam penetapan standar yang akan digunakan sehingga tidak ada satu pihak yang merasa dirugikan. Kedua belah pihak harus mencapai kesepakatan sebelum terbentuknya sebuah standar. Kesepakatan disini mengandung makna karyawan dilibatkan dalam pembahasan sampai dengan merumuskan standar itu.
- e. Standar harus spesifik dan terukur. Spesifik maksud mengandung pengertian yang khusus untuk pekerjaan itu, dan terukur artinya dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk angka, persen, satuan ukuran, satuan timbangan, satuan takaran, dan satuan kuantitatif lainnya.
- f. Standar harus berorientasi pada waktu. Maksudnya standar harus memiliki batas waktu yang jelas untuk melaksanakannya, sehingga cukup memadai bagi seorang karyawan untuk memahami dengan sungguh-sungguh, melaksanakan dengan sebaik-baiknya, memperbaiki bila terjadi kesalahan, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaannya.
- g. Standar harus tertulis. Maksudnya agar standar itu mudah diingat, karena kalau ada tertulis setiap saat karyawan dapat membacanya. Karena sering dibaca lalu memudahkan karyawan mengingatnya.
- h. Standar dapat berubah. Maksudnya standar itu harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga sewaktu-waktu diperlukan berubah karena tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka standar itu dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi. Misalnya kalau dahulu standarnya masih manual, tentu tidak pas lagi dengan kondisi sekarang yang sudah digital.

4. Proses Pengembangan Standar Kinerja

Tim Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja merupakan bagian dari perusahaan yang memiliki tugas untuk mengembangkan standar kinerja. Pengembangan standar kinerja dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan analisis terhadap pekerjaan, dimana hasil analisis itulah yang akan dijadikan acuan dalam penyusunan dimensi serta indikator penilaian kinerja. Indikator kinerja tersebut didefinisikan secara operasional agar dapat diukur. Selanjutnya melakukan survei mengenai karyawan dalam melaksanakan dimensi pekerjaannya. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan standar kinerja adalah alat, biaya, dan risiko dalam melaksanakan dimensi pekerjaan. Secara teoritis, jenis pekerjaan yang berbeda seharusnya memiliki standar kinerja yang berbeda pula. Pekerjaan yang berbeda mempunyai tujuan, indikator kinerja, proses pelaksanaan, dan keluaran kerjanya.



C. LATIHAN SOAL

1. Apa yang dimaksud dengan fungsi standar ?
2. Sebutkan dan jelaskan Persyaratan Standar!
3. Jelaskan mengenai Kriteria Standar!
4. Berilah kesimpulan tentang Standar yang Efektif!
5. Berilah contoh standar kinerja di perusahaan swasta dan pemerintah!

D. DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. Ma'ruf, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, Perpustakaan Nasional RI. Penerbit : Aswaja Pressindo, 2014. Sleman, Yogyakarta

PERTEMUAN 5

STRATEGI ORGANISASI DAN METODE PENGUKURAN KINERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari pertemuan 6 mengenai Strategi Organisasi dan Metode Pengukuran Kinerja, mahasiswa mampu membedakan strategi dengan tujuan organisasi

B. URAIAN MATERI

1. Strategi Organisasi

a. Pengertian Strategi

Pengertian strategi dalam konteks organisasi adalah penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut. Sebuah organisasi membutuhkan suatu strategi guna dapat menunjang suatu tujuan-tujuan tertentu serta sasaran jangka panjang. Pada hakikatnya strategi juga merupakan suatu perencanaan serta proses evolusioner terhadap target-target masa depan. Dalam suatu pembelajaran mengenai teori organisasi dan administrasi terkadang terdapat ketidakpahaman mengenai strategi itu sendiri maupun perbedaan antara strategi dan tujuan organisasi, efektivitas perusahaan, tingkatan-tingkatan dalam strategi itu sendiri, hubungan antara strategi dan kinerja organisasi dan peranan administrasi dalam suatu perencanaan yang bersifat strategis.

Jalannya sebuah organisasi yang baik tidak terlepas dari tingkat kerjasama semua lini yang ada dalam organisasi itu sendiri, selain itu sebuah proses pelaksanaan program yang dilakukan sebuah organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi ditunjang dengan manajemen organisasi yang mumpuni. Dalam hal ini sebuah implementasi akan mengejawantahkan teori-teori organisasi yang ada dalam sebuah kegiatan nyata. Implementasi Strategis organisasi dan sumber daya manusia dalam tujuan organisasi merupakan langkah nyata dalam pelaksanaan sebuah

organisasi disana dibahas teknis-teknis tertentu dalam pengelolaan organisasi demi terwujudnya tujuan suatu organisasi.

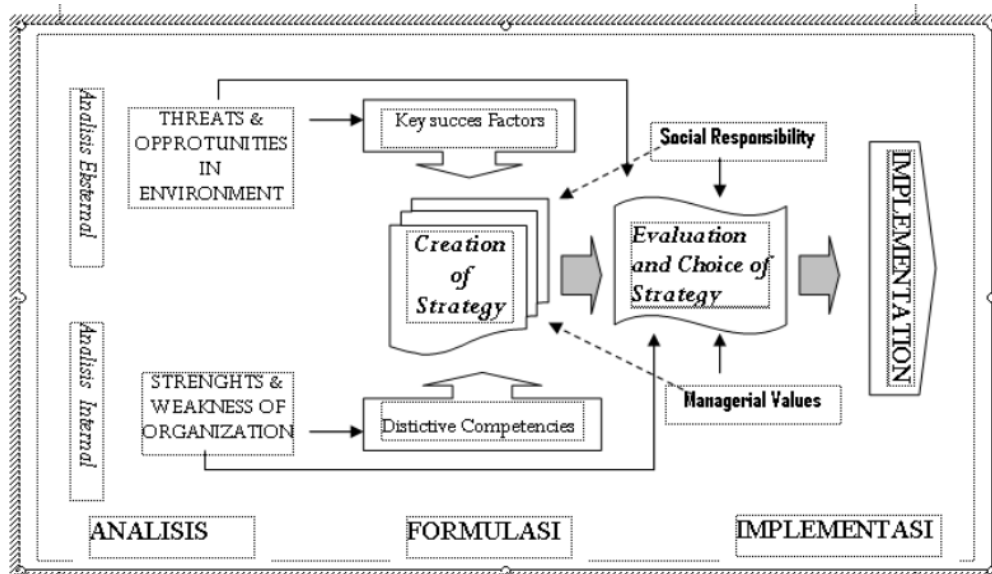
b. Organisasi

Ada banyak pengertian sederhana tentang organisasi, di mana antara pengertian satu dengan lainnya sebenarnya memiliki kesamaan esensial. Banyak para ahli organisasi yang melihat eksistensi organisasi dari sisi yang berbeda, sehingga sudut pandang yang berbeda itulah yang kemudian melahirkan beberapa pengertian yang berbeda tentang organisasi, diantaranya adalah:

- 1) Kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan kepemimpinan yang dapat diidentifikasi, yang bekerja secara teratur untuk mencapai suatu tujuan bersama atau tujuan sekelompok orang (Stephen Robins).
- 2) Bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (James D. Money).
- 3) Struktur dari hubungan atas dasar wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi (Dwight Waldo).
- 4) Suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih yang bersifat formal untuk mencapai suatu tujuan (Chester I. Barnard).
- 5) Suatu pola komunikasi yang kompleks dari hubungan antar manusia (Herbert A. Simon).
- 6) Bentuk persekutuan dari sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan serta terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki, di mana selalu terdapat hubungan antara sekelompok orang yang disebut dengan pimpinan dan sekelompok orang yang disebut sebagai staf (Sondang P. Siagian).

Secara umum sebagian besar masyarakat menganggap organisasi hanya sebagai wadah atau sarana bagi seseorang untuk mencapai tujuannya. Bahkan masih ada banyak lagi pengertian tentang organisasi yang dibuat dan disesuaikan dengan karakteristik kegiatan organisasinya, sehingga pengertian-pengertian organisasi yang lebih spesifik tidak bisa dielakkan. Secara prinsip tidak salah, hanya pengertian organisasi dalam arti yang sebenarnya akhirnya tidak bisa dilepaskan dari tujuan organisasi. Penyusunan Strategi – Model Rasional dilakukan melalui tahap-tahap

berupa analisis, formulasi dan implementasi seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini :



Gambar 5.1 Tahapan Pembuatan Strategi

2. Perbedaan Strategi dan Tujuan Organisasi

Strategi dan tujuan organisasi merupakan dua hal yang berkaitan erat. Sebelum melakukan penyusunan strategi yang dibutuhkan, organisasi memulainya dengan penetapan tujuan-tujuan yang akan dicapai terlebih dahulu. Namun sebaliknya, organisasi kadang-kadang terlebih dahulu mengembangkan suatu rencana strategis yang sistematis dan terperinci, dimana kemudian tujuan-tujuan organisasi disusun sebagai bagian dari perencanaan tersebut. Menurut Robbins (dalam Kusdi, 2009:91), tujuan-tujuan organisasi (goals) mengacu pada apa tujuan akhir yang ditetapkan oleh organisasi (ends) dan bagaimana cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapainya (means). Oleh karena itu, ia berpendapat bahwa tujuan-tujuan organisasi merupakan bagian dari strategi. Sedangkan untuk tujuan organisasi terbagi atas dua yaitu tujuan-tujuan resmi (*official goals*) dan tujuan-tujuan operasional (*Operating Goals*). Tujuan-tujuan resmi biasanya dikemukakan melalui bahasa yang umum dan cenderung abstrak, sebagaimana lazim kita temukan pada buku panduan perusahaan, laporan tahunan, dan pernyataan-pernyataan resmi para eksekutif atau juru bicara organisasi. Sementara tujuan-tujuan operasional berkaitan langsung dengan kebijakan dan prosedur

operasional yang sesungguhnya dari suatu unit atau jabatan tertentu. Tujuan-tujuan operasional tidak jarang pula menjadi tolak ukur dalam mengevaluasi kinerja unit atau individu, seperti misalnya pada program MBO (*Management By Objectives*) dan TQM (*Total Quality Management*).

Organisasi saat ini dihadapkan dengan tuntutan dari para stakeholdernya, sehingga hal tersebut berpengaruh pada tujuan yang dibuat oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan juga harus Menyusun tujuan yang beragam pula untuk memenuhi keinginan stakeholder yang bahkan tidak jarang mengalami berbagai benturan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa tujuan yang dibuat perusahaan tidak selalu koheren atau selaras satu sama lain. Mekanisme organisasi adalah dengan menciptakan unit atau bagian khusus dari organisasi untuk menangani tuntutan hubungan eksternal organisasi dengan masyarakat, pemerintah, dan lain-lain. Ataucustomer service dibuat untuk menangani hubungan organisasi dengan pelanggan. Menurut Peter Drucker Unsur yang harus ada dalam organisasi :

- a. Posisi yang akan direbut
- b. Produktivitas atau efisiensi.
- c. Sumber daya
- d. Provitabilitas
- e. Inovasi dan Prestasi
- f. Tanggung jawab sosial dan politik

Contoh 3 Jenis Tujuan :

- a. Tujuan primer : Nilai ekonomis yang di berikan pada masyarakat dalam bentuk barang dan jasa
- b. Tujuan kolateral : Manfaatbagi masyarakat
- c. Tujuan sekunder : Nilai ekonomis dan efektifitas dalam pencapaian.

Dari apa yang sudah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi sangat penting untuk menjalankan sebuah organisasi. Strategi dan tujuan memiliki arti yang berbeda, dimana strategi dibuat untuk membuat tujuan organisasi tersebut bisa tercapai dengan baik dan berjalan dengan lancar.

3. Tingkatan Dalam Strategi Organisasi

- a. *Corporate strategy*. Strategi ini ditujukan bagi perusahaan atau organisasi yang memiliki lebih dari satu unit bisnis. Perusahaan dengan lebih dari satu

unit bisnis harus mampu menetapkan tujuan berupa pengidentifikasian dan mengimplementasikan sinergi di antara unit-unit bisnis

- b. *Bussines strategy*. Pada level unit bisnis, masing-masing pengelola juga perlu menyusun strategi bagi unitnya perusahaan multi-bisnis masing-masing divisi akan mengembangkan strateginya sendiri berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan, kelompok konsumen yang menjadi sasaran, harga yang akan dipasang, dan seterusnya. Titikberatnya adalah memperkuat daya saing unit bisnis.
- c. *Functional strategy*. pada level yang lebih rendah, yakni level operasional kita menemukan pula strategi lain. Setiap fungsi di dalam suatu unit bisnis, biasanya merumuskan strategi tersendiri dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

Setiap tingkatan strategi organisasi memiliki 3 (tiga) komponen, yaitu :

- a. Strategi Korporasi, menentukan bidang usaha atau serangkaian bidang usaha yang diminati dan bagaimana perusahaan merencanakan strategi secara mendasar untuk dapat memimpin pada bidang usaha tsb.
- b. Strategi Bisnis, merupakan istilah yang umum untuk menunjukkan bagaimana sebuah unit usaha merencanakan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang usaha yang sama
- c. Strategi Fungsional, berisi rencana untuk mencapai tingkat penggunaan sumber daya secara efisien, efektif dan optimal pada setiap fungsi guna mendukung strategi korporasi dan bisnis.

4. Strategi dan Kinerja Perusahaan

Diukur dengan Balanced Scorecard (BSC) : pengukuran kinerja, dimana perspektif finansial diletakan dalam keseimbangan dengan 3 persepektif lain, non finansial :

- a. Persepektif Pelanggan
- b. Persepektif Proses Internal
- c. Persepektif *Learning and Growth*

Empat persepektif dalam menyusun strategi

- a. Strategi Finansial, yakni strategi terkait pengelolaan pertumbuhan, tingkat keuntungan, dan resiko

- b. Strategi Pelanggan, yaitu strategi dalam penciptaan nilai dan diferensiasi produk. Strategi ini mengedepankan kepentingan pelanggan.
- c. Strategi Proses Internal, yakni penentuan proses-proses yang dapat dijalani oleh pihak internal untuk menciptakan kepuasan pelanggan dan pemilik saham.
- d. Strategi *Learning and Growth*, yakni strategi untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi pembelajaran organisasi, inovasi dan pertumbuhan.

5. Metode Pengukuran Kinerja

a. Model Sistem Pengukuran Kinerja

Model yang tepat harus mampu ditetapkan dalam melakukan perancangan system pengukuran kinerja sebuah organisasi sehingga mampu mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh. Model pengukuran kinerja bergantung pada situasi serta kondisi setiap organisasi, sehingga tidak seluruh model dapat digunakan. Berikut disajikan alternatif model yang dapat dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit:

1) *Balanced Scorecard Model*

Model ini dikenalkan oleh Robert S.Kaplan dari Harvad Business School, dan David P. Norton dari Kantor Akuntan Publik KPMG (Amerika Serikat) *Blanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu (1) kartu skor (*Scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kata berimbang dimaksud untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu (1) perspektif keuangan dan (2) perspektif non keuangan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, secara internal dan eksternal.

Sehingga kartu skor tersebut yang akan digunakan untuk menilai kinerja eksekutif dan eksekutif diharapkan dapat memfokuskan perhatian dan usahanya pada kinerja keuangan maupun non keuangan. Kartu skor tersebut dirumuskan secara seimbang dari sisi organisasi maupun eksekutif itu sendiri. Banyak perusahaan baik di Indonesia maupun diluar Indonesia yang telah memanfaatkan *Balanced scorecard* dalam rangka menciptakan keseimbangan usaha dan perhatian bagi eksekutif dalam mencapai kinerja keuangan dan non keuangan pada kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi tersebut telah

diterbitkan dalam sebuah artikel dengan judul "*Balanced scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam jurnal *Harvard Business Review* bulan Januari-Februari 1992.

Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan modern di dunia menggunakan 4 ukuran komprehensif berikut ini untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan:

- a) Perspektif keuangan (*finance*)
- b) Perspektif konsumen (*customer*)
- c) Perspektif proses (*proses*)
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Oleh karena itu ukuran ini biasa disebut *balanced scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka yang berkesinambungan (*sustainable*). Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan tersebut, maka kinerja ukuran kinerja eksekutif menjadi lebih komprehensif hasilnya. Dengan pendekatan *balanced scorecard* ini, maka kinerja keuangan yang dihasilkan oleh para eksekutif merupakan akibat dari terwujudnya kinerja dalam memuaskan kebutuhan customer, pelaksanaan proses yang produktif, *cost effective*, serta pembangunan personel (sumberdaya manusia) yang lebih produktif dan berkomitmen.

Kinerja eksekutif pada perspektif keuangan dapat diukur dengan menggunakan empat macam ukuran (indikator), (i) *Economic Value Added* (EVA), (ii) Pertumbuhan pendapatan (*Revenue Growth*), (iii) Pemanfaatan aktiva yang diukur dengan *Asset Turn Over*, dan (iv) Berkurangnya biaya secara signifikan (*Cost Effectiveness*). Kinerja eksekutif pada perspektif customer dapat diukur dengan menggunakan tiga ukuran (indikator), yaitu: (i) *Jumlah customer baru*, (ii) *Jumlah customer yang menjadi non customer*, (iii) *kecepatan waktu layanan customer*. Kinerja eksekutif pada perspektif proses dapat diukur dengan menggunakan tiga ukuran (indikator), yaitu: (i) *Cycle time*, (ii) *on-time delivery*, dan (iii) *Cycle effectiveness*. Dan kinerja eksekutif pada pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur dengan menggunakan dua ukuran (indikator), yaitu: (i) *Skill coverage ratio*, dan (ii) *Quality work life*. Keempat perspektif pendekatan *balanced scorecard* secara bersamaan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.1 Perspektif Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Ukuran kinerja eksekutif yang berimbang
Keuangan (<i>Finance</i>)	a. <i>Economic Value Added (EVA)</i> b. Pertumbuhan pendapatan (<i>revenue growth</i>) c. Pemanfaatan aktiva yang diukur dengan <i>Asset Turnover</i> d. Berkurangnya biaya secara signifikan yang diukur dengan <i>cost effectiveness</i>
Konsumen (<i>Costumer</i>)	a. Jumlah <i>costumer</i> baru b. Jumlah <i>costumer</i> yang menjadi <i>non-costumer</i> c. Kecepatan waktu layanan <i>costumer</i> d. Tingkat kepuasan <i>costumer</i>
Proses (<i>Proses</i>)	a. Ketepatan waktu produksi (<i>cycle time</i>) b. Ketepatan pesanan (<i>on-time delivery</i>) c. Perputaran keefektifan (<i>cycle effectiveness (CE)</i>)
Pembelajaran & pertumbuhan (<i>Learning and Growth</i>)	a. Skill Coverage ratio b. Quality worklife

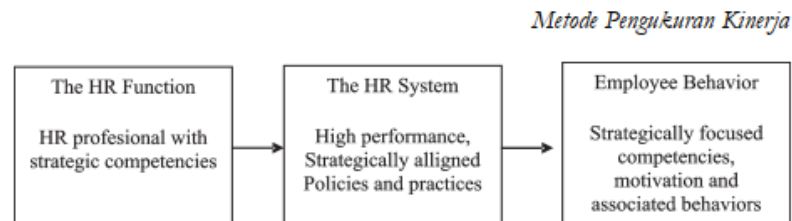
Sumber: Moeheriono, 2012: 160.

2) *Human Resource Scorecard*

Human capital dan modal intangible saat ini sangat mendominasi terbentuknya penciptaan nilai-nilai suatu organisasi pada era saat ini. Sehingga pengukuran Human Resource Scorecard dirasa menjadi penting untuk memberikan informasi sejauh mana sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan memberikan kontribusi dalam pencapaian kinerja organisasi. Menurut Becker, Huselid, and Ulrich, sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang efektif mempunyai dua tujuan penting: (i) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi, dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia. Konsep yang dikembangkan dalam *Human Resource Scorecard* lebih ditujukan pada peran penting dari para profesional sumber daya manusia di masa datang.

Focus pengembangan sumber daya manusia harus disesuaikan mengikuti apa yang menjadi focus strategi perusahaan, misalnya perusahaan berkeinginan untuk menciptakan competitive advantage yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan, maka untuk mencapai hal tersebut fokus pengembangan sumberdaya manusianya juga harus disesuaikan, sehingga sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi serta menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. Peran sumber daya manusia yang strategis untuk mencapai maksud tersebut dapat dikembangkan melalui tiga dimensi dari rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh arsitektur sumber daya manusia perusahaan, yang

meliputi: fungsi, sistem, dan perilaku karyawan. Istilah arsitektur sumber daya manusia yang dimaksudkan disini adalah menjelaskan profesi sumberdaya manusia di dalam fungsi sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kebijakan dan praktek sumber daya manusia melalui kompetensi dan perilaku sumber daya manusia, seperti nampak dalam gambar berikut



Gambar 5.3 Metode Pengukuran Kinerja

Dalam rangka memberikan pemahaman dalam proses mengimplementasikan strategi perusahaan, penciptaan nilai dalam menerapkan strategi sumber daya manusia dilakukan melalui pengelolaan infrastruktur. Dalam konteks ini Becker et al mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif terdiri dua dimensi penting, yaitu :

- a) Manajemen sumber daya manusia teknis, mencakup rekrutmen, kompensasi, dan benefit.
- b) Manajemen sumber daya manusia strategik mencakup penyampaian (delivery) pelayanan manajemen sumber daya manusia dalam cara yang mendukung implementasi strategi perusahaan.

Pada kenyataannya, manajemen SDM melakukan pemusatan kegiatannya kepada penyampaian yang sifatnya tradisional atau bersifat teknis serta kurang memperhatikan dimensi strategisnya. Padahal untuk kepentingan kemajuan organisasi ke depan yang perlu sekali dikembangkan oleh manajer sumber daya manusia adalah dimensi strategis ini karena sangat besar pengaruhnya terhadap perbaikan kinerja karyawan dan kinerja organisasi

- a) Sistem Sumber Daya Manusia

Sistem sumber daya manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumber daya manusia yang strategik yang

disebut dengan “*High Performance Work Sistem*” (HPWS.) Dalam HPWS ini, perancangan sumber daya manusia memasukkan setiap elemen yang digunakan untuk memaksimalkan seluruh kualitas *human capital*, dengan cara melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Menghubungkan keputusan seleksi dan promosi untuk memvalidasi model kompetensi.
- (2) Melakukan pengembangan strategi yang menyediakan waktu dan dukungan yang efektif untuk keterampilan yang dituntut oleh implementasi strategi organisasi.
- (3) Melaksanakan kebijaksanaan kompensasi dan manajemen kinerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi kinerja karyawan yang tinggi.

Ketiga hal tersebut merupakan langkah penting yang dapat diambil organisasi dalam pembuatan keputusan sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas karyawan, sehingga sangat mungkin menghasilkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan menjadi berkualitas. Tentu saja aktivitas manajemen tidak berhenti sampai di situ saja. Lebih-lebih sekarang ini persaingan bisnis semakin meningkat tajam, sehingga juga diperlukan “*inter-relationship*” antara komponen sistem sumber daya manusia dan hubungan antara sumber daya manusia.

b) Perilaku Karyawan Yang Strategic

Peran sumber daya manusia (human capital) yang strategik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kategori umum, seperti

- (1) Perilaku inti, (*core behavior*) adalah alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang didefinisikan organisasi. Perilaku tersebut sangat fundamental untuk keberhasilan organisasi
- (2) Perilaku yang spesifik yang situasional (*situation specific behavior*) yang esensial sebagai *key point* dalam organisasi atau rantai nilai dari suatu bisnis. Misalnya berupa keterampilan *cross-selling* yang dibutuhkan oleh bank.

c) Konsep Dasar *Human Resource Scorecard*

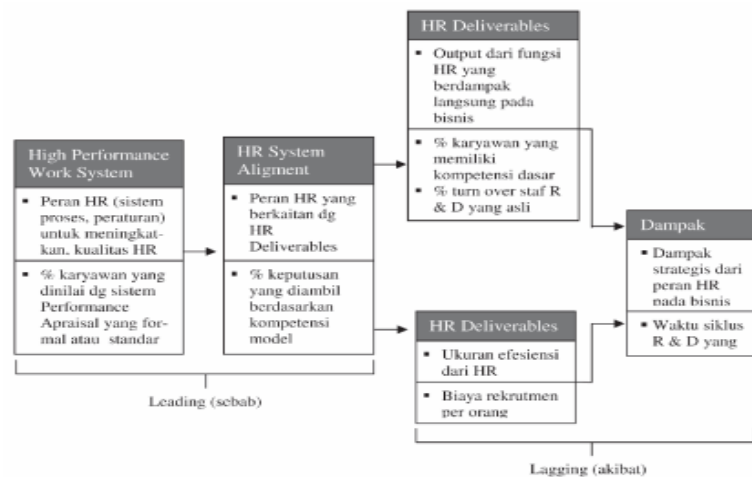
Kunci utama dari keberhasilan human resourced scorecard adalah dengan memahami visi, misi, dan strategi perusahaan, untuk selanjutnya merancang visi dan misi human resource itu sendiri. Terdapat beberapa prinsip dasar yang harus dipahami terlebih dahulu dengan benar sebelum mengimplementasikan *Human Resource Scorecard*:

- (1) *Human Resource Scorecard* merupakan bagian tak terpisahkan dari strategi perusahaan. *Human Resource Scorecard* ibarat sebuah bangunan yang menjadi bagian dari apa yang kita turunkan dari strategi perusahaan.
- (2) Di dalam strategi human resource scorecard itu harus ada hubungan sebabnya dahulu baru akibatnya apa. Atau dengan kata lain *Human Resouce Scorecard* adalah kombinasi dari indikator lagging (akibat) dan leading (sebab)
- (3) Dasar pemikiran yang digunakan adalah “*What gets measured, get managed, gets done*”, artinya apa yang dapat diukur itulah yang dapat dikelola, Setelah mendapatkan apa yang dapat dikelola dilakukan implementasi dan dievaluasi secara berkala.

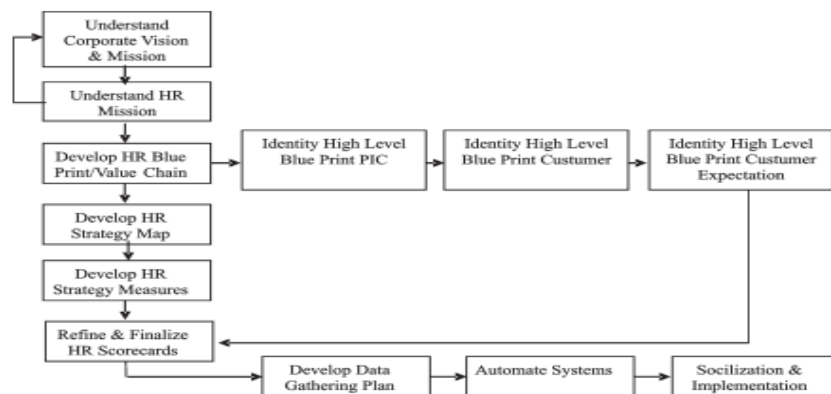
Dalam implementasi *Human Resource Scorecard* ini diperlukan 7 (tujuh) langkah penting :

- (1) Mnejabarkan definisi bisnis strategi, baru kemudian strategi terkait *Human Resource Scorecard*nya.
- (2) Membangun *Case Human Resource* sebagai strategy asset, termasuk *value change*-nya.
- (3) Membangun indikator sebab dan akibat di dalam perusahaan, di dalam *Human Resource Departement* itu sendiri.
- (4) Membangun *Human Resource strategy map*
- (5) Menghubungkan sebab akibat, satu dengan yang lainnya.
- (6) Melakukan pengukuran kinerja
- (7) Implementasi.

Untuk mengetahui lebih jauh bagaimana terjadinya hubungan sebab-akibat dapat dilihat pada gambar berikut:



Untuk lebih memahami bagaimana proses pembuatan **human resource scorecard** ini dalam prakteknya dapat dilihat pada gambar berikut:



Dari gambar tersebut dapat pula ditentukan tujuan dan ukuran-ukuran strategik dari organisasi (bisnis) itu seperti terlihat pada tabel berikut:

Tujuan dan Ukuran-ukuran Strategik

Tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik
Produktivitas Karyawan	Sales/Employee
Mengurangi Turn Over	Turn over rate: - Voluntary turn over - Involuntary turn over
Kepuasan Karyawan	Employee Satisfaction Index (ESI)
Kompetensi yang tinggi	Competency Gap Analysis
Meningkatkan pelayanan HR	- Coaching & Counseling Services Offered - Lead time for services processing
Performance Appraisal yang rutin objektif	- % of Performance Appraisal (PA) done on time - Number of PA objectivity complains
Meningkatkan kualitas rekrutmen	- % Recruitment Competency Gap - % of offers accepted
Pengembangan kompetensi yang sesuai	- Number of front liners trained 'cross selling skills' - % of training program planning executed
Sistem performance appraisal yang sesuai dengan strategi	Number of employees appraised with PA sistem that link with company strategy
Iklim kerja yang mendukung	Organization climate survey (part of ESI)

3) Integrated Performance Measurement Sistem (IPMS)

Model ini diperkenalkan oleh *Centre for Strategic Manufacturing* dari *University of Strathclyde Glasgow* di Inggris. Model IPMS ini digunakan agar sistem pengukuran kinerja lebih akurat, terinci, efektif, dan efisien. Berbeda dengan tiga model lainnya model IPMS mengutamakan keinginan stakeholder sebagai titik awal di dalam melakukan perancangan system pengukuran kinerja. Peranan stakeholder tidak hanya berfokus pada para pemegang saham (*shareholder*) saja, namun juga berfokus kepada beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dianggap bagian penting oleh organisasi (perusahaan) seperti konsumen, karyawan, dan lain-lain. Faktor orientasi organisasi yang utama adalah ada tidaknya visi, misi, dan strategi, jumlah stakeholder yang mempengaruhi dan jumlah serta jenis produk yang dimiliki yaitu faktor yang menjadi dasar untuk membandingkan dengan faktor kondisi objektif yang dimiliki model IPMS dengan model *balanced scorecard* atau *cambridge model*.

Pada penggunaan IPMS ini, Langkah awal yang harus dilakukan adalah melakukan identifikasi terhadap level bisnis terlebih dahulu sebelum melakukan identifikasi stakeholder. Dalam model IPMS terdapat empat bisnis perusahaan, yaitu: (i) bisnis inti (*Core business*), (ii) Unit bisnis (*Business unit*), (iii) Proses bisnis (*business process*), dan (iv) aktivitas (*activity*). Perancangan system kinerja berbasis IPMS ini harus dilakukan secara berurut, sehingga jika satu tahapan tidak dapat

diselesaikan dengan tuntas maka tidak bisa melanjutkan ke tahapan berikutnya. Dan urutannya adalah sebagai berikut:

- a) Melakukan identifikasi serta menyusun daftar stakeholder serta harapan yang muncul dari masing masing stakeholder tersebut.
- b) Membuat perbandingan kemampuan bisnis dalam memenuhi keinginan stakeholder dengan bisnis lain yang sejenis dalam memenuhi keinginan dari stakeholdernya (*Benchmarking*)
- c) Melakukan penetapan tujuan (objective) bisnis yang bersumber dari tujuan bisnis itu sendiri.
- d) Melakukan penetapan Key Performance Indikator (KPI) terlebih dahulu untuk mengukur pencapaian objek bisnis.
- e) Meneliti dan mencocokkan apakah ada *Key Performance Indikator* (KPI yang bertentangan dengan objek bisnis.
- f) Membuat spesifikasi masing-masing Key Performance Indikator (KPI) ke dalam objek bisnis.

4) Model *Performance Prism* (prisma)

Model ini dikenal juga dengan sebutan *Model Cambridge University* yang diperkenalkan oleh Neely. Model ini menitikberatkan penggunaan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *Key Performance Indikator* (KPI) nya. Model ini memiliki hubungan satu sama lain dalam mempresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja organisasi. Dalam mengukur kinerja organisasi menurut model ini ada lima prinsip fundamental yang harus dilakukan:

- a) Kepuasan stakeholder, siapa saja stakeholder organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka meliputi: investor, karyawan, konsumen, pemasok, dan regulator (pemerintah)
- b) Strategi, yaitu apa yang diperlukan untuk memberikan kepuasan terhadap stakeholders. Hal tersebut sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi, sehingga dapat diketahui sejauhmana kinerja organisasi dapat dicapai.
- c) Proses, yaitu hal-hal apa saja yang diperlukan dalam penerapan strategi yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain bagaimana caranya agar strategi yang sudah ditetapkan dapat diaplikasikan dan berhasil dengan baik.

- d) Kapabilitas, mencakup kemampuan apa saja yang diperlukan untuk menjalankan proses yang ada. Kemampuan yang dimiliki antara lain meliputi: keahlian sumber daya, praktik bisnis, pemanfaatan teknologi dan infrastruktur, jaringan pemasaran, dan distribusi.
- e) Kontribusi *stakeholder*, yaitu kontribusi apa yang kita butuhkan dan kita inginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki. Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *performance prism* ini, maka organisasi harus membuat pertimbangan-pertimbangan mengenai hal-hal apa saja yang yang diperlukan dan diinginkan oleh seluruh *stakeholdernya*. Sebab suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholdernya* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi itu.

Metode *performance prism* ini, memiliki keunggulan dibanding metode yang lain, seperti misalnya metode *performance prism* mampu melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan seluruh *stakeholder* tanpa terkecuali jika dibandingkan dengan metode *balance scorecard* yang hanya mampu melakukan identifikasi terhadap *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan konsumen. Dan bila dibandingkan dengan metode IPMS, *performance prism* memiliki kelebihan, yaitu pada *key performance indicator* (KPI) mampu mengidentifikasi KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas, sedangkan metode IPMS langsung mengidentifikasi KPI-KPI nya tanpa membedakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

5) Model *Supply chain Management* (SCM)

Model ini merupakan suatu kesatuan proses dan aktivitas produksi mulai dari *raw material* yang diperoleh dari pemasok, proses penambahan nilai produksi dengan mengubah bahan baku menjadi barang jadi, proses penyimpanan persediaan barang (*inventory*) ke *retailer* dan konsumen dalam rangka peningkatan kepuasan konsumen. Pengukuran kinerja model *Supply chain* ini melakukan integrasi terhadap seluruh area yang dianggap relevan atau tidak berhubungan

dengan hanya satu departemen atau satu fungsional saja, Model ini juga melibatkan *departemen research and development, production, marketing, logistic, dan customer service* atau disebut dengan *process based. Model Supply chain* tersebut digunakan untuk:

- a) Memperoleh bahan baku beserta seluruh komponennya
- b) Melakukan transformasi bahan baku yang dimiliki beserta komponennya menjadi produk jadi.
- c) Melakukan peningkatan nilai tambah dari produk.
- d) Melakukan pendistribusian serta melakukan promosi atas produk yang dimiliki kepada distributor, retailer dan konsumen serta memfasilitasi pertukaran informasi dari sejumlah entitas bisnis yang beragam (pemasok, manufaktur/pabrik, distributor, perusahaan logistik dan retailer)

C. LATIHAN SOAL

1. Apa yang dimaksud dengan Strategi Organisasi?
2. Jelaskan perbedaan Strategi dengan Tujuan Organisasi!
3. Jelaskan Tingkatan dalam Strategi Organisasi!
4. Apa yang dimaksud dengan Sistem Pengukuran Kinerja?

D. DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. Ma'ruf, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, Perpustakaan Nasional RI. Penerbit : Aswaja Pressindo, 2014. Sleman, Yogyakarta

PERTEMUAN 6

PERENCANAAN KINERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari pertemuan 6 mengenai Perencanaan Kinerja, mahasiswa mampu memahami alur perencanaan kinerja hingga penyusunan kinerja.

B. URAIAN MATERI

Kegiatan organisasi harus dilakukan dengan terlebih dahulu Menyusun sebuah perencanaan, baik perencanaan pada level produksi, rekrutmen karyawan baru, program penjualan produk baru, hingga terkait anggarannya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses paling dasar yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam memilih sasaran dan penetapan berbagai strategi dalam mencapainya. Oleh karena itu, sebelum melakukan proses perencanaan, perusahaan perlu menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai terlebih dahulu. Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan.

Perencanaan tidak hanya diperlukan dalam kegiatan organisasi, namun seluruh kegiatan membutuhkan sebuah perencanaan. Hanya saja proses perencanaan dalam sebuah organisasi diterapkan pada setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen kinerja, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang seringkali berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan).

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai sebuah proses dalam menentukan definisi dari tujuan organisasi, menyusun strategi dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, serta melakukan pengembangan terhadap rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu

menyediakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijakan serta program yang akan dilakukan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan bersedia menjalankan rencana tersebut.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua mengapa tindakan tersebut harus dilakukan, ketiga dimana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapan tindakan tersebut dilakukan, kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut. Perencanaan menurut Abe (2001: 43) dalam Tsauri (2014:63) tidak lain dari susunan (*rumusan*) sistematis mengenai langkah (*tindakan-tindakan*) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seksama atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam pengertian ini, termuat hal-hal yang merupakan prinsip perencanaan, yakni: 1) apa yang akan dilakukan, yang merupakan jabaran dari visi dan misi; 2) bagaimana mencapai hal tersebut; 3) siapa yang akan melakukan; 4) lokasi aktivitas; 5) kapan akan dilakukan, berapa lama; dan 6) sumber daya yang dibutuhkan.

Bersesuaian dengan pendapat di atas, Tjokroamidjojo (1992: 12) dalam Tsauri (2014:63) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output*) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif. Selanjutnya dikatakan bahwa perencanaan merupakan penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa. Hal lain Perencanaan adalah suatu format yang diintervensi dengan tujuan mempengaruhi perubahan

struktur sosial yang secara sadar dan masuk akal untuk dilakukan. Segi pandangan ini serupa dengan yang dikemukakan oleh Faludi (1973: 23) dalam Tsauri (2014:63) yang mengakui bahwa Perencanaan merupakan suatu tindakan dengan kepuasan diri seseorang untuk menyajikan pilihan dalam suatu format dari akibat proses perencanaan yang masuk akal dan benar-benar memiliki kasus. Pandangan perencanaan ini serupa di dalam konteks yang berbeda dengan system operasional riset.

Quade (1968: 32) dalam Tsauri (2014:63) menggambarkan dengan analisa system yaitu suatu pendekatan sistematis untuk membantu pembuat keputusan dengan menyelidiki semua masalah, mencari sampai dapat sasaran dan beberapa alternatif tindakan. Pandangan lain mengemukakan bahwa perencanaan merupakan aktivitas yang tujuan utamanya mengarah untuk memproduksi perubahan terhadap sikap dan perilaku individu. Roger Everett (1962) membicarakan tentang “Difusi Inovasi” dalam konteks ini telah menguji beberapa cara yang inovatif seperti gagasan baru dan praktek yang diadopsi oleh komunitas atau kelompok yang berbeda. Disini perhatian terpusat pada perubahan di dalam pola sosial tradisional. Sehingga sampailah pada pertanyaan yang menyangkut struktur strategi perencanaan. Tetapi barangkali secara realitas adalah bagaimana cara mengembangkan struktur tersebut dan dapat diambil beberapa konsep tentang perencanaan dalam mencapai sasaran perencanaan yaitu:

- a. Menyusun kerangka kerja untuk tindakan dasar masa depan diatas kepentingan masyarakat.
- b. Menyiapkan visi terpadu untuk mengorganisir.
- c. Menyiapkan suatu alat ukur yang layak dan akurat serta menetapkan target yang dievaluasi .
- d. Mengurangi dan merespon dari kebutuhan masyarakat dan pemilik lain.
- e. Lebih fleksibel dan mudah diperbaharui
- f. Lebih mudah dimengerti oleh masyarakat dan lebih sangat berarti jika dihubungkan dengan operasional perencanaan dan keuangan

Dengan memperkenalkan konsep perencanaan ini struktur bisa terbentuk baik dalam skala ukuran besar maupun kecil sehingga menghasilkan perubahan dalam kehidupan masyarakat. Dalam sebuah perencanaan juga perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Sifat rencana yang baik yakni :

- a. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat ditiadakan.
- b. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana dirubah dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
- c. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap harus ada dalam pertimbangan.
- d. Ada dalam perimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
- e. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi

2. Proses Perencanaan

Proses perencanaan dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang akan melaksanakan dan mengendalikannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gagasan mengenai perencanaan pada awalnya berkembang dari pemikiran ekonomi yang didasarkan pada masalah kebutuhan, yakni bagaimana pengaturan sumber-sumber yang terbatas dari suatu kebutuhan yang besar, luas dan terus berkembang. Dalam konteks ini termuat dimensi kalkulasi, prediksi dan pengaturan. Tahap implementasi sebagai salah satu bagian dalam proses perencanaan merupakan pelaksanaan terhadap suatu kebijakan yang telah diambil (diputuskan) dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia (manusia dan finansial) oleh unit-unit administrasi. Kamus Webster (Wahab, 2001: 64), merumuskan bahwa mengimplementasikan (*to implement*) diartikan sebagai menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu (*to provide the means for carrying out*), menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu (*to give practical effect to*).

Sedangkan Meter dan Horn (Wahab, 2001: 65) merumuskan proses implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan (*those actions by public or private individuals (or*

groups) that are directed at the achievement of objectives set for in prior policy decisions). Menurut Thompson dan Strickland (1996: 87) ada banyak pendekatan dalam melakukan perencanaan, yaitu:

- a. *The Master Strategist Approach*, dimana proses perencanaan sangat didominasi oleh satu orang yang disebut sebagai ahli strategi. Perencanaan ini sesuai untuk organisasi yang masih bersifat sederhana dengan banyak staf karyawan yang masih belum siap untuk melakukan perencanaan.
- b. *The Delegate it to others*, pendekatan dimana pemimpin cenderung untuk melemparkan pekerjaan perencanaan kepada level manajemen dibawahnya. Biasanya pemimpin yang melakukan hal ini kurang menguasai bidang usaha yang dipimpinnya.
- c. Model collaborative approach yang merupakan kerja dari seluruh anggota organisasi. Pendekatan ini akan memberdayakan anggota organisasi pada level menengah dan bawah, serta selaras dengan kepentingan dan keinginan pimpinan.
- d. *The Champion approach*, cara pembuatan perencanaan usaha yang biasanya dilakukan pada organisasi yang

Penentuan pendekatan dalam proses perencanaan strategis merupakan langkah awal yang penting dan menentukan untuk peluang diterapkannya strategi yang akan direncanakan. Pemilihan pendekatan ini sangatlah ditentukan oleh sifat dan skala organisasi, model dan kompetensi kepemimpinan, serta kapasitas dan kemampuan staf organisasi untuk melakukan perencanaan. Setelah melakukan perencanaan usaha, maka langkah penting selanjutnya adalah bagaimana mengimplementasikan rencana usaha. Menurut T. Hani Handoko (1999: 89) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.
- b. Merumuskan keadaan saat ini.
- c. Mengidentifikasi segala kemudhan dan hambatan
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

3. Pentingnya Perencanaan

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapai tujuan-tujuan di

waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan :

- a. Untuk mencapai "*protective benefits*" yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- b. Untuk mencapai "*positive benefits*" dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat perencanaan adalah:

- a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahanperubahan lingkungan.
- b. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
- c. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
- d. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
- e. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
- f. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
- g. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
- h. Menghemat waktu, usaha, dan dana.

Beberapa kelemahan perencanaan adalah:

- a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
- b. Perencanaan cenderung menunda kegiatan.
- c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.
- d. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
- e. Ada beberapa rencana yang diikuti caracara yang tidak konsisten.

4. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan lebih lanjut pada tingkat unit-unit kerja di bawahnya. Dalam perencanaan kinerja didesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut perlu direncanakan bagaimana menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

5. Komponen Rencana Kinerja

Dokumen rencana kinerja memuat informasi tentang sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan; indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya. selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan, dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi atau sektor lain. Adapun komponen rencana kinerja meliputi:

a. Sasaran

Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen renstra. selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

b. Program

Program-program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategi. selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

c. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya

d. Indikator Kinerja Kegiatan

Indikator kinerja ialah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan kedalam kelompok:

- 1) Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.
- 2) Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
- 3) Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/ jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat.
- 4) Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh public.
- 5) Dampak (*impact*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja disetiap indikator dalam suatu kegiatan

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran. Dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi. Penetapan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi, indikator kinerja dimaksud hendaknya: 1) spesifik dan jelas, 2) dapat diukur secara objektif, 3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan 4) tidak bias.

6. Penyusunan Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja (Renja) sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra (perencanaan lima tahun), yang akan dilaksanakan oleh satuan organisasi/kerja melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam Renja ditetapkan rencana tingkat capaian kinerja tahunan, sasaran, dan seluruh indikator kinerja kegiatan. Penyusunan Renja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan Repeta dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen yang ingin diwujudkan (target setting) oleh pimpinan dan seluruh anggota satuan organisasi/kerja untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Penyusunan Renja meliputi penyusunan sasaran (uraian, indikator, dan target) yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan, program dan kegiatan (uraian, indikator kinerja, sasaran, dan target) dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

a. Penetapan Sasaran

- 1) Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen Renstra. Selanjutnya diidentifikasi/dipilih/ditetapkan sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

- 2) Teknik mengidentifikasi/memilih/menetapkan sasaran:
 - a) Bila sasaran pada Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan makamsasaran pada Renstra dapat dipindahkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT).
 - b) Bila sasaran dan indikator sasaran pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih sasaran yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.
 - 3) Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaian (target) masing-masing, dengan penjelasan:
 - a) Target adalah dapat berupa angka kuantitatif (jumlah) maupun angka kualitatif (prosentase)
 - b) Setiap sasaran dapat memiliki lebih dari satu indikator sasaran. Indikator sasaran secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian tujuan.
 - 4) Dalam kolom keterangan menjelaskan keterkaitan antara kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan program, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh satuan organisasi/kerja lain
- b. Penyusunan Program
- 1) Program-program yang dituangkan dalam Renja merupakan program yang terkait dengan sasaran dalam dokumen Renstra. Selanjutnya diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
 - 2) Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun program :
 - a) Bila program pada setiap sasaran yang ditetapkan dalam Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka program dalam Renstra dapat dipindahkan dalam Renja;
 - b) Bila program yang ditetapkan pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih program yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.
- c. Penyusunan Kegiatan
- 1) Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan

program yang telah ditetapkan dalam Renstra dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya

- 2) Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun kegiatan :
 - a) Berdasarkan skala prioritas melalui indikator kegiatan yang memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian sasaran dan tujuan;
 - b) Perlu adanya konsistensi, keterpaduan, dan keseimbangan antar satuan organisasi/kerja;
 - c) Memperhatikan sumber daya dan potensi yang ada serta menyentuh kebutuhan pelayanan.

d. Penyusunan Indikator Kinerja Kegiatan

- 1) Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.
- 2) Penyusunan indikator untuk setiap kegiatan sebagai berikut :
 - a) Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan outputs, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya;
 - b) Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan;
 - c) Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat;
 - d) Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik;
 - e) Dampak (*impacts*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum

lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

- 3) Penyusunan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan dimaksud meliputi :
 - a) Spesifik dan jelas;
 - b) Dapat diukur secara obyektif;
 - c) Relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai;
 - d) Tidak bias.

e. Menetapkan Target

Setelah ditetapkan indikator kinerja dilanjutkan dengan menetapkan target-target yang ingin dicapai untuk setiap indikator kinerja. Setelah persiapan-persiapan dalam langkah-langkah sebelumnya dilakukan, barulah bisa melakukan penetapan target. Penetapan target kinerja bukanlah proses yang tiba-tiba atau proses yang bisa dilakukan secara mendadak. Penetapan target dapat realistis jika unit organisasi memiliki data yang cukup valid dan memadai

f. Langkah-Langkah dan Urutan Tindakan dalam mewujudkan rencana kinerja

- 1) Menyelenggarakan rapat staf/para pimpinan;
- 2) Negosiasi tingkat kinerja yang diinginkan;
- 3) Menuliskan rencana kinerja;
- 4) Meminta komitmen seluruh pimpinan unit kerja;
- 5) Penjelasan penetapan target

Sebelum menetapkan target atau tingkat kinerja yang diinginkan, proses yang dilakukan harus mengakomodasi unit-unit kerja yang terkait, sehingga mereka dapat merasakan ikut memiliki dan bertanggung jawab untuk pencapaian target-target tersebut. Penetapan target bukanlah hanya membicarakan soal angka, akan tetapi lebih mendalam lagi sampai kepada latar belakang munculnya angka tersebut. Setiap angka target yang dimunculkan harus dikaitkan kepada pencapaian visi dan misi unit organisasi. Penetapan target tidak boleh dipaksakan karena akan dapat menimbulkan beban yang berat bagi penerimanya. Target yang ditetapkan perlu diperhatikan apakah terlalu tinggi atau terlalu rendah, hal itu perlu dilakukan rapat-rapat atau koordinasi. Perumusan rencana kinerja dapat didokumentasikan dalam suatu

formulir yang memberikan acuan dalam pelaksanaan program/kegiatan dan pencapaian sasaran. Dokumen rencana kinerja merupakan dokumen yang dianjurkan oleh pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi atau lembaga sebagai bentuk formulir terlampir

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan pengertian perencanaan!
2. Bagaimana proses perencanaan?
3. Jelaskan alasan perlunya perencanaan!
4. Apa yang dimaksud dengan perencanaan kinerja?
5. Jelaskan komponen-komponen kinerja!
6. Jelaskan bagian-bagian dari perencanaan kinerja!

D. DAFTAR PUSTAKA

Tsauri, Sofyan, MANAJEMEN KINERJA, STAIN Jember Press, Jember, 2014

PERTEMUAN 7

PROSES EVALUASI KINERJA DAN HAMBATANNYA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi pertemuan ini, mahasiswa mampu menjelaskan proses evaluasi kinerja dan hambatan dalam melakukan evaluasi kinerja.

B. URAIAN MATERI

1. Proses Evaluasi Kinerja

Setiap organisasi dan lembaga di setiap mata pelajaran memiliki staf yang berbeda dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Oleh karena itu, suatu perusahaan atau instansi memerlukan suatu solusi untuk mengetahui kinerja setiap karyawan guna menentukan apakah karyawan tersebut memenuhi syarat untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Atas permintaan instansi, instansi melakukan evaluasi kinerja untuk mengevaluasi staf. Kinerja karyawan, menurut Simamora (1995), didefinisikan sebagai sejauh mana pekerja memenuhi persyaratan pekerjaan mereka. Ketika lamaran pekerjaan karyawan dievaluasi, baik elemen kualitatif maupun kuantitatif dari pekerjaan karyawan dipertimbangkan. Menurut Rivai dkk. (2011), evaluasi kinerja didefinisikan sebagai pemeriksaan metodis terhadap keadaan kerja karyawan mengacu pada standar kerja yang ditentukan perusahaan.

Dengan menggunakan kedua pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses pengukuran kinerja karyawan yang ditinjau dari awal pekerjaan setiap karyawan dengan menggunakan undang-undang evaluasi yang sudah ada di masing-masing perusahaan, dan sebagai hasil dari penilaian kinerja dapat dijadikan acuan dari masing-masing perusahaan apakah karyawan tersebut mampu dipertahankan di perusahaan tersebut. Tujuan keseluruhan evaluasi kinerja dan tujuan tertentu keduanya berbeda satu sama lain, menurut Simamora (1995). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk menawarkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya tentang sikap dan kinerja setiap orang di perusahaan. Adapun

tujuan-tujuan spesifik asal evaluasi kinerja karyawan digolongkan pada dua bagian besar yaitu:

a. Tujuan Evaluasi (*Evaluation*)

Tujuan mendasar dari tinjauan kinerja adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan sebelumnya. Peringkat deskriptif digunakan oleh evaluator untuk mengukur kinerja dan untuk membuat pilihan tertentu. Hasil dari pilihan ini mungkin merupakan evaluasi ulang kompensasi dan prospek kemajuan untuk setiap karyawan. Penilaian kinerja evaluatif sering digunakan karena cepat dan mudah digunakan. Semua pekerja dibandingkan satu sama lain atau dengan seperangkat kriteria berdasarkan catatan kinerja mereka dalam teknik evaluasi kinerja evaluatif.

b. Tujuan Pengembangan (*Development*)

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang, manajemen melakukan tinjauan kinerja. Manajer membantu bawahan mereka dalam mengembangkan karir profesional mereka dengan memberikan bimbingan karir dan menetapkan target kinerja untuk masa depan.

Komponen pengembangan berasal dari penilaian kinerja, yang mendorong pertumbuhan pekerjaannya dengan menggunakan tuntutan anggota, seperti keterampilan, pengalaman, atau informasi yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan tugasnya secara lebih efektif. Sebagai bagian dari evaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan, pekerja mungkin juga mendapatkan saran tentang cara meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Umpan balik tujuan mengidentifikasi kinerja, kekuatan dan keterbatasan karyawan sebelumnya, dan tindakan terbaik untuk meningkatkannya. Pengembangan indikator kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan penilaian kinerja, sehingga tinjauan kinerja selaras dengan hasil yang diinginkan perusahaan. Estimasi awal indikator kinerja harus dibuat berdasarkan perkiraan yang wajar dari tujuan, target, dan hasil yang diantisipasi, seperti yang dinyatakan oleh Rivai et al (2011). Penentuan indikator kinerja yang dilakukan setiap perusahaan wajib memperhatikan setiap hal berikut:

a. Karakteristik indikator kinerja yang baik, yaitu:

- 1) Terikat pada tujuan program dan menggambarkan pencapaian hasil
- 2) Terbatas pada hal-hal yang perlu mendapat prioritas

- 3) Terpusat pada hal-hal yang vital dan penting bagi pengambilan keputusan
 - 4) Terkait dengan sistem pertanggungjawaban yang memperlihatkan output
- b. Pertimbangan krusial penetapannya bahwa indikator kinerja harus:
- 1) Menggambarkan hasil atau usaha pencapaian hasil
 - 2) Merupakan indikator di dalam wewenanganya (*uncontrollable*)
 - 3) Mempunyai dampak negatif yang kecil

Menurut Mondy (2008), terdapat beberapa cara penilaian yang bisa diaplikasikan sebagai pedoman penilaian yaitu:

a. Umpan Balik 360 Derajat (360-Degree)

Tinjauan tersebut mencakup informasi dari sumber internal dan eksternal. Penting untuk dicatat bahwa di bawah strategi ini, individu di sekitar karyawan dianggap dapat memberikan nilai. Ini termasuk manajer senior serta pekerja itu sendiri. Sistem atau alat penilaian yang dikenal sebagai "umpan balik 360 derajat" memungkinkan setiap karyawan mendapatkan masukan kinerja dari rekan kerja, mitra, supervisor di semua tingkatan, serta konsumen. Mayoritas sistem umpan balik 360 derajat juga digunakan oleh setiap karyawan untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri.

Manajer akan mengumpulkan temuan survei dan mendistribusikannya kepada staf. Sebagai bagian dari arus, temuan ini akan dieksplorasi. Yang terpenting, umpan balik 360 derajat memberikan informasi kepada pekerja tentang kinerja mereka sendiri dari berbagai sudut untuk membantu mereka meningkatkan. Manajer dan eksekutif senior di perusahaan memanfaatkan umpan balik 360 derajat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kekurangan setiap orang, memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi area untuk perbaikan.

Sebagai karyawan, rekan kerja, atau anggota staf, umpan balik 360 derajat dapat membantu Anda menyadari seberapa baik kinerja Anda. Rekan lain akan dapat melihat aktivitas Anda dan memberi Anda komentar. Selain itu, masukan dari banyak referensi ini sangat penting bagi pekerja untuk lebih memahami kemampuan interpersonal mereka dan bidang apa yang perlu mereka jelajahi untuk kemajuan karir profesional. Setelah mengatakan itu.

b. Skala Penilaian Grafis (Graphic Rating Scales)

Menilai kinerja pegawai dengan mengaplikasikan skala pengukuran faktor-faktor kinerja. Misalnya dalam menilai *rate* inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu:

- 1) 1 adalah yang terburuk
- 2) 2 adalah buruk
- 3) 3 adalah biasa saja
- 4) 4 adalah lebih baik
- 5) 5 adalah yang terbaik

c. Critical Incident

Dalam pendekatan ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan positif yang tinggi atau integritas kerja dan integritas kerja negatif yang tinggi selama waktu evaluasi. Penilai mencatat yang terbaik dan terburuk (perilaku sangat baik atau buruk) dari para pekerja. Penilaian dibuat berdasarkan jumlah kejadian yang signifikan dan pada komentar yang menggambarkan perilaku ekstrim (baik atau negatif) oleh seorang karyawan. Saat itulah pernyataan dan prestasi kerja akan dikorelasikan.

d. Essay

Kekuatan dan kekurangan karyawan, kinerja sebelumnya, potensi, dan rekomendasi pertumbuhan dicatat oleh evaluator. Kecenderungan ini cenderung lebih berkonsentrasi pada tindakan ekstrim pada tugas karyawan daripada pada pekerjaan atau pelaksanaan sistematis dari apa yang mereka capai secara teratur. Kemampuan evaluator untuk berkomunikasi secara efektif melalui tulisan sangat penting dalam pemeriksaan semacam ini.

e. Ranging

Pekerja dalam satu kelompok dikumpulkan oleh penilai pada tingkat yang tergantung pada kinerja mereka secara keseluruhan. Misalnya, karyawan terbaik departemen ditempatkan di urutan teratas, sedangkan karyawan terburuk departemen ditempatkan di urutan paling bawah. Ketika kinerja karyawan hampir sama atau hampir setara, masalah muncul.

f. Forced Distribution

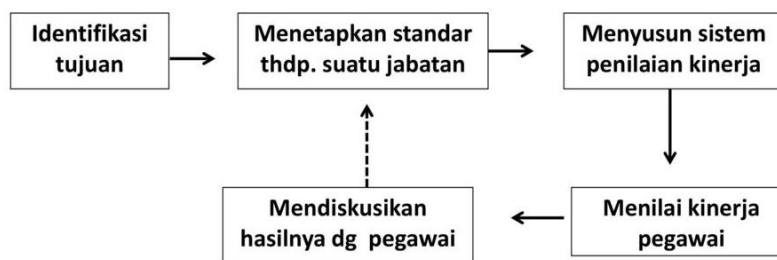
Penilai diharuskan untuk "menempatkan" anggota kelompok kerja ke dalam sejumlah kelompok berdasarkan distribusi normal. Pekerja di sepuluh persen teratas dikelompokkan bersama dalam kategori tertinggi, diikuti oleh dua puluh persen berikutnya oleh empat puluh persen berikutnya, diikuti

oleh dua puluh persen berikutnya oleh sepuluh persen berikutnya, dan akhirnya sepuluh persen terakhir dikelompokkan bersama dalam yang terendah. kategori. Atasan "dipaksa" untuk memilih siapa yang harus diturunkan ke peringkat yang lebih rendah ketika departemen berisi pekerja yang semuanya berprestasi hebat.

g. Work Standart

Kriteria yang dibuat sebelumnya atau tingkat produksi yang dibutuhkan digunakan untuk mencocokkan kinerja setiap karyawan dengan cara ini. Ini mewakili produksi khas pekerja berkualitas tinggi yang bekerja pada tingkat reguler dan dalam kondisi normal. Agar kriteria ini dianggap objektif, karyawan harus diberi informasi lengkap tentang proses pengembangannya.

Proses Penilaian Kinerja



Sumber : Mondy dan Noe (1993:398)

Beberapa tahapan yang perlu dilakukan tim evaluator saat mengadakan evaluasi kerja:

a. Lakukan evaluasi kerja sesuai kebutuhan

Umumnya, kinerja karyawan dievaluasi sekali atau dua kali setahun. Namun, ini tidak harus menjadi fitur yang menentukan dari sejarah proyek. Karyawan mungkin sering diberikan penilaian oleh HR dan supervisor setiap beberapa bulan sehingga mereka dapat melanjutkan. Evaluasi kinerja mempertimbangkan lamanya periode waktu. Mengamati pertumbuhan karyawan tidak mungkin dilakukan jika evaluasi dilakukan terlalu sering. Namun, penilaian sesekali juga tidak bermanfaat karena sulit untuk mengungkapkan masalah saat ini.

b. Evaluasi kinerja dengan tatap muka

Penilaian karyawan dapat disampaikan kepada mereka secara tertulis sebagai indikasi yayasannya. Menulis, di sisi lain, tidak dapat menggantikan ulasan langsung. Hubungan tim evaluasi dengan pekerja menjadi semakin luas. Kedua belah pihak mampu mengekspresikan, mendengar, dan menanggapi masukan dari yang lain.

c. Bersikap jujur

Setiap orang yang menilai pekerja harus bisa menjadi dirinya sendiri dan menyampaikan apa yang sebenarnya dipikirkannya tentang pekerjaannya. Untuk menyampaikan maksud Anda dengan cara yang paling efektif, hindari mengubur kesalahan Anda. Akhirnya, subjek kinerja karyawan akan muncul. Akibatnya, pastikan bahwa pekerja mengetahui semua kriteria evaluasi dan keuntungan dan kerugiannya.

d. Memilih kata-kata yang sesuai

Saat memberikan penilaian, Anda memiliki pilihan dalam bahasa yang Anda gunakan. Jika Anda ingin dianggap serius sebagai seorang manajer, bicarakan tentang kemampuan Anda untuk berkomunikasi, tumbuh, dan berkembang. Saat mengacu pada topik tertentu, gunakan frasa yang paling tepat. Ini akan mendorong staf untuk memperlakukan proses evaluasi dengan hormat.

e. Diskusi

Karyawan yang telah menerima tinjauan kinerja yang buruk mungkin percaya bahwa mereka tidak memiliki masa depan. Karena itu, manajemen senior kini wajib meminta masukan dengan membuka dialog. Mintalah komentar atau penjelasan dari pekerja ketika mereka mendapatkan peringkat kinerja yang buruk dalam tinjauan tahunan mereka. Distribusikan ide dan solusi untuk masalah ini juga.

2. Hambatan Dalam Evaluasi Kinerja

Akibat perselisihan dan hambatan ini, pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh masing-masing organisasi mutlak dapat terganggu dan proses evaluasi kinerja tidak aporisma atau tidak sesuai harapan. Proses tinjauan kinerja mungkin menimbulkan hambatan langsung atau tidak langsung. Rivai, dkk (2011), menjabarkan faktor-faktor yang bisa mengganggu proses evaluasi kinerja yaitu:

a. Hambatan Hukum

Agar efektif, prosedur evaluasi kinerja harus mengikuti seperangkat aturan yang dapat diandalkan (bebas dari bawahan). Jika hal ini tidak dilakukan, dapat mengakibatkan pelanggaran undang-undang perburuhan atau undang-undang lain yang dapat mempengaruhi tindakan atasan. Itulah mengapa membuat keputusan berdasarkan apa yang terbaik untuk kepentingan organisasi dan hukum sangat penting. Ada kemungkinan bagi pekerja untuk mengambil tindakan hukum terhadap perusahaan atas pemutusan hubungan kerja yang salah, promosi, dan pemecatan sementara berdasarkan penilaian kinerja, serta diskriminasi ras dan gender di tempat kerja.

b. Hambatan Norma Sosial

Banyak kendala dalam konvensi sosial yang didasarkan pada kepentingan masyarakat dalam menilai. Perubahan norma sosial dapat dilakukan, misalnya dengan mengadopsi budaya “pakewuh”. Menggunakan premis bahwa bos membutuhkan bawahan dan sebaliknya, budaya organisasi ini bertujuan untuk mengembalikan status quo asli yang setara dalam hal evaluasi kinerja.

c. Hambatan Politis

Menurut penelitian, sistem evaluasi kinerja mungkin memiliki dampak yang signifikan pada tenaga kerja saat ini. Misalnya, ambiguitas visi dan tujuan pemerintah menghasilkan kebijakan pembangunan yang semakin membingungkan, yang menjadi penghalang kinerja perusahaan untuk mewakili penciptaan keadaan, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan kurangnya kepercayaan komersial. Berkurangnya produktivitas pada akhirnya dapat merusak kesuksesan perusahaan secara keseluruhan karena hal ini.

d. Hambatan Pribadi

Akibat pembatasan penilaian kinerja ini, prosedur sering dilakukan dengan berfokus pada sentimen penilai individu. Sudah umum bagi penilai yang menilai menggunakan emosi mereka untuk menganggap bahwa evaluasi hanyalah formalitas dan proses yang sangat membosankan. Karena temuan evaluasi tidak dilakukan dengan umpan balik yang diperlukan di masa lalu, situasi ini muncul.

e. Bias Penilaian

Hambatan berikutnya adalah berbagai sudut pandang yang muncul sebagai akibat dari semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses tersebut. Dampak evaluasi yang baik dapat dikurangi oleh persepsi diri yang terdistorsi. Bahkan jika seseorang melakukannya dengan baik, kecenderungannya adalah untuk mengakui kinerja orang itu secara penuh. Sudah menjadi praktik umum untuk menyalahkan mereka yang melakukan evaluasi kinerja ketika hasilnya menunjukkan penurunan. Hal ini terutama benar ketika membandingkan fasilitas dan infrastruktur perusahaan dengan pesaing.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan proses dalam mengevaluasi kinerja perusahaan yang kalian ketahui!
2. Apa saja hambatan yang ditemui ketika kita menilai evaluasi kinerja?

D. DAFTAR PUSTAKA

Tsauri, Sofyan, MANAJEMEN KINERJA, STAIN Jember Press, Jember, 2014

PERTEMUAN 8

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan:

1. Pengertian KPI
2. Persyaratan Indikator Kinerja
3. Ukuran Indikator Kinerja
4. Klasifikasi Ukuran Kinerja
5. Langkah-langkah mengembangkan KPI
6. Kompensasi

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian KPI

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Sementara itu menurut Lohman (2003) indikator kinerja (Performance Indicators) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efesiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Dalam perspektif lain indikator kinerja juga didefinisikan sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- c. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- d. Indikator kinerja adalah suatu informasi operasional yang merupakan indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Indikator kinerja (Performance Indicator) sering disamakan dengan ukuran kinerja (performance measure), namun sebenarnya berbeda meskipun sama-sama digunakan dalam pengukuran kinerja. Pada indikator kinerja (Performance Indicator) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif saja. Sedangkan ukuran kinerja (performance measure) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Dalam penilaian kinerja ini ada area keberhasilan utama yang disebut critical success factors (CSF).

Area CSF ini adalah menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variable kunci yang dapat berbentuk keuangan (financial) CSF ini dapat digunakan sebagai indikator kinerja atau sebagai masukan dalam menentukan indikator kinerja. Untuk melakukan CSF ini dapat dilakukan terhadap berbagai faktor, misalnya potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan, keunggulan, dan kapasitas sumberdaya. CSF ini sering kali pengertiannya disamakan dengan *Key performance indicator* (KPI), yang sebenarnya berbeda makna. CSF adalah kumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat financial maupun non financial. KPI hanya untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja. Pada tabel berikut ini dapat dilihat penggunaan CSF sebagai masukan dalam penetapan indikator kinerja.

Tabel 8. 1 Critical Succes Factors (CSF) menentukan Indikator Kinerja

No	Keberhasilan Utama Organisasi (CSF)	Tujuan Strategik	Indikator Kinerja
1	Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu	Memantau dan mengandallikan pada pelayanan setiap waktu	Pelayanan yang tepat waktu
2	Karyawan yang berkualitas tinggi	Memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas	Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan
3	Sistem keuangan yang baik dan teratur	Menciptakan sistem keuangan yang efektif dan efisien	Efektivitas sistem pelaporan keuangan
4	Hasil produk yang berkualitas	Membuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar	Jumlah omzet penjualan

Sumber : Moeheriono, 2013

Tentu saja dalam penentuan indikator kinerja organisasi profit dan non profit berbeda, karena tujuannya berbeda. Untuk itu kita perlu mencermati cara membuatnya baik untuk organisasi profit maupun non profit seperti pada tabel-tabel berikut :

Tabel 8. 2 Penentuan Indikator Kinerja Organisasi Profit

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)	
	Key Performance Outcome (Lag Indikators)	Key Performance Driver (Lead Indikators)
Perspektif Finansial: 1 Kemampuan memperoleh laba 2 Investasi perusahaan yang efektif	a. Tingkat pertumbuhan penjualan b. Tingkat keuntungan/laba c. Return on Capital Employed (ROCE) d. Tingkat penggunaan investasi	a. Tingkat penjualan b. Market Share c. Tingkat pendapatan d. Total asset e. Investasi/pendanaan
Perspektif Pelanggan 1 Menguasai pasar domestik dan global 2 Pertumbuhan pelanggan yang tinggi 3 Kepuasan pelanggan yang tinggi 4 Kesetiaan dan dukungan pelanggan yang tinggi	a. Laba bersih pelanggan b. Pangsa pasar domestik dan global c. Persentase penjualan global d. Persentase pertumbuhan pelanggan e. Tingkat kepuasan pelanggan f. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan g. Tingkat loyalitas pelanggan	a. Keuntungan /Profit pelanggan b. Penjualan produk c. Database pasar d. Database pesaing e. Jumlah pelanggan f. Rancangan survei g. Respons time h. Akurasi data i. Dukungan administrasi
Perspektif Bisnis Internal 1 Meningkatkan sistem proses kerja yang lebih baik 2 Meningkatkan proses manufaktur yang efektif 3 Pengembangan dan riset yang tangguh	a. Persentase jenis produk atas pengakuan internasional b. Persentase produk cacat c. Jumlah produk baru d. Rasio biaya yang dikeluarkan	a. Pengakuan internasional b. Standarisasi mutu c. Kualitas produk d. Produk cacat e. Manufacturing cycle f. Waktu proses g. Perancangan produk h. Investasi Research dan i. Development

Sumber: Moeheriono, 2013

Tabel 8. 3 Penentuan Key performance indicators Non Profit (Pemerintah)

Stakeholder	Objektif	Key Performance Indicators (KPI)
Pengurus, pembina dan penasihat	1 Meningkatkan akuntabilitas organisasi, Pendapatan, proses dan penyaluran 2 Meningkatkan jumlah donatur 3 Meningkatkan jumlah donasi	1 Rasio pengeluaran total terhadap penerimaan total 2 Rasio biaya operasi terhadap penerimaan total 3 Ketepatan waktu pelaporan 4 Persentase kenaikan donatur 5 Persentase kenaikan donasi
Pelaksana	1 Memberikan kewenangan secara penuh untuk menerjemahkan kebijakan strategis ke dalam program 2 Pemberdayaan karyawan 3 Meningkatkan kualitas karyawan 4 Meningkatkan kepercayaan donatur 5 Meningkatkan layanan kepada donatur	1 Rasio program yang disetujui pengurus 2 Jumlah teguran pengurus 3 Absensi karyawan administrasi kantor 4 Persentase kenaikan jumlah donatur 5 Target penyelesaian keluhan donatur
Donatur	1 Mengembangkan potensi donatur 2 Mengadakan forum silaturahmi donatur 3 Memperluas area beroperasi 4 Mengembangkan program	1 Persentase pelatihan yang 2 Program pelayanan konsultasi agama 3 Persentase target pencapaian donatur 4 Persentase target yang diprogramkan

Sumber : Moeheriono, 2013

Menurut Yuniaristanto (2020), *Key performance indicators* adalah sesuatu yang dapat dihitung dan dibandingkan; itu memberikan bukti sejauh mana suatu tujuan sedang dicapai selama waktu tertentu. Dengan serangkaian kalimat tersebut dapat dipahami sepenuhnya yaitu:

- a. Dihitung: ini mungkin tampak remeh, namun dihitung berarti bahwa kuantitas dapat ditetapkan. Contoh kuantitas adalah angka, persentase atau mata uang. Salah satu kesalahan paling sering terjadi dalam menetapkan KPI adalah membuat proyek dan menilai keberhasilannya melalui berapa banyak pekerjaan yang telah dilakukan. Hanya karena sebuah proyek telah selesai

tidak berarti itu telah berhasil. Keberhasilan tergantung pada hasil, bukan kegiatan.

- b. Dibandingkan: sejumlah atau suatu nilai mungkin menarik tetapi hanya berguna ketika dibandingkan dengan sesuatu yang optimal, dapat diterima atau tidak dapat diterima. Setiap KPI harus memiliki pembanding atau tolok ukur. Menggunakan tolok ukur industry memberikan kualitas objektif kepada komparator, objektivitas tidak diperlukan tetapi diinginkan.
- c. Bukti: bukti menjadi tidak berguna tanpa adanya menghitung dan membandingkan secara benar. Penting untuk mengupayakan tindakan yang akan diamati dengan cara yang sama oleh semua pemangku kepentingan. Bukti harus jelas dan memiliki makna khusus
- d. Tujuan: KPI hanya memiliki signifikansi jika berkontribusi terhadap tujuan, mengapa diukur? Hal ini tidak berarti kita harus mengabaikan semua tindakan operasional; tindakan masih harus ada – tetapi langkah-langkah operasional pada akhirnya harus berkontribusi kepada tujuan
- e. Waktu tertentu: semuanya terikat waktu; kemajuan menuju pencapaian tujuan dan oleh karena itu strategi harus diukur selama periode waktu tertentu

2. Persyaratan Indikator Kinerja

Terdapat persyaratan-persyaratan umum yang dapat mewujudkan suatu indikator yang baik dan juga ideal, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Consistency, tidak berubah baik antar periode waktu maupun antar unit organisasi.
- b. Comparability, mempunyai daya banding yang layak dan tepat
- c. Clarity, sederhana, mudah dimengerti dan dipahami oleh semua organisasi.
- d. Controllability, dapat dikendalikan dalam wilayah dan departemen yang ada dalam lingkungan organisasi
- e. Contingency, berdasarkan struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas
- f. Comprehensiveness, merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
- g. Boundedness, fokus pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.

- h. Relevance, dalam penerapannya memerlukan indicator yang spesifik, sehingga relevan dengan kondisi dan kebutuhan tertentu.
- i. Feasibility, target-target yang dipergunakan sebagai dasar indikator perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistik.

Untuk mengembangkan indicator kinerja, ada tiga hal yang dapat dijadikan dasar dalam pengembangannya agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan.
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.
- c. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi tentang apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian tujuan ditetapkan indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum.

3. Ukuran Indikator Kinerja

Organisasi yang baik dalam pengelolaan manajemennya baik publik ataupun bisnis harus bisa mendapatkan hasil penilaian kinerja organisasi tersebut secara komprehensif menghasilkan laporan penilaian kerja satu periode dan berkesinambungan dari tahun ke tahun.

a. Kategori ukuran indikator kinerja

Ukuran indikator kinerja yang ditetapkan oleh manajemen biasanya memuat 3-10 indikator kinerja setiap level pada organisasi. Namun organisasi dapat mengembangkannya sesuai misi masing-masing. Keenam kategori tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (are we doing the right)
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator

efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (are we doing things right?)

- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen
- 4) Ketepatan waktu, Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- 6) Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

b. Tipe ukuran kinerja

Terdapat empat tipe ukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Key Result Indicator (KRI), ukuran ini memberitahu bagaimana kinerja anda dari satu perspektif atau factor keberhasilan kritis.
- 2) Result Indicator (RI), memberitahu apa yang telah anda lakukan.
- 3) Performance Indicator (PI), memberitahu anda apa yang harus dilakukan.
- 4) *Key performance indicator* (KPI), memberitahu anda apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

Contoh *Key performance indicator* sebuah maskapai

Contoh ini mengenai seorang pejabat senior British Airways (BA) yang pada tahun 1980-an merencanakan perubahan dengan cara berkonsentrasi pada sebuah *Key performance indicator* (KPI) ia akan diberitahu, ketika berada di belahan dunia manapun, jika sebuah pesawat BA tertunda. Manajaer BA di bandara yang bersangkutan tahu bahwa jika sebuah pesawat tertunda melebihi suatu "batasan" mereka akan menerima panggilan pribadi dari pejabat BA tersebut.

Hal ini dilakukan tidak lama sebelum pesawat BA mendapat reputasi sebagai pesawat yang selalu tepat waktu. *Key performance indicator* ini berdampak pada enam perspektif Balance Scorecard (BSC) pesawat yang tertunda berarti mengalami:

- 1) Peningkatan biaya, termasuk tambahan biaya bandara, dan biaya akomodasi penumpang yang menginap.

- 2) Peningkatan ketidakpuasan pelanggan, dan kekecewaan dari orang-orang yang ditemui penumpang di tempat tujuan (yang kemungkinan akan menjadi pelanggan di masa depan)
- 3) Kontribusi yang lebih besar terhadap penipisan ozon (dampak lingkungan) karena digunakannya tambahan bahan bakar untuk mengejar waktu selama penerbangan.
- 4) Berdampak negatif terhadap pengembangan staf karena mereka belajar untuk meniru kebiasaan buruk yang menyebabkan penundaan pesawat yang digunakan oleh BA.
- 5) Merugikan hubungan dengan pemasok dan jadwal service yang menyebabkan buruknya mutu service.
- 6) Meningkatkan ketidakpuasan karyawan karena mereka harus terus beradu "argument" dan membuat kesepakatan dengan pelanggan yang frustrasi.

Dengan demikian *Key performance indicator* sebenarnya bukanlah hal yang baru bagi suatu organisasi bisnis. Bisa jadi selama ini keberadaan *Key performance indicator* tidak disadari atau tidak mendapatkan tanggapan dari tim manajemen saat ini.

Tabel 8. 4 Perbedaan antara key Result Indicator (KRI) dan Key performance indicator (KPI)

Key Result Indicator (KRI)	Key Performance Indicator (KPI)
Dapat bersifat finansial dan non finansial (misalnya pengembangan modal yang digunakan dan persentase kepuasan pelanggan)	Merupakan ukuran non finansial (tidak dinyatakan dalam satuan mata uang)
Periode pengukuran bulanan dan terkadang caturwulan	Periode pengukuran jangka pendek (misalnya 24/7. harian atau mingguan)
Sebagai informasi ringkas mengenai kemajuan keberhasilan utama (kritis) faktor keberhasilan organisasi, KRI sangat ideal untuk pelaporan kemajuan kepada dewan direksi	Dijalankan oleh CEO dan tim manajemen senior (TMS)
KRI tidak dapat membantu staf atau manajemen karena KRI tidak menjelaskan dimana yang harus diperbaiki	Semua staf dapat memahami ukuran tersebut dan tindakan perbaikan seperti apa yang perlu dilakukan
Umumnya satu-satunya orang yang harus bertanggung jawab untuk KRI adalah CEO	Tanggung jawab dapat dibebankan kepada individu atau tim
KRI dirancang untuk memberi informasi ringkas aktivitas dalam satu CSF	Berdampak signifikan (misalnya mempengaruhi lebih dari satu CSF teratas dan lebih dari satu perspektif BSC)
KRI merupakan hasil dari banyak aktivitas yang diatur melalui banyak ukuran kinerja	Berdampak positif (misalnya mempengaruhi semua ukuran kinerja lainnya secara positif)
Normalnya dilaporkan dengan menampilkan grafik tren yang mencakup setidaknya 15 bulan aktivitas	Normalnya dilaporkan secara intranet yang mengidikasi aktivitas, orang yang bertanggung jawab, sejarah masa lalu, sehingga dapat dilakukan panggilan telepon yang bermakna

Sumber: David Parmenter, 2011

Tabel 8. 5 Perbedaan antara Result Indicator dan Performance Indicator

Result Indicator (RI)	Performance Indicator (PI)
Dapat bersifat finansial maupun non finansial	Ukuran non finansial (tidak dinyatakan dalam rupiah, yen, pound, euro dll)
Diukur harian, mingguan, bulanan atau terkadang triwulan	Sama
Tidak terikat pada aktivitas yang berbeda	Terikat pada aktivitas yang berbeda dan juga pada tim
Tidak menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan	Semua staf memahami tindakan apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki PI
Dirancang untuk meringkas aktivitas dalam Critical Success Factor (CSF) / Success Factor (SF)	Aktivitas tertentu berdampak pada CSF/SF
Merupakan hasil lebih dari satu aktivitas	Memusatkan pada aktivitas tertentu
Normalnya dilaporkan dalam kartu nilai tim	Sama

Sumber: David Parmenter. 2011

Tabel 8. 6 Analisis Ukuran Masa Lalu/Masa Kini/Masa Depan

Ukuran Masa Lalu (minggu lalu/2 minggu lalu/ bulan lalu/ caturwulan lalu)	Ukuran Masa Kini (waktu sebenarnya/ hari ini/ Kemarin)	Ukuran Masa Depan (minggu depan/ bulan depan/ caturwulan depan)
Misalnya jumlah pesawat yang terlambat minggu lalu/ bulan lalu	Misalnya pesawat yang terlambat lebih dari 2 jam (dimutakhirkan terus menerus)	Misalnya jumlah inisiatif untuk dimulai pada bulan depan/ 2 bulan untuk menargetkan area yang dapat menyebabkan keterlambatan pesawat

Sumber: David Parmenter, 2011

4. Klasifikasi Ukuran Kinerja

Menurut Abdullah (2014) Ukuran Kinerja dapat diklasifikasikan dengan kelompok sebagai berikut:

- Produktivitas, menyangkut hubungan input dan output. Misalnya output suatu pabrik untuk setiap kelompok kerja sebanyak 55 unit perhari dikerjakan oleh 5 orang karyawan.
- Kualitas, termasuk disini ukuran yang sifatnya internal seperti susut, jumlah produk yang ditolak, jumlah produk yang cacat. Maupun ukuran yang

sifatnya eksternal seperti tingkat kepuasan pelanggan, penilaian frekuensi pemesanan pelanggan.

- c. Ketepatan waktu, menyangkut persentase pesanan dikapalkan sesuai yang dijanjikan. Dengan kata lain ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang akan dilakukan.
- d. Cycle time, menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam suatu proses. Jelasnya pengukuran cycle time mengukur berapa lama sesuatu pekerjaan itu dilakukan. Misalnya berapa lama waktu rata-rata yang diperlukan dari mulai pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan menerima pesannya.
- e. Pemanfaatan sumberdaya, antara lain menyangkut pengukuran penggunaan kapasitas peralatan seperti pabrik, mesin-mesin, dan lain lain dibandingkan dengan usia ekonomisnya dan pemanfaatan sumberdaya manusia (karyawan) apakah sudah memenuhi kategori produktif.
- f. Biaya, apakah biaya benar-benar dihitung berdasarkan kebutuhan per unit, sehingga persis tahu berapa sesungguhnya yang diperlukan secara keseluruhan. Kebanyakan perusahaan hanya mengetahui perhitungan yang menyeluruh, tanpa tahu rinciannya satu persatu.

Ada pendapat lain tentang pengklasifikasian ukuran kinerja yaitu menurut Armstrong (1994), adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran uang, digunakan untuk mengukur memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran, dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- b. Ukuran waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan, dan kecepatan aktivitas.
- c. Ukuran pengaruh, termasuk dalam hal ini pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan) dan tingkat penerimaan layanan.
- d. Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai karyawan dalam bekerja. Reaksi ini dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan, dan analisis terhadap keluhan

5. Langkah-langkah mengembangkan KPI

- a. Langkah 1 : Create Objective

KPI seharusnya disarkan pada tujuan perusahaan. Contoh untuk tujuan yang mungkin dapat dipertimbangkan perusahaan dalam menghasilkan peningkatan bisnis yaitu:

- 1) Meningkatkan laba perusahaan
- 2) Meningkatkan pendapatan sebesar 10% pada tahun berikutnya

Contoh lain untuk tujuan yang lebih mudah dikendalikan untuk kontribusi pada sasaran utama yaitu:

- 1) Meningkatkan jumlah proyek senilai Rp. 5.000.000.000 atau lebih
- 2) Menerapkan rencana penjualan

Tujuan sebaiknya memiliki beberapa karakteristik yaitu sebagai berikut:

- 1) Berkontribusi pada strategi perusahaan atau organisasi
- 2) Penting bagi perusahaan dan akan membuat perbedaan
- 3) Terdiri adalah satu tujuan tunggal
- 4) Perusahaan/organisasi memiliki tingkatan control untuk mempengaruhi hasil
- 5) Sesuatu yang dapat diukur

b. Langkah 2 : Mendeskripsikan Hasil

Tujuan ditetapkannya KPI adalah hasil, maka tujuan dapat menggunakan bahasa yang berorientasi pada hasil. Beberapa yang perlu diperhatikan yaitu:

- 1) Periksa bahwa tujuannya adalah tujuan (bukan kegiatan, rencana atau proyek)
- 2) Kerangka objektif menggunakan bahasa yang berorientasi pada hasil
- 3) Hapus kata-kata yang tidak jelas dan sertakan hal-hal yang dapat dirasakan secara fisik

Tiga tujuan yang telah melalui proses penyempurnaan menjadi tujuan yang berorientasi pada hasil secara jelas mengacu pada tabel berikut

Tabel 8. 7 Pendeskripsian Hasil

Original Objective	Result Oriented	Persepsi Fisik

Sumber : Yuniaristanto (2020)

c. Langkah 3 : Identifikasi Ukuran

Ada 3 kegiatan utama yang perlu dilakukan saat mengidentifikasi suatu tindakan

1) Ukuran perlu dijelaskan dengan jelas (dan berdasarkan tujuan)

Tuliskan tujuan beserta dua atau tiga KPI

Tabel 8. 8 Penjelasan KPI berdasarkan pada Tujuan

Tujuan	Deskripsi KPI

Sumber : Yuniaristanto (2020)

Saat menyusun deskripsi KPI maka perlu focus pada hal-hal kunci sebagai berikut:

- Tulis deskripsi dalam bentuk kalimat jelas
- Sertakan kata-kata “nyata”, ukuran yang dapat dihitung
- Jangan langsung mengira bahwa ukuran tersebut lengkap
- Pikirkan kemudahan perhitungan yang akan dilakukan

2) Ukuran perlu dinilai dari segi kepentingan

Untuk setiap KPI, ajukan tiga pertanyaan secara berurutan dan berikan peringkat Tinggi, Sedang atau Rendah. Panduannya adalah:

a) Untuk kemampooterapan:

- (1) Tinggi : ukuran ini akan memberikan informasi yang lengkap untuk menentukan apakah perusahaan telah mencapai tujuan bisnis atau tidak

- (2) Menengah : ukuran ini akan memberikan informasi yang cukup untuk membuat keputusan apakah tujuan bisnis telah tercapai atau tidak, dapat ditambah beberapa informasi tambahan atau ukuran lain
 - (3) Rendah : Ukuran ini akan memberikan informasi yang cukup sehingga memungkinkan perusahaan untuk membuat perkiraan yang logis
- b) Untuk Nilai Relatif:
- (1) Tinggi - ukuran ini sangat penting bagi bisnis karena :
 - (a) Merupakan indikator penting (misal:laba)
 - (b) Penting bagi pemegang saham/pemangku kepentingan terlepas dari hubungan nya dengan tujuan bisnis apapun
 - (2) Sedang – ukuran ini tidak secara khusus terkait dengan tujuan bisnis apapun tetapi dapat berkontribusi pada efektivitas KPI lainnya
 - (3) Rendah – ukuran ini telah ditetapkan akan tetapi tidak memberikan kontribusi yang signifikan
- c) Untuk Kemudahan Identifikasi:
- (1) Tinggi – ukuran ini sudah tersedia di dalam system data saat ini atau dapat menghitung dengan mudah berdasarkan informasi yang ada di system data saat ini
 - (2) Medium – ukuran ini belum tersedia dan akan membutuhkan proses baru untuk mengumpulakn informasi. Tugas itu tidak berat dan sepadan dengan usahanya
 - (3) Rendah – ukuran ini belum tersedia dan akan membutuhkan perubahan signifikan agar dapat berjalan sehingga yang tampaknya mustahil dilakukan saat ini

Matriks untuk beberapa KPI sampel dapat dilihat pada tabel 8.9

Tabel 8. 9 Matriks ukuran kinerja/KPI

Performance Measure/KPI	Penerapan	Kelayakan	Identifikasi
	Rendah/sedang/tinggi	Rendah/sedang/tinggi	Rendah/sedang/tinggi

Sumber : Yuniaristanto (2020)

- 3) Ukuran perlu dihitung dan penanggungjawab (ownership) perlu ditetapkan
- a) Untuk setiap KPI, hal-hal berikut perlu dipertimbangkan
- (1) Deskripsi : kalimat untuk menjelaskan seakurat mungkin kegunaan KPI itu
 - (2) Label : deskripsi singkat, digunakan untuk tujuan presentasi, umumnya 1-5 kata
 - (3) Owner : individu yang memiliki dan akan mengarahkan KPI (hal ini berlaku sama untuk tujuan, kesungguhan, penanggung-jawab tujuan lebih penting daripada penanggung-jawab KPI sebagai pengarah awal KPI)
 - (4) Updater : orang yang bertanggung jawab untuk memperbarui KPI yang telah ditetapkan di awal
 - (5) Perhitungan : rumus matematis yang menjelaskan bagaimana elemen data (item berwujud yang dapat dipahami) digabungkan untuk memberikan angka, persentase atau mata uang
 - (6) Frekuensi :seberapa sering KPI dihitung dan dicatat

Berikut tabel perhitungan yang dapat digunakan perusahaan

Tabel 8. 10 Perhitungan dan Pertimbangan KPI

Tujuan dan Hasil	
Tujuan	
Hasil yang diinginkan	
Key Performance Indicator	
KPI Label	
Deskripsi	
Pemilik	
Updater	
Frekuensi	
Scope	
Perhitungan	
Metrik yang digunakan dalam perhitungan	

Sumber : Yuniaristanto (2020)

d. Langkah 4 : Tentukan Ambang Batas (Threshold)

Agar KPI berguna, perusahaan perlu menyatakan dengan jelas hasil yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, yaitu, 'ambang batas'. Terdapat beberapa model ambang batas, model yang paling umum: Merah, Kuning, Hijau (Red-Amber-Green/RAG). Pada model ini ada dua titik ambang batas:

- 1) Saat KPI berubah menjadi Hijau
- 2) Saat KPI berubah menjadi Merah

Keterkaitan masing-masing area warna tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hijau – hasil yang dapat diterima, sesuai dengan sasaran
- 2) Kuning – mungkin ada masalah, perlu investigasi lebih lanjut
- 3) Merah – hasil yang tidak dapat diterima. Terdapat potensi masalah yang perlu diperbaiki

Contohnya

- 1) Hijau : 95%
- 2) Merah : 85%

Lalu nilai ambang batas tersebut dimasukkan kedalam tabel perhitungan dan pertimbangan KPI

Tabel 8. 11 Perhitungan dan Pertimbangan KPI dengan Ambang Batas

Tujuan dan Hasil			
Tujuan			
Hasil yang diinginkan			
Key Performance Indicator			
KPI Label			
Deskripsi			
Pemilik			
Updater			
Frekuensi			
Scope			
Perhitungan			
Metrik yang digunakan dalam perhitungan			
Ambang Batas	Merah	Kuning	Hijau

Sumber : Yuniaristanto (2020)

e. Langkah 5 : Unggah Struktur/Data ke dalam system

Ada dua bagian untuk langkah 5 ini

- 1) Membuat struktur Scorecard (Organisasi / Perspektif / Objective / KPI)
- 2) Mengunggah atau memasukan data secara teratur

f. Langkah 6 : Menafsirkan Hasil

Ada dua fase dalam aktivitas ini

1) Pelaporan Otomatis

Keuntungan dalam menggunakan pelaporan otomatis adalah laporan diperbarui secara otomatis ketika nilai KPI berubah. Kehati-hatian perlu diambil ketika merancang dashboard atau laporan, pertanyaan kunci yang harus ditanyakan adalah: siapa pihak yang berkepentingan terhadap dashboard atau laporan tersebut?

2) Dashboard

Biasanya dashboard akan memberikan tinjauan sekilas atau sekilas pandang bisnis. Berikut pertimbangan pertanyaan-pertanyaan dalam fase pembuatan dashboard:

- a) Apakah dashboard cocok untuk audiens yang sedang dibangun?
- b) Apakah dashboard memiliki antarmuka pengguna dan navigasi yang intuitif?

- c) Saat memberikan penelusuran, apakah menyediakan informasi tambahan yang cukup?
 - d) Apakah izin akses yang tepat telah diatur?
 - e) Apakah keseimbangan antara data saat ini dan data historis benar?
 - f) Secara visual, apakah barang-barang penting menonjol
- g. Langkah 7 : Ambil Tindakan

Mengambil tindakan dating dalam dua bentuk utama. Pertama adalah menempatkan kegiatan perbaikan ketika masalah terjadi. Kedua adalah menciptakan inisiatif strategis untuk mendorong perubahan. Inisiatif strategis dapat dilihat dalam format berikut

Tabel 8. 12 Format deskripsi inisiatif strategis

Strategic Initiative		
Initiative Owner	: Description:	
Departement	:	
Phone	:	
E-mail	: Impacted Strategic Objectives	
Start Date	:	
End Date	: Deliverables	
Estimated Cost	:	
Staff Required	: Resources and Skills Required	
Assumptions	: Dependencies	Risks

Sumber : Yuniaristanto (2020)

6. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2003). Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penunai padi upahnya 10% dari hasil padi yang ditunai. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Beberapa terminologi dalam kompensasi :

- a. Upah/gaji. Upah (wages) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (salary) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
- b. Insentif, (incentive) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
- c. Tunjangan (Benefit). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
- d. Fasilitas (Facility) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Tabel 8. 13 Kompensasi

KOMPENSASI	
Langsung Gaji Pokok Upah Gaji Gaji Variabel Bonus Insentif Kepemilikan Saham	Tidak Langsung Tunjangan Asuransi Kesehatan Liburan Pengganti Dana Pensiun Kompensasi Pekerja

Sumber : Tsuari (2014)

Menurut Dessler (1992), membagi kompensasi pegawai dalam tiga komponen, yaitu:

- Pembayaran secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus.
- Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk tunjangan seperti : asuransi dan liburan atas dana organisasi.
- Ganjaran nonfinansial (nonfinancial rewards) seperti hal-hal yang tidak mudah diukur, yaitu ganjaran-ganjaran seperti : pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi

Sementara itu Simamora (2004: 436) memetakan bentuk kompensasi dalam dua kelompok besar yaitu :

- Kompensasi Keuangan
 - Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung dapat berupa upah, premi, dan insentif

 - Upah : Menurut Flippo (1995) upah adalah harga untuk jasa yang diberikan kepada orang lain, menurut dewan penelitian pengupahan

nasional upah adalah suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan berfungsi sebagai kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut persetujuan, undang-undang serta peraturan yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja

- b) Insentif : Insentif adalah penghasilan tambahan yang diberikan pada pekerja atau pegawai yang dapat memberikan prestasi yang telah diberikan.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang dimaksudkan dalam penjelasan ini adalah cakupan tunjangan (benefit) yang luas. Tunjangan pegawai adalah (employee benefit) adalah pembayaran (payment) dan jasa (service) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Sedangkan program tunjangan pegawai dapat dibagi ke dalam tiga kategori yaitu :

- a) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (income) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan pegawai dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami pegawai secara tidak terduga. Sedangkan program tunjangan yang termasuk dalam kelompok ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja
- b) Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi pegawai. Hal ini meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil bagi pegawai perempuan. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan pegawai yang terpisah dari pekerjaan.
- c) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan pegawai selama bekerja di organisasi. Yang termasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi pegawai, dan adanya tempat parkir yang aman.

3) Kompensasi Non Keuangan

Definisi kompensasi nonfinansial menurut Simamora (2004), kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis, dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua, yaitu:

- a) Pekerjaan adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan padanya. Pegawai akan menerima kompensasi non keuangan berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang dirasa tepat bagi pegawai, antara lain :
 - (1) Tugas-tugas yang menarik
 - (2) Tantangan, sebagian pegawai yang merasakan pekerjaan yang kurang menantang/ monoton akan dapat memacu ketidakpuasan pegawai atau bahkan membuat pegawai tersebut keluar
 - (3) Tanggung Jawab yaitu suatu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - (4) Pengakuan yaitu suatu bentuk sikap yang diberikan organisasi kepada pegawai atas keberadaan dan kedudukannya ditengah-tengah organisasi sebagai salah satu anggota yang berkecimpung dalam organisasi.
 - (5) Rasa Pencapaian yaitu perasaan pegawai atas pencapaian dalam keberhasilannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya dengan baik
- b) Lingkungan Pekerjaan, adalah kondisi lingkungan dalam suatu organisasi dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Adapun lingkungan pekerjaan terdiri atas
 - (1) Kebijakan-kebijakan yang sehat
 - (2) Supervisi yang kompeten
 - (3) Teman kerja yang menyenangkan dan dapat meningkatkan semangat pekerjaan serta membantu proses pekerjaan
 - (4) Lingkungan kerja yang nyaman

b. Ilustrasi

Penilaian KPI karyawan berkaitan dengan pemberian imbalan (reward), umumnya berupa kenaikan gaji atau promosi. Semakin tinggi nilai KPI, maka reward juga makin besar. Contohnya seperti dalam tabel berikut:

Tabel 8. 14 Kompensasi dari penilaian KPI

Final Score	Kenaikan Gaji
Diatas 121%	10-12%
101-120%	7-9%
100%	6% atau sesuai inflasi
dibawah 100%	tidak naik

C. LATIHAN SOAL

Buatkan contoh pembuatan KPI beserta penilaian atas kompensasi pada suatu perusahaan!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M.M. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Aswaja Presindo. Yogyakarta.
- David, Parmenter (2010). Mengembangkan dan Mengimplementasikan Key Performance Indicators, Penerbit PPM, Jakarta
- Dessler, Gery. 1992. Manajemen Personalia. diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Flippo, Edwin B, 1995, Manajemen Personalia, Edisi VI Jakarta: PT. Erlangga.
- Hasibuan S.P. Malayu. (2003). Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Cetakan keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Moeheriono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Grafindo Persada Jakarta.

- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bina Aksara.
- Tsauri, S. (2014). Manajemen Kinerja, Performance Management. STAIN Jember Press. Jember
- Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi. Deepublish. yogyakarta.

PERTEMUAN 9

ACTIVITY BASED COSTING

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami dan menjelaskan konsep *Activity Based Costing*.
2. Menghitung dan menentukan biaya produksi dengan metode tradisional dan metode *activity based costing* (ABC)
3. Memahami dan menjelaskan keunggulan dan kelemahan metode *activity based costing* dengan metode tradisional

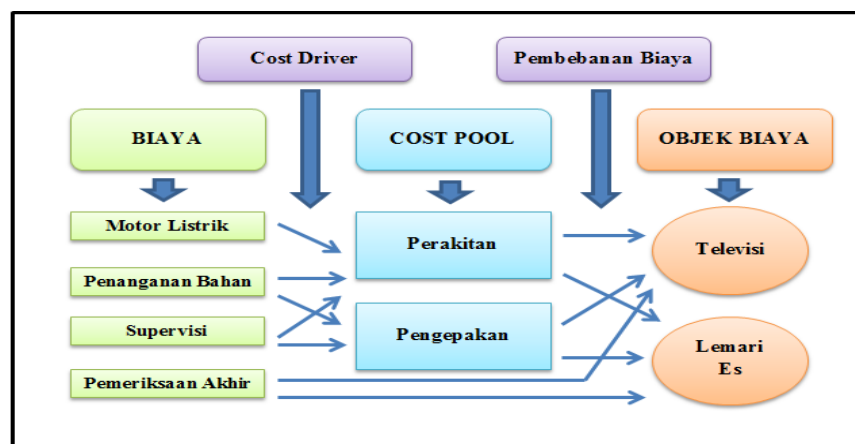
B. URAIAN MATERI

1. Definisi dan Konsep ABC

a. Definisi

Menurut (Rudianto, 2013, p. 160) *Activity Based Costing* (ABC) adalah pendekatan penentuan biaya produk yang membebankan biaya ke produk atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya oleh aktivitas. Aktivitas adalah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu perusahaan, aktivitas dapat berupa gerakan atau serangkaian kegiatan.

b. Konsep



Gambar 9.1 Konsep Activity Based Costing

- 1) Sumber daya adalah unsur ekonomis yang dibebankan atau digunakan dalam pelaksanaan aktivitas.
- 2) Unsur biaya adalah jumlah yang dibayarkan untuk sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas dan terkandung dalam "cost-pool". Cost pool adalah aktivitas tertentu di mana biaya dikelompokkan. Departemen pada suatu perusahaan sering disebut sebagai cost pool, misalkan department perakitan menjadi cost pool untuk biaya penanganan bahan, biaya pengepakan, biaya supervise dan lain sebagainya.
- 3) Pemicu Biaya (Cost Driver) adalah faktor-faktor yang menyebabkan perusahaan biaya biaya aktivitas . Cost driver merupakan faktor yang dapat diukur yang digunakan untuk membebankan biaya ke aktivitas dan dari aktivitas ke aktivitas lainnya, produk atau jasa.
- 4) Objek biaya adalah segala sesuatu yang ingin dihitung biayanya bisa berupa produk jasa atau unit organisasi di mana biaya dibebankan untuk beberapa tujuan manajemen.

2. Penentuan Harga Pokok Secara Konvensional Untuk Produk Tunggal

Ketepatan pembebanan biaya overhead berdasarkan unit menjadi masalah hanya jika berbagai jenis produk diproduksi dengan menggunakan 1 fasilitas. Jika hanya 1 produk yang diproduksi, seluruh biaya overhead yang terjadi disebabkan karena produk tersebut dapat dilacak pada produk itu sendiri.

Tabel 9. 1 Contoh Perhitungan Biaya Satuan : Produk Tunggal

Contoh Perhitungan Biaya Satuan : Produk Tunggal			
	Biaya Produksi	Unit Produksi	Biaya Per Unit
Biaya Bahan Baku	Rp 600,000	10,000	Rp 60
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 100,000		Rp 10
Biaya Overhead	Rp 300,000		Rp 30
Total	Rp 1,000,000	10,000	Rp 100

3. Pembebanan Produk Ganda Dengan Cost Drivers Berdasar Unit

Masalah yang timbul adalah bagaimana mengidentifikasi jumlah overhead yang ditimbulkan atau dikonsumsi oleh masing-masing jenis produk. Masalah ini dapat diselesaikan dengan mencari cost drivers atau driver biaya. Untuk produk yang dihasilkan lebih dari satu maka jumlah konsumsi biaya setiap produk tidak bisa ditentukan berdasarkan jumlah unit (unit based), karena tingkat konsumsi masing-masing produk akan berbeda pada tingkat aktivitas yang berbeda. Contoh biaya penyusutan mesin pabrik, kita tidak bisa membagi biaya penyusutan berdasarkan jumlah unit produk yang dihasilkan masing-masing produk. Karena bisa saja produk tertentu yang hasil produksinya lebih sedikit menggunakan mesin produksi lebih banyak. Masalah ini dapat diselesaikan dengan mencari cost drivers atau driver biaya.

Cost driver adalah factor-faktor penyebab yang menjelaskan konsumsi overhead dalam penentuan HP konvensional, diasumsikan konsumsi overhead berhubungan erat dengan jumlah unit yang diproduksi yang diukur dalam jam kerja langsung, jam mesin atau jumlah harga bahan. Cost driver berdasarkan unit dibebankan pada produk melalui penggunaan tariff overhead tunggal untuk seluruh pabrik atau tariff overhead tiap departemen. Pemakaian cost driver berdasarkan unit ini mempunyai keterbatasan karena mengakibatkan informasi biaya terdistorsi.

Contoh PT Sentosa memproduksi 2 macam produk :

- a. kertas pembungkus warna putih
- b. kertas pembungkus warna biru

Tabel 9. 2 Data Penentuan Harga Pokok Produk PT.Sentosa

Data Penentuan Harga Pokok Produk				
	Kertas Pembungkus			
	Putih	Biru	Total	
Produksi Per Tahun	20,000	100,000	120,000	
Biaya Utama	Rp 100,000	Rp 500,000	Rp 600,000	
Jam kerja langsung	20,000	100,000	120,000	
Jam mesin	10,000	50,000	60,000	
Produksi berjalan	20	30	50	
Jam inspeksi	800	1,200	2,000	
Data Departmen				
	Departmen 1	Departmen 2	Total	
Jam kerja langsung				
Putih	4,000	16,000	20,000	
Biru	76,000	24,000	100,000	
Total	80,000	40,000	120,000	
Jam mesin				
Putih	4,000	6,000	10,000	
Biru	16,000	34,000	50,000	
Total	20,000	40,000	60,000	
BOP				
Biaya Penyetelan	Rp 88,000	Rp 88,000	Rp 176,000	
Biaya Inspeksi	Rp 74,000	Rp 74,000	Rp 148,000	
Biaya Listrik	Rp 28,000	Rp 140,000	Rp 168,000	
Biaya Kesejahteraan	Rp 104,000	Rp 52,000	Rp 156,000	
Total	Rp 294,000	Rp 354,000	Rp 648,000	

Tarif overhead tunggal untuk satu pabrik.

Jika cost driver tunggal yang dipilih adalah jam mesin, maka tarif overhead pabrik untuk tiap jam mesin adalah total BOP dibagi dengan jam mesin.

$$\frac{\text{Rp. 648.000}}{60.000 \text{ jam}} = \text{Rp. 10,8 per jam}$$

a. Perhitungan Biaya Per unit : Tarif Tunggal Satu Pabrik\

Tabel 9. 3 Perhitungan Biaya Per Unit : Tarif Tunggal Satu Pabrik

Kertas Pembungkus Putih			
Elemen Biaya	Biaya Total	Jumlah Unit	Biaya Per Unit
Biaya Utama	Rp 100,000	20,000	Rp 5
BOP (Rp.10,8 x 10.000 jam	Rp 108,000		Rp 5.4
Jumlah	Rp 208,000		Rp 10.4
Kertas Pembungkus Biru			
Elemen Biaya	Biaya Total	Jumlah Unit	Biaya Per Unit
Biaya Utama	Rp 500,000	100,000	Rp 5
BOP (Rp.10,8 x 50.000 jam	Rp 540,000		Rp 5
Jumlah	Rp 1,040,000		Rp 10.4

b. Tarif Overhead Setiap Departemen

Dengan menggunakan tarif departemen, setiap departemen dapat dibebankan biaya produksi yang lebih akurat. Sesuai sifat departemen tersebut departemen 1 lebih baik jika menggunakan jam kerja langsung (JKL) dan departemen 2 menggunakan jam mesin (JM) Perhitungan tariff tiap departemen :

Tarif Departmen 1 :

$$\frac{\text{Rp. 294.000}}{80.000 \text{ jkl}} = \text{Rp. 3,675 per jkl}$$

Tarif Departmen 2 :

$$\frac{\text{Rp. 354.000}}{40.000 \text{ jm}} = \text{Rp. 8,85 per jam mesin}$$

Tabel 9. 4 Perhitungan Biaya Per Unit : Tarif Overhead Setiap Departemen

Kertas Pembungkus Putih			
Elemen Biaya	Biaya Total	Jumlah Unit	Biaya Per Unit
Biaya Utama	Rp 100,000	20,000	Rp 5
Departmen 1 ;			
BOP (Rp.3,675 x 4.000 jam)	Rp 14,700		Rp 0.735
Departmen 2 ;			
BOP (Rp.8,85 x 6.000 jam)	Rp 53,100		Rp 2.655
Jumlah	Rp 167,800		Rp 8.39
Kertas Pembungkus Biru			
Elemen Biaya	Biaya Total	Jumlah Unit	Biaya Per Unit
Biaya Utama	Rp 500,000	100,000	Rp 5
Departmen 1 ;			
BOP (Rp.3,675 x 76.000 jam)	Rp 279,300		Rp 2.793
Departmen 2 ;			
BOP (Rp.8,85 x 34.000 jam)	Rp 300,900		Rp 3.009
Jumlah	Rp 1,080,200		Rp 10.8

Pengujian data diatas menyarankan bahwa bagian biaya overhead yang signifikan tidak dipengaruhi oleh banyaknya unit.

Contoh :

- Biaya penyetelan (setup) : berhubungan dengan jumlah produksi berjalan
- Biaya inspeksi berhubungan dengan banyaknya jumlah jam yang dipakai dalam inspeksi

Perlu diketahui :

- Kertas warna biru : $30/20 = 1,5$ kali produksi berjalan dibandingkan yang putih.
- Kertas warna biru : 1,5 kali (1200/800) jam inspeksi

Dengan tarif tiap departemen :

Kertas biru mengkonsumsi 19 kali lipat jumlah jam tenaga kerja langsung (76.000/4000) dari putih dan 5,67 kali lipat jam mesin (34.000/6000)

Kegagalan cost driver berdasarkan unit

Ada 2 faktor utama menyebabkan cost driver berdasarkan unit tidak mampu membebaskan BOP secara tepat.

- Proposi biaya overhead yang tidak berhubungan dengan unit terhadap total biaya overhead
- Tingkat diversitas produk

4. Penentuan Harga Pokok Berdasarkan Aktivitas

Adalah system yang terdiri atas dua tahap yaitu pertama melacak biaya pada berbagai aktivitas, dan kemudian ke berbagai produk. Penentuan harga pokok produk secara konvensional juga melibatkan dua tahap, namun pada tahap pertama, biaya-biaya tidak dilacak ke aktivitas melainkan ke suatu unit organisasi misalnya pabrik atau departemen-departemen

Tahap-tahap dari penentuan harga pokok produk :

a. Tahap Pertama

Meliputi empat langkah ;

1) Penggolongan biaya

Berbagai aktivitas diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok yang mempunyai suatu interpretasi fisik yang mudah dan jelas serta cocok dengan segmen-segmen proses produksi yang dapat dikelola

2) Mengasosiasi berbagai biaya dengan berbagai aktivitas

Menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok-kelompok biaya yang homogen ditentukan

3) Penentuan kelompok-kelompok biaya (cost pools) yang homogeny

Kelompok biaya homogen (homogenius cost pool) : adalah sekumpulan biaya overhead yang berhubungan secara logis dengan tugas-tugas yang dilaksanakan dan berbagai macam biaya tersebut dapat diterangkan oleh cost driver tunggal. Jadi agar dapat dimasukkan ke dalam suatu kelompok biaya yang homogen, aktivitas-aktivitas overhead harus dihubungkan secara logis dan mempunyai rasio konsumsi yang sama untuk semua produk. Rasio konsumsi yang sama menunjukkan eksistensi dari sebuah cost driver

4) Penentuan tariff kelompok (pool rate)

Tarif kelompok (pool rate) adalah tariff biaya overhead per unit costdriver yang dihitung dengan rumus total biaya overhead untuk kelompok aktivitas tertentu dibagi dasar pengukur aktivitas kelompok tersebut.

Tabel 9. 5 Data Penentuan Harga Pokok Produk PT.Sentosa

Data Penentuan Harga Pokok Produk				
	Kertas Pembungkus			
	Putih	Biru	Total	
Produksi Per Tahun	20,000	100,000	120,000	
Biaya Utama	Rp 100,000	Rp 500,000	Rp 600,000	
Jam kerja langsung	20,000	100,000	120,000	
Jam mesin	10,000	50,000	60,000	
Produksi berjalan	20	30	50	
Jam inspeksi	800	1,200	2,000	
	Data Departemen			
	Departmen 1	Departmen 2	Total	
Jam kerja langsung				
Putih	4,000	16,000	20,000	
Biru	76,000	24,000	100,000	
Total	80,000	40,000	120,000	
Jam mesin				
Putih	4,000	6,000	10,000	
Biru	16,000	34,000	50,000	
Total	20,000	40,000	60,000	
BOP				
Biaya Penyetelan	Rp 88,000	Rp 88,000	Rp 176,000	
Biaya Inspeksi	Rp 74,000	Rp 74,000	Rp 148,000	
Biaya Listrik	Rp 28,000	Rp 140,000	Rp 168,000	
Biaya Kesejahteraan	Rp 104,000	Rp 52,000	Rp 156,000	
Total	Rp 294,000	Rp 354,000	Rp 648,000	

Perhatikan kembali data pada Tabel 7.5, data di atas kita gunakan untuk menghitung biaya per unit dengan *Activity Based Costing*

Prosedur tahap pertama : *Activity based costing*

Tabel 9. 6 Prosedur Tahap Pertama : Activity Based Costing

Prosedur tahap pertama : Activity based costing		
Kelompok 1		
Biaya Penyetelan	Rp	176,000
Biaya Inspeksi	Rp	148,000
Biaya Total Kelompok 1	Rp	324,000
Produksi Berjalan (Production Run)		50
Tariff kelompok 1 (biaya per produksi berjalan)	Rp	6,480
Kelompok 2 :		
Biaya listrik	Rp	168,000
Kesejahteraan karyawan	Rp	156,000
Biaya Total Kelompok 2	Rp	324,000
Jam Mesin		60,000
Tariff kelompok 1 (biaya per jam mesin)	Rp	5.40

b. Tahap Kedua

Biaya untuk setiap kelompok biaya overhead dilacak ke berbagai jenis produk. Hal ini dilaksanakan dengan menggunakan tariff kelompok yang dikonsumsi oleh setiap produk. Ukuran ini merupakan penyederhanaan kuantitas cost driver yang digunakan oleh setiap produk. Jadi overhead ditentukan dari setiap kelompok biaya ke setiap produk dengan perhitungan sebagai berikut :

Overhead yang dibebankan = tariff kelompok x unit-unit cost driver yang digunakan

Tabel 9. 7 Biaya Per Unit : Activity Based Costing

Biaya per unit : Activity based costing			
Kertas Pembungkus Putih			
	Total Biaya	Kuantitas	Biaya Per Unit
Biaya Utama	Rp 100,000	20,000	Rp 5
Overhead			
Kelompok 1 (Rp.6.480 x 20 Produk Berjalan	Rp 129,600		Rp 6.48
Kelompok 2 (Rp.5,4 x 10.000 jam mesin)	Rp 54,000		Rp 2.70
Jumlah Overhead	Rp 183,600		Rp 9.18
Jumlah Biaya (Biaya Utama + Overhead)	Rp 283,600	20,000	Rp 14.18
Kertas Pembungkus Biru			
Biaya Utama	Rp 500,000	100,000	Rp 5
Overhead			
Kelompok 1 (Rp.6.480 x 30 Produk Berjalan	Rp 194,400		Rp 1.94
Kelompok 2 (Rp.5,4 x 50.000 jam mesin)	Rp 270,000		Rp 2.70
Jumlah Overhead	Rp 464,400		Rp 4.64
Jumlah Biaya (Biaya Utama + Overhead)	Rp 964,400	100,000	Rp 9.64

Tabel 9. 8 Perbandingan Biaya-Biaya Produk

Perbandingan Biaya Perunit				
System Biaya	Kertas Pembungkus Putih	Kertas Pembungkus Biru	Sumber	
Konvensional Tariff tunggal satu pabrik	Rp 10.40	Rp 10.40	Tabel 3	
Tariff setiap departemen	Rp 8.39	Rp 10.80	Tabel 4	
Berdasarkan aktivitas	Rp 14.18	Rp 9.64	Tabel 6	

5. Perhitungan Biaya Produksi Metode Konvensional dan *Activity Based Costing*

PT.XYZ membuat dua jenis produk, yang diberi kode X dan Y. Taksiran biaya yang berkaitan dengan proses produksi kedua produk tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 9. 9 Tabel Biaya Produksi PT.XYZ

Keterangan	Produk X	Produk Y
Unit yang diproduksi	10.000 unit	20.000 unit
Jam tenaga kerja langsung per unit produk	4 jam	2 jam
Jam kerja mesin per unit produk	2 jam	4 jam
Kebutuhan bahan per unit produk	2 kg	1 kg
Harga bahan langsung per kg	Rp 20,000	Rp 10,000
Upah tenaga kerja langsung per jam	Rp 5,000	Rp 5,000

Biaya overhead menurut kelompok aktivitas dan pemicu biaya aktivitas (cost driver activity) pada periode tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 9. 10 Kelompok Aktivitas dan Pemicu Biaya PT.XYZ

Kelompok Aktivitas	Biaya Aktivitas	Pemicu Biaya Aktivitas
a. Tenaga Listrik	Rp 40,000,000	Jam kerja langsung
b. Pemeliharaan	Rp 70,000,000	Jam kerja mesin
c. Penanganan Material	Rp 60,000,000	Banyaknya bahan
d. Inspeksi	Rp 30,000,000	Unit produksi
Total	Rp 200,000,000	

Berdasarkan data tersebut, jika dihitung biaya produksi per unit untuk masing-masing produk dengan metode konvensional atau tradisional, di mana biaya overhead pabrik dibebankan dengan tarif berdasarkan jam kerja langsung akan menghasilkan jumlah sebagai berikut :

Tabel 9. 11 Biaya Bahan Baku Langsung PT.XYZ

Produk	Kebutuhan/Produk	Harga	Biaya/Unit Produk
X	2 kg	Rp 20,000	Rp 40,000
Y	1 kg	Rp 10,000	Rp 10,000

Setiap unit produk X membutuhkan 2 kg bahan baku dengan harga Rp.20.000 per kg. Sedangkan setiap 1 unit produk Y membutuhkan bahan baku dengan harga Rp.10.000 per kg. Jadi, biaya bahan baku per unit X adalah Rp.40.000 dan biaya bahan baku per unit produk Y adalah Rp.10.000

Tabel 9. 12 Biaya Tenaga Kerja Langsung PT.XYZ

Produk	JKL Per Unit Produk	Upah/JKL	Biaya/Unit Produk
X	4 jam	Rp 5,000	Rp 20,000
Y	2 jam	Rp 5,000	Rp 10,000

Setiap unit X membutuhkan 4 JKL (jam kerja langsung) dengan upah sebesar Rp.5.000 per JKL. Jadi, biaya tenaga kerja langsung per unit X adalah Rp.20.000 dan sebesar Rp.10.000 per unit Y. Biaya overhead yang dikeluarkan untuk membuat seluruh produk tersebut adalah Rp.200.000.000, di mana penetapan biaya overhead didasarkan pada jam kerja langsung (JKL). Sedangkan jumlah jam kerja langsung yang diperlukan untuk menghasilkan 10.000 unit produk X dan 20.000 unit produk Y adalah 80.000 JKL, untuk produk X (10.000 unit x 4 JKL) dan untuk produk Y (20.000 unit x 2 JKL) sehingga total 80.000 JKL. Hal ini berarti tarif biaya overhead pabrik dibebankan sebesar $\text{Rp.200.000.000} : 80.000 \text{ JKL} = \text{Rp.2.500}$ per JKL. Dengan tarif biaya overhead sebesar Rp.2.500 per JKL, maka biaya overhead yang dibebankan ke setiap unit produk adalah :

Tabel 9. 13 Biaya Overhead PT.XYZ

Produk	JKL Per Unit Produk	Tarif/JKL	Biaya/Unit Produk
X	4 jam	Rp 2,500	Rp 10,000
Y	2 jam	Rp 2,500	Rp 5,000

Dengan perhitungan tersebut, besarnya biaya produksi per unit produk dengan metode biaya tradisional atau konvensional adalah :

Tabel 9. 14 Biaya Per Unit PT.XYZ Dengan Metode Konvensional / Tradisional

Jenis Biaya	Biaya Per Unit	
	Produk X	Produk Y
Biaya Bahan Baku	Rp 40,000	Rp 10,000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 20,000	Rp 10,000
Biaya Overhead Pabrik	Rp 10,000	Rp 5,000
Biaya Produksi Per Unit Produk	Rp 70,000	Rp 25,000

Jika biaya overhead yang dikeluarkan oleh PT.XYZ dihitung dengan menggunakan metode Activity Based Costing, maka akan menghasilkan aloasi sebagai berikut :

Tabel 9. 15 Alokasi Biaya PT.XYZ Dengan Metode Actyvitiy Based Costing

Kelompok Aktivitas	Biaya Aktivitas	Pemicu Biaya Aktivitas	Tarif Per Satuan
a. Tenaga Listrik	Rp 40,000,000	80.000 Jam kerja langsung	Rp.500/JKL
b. Pemeliharaan	Rp 70,000,000	100.000 Jam kerja mesin	Rp.700/JKM
c. Penanganan Material	Rp 60,000,000	40.000 Banyaknya bahan	Rp.1.500/kg bahan
d. Inspeksi	Rp 30,000,000	30.000 Unit produksi	Rp.1.000/unit produk
Total	Rp 200,000,000		

Jumlah jam kerja mesin (JKM) yang diperlukan untuk setiap unit produk X adalah 2 JKM sehingga total JKM yang dibutuhkan untuk membuat 10.000 unit produk X adalah 20.000 JKM (2 JKM x 10.000 unit). Sedangkan jumlah jam kerja mesin (JKM) yang diperlukan untuk setiap unit produk Y adalah 4 JKM sehingga total JKM yang dibutuhkan untuk membuat 20.000 unit produk Y adalah 80.000 JKM (4 JKM x 20.000 unit). Jadi, total JKM yang diperlukan untuk membuat kedua produk tersebut adalah 100.000 JKM.

Setiap unit produk X membutuhkan 2 kg bahan baku, sehingga bahan baku total yang dibutuhkan untuk membuat 10.000 unit produk X adalah 20.000 kg bahan baku. Sedangkan setiap unit produk Y membutuhkan 1 kg bahan baku, sehingga bahan baku total yang dibutuhkan untuk membuat 20.000 unit produk Y adalah 20.000 kg bahan baku. Jadi bahan baku yang dibutuhkan untuk membuat kedua produk adalah 40.000 kg bahan baku.

Biaya inspeksi total adalah Rp.30.000.000, sedangkan produk yang dihasilkan adalah 30.000 unit (10.000 unit X dan 20.000 unit Y), sehingga biaya inspeksi yang dialokasikan adalah Rp.1.000 per unit produk.

Berdasarkan pemicu biaya dari setiap kelompok aktivitas dalam biaya overhead tersebut, diketahui bahwa besarnya tarif adalah Rp.500 per jam kerja langsung untuk aktivitas tenaga listrik (Rp.40.000.000 : 80.000 JKL) dan sebesar Rp.700 per jam kerja mesin (Rp.70.000.000 : 100.000 JKM), sebesar Rp.1.500 per kg bahan baku (Rp.60.000.000 : 40.000 kg bahan), serta sebesar Rp.1.000 per unit produk (Rp.30.000.000 : 30.000 unit produk).

Tabel 9. 16 Alokasi Biaya Per Unit PT.XYZ Dengan Metode Activity Based Costing

Kelompok Aktivitas	Tarif Per Satuan	Alokasi Biaya Per Produk	
		Produk X	Produk Y
a. Tenaga Listrik	Rp.500/JKL	Rp 2,000	Rp 1,000
b. Pemeliharaan	Rp.700/JKM	Rp 1,400	Rp 2,800
c. Penanganan Material	Rp.1.500/kg bahan	Rp 3,000	Rp 1,500
d. Inspeksi	Rp.1.000/unit produk	Rp 1,000	Rp 1,000
Total		Rp 7,400	Rp 6,300

Karena setiap unit produk X membutuhkan 4 JKL, maka biaya tenaga listrik yang dialokasikan untuk produk X adalah Rp.2.000 per unit ($\text{Rp.500} \times 4 \text{ JKL}$). Sedangkan setiap unit produk Y membutuhkan 2 JKL sehingga biaya tenaga listrik yang dialokasikan untuk produk Y adalah Rp.1.000 per unit Y ($\text{Rp.500} \times 2 \text{ JKL}$).

Karena setiap unit produk X membutuhkan 2 JKM, maka biaya pemeliharaan yang dialokasikan untuk produk X adalah Rp.1.400 per unit ($\text{Rp.700} \times 2 \text{ JKM}$). Sedangkan setiap unit produk Y membutuhkan 4 JKM sehingga biaya pemeliharaan yang dialokasikan untuk produk Y adalah Rp.2.800 ($\text{Rp.700} \times 4 \text{ JKM}$).

Setiap unit produk X membutuhkan 2 kg bahan baku, maka biaya penanganan bahan yang dialokasikan untuk produk X adalah Rp.3.000 ($\text{Rp.1.500} \times 2 \text{ kg}$). Sedangkan setiap unit produk Y membutuhkan 1 kg bahan baku sehingga biaya penanganan bahan yang dialokasikan untuk produk Y adalah Rp.1.500 ($\text{Rp.1.500} \times 1 \text{ kg}$).

Dengan alokasi biaya overhead per unit produk seperti itu, maka biaya produksi untuk setiap unit produk dengan metode *Activity Based Costing* adalah sebagai berikut :

Tabel 9. 17 Biaya Overhead Per Unit Produk PT.XYZ Dengan Metode Activity Based Costing

Jenis Biaya	Produk X	Produk Y
Biaya Bahan Baku	Rp 40,000	Rp 10,000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 20,000	Rp 10,000
Biaya Overhead Pabrik	Rp 7,400	Rp 6,300
Biaya Produksi Per Unit Produk	Rp 67,400	Rp 26,300

Jika dibuat tabel; perbandingan biaya produksi menurut metode tradisional dan metode ABC, akan terlihat sebagai berikut :

Tabel 9. 18 Perbandingan Biaya Produksi PT.XYZ Metode Tradisional dengan Activity Based Costing

Jenis Biaya	Tradisional		Activity Based Costing	
	Produk X	Produk Y	Produk X	Produk Y
Biaya Bahan Baku	Rp 40,000	Rp 10,000	Rp 40,000	Rp 10,000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 20,000	Rp 10,000	Rp 20,000	Rp 10,000
Biaya Overhead Pabrik	Rp 10,000	Rp 5,000	Rp 7,400	Rp 6,300
Biaya Produksi Per Unit Produk	Rp 70,000	Rp 25,000	Rp 67,400	Rp 26,300

Dari tabel perbandingan tersebut, terlihat bahwa perbedaan pokok metode tradisional dan metode ABC terletak pada alokasi biaya overhead. Sedangkan biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung akan menghasilkan alokasi biaya yang sama menurut kedua metode. Metode tradisional menetapkan biaya produksi sebesar Rp.70.000 per unit produk X dan sebesar Rp.25.000 per unit produk Y. Sedangkan system ABC menetapkan biaya produksi sebesar Rp.67.400 per unit produk X dan sebesar Rp.26.300 per unit produk Y. Jadi terjadi perubahan biaya produksi per unit untuk kedua produk tersebut.

Dengan biaya tradisional PT.XYZ mungkin menetapkan harga jual sebesar Rp.71.00 per unit produk X dan sebesar Rp.26.000 per unit produk Y, karena persaingan yang ketat. Dengan demikian, perusahaan memperoleh laba kotor Rp.1.000 per unit produk. Jika PT.XYZ menghadapi tingkat persaingan yang sangat ketat, maka dengan system ABC perusahaan dapat menetapkan harga jual sebesar Rp.70.000 per unit produk X dan sebesar Rp.27.000 per unit produk Y.

6. Keunggulan dan Kelemahan Metode *Activity Based Costing* (ABC)

a. Keunggulan Metode ABC dibandingkan metode tradisional

- 1) Dapat mengatasi diversitas volume dan produk sehingga pelaporan biaya produknya lebih akurat.
- 2) Mengidentifikasi biaya overhead dengan kegiatan yang menimbulkan biaya tersebut.
- 3) Dapat mengurangi biaya dengan mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah
- 4) Memberikan kemudahan kepada manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan

b. Kelemahan Metode ABC :

- 1) Mengharuskan manajer melakukan perubahan radikal dalam cara berpikir mereka mengenai biaya, yang pada awalnya sulit bagi manajer untuk memahami ABC.
- 2) Memerlukan upaya ekstra dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam perhitungan biaya, karena system ABC menghendaki data-data yang tidak biasa dikumpulkan oleh suatu perusahaan, seperti jumlah set-up, jumlah inspeksi, dan lain-lain.

C. LATIHAN SOAL

1. Perhatikan tabel berikut :

Data Draper Company			
	Standard	Custom	Total
Units produced:	73,500	125	73,625
Direct material cost:			
Per unit	\$ 12	\$ 100	
Total	\$ 882,000	\$ 12,500	\$ 894,500
Direct labor cost:	\$2,910,000	\$90,000	\$3,000,000
Setups	30	30	60
Design hours	12,000	3,000	15,000
Overhead :			
Setup Related			\$ 300,000
Design Related			\$ 900,000
Other			\$3,300,000
Total FOH			\$4,500,000

Diminta:

- a. Hitung total dan per unit cost menggunakan traditional costing
 - b. Hitung total dan per unit cost menggunakan ABC
2. PT.PQR membuat aneka asesoris untuk mobil antara lain P dan Q. Data yang berkaitan dengan kedua produk tersebut adalah sebagai berikut :

Keterangan	P	Q
Biaya bahan baku per unit produk	Rp 12,000	Rp 25,000
Upah tenaga kerja langsung per jam	Rp 5,000	Rp 5,000
Jam kerja langsung per unit produk	3,6 Jam	4 Jam
Jumlah putaran produksi	10	4
Jumlah jam mesin total	200 Jam	300 Jam
Jumlah komponen bahan baku per unit produk	40	40
Unit yang diproduksi	1000 unit	400 unit

Biaya overhead menurut kelompok aktivitas dan pemicu biaya aktivitas (cost driver activity) pada periode tersebut adalah sebagai berikut :

Kelompok Aktivitas	Biaya Aktivitas	Pemicu Biaya Aktivitas
a. Perencanaan	Rp 28,000,000	Jumlah putaran produksi
b. Pemeliharaan	Rp 10,000,000	Jumlah jam mesin
c. Penanganan Bahan	Rp 12,000,000	Jumlah komponen material

Berdasarkan data tersebut, hitunglah biaya produksi per unit untuk masing-masing produk dengan metode :

- Konvensional atau tradisional, di mana biaya overhead pabrik dibebankan dengan tarif berdasarkan jam mesin ?
- Activity Based Costing ?

D. DAFTAR PUSTAKA

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis* (S. Saat (ed.)). Erlangga

PERTEMUAN 10

ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami dan menjelaskan definisi *economic value added*.
2. Menghitung dan menentukan penilaian kinerja perusahaan dengan metode *economic value added (EVA)* ?
3. Memahami dan menjelaskan keunggulan dan kelemahan metode penilaian kinerja dengan *economic value added (EVA)*

B. URAIAN MATERI

1. Definisi dan Konsep *Economic Value Added (EVA)*

Pemangku kepentingan (stakeholder) menginginkan agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik dan menghasilkan kinerja terbaik. Pemegang saham mengharapkan perusahaan menciptakan nilai terbaik melalui profitabilitas dan harga saham, pemegang hutang mengharapkan perusahaan mampu menyelesaikan kewajiban-kewajibannya, begitupun pemerintah mnegharapkan agar periusahaan dapat membayar pajak tepat waktu. Penilaian terhadap kinerja perusahaan perlu diukur, salah satu ukuran tersebut adalah *economic value added (EVA)*. Menurut (Rudianto, 2013, p. 217) *economic value added* merupakan pengukuran kinerja keuangan yang dapat dengan mudah diintergrasikan dalam aktivitas perusahaan sehari-hari, karena semua pengurangan biaya dan kenaikan pendapatan ada dalam istilah EVA (pengurangan biaya dalam suatu periode sama dengan kenaikan EVA dalam periode yang sama)..Eva mengukur nilai sebenarnya yang sedang diciptakan, yang menjadikannya sebagai ukuran kinerja yang lebih baik dari pada pertumbuhan penjualan, return on investmen, earning per share atau ukuran tradisional lainnya, EVA juga meyediakan kerangka kerja untuk pembuatan keputusan.

2. Rumus *Economic Value Added* (EVA)

Diperlukan suatu rumusan mengenai bagaimana seharusnya mengukur laba operasi, modal dan menentukan biaya penggunaan modal.

$$EVA = NOPAT - \text{Capital Charge}$$

NOPAT : *Net Operating Profit After Tax*

Capital Charge : *Invested Capital x Cost Of Capital*

NOPAT adalah laba operasi setelah pajak tanpa memperhitungkan unsur bunga, karena bunga akan dihitung terpisah pada waktu menghitung biaya modal. NOPAT dibuat untuk mem "bypass" perhitungan bunga (financing). Perhitungan *cost of debt* atau biaya modal hutang dilakukan secara terpisah, misalkan saat menghitung biaya modal rata-rata tertimbang/*weighted average cost of capital* (WACC). NOPAT atau laba operasi bersih setelah pajak diketahui dari laporan laba rugi perusahaan. Sedangkan biaya modal dapat diketahui dengan melihat komposisi modal yang dimiliki perusahaan, dapat dilihat dari laporan posisi keuangan pada pasiva.

Rumus EVA dapat pula ditulis dengan cara berbeda namun pada dasarnya memiliki pengertian yang sama

$$EVA = EBIT - \text{Tax} - WACC$$

EBIT : *earning before interest and tax* (laba sebelum bunga dan pajak)

Tax : pajak penghasilan perusahaan

WACC : *weight average cost of capital* (biaya modal rata-rata tertimbang)

Berdasarkan rumus EVA, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan EVA

a. Menghitung Biaya Modal (Cost of Capital)

Biaya modal terdiri dari biaya modal hutang, biaya modal saham preferen, biaya modal saham biasa dan biaya modal laba ditahan

b. Menghitung Besarnya Struktur Permodalan / Pendanaan (Capital Structure)

Struktur modal merupakan komposisi permodalan perusahaan yang terdiri dari beberapa alternatif komposisi modal.

c. Menghitung Biaya Modal Rata-Rata Tertimbang (WACC)

d. Menghitung Nilai EVA

3. Ilustrasi Perhitungan EVA

a. Ilustrasi 1

Setelah melakukan pembayaran terhadap biaya bunga, perusahaan mencatatkan laba tahun 2020 yang lalu senilai Rp.1.000.000.000. Tarif Pajak Penghasilan adalah 35% atau Rp.350.000.000. Biaya modal ditentukan senilai 18% dari jumlah modal keseluruhan yang diinvestasikan sebesar Rp.2.500.000.000.

Berdasarkan data dan keterangan tersebut, maka penciptaan nilai ekonomi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan adalah :

$$EVA = EBIT - \text{Tax} - WACC$$

$$EVA = (Rp.1.000.000.000 - Rp.350.000.000) - (18\% \times Rp.2.500.000.000)$$

$$EVA = Rp.650.000.000 - Rp.450.000.000$$

$$EVA = Rp.200.000.000$$

Dari perhitungan tersebut, tampak bahwa perusahaan menghasilkan tambahan modal (creating capital) sebesar Rp.200.000.000 dari kegiatan usahanya pada tahun 2020 lalu.

b. Ilustrasi 2

Manajemen PT.XYZ adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa periklanan yang berlokasi di Jakarta, pada akhir tahun 2020 menyajikan laporan keuangan sebagai berikut :

- Pendapatan bersih	Rp.1.000.000.000
- Biaya operasi	Rp. 750.000.000
- Invested capital	Rp. 1.700.000.000
- Biaya bunga	Rp. 50.000.000
- Cost of capital	10%
- Tarif pajak penghasilan	40%

Keterangan	Laporan Laba Rugi	
	Konvensional	EVA
Pendapatan Bersih	Rp 1,000,000,000	Rp 1,000,000,000
Biaya Operasi	Rp (750,000,000)	Rp (750,000,000)
Laba Usaha Sebelum Bunga dan Pajak	Rp 250,000,000	Rp 250,000,000
Biaya Bunga	Rp (50,000,000)	Rp -
Laba Usaha Sebelum Pajak	Rp 200,000,000	Rp 250,000,000
Pajak Penghasilan	Rp (80,000,000)	Rp (100,000,000)
Laba Bersih Setelah Pajak (NOPAT)	Rp 120,000,000	Rp 150,000,000
Capital Charge	Rp -	Rp (170,000,000)
EVA	Rp -	Rp (20,000,000)

Berdasarkan data dan keterangan tersebut, dapat dibuat perbandingan kinerja perusahaan dengan susunan laporan laba rugi konvensional dan dengan EVA.

1) Konvensional :

Perhitungan laba rugi konvensional menghasilkan laba usaha sebelum pajak sebesar Rp.200.000.000 Laba tersebut dikenakan pajak penghasilan sebesar Rp.80.000.000 ($\text{Rp.200.000.000} \times 40\%$), sehingga menghasilkan laba bersih setelah pajak (NOPAT) sebesar Rp.120.000.000

2) EVA :

Jika laba rugi disusun dengan menggunakan EVA akan dihasilkan laba usaha sebelum pajak sebesar Rp.250.000.000 karena biaya bunga tidak perlu dihitung secara terpisah. Biaya bunga dihitung sebagai bagian dari biaya modal. Laba usaha sebelum pajak tersebut dikenakan pajak penghasilan sebesar Rp.100.000.000 ($\text{Rp.250.000.000} \times 40\%$), sehingga dihasilkan laba bersih setelah pajak (NOPAT) sebesar Rp.150.000.000. Kemudian dikurangi dengan biaya modal secara keseluruhan Rp.170.000.000 ($\text{Rp.1.700.000.000} \times 10\%$) sehingga menghasilkan economic value added (EVA) negatif sebesar Rp.20.000.000.

Dalam kasus ini, ketika kinerja PT.XYZ dihitung dengan menggunakan struktur laba rugi konvensional akan dikasikan kinerja positif baik. Tetapi pada saat digunakan struktur laba rugi EVA, malah menghasilkan kinerja negatif. Hal ini berarti manajemen tidak menciptakan nilai (*creating value*), melainkan *destructing value* karena EVA-nya negatif

3) Ilustrasi 3

Pada awal tahun 2021, manajemen PT.PQR sebuah perusahaan distributor peralatan elektronik yang berlokasi di Tangerang menyajikan laporan leuangan sebagai berikut :

	Neraca 31 Desember	
	2019	2020
Total Asset	Rp 1,850,000,000	Rp 2,000,000,000
Utang Usaha (Utang Jangka Pendek)	Rp 70,000,000	Rp 85,000,000
Utang Bank Jangka Pendek	Rp 70,000,000	Rp 40,000,000
Utang Bank Jangka Panjang	Rp 150,000,000	Rp 145,000,000
Ekuitas Pemegang Saham	Rp 1,560,000,000	Rp 1,730,000,000
Total Pasiva	Rp 1,850,000,000	Rp 2,000,000,000

Laporan Laba Rugi	
Penjualan Bersih	Rp 3,200,000,000
HPP	Rp (2,000,000,000)
Laba Kotor	Rp 1,200,000,000
Biaya Operasi	Rp (900,000,000)
Laba Usaha Sebelum Bunga dan Pajak	Rp 300,000,000
Pendapatan Bunga	Rp 35,000,000
Biaya Bunga	Rp (30,000,000)
Laba Usaha Sebelum Pajak	Rp 305,000,000
Pajak Penghasilan (30%)	Rp (91,500,000)
Laba Bersih Setelah Pajak (NOPAT)	Rp 213,500,000

Berdasarkan data tersebut, jika kinerja PT.XYZ dinilai dengan menggunakan EVA harus dibuat serangkaian langkah berikut :

1) Menghitung NOPAT

Laba Operasi Rp.300.000.000
 Pendapatan Buanga Rp. 35.000.000 +
 Pendapatan Total Rp.335.000.000

Untuk menghitung NOPAT dengan menggunakan EVA, biaya bunga diabaikan sehingga akan menghasilkan jumlah sebagai berikut :

NOPAT = Rp.335.000.000 – (335.000.000 x 30%)
 = Rp.234.500.000

- 2) Untuk menghitung modal rata-rata digunakan metode berikut :

Invested Capital (awal) =	Rp.1.850.000.000 - Rp.70.000.000 =	Rp 1,780,000,000
Invested Capital (akhir) =	Rp.2.000.000.000 - Rp.85.000.000 =	Rp 1,915,000,000
Invested Capital (rata-rata) =	$\frac{(Rp.1.780.000.000 + Rp.1.925.000.000)}{2}$	Rp 1,847,500,000

- 3) Menghitung biaya modal rata-rata

$$\begin{aligned}
 \text{Capital Charge} &= \text{Invested Capital} \times \text{Cost Of Capital} \\
 &= \text{Rp.1.847.500.000} \times 10\% \\
 &= \text{Rp.184.750.000}
 \end{aligned}$$

- 4) Setelah serangkaian langkah tersebut, baru dapat dihitung EAV dengan menggunakan rumus berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{EVA} &= \text{NOPAT} - \text{Capital Charge} \\
 &= \text{Rp.234.500.000} - \text{Rp.184.750.000} \\
 &= \text{Rp.49.750.000}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat diketahui bahwa manajemen PT.XYZ mampu menciptakan nilai ekonomis, karena nilai EVA-nya positif, yaitu sebesar Rp.49.750.000

4. Ukuran Kinerja

Melihat rumusan dan serangkaian langkah yang harus dilakukan dalam menghitung EVA, maka EVA menunjukkan cara untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi investor dengan melihat :

- Perhitungan profitabilitas, investasi ekspansi, produk dan jasa baru, serta teknologi baru yang menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi dari biaya modal
- Efisiensi operasi, meningkatkan margin operasi, penggunaan modal dan produktivitas
- Alokasi aset, investasi dalam aset yang membantu menciptakan nilai dan mengurangi atau menghilangkan modal dalam produksi serta operasi yang tidak memiliki prospek cerah di masa depan
- Pembiayaan, mengurnagi biaya modal melalui kebijakan menaikkan penggunaan utang, sehingga pajak dapat dikurangi

Konsep EVA merupakan alternatif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan di mana focus penilaian kinerja adalah pada penciptaan

nilai perusahaan. Penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan EVA menyebabkan perhatian manajemen sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Dengan EVA, para manajer akan berpikir dan bertindak seperti halnya pemegang saham, yaitu memilih investasi yang memaksimalkan tingkat pengembalian serta meminimumkan tingkat biaya modal sehingga nilai perusahaan dapat dimaksimalkan. Sebagai pengukur kinerja perusahaan, EVA secara langsung menunjukkan seberapa besar perusahaan telah menciptakan modal bagi pemilik modal

Kinerja perusahaan yang diukur dengan ROI, ROE, EPS atau ukuran kinerja lainnya dan memberikan hasil yang baik, pada saat diukur dengan EVA belum tentu memberikan hasil yang baik juga. Hasil penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan ukuran EVA dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori yang berbeda, yaitu :

a. Nilai $EVA > 0$ atau EVA bernilai positif

Pada posisi ini berarti manajemen perusahaan telah berhasil menciptakan nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.

b. Nilai $EVA = 0$

Pada posisi ini berarti manajemen perusahaan berada pada dalam titik impas. Perusahaan tidak mengalami kemunduran tetapi sekaligus tidak mengalami kemajuan secara ekonomi.

c. Nilai $EVA < 0$ atau EVA bernilai negative

Pada posisi ini berarti tidak terjadi proses pertambahan nilai ekonomis bagi perusahaan, yaitu laba yang dihasilkan tidak dapat memenuhi harapan para kreditor dan pemegang saham perusahaan (investor).

Ukuran kinerja EVA selain digunakan sebagai alat evaluasi kinerja manajemen perusahaan, juga dapat digunakan sebagai alat perencanaan perusahaan. Sebagai salah satu bagian dari unsur anggaran yang disusun perusahaan pada awal periode tertentu, ukuran EVA menjadi salah satu target yang harus dicapai oleh manajemen perusahaan.

5. Langkah Perbaikan dan Manfaatnya

Perusahaan dengan kondisi EVA yang kurang baik, sebaiknya melakukan serangkaian langkah-langkah perbaikan. Terdapat tiga cara untuk meningkatkan EVA dari tahun ke tahun yaitu :

- a. Meningkatkan Keuntungan Tanpa Menggunakan Penambahan Modal
Dengan menggunakan modal yang ada, manajemen harus terus berupaya meningkatkan laba usaha yang diperoleh.
- b. Merstrukturisasi Pendanaan Perusahaan Yang Dapat Meminimalkan Biaya Modalnya.
Manajemen perusahaan harus mempertahankan laba usaha yang telah diperoleh dengan berusaha mengurangi jumlah modal yang digunakan atau mencari komposisi modal yang memberikan biaya modal yang paling rendah.
- c. Menginvestasikan Modal Pada Proyek-Proyek Dengan Return Yang Tinggi .
Manajemen harus memilih diantara sejumlah alternatif investasi yang ada, yaitu memilih investasi dengan tingkat pengembalian yang paling tinggi.

6. Keunggulan dan Kelemahan EVA

Dari penjelasan EVA sebagai alat penilai kinerja perusahaan, terlihat beberapa nilai unggul EVA dibanding ukuran kinerja konvensional lainnya. Beberapa keunggulan yang dimukukui EVA antara lain :

- a. EVA dapat menyelaraskan tujuan manajemen dan kepentingan pemegang saham di mana EVA digunakan sebagai ukuran operasi dari manajemen yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham atau investor
- b. EVA memberikan pedoman bagi manajemen untuk meningkatkan laba operasi tanpa tambahan dana atau modal, mengeksposur pemberian pinjaman (piutang), dan menginvestasikan dana yang memberikan imbalan tinggi
- c. EVA merupakan system manajemen keuangan yang dapat memecahkan semua masalah bisnis, mulai dari strategi dan pergerakannya sampai keputusan operasi sehari-hari.

Tetapi di samping memiliki keunggulan, EVA juga memiliki beberapa kelemahan yang belum dapat ditutupi, antara lain :

- a. Kesulitan menentukan biaya modal yang benar-benar akurat, khususnya biaya modal sendiri. Dalam perusahaan go public biasanya mengalami kesulitan ketika melakukan perhitungan sahamnya

- b. Analisis EVA hanya mengukur faktor kuantitatif saja, sedangkan untuk mengukur kinerja perusahaan secara optimum, perusahaan harus diukur berdasarkan faktor kuantitatif dan kualitatif.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengukuran kinerja dengan economic value added ?
2. Jelaskan mengapa EVA lebih baik digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dibandingkan dengan indikator lain seperti ROE, ROI dan PER ?
3. Laba usaha PT.PQR setelah beban bunganya dibayarkan (EBT)n pada periode tahun 2020 yang lalu adalah Rp.4.000.000.000. Pajak penghasilan perusahaan yang harus dibayarkan sebesar 40% atau sebesar Rp.1.600.000.000. Biaya modal ditetapkan sebesar 20% dari jumlah modal keseluruhan yang diinvestasikan sebesar Rp.10.000.000.000. Berdasarkan data dan keterangan tersebut, hitunglah penciptaan nilai ekonomi (EVA) yang dilakukan manajemen PT.PQR pada tahun 2020 ?
4. Manajemen PT.Rekayasa, merupakan perusahaan jasa design interior, pada akhir tahun 2020 menyajikan beberapa ringkasan data keuangan sebagai berikut :

Pendapatan bersih	Rp.5.000.000.000
Biaya operasi	Rp.3.800.000.000
Invested capital	Rp.8.500.000.000
Biaya bunga	Rp. 250.000.000
Cost of capital	15%
Tarif pajak penghasilan	35%

Berdasarkan data dan keterangan tersebut, hitunglah :

- a. Laba bersih (net income) selama tahun 2020 dengan menggunakan struktur laporan laba rugi konvensional ?
 - b. EVA yang dihasilkan manajemen PT.Rekayasa pada tahun 2020 ?
 - c. Apakah manajemen PT.Rekayasa menciptakan nilai ekonomi bagi investor dan pemegang sahamnya ?
5. Pada awal tahun 2021 PT.XYZ sebuah perusahaan distributor aksesoris handphone, menyajikan laporan keuangan sebagai berikut :

	Neraca 31 Desember	
	2019	2020
Total Asset	Rp 5,550,000,000	Rp 6,000,000,000
Utang Usaha (Utang Jangka Pendek)	Rp 210,000,000	Rp 255,000,000
Utang Bank Jangka Pendek	Rp 210,000,000	Rp 120,000,000
Utang Bank Jangka Panjang	Rp 450,000,000	Rp 435,000,000
Ekuitas Pemegang Saham	Rp 4,680,000,000	Rp 5,190,000,000
Total Pasiva	Rp 5,550,000,000	Rp 6,000,000,000

Laporan Laba Rugi	
Penjualan Bersih	Rp 9,600,000,000
HPP	Rp (6,000,000,000)
Laba Kotor	Rp 3,600,000,000
Biaya Operasi	Rp (2,700,000,000)
Laba Usaha Sebelum Bunga dan Pajak	Rp 900,000,000
Pendapatan Bunga	Rp 105,000,000
Biaya Bunga	Rp (90,000,000)
Laba Usaha Sebelum Pajak	Rp 915,000,000
Pajak Penghasilan (30%)	Rp (274,500,000)
Laba Bersih Setelah Pajak (NOPAT)	Rp 640,500,000

Berdasarkan data tersebut, diminta :

- Hitunglah NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*) ?
- Hitunglah Average Invested Capital ?
- Hitunglah Capital Charge dengan asumsi *Weighted Average Cost Of Capital* (WACC) 10% ?
- Hitunglah EVA ?
- Apakah manajemen PT.XTZ menciptakan nilai (*creating value*) ?

D. DAFTAR PUSTAKA

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis* (S. Saat (ed.)). Erlangga

PERTEMUAN 11

THEORY OF CONSTRAINTS

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami dan menjelaskan konsep *Theory Of Constraints*
2. Memahami dan menganalisis penerapan *Theory Of Constraints* dalam perusahaan

B. URAIAN MATERI

1. Konsep *Theory Of Constraints*

a. Pendahuluan

Perusahaan tentunya tidak berdiri sendiri, ada beberapa perusahaan sejenis dalam persaingan untuk merebut pasar yang dinamis, perusahaan yang paling efektif dan efisien yang akan memenangkan persaingan. Maka dari itu, perusahaan dihadapkan dengan tantangan untuk terus meningkatkan produktivitasnya sehingga memperkuat posisinya dalam persaingan dan mempertahankan eksistensinya. Setiap perusahaan memiliki kendala atau hambatan dalam upaya menjalankan operasionalnya. Kemampuan perusahaan mendeteksi dan mengatasi kendala tersebut menjadi penting karena akan berdampak pada keberhasilan dalam mencapai tujuan. Fogarty dkk. (1991) menjelaskan bahwa TOC merupakan pengembangan dari *Optimized Production Technology* (OPT) yang menekankan pada optimasi pemanfaatan stasiun kendala. TOC menyatakan bahwa kendala harus diangkat, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengurangi pengaruh hasilnya (throughput), persediaan, dan biaya operasi. TOC sangat berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi proses-proses yang paling kritis secara selektif, sehingga dapat memaksimalkan kinerja organisasi.

b. Konsep Theory Of Constraints

Theory of Constraints (TOC) merupakan pengembangan dari Optimized Production Technology (OPT). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang ilmuwan fisika berkebangsaan Israel, Dr. Eliyahu M. Goldratt, dalam bukunya yang berjudul "The Goal : A Process of Ongoing Improvement", yang ditulis pada tahun 1986. (Fogarty, 1991)

Konsep OPT menekankan pada optimasi pemanfaatan stasiun constraints, metode ini juga dikenal dengan nama Theory of Constraints (TOC) atau teori kendala. OPT merupakan suatu teknik untuk optimasi penjadwalan produksi yang bertujuan meningkatkan hasil produk jadi keseluruhan yang terjual (Throughput), mengurangi persediaan (Inventory) dan mengurangi biaya operasional (Operational expenses). Dalam OPT, Goldratt telah membuat konsep yang memasukkan filosofi manajemen dalam perbaikan berdasarkan pengidentifikasian kendala-kendala untuk meningkatkan keuntungan.

Dasar dari TOC adalah bahwa setiap organisasi mempunyai kendalakendala yang menghambat pencapaian kinerja (Performance) yang tinggi. Kendala-kendala ini seharusnya diidentifikasi dan diatur untuk memperbaiki kinerja, biasanya jumlah kendala terbatas dan bukan berarti kendala kapasitas. Jika suatu kendala telah terpecahkan, maka kendala berikutnya dapat diidentifikasi dan diperbaharui.

2. Aturan Umum *Theory Of Constraints*

Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pemanfaatan teori kendala tidak hanya pengendalian buffer (penyangga) di stasiun konstrain. Keberhasilan penerapan teori kendala akan ditentukan oleh keberhasilan penerapan beberapa prinsip dasar, yaitu :

- a. Berdasarkan keseimbangan aliran, bukan keseimbangan kapasitas. Diasumsikan perusahaan memiliki kapasitas tidak seimbang dengan jumlah permintaan pasar, karena keseimbangan kapasitas menghambat pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingkat utilisasi sumber daya non bottleneck tidak ditentukan oleh potensinya, tetapi oleh stasiun kerja bottleneck atau sumber kritis lainnya.
- c. Penggunaan (Utilisasi) dan pengaktifan sumber daya adalah tidak sama.

- d. Penghematan dalam setiap jam adalah keuntungan yang besar yang sulit dicapai.
- e. Prioritas dapat diuji dengan menguji kendala sistem, dengan Lead time yang diturunkan dalam penjadwalannya.

Batch process adalah jumlah produk yang telah diproses pada suatu sumber sebelum mengubah untuk menghasilkan sebuah produk yang berbeda. Batch transfer adalah jumlah unit yang dipindahkan pada waktu yang sama sumber ke sumber berikutnya. Batch transfer frekuensinya tidak harus sama dengan Batch process. Dan untuk menyeimbangkan aliran produksi maka Batch transfer seharusnya lebih kecil. (Tersine, 1994)

3. Kendala

Kendala dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang menghambat suatu sistem untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Ada dua tipe pokok kendala, yaitu batasan fisik dan batasan non fisik. Batasan fisik adalah batasan yang berhubungan dengan kapasitas mesin, sedangkan batasan non fisik berupa permintaan terhadap produk dan prosedur kerja. (Fogarty, 1991).

Kategori kendala antara lain adalah *Internal resource constraints* (kendala sumber-sumber internal), yaitu kendala klasik. Seperti mesin, pekerja dan alat-alat lain.

Berkaitan dengan kendala sumber-sumber internal, R.B.Chase mengistilahkan kendala tersebut sebagai Capacity Constraints Resources (CCR) atau sumber daya berkendala kapasitas, yaitu sumber daya yang jika tidak dijadwalkan sebagaimana mestinya akan dapat menghambat aliran produk yang menyimpang dari perencanaan aliran semula.

Sumber daya berkendala kapasitas tidak hanya jenis kendala yang dapat menghambat kinerja. Kendala pasar juga dapat menghambat penggunaan secara penuh sumber daya pabrik yang tersedia. Peningkatan pasar akan meningkatkan throughput dan net profit. Kendala-kendala material juga dapat menghambat penggunaan sumber daya. Jika kapasitas lebih besar dari aliran throughput dengan kendala material, material-material yang lebih banyak akan meningkatkan throughput dan profit.

4. Asumsi Utama *Theory of Constraints*

Kaygusuz (2006) memaparkan asumsi utama *Theory of Constraints* (TOC) yang dirangkum di bawah ini :

- a. Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh laba: Jika perusahaan berpikir sebagai rantai maka rantai terkuat adalah anak rantai terlemah. Dari sudut pandang ini, anak rantai terlemah harus ditemukan dan diperkuat.
- b. Biaya tenaga kerja langsung dianggap sebagai biaya operasional: Secara teori, semua biaya dianggap sebagai biaya operasional kecuali bahan baku langsung dan biaya persediaan. Profitabilitas dihitung dengan harga jual, jumlah penjualan dan biaya bahan baku langsung dan biaya persediaan. Selain itu, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead manufaktur didefinisikan biaya tetap.
- c. Setidaknya ada satu kendala: Ada faktor eksternal dan internal yang mencegah perusahaan untuk mendapatkan laba. Sangat mudah untuk mengidentifikasi kendala kapasitas karena mereka umumnya terjadi pada proses produksi.
- d. Merencanakan aliran produk dalam rantai produksi adalah sulit: Pada perencanaan, kendala / bottlenecks harus didefinisikan dan perubahan dalam produk , serta bauran produk harus dipertimbangkan.

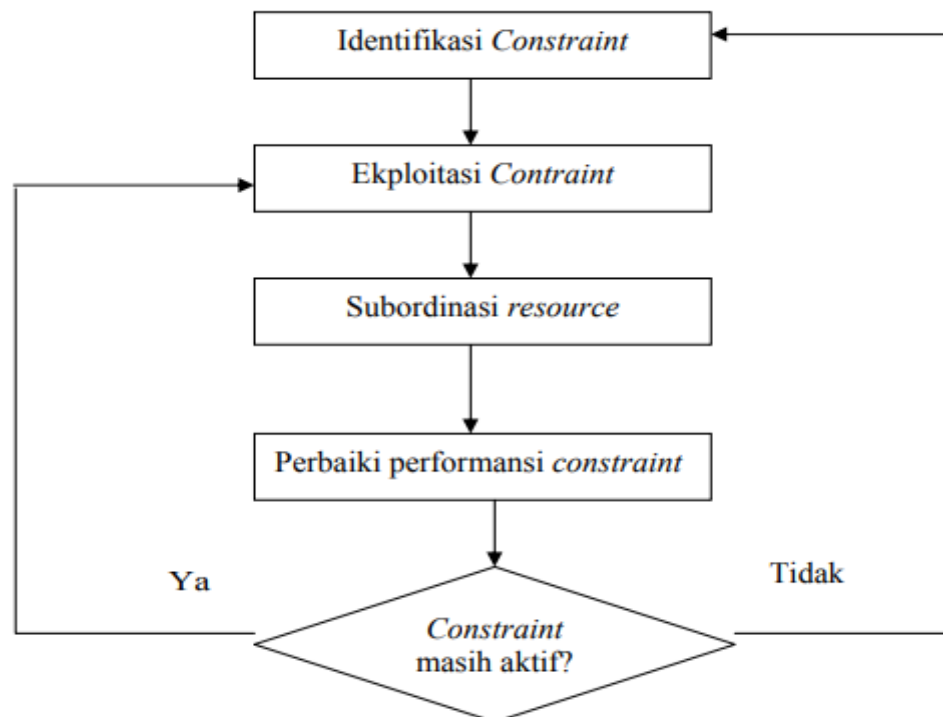
5. Tahapan Dasar *Theory Of Constraints*

TOC menyatakan bahwa kendala harus diangkat, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengurangi pengaruh hasilnya (throughput), persediaan, dan biaya operasi. Terdapat 5 langkah yang berurutan agar proses perbaikan lebih terfokus dan memberikan pengaruh positif yang lebih baik bagi sistem sebelumnya (Narasimhan dkk, 1995), yaitu:

- a. Identifikasi sumber daya kendala dalam sistem (*identify the system's constraint*)

Suatu kendala dapat ditemukan dalam system, dan diidentifikasi kendala mana yang berpotensi menjadi hambatan terhadap kinerja suatu system untuk mencapai tujuan. Dengan mengidentifikasi kendala maka dapat dibuat skala prioritas berdasarkan dampaknya terhadap terhadap tujuan. Walaupun mungkin ada banyak kendala dalam suatu waktu, biasanya hanya sedikit kendala yang berpotensi menjadi hambatan sesungguhnya dalam sistem itu.

- b. Mengeksploitasi Kendala (*describe how to exploit the system's constraints*)
Putuskan bagaimana menghilangkan kendala tersebut menggunakan sumber daya yang ada, pada tahap ini ditentukan metode menghilangkan kendala yang telah ditemukan dengan mempertimbangkan perubahan dengan biaya terendah (efektif dan efisien).
- c. Subordinasi segala hal untuk mendukung keputusan (*subordinate everything else to the above decision*)
Subordinatkan sumber daya lain untuk mendukung langkah menagguhkan hal – hal yang lain yang bukan kendala dari pertimbangan pembuatan keputusan. Alasannya, segala sesuatu yang hilang pada kendala tidak memberikan pengaruh karena sumber – sumber daya itu masih cukup tersedia.
- d. Lakukan kendala untuk memperbaiki performansi constraint sistem.
Memperioritaskan solusi masalah pada kendala sistem tidak memuaskan.
- e. Kembali ke langkah pertama untuk peningkatan terus menerus, jika langkah-langkah sebelumnya memunculkan kendala – kendala baru dalam sistem tersebut. Untuk lebih jelasnya Flow chart Theory of Constraint dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 11.1

Flow Chart Theory Of Constraints

(Tersine, 1994)

6. Drum Buffer Rope

Dalam konsep TOC dikenal dengan istilah “*drum-buffer-rope*”, yang merupakan teknik umum yang digunakan untuk mengelola sumber-sumber daya guna memaksimalkan performansi dari sistem (Gaspersz, 2001). Drum adalah ritme produksi yang ditetapkan untuk mengatasi kendala sistem. Buffer atau penyangga digunakan untuk menjaga *bottleneck* dari fluktuasi stasiun-stasiun kerja sebelumnya. Dalam sistem produksi terdapat dua macam buffer, yaitu:

a. *Time buffer*

Waktu yang dijadikan penyangga dengan tujuan untuk melindungi laju produksi (throughput) sistem dari gangguan yang selalu terjadi dalam sistem produksi.

b. *Stock Buffer*

Produk akhir maupun produk antara yang dijadikan penyangga dengan tujuan untuk memperbaiki sistem produksi dalam hal menanggapi permintaan.

7. Ukuran Kinerja Dalam *Theory Of Constraints*

Tujuan utama perusahaan adalah menghasilkan laba untuk saat ini dan selanjutnya. Ukuran kerja finansial yang penting adalah keuntungan bersih, *Return on Investment* (ROI) atau pengembalian modal dan *Cash flow* atau aliran kas. Langkah ini menyatakan bahwa kendala harus diangkat, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengurangi pengaruh hasilnya (*Throughput*), persediaan dan biaya operasi. Hasil didefinisikan sebagai tingkat dimana sistem dapat menghasilkan uang melalui penjualan bukan produksi. Beberapa pokok persoalan dalam TOC : 1. Tujuan perusahaan adalah untuk menghasilkan uang. 2. Kriteria kinerja. 3. Penyeimbangan aliran produksi pada sistem, bukan usaha penyeimbangan kapasitas.

Untuk mampu mengukur kinerja perusahaan terdapat kriteria-kriteria pengukuran yang harus digunakan, yaitu :

a. Kriteria Pengukuran Finansial, meliputi :

Keuntungan bersih atau *net profit* (diukur dalam rupiah), yaitu selisih hasil produk terjual (*Throughput*) dengan biaya produksi (*Operational expenses*).

$$\text{Net profit} = \text{Throughput} - \text{Operational expenses}$$

b. Kriteria Pengukuran Operasional, meliputi :

- 1) Throughput, yaitu suatu pengukuran untuk menghasilkan uang melalui penjualan produk jadi bukan berupa persediaan.
- 2) Persediaan, yaitu semua uang yang diinvestasikan dalam pembelian segala sesuatu sampai diharapkan produk jadi terjual, dapat berupa bahan baku, komponen atau produk jadi yang belum terjual tetapi tidak termasuk tenaga kerja (Overhead).
- 3) Biaya operasional, yaitu semua uang yang dikeluarkan sistem dalam perubahan persediaan menjadi throughput. Ini termasuk biaya-biaya lain, juga tenaga kerja langsung dan tidak langsung, biaya simpan, depresiasi peralatan dan lain-lain.
- 4) Pendefinisian throughput secara khusus, yaitu cara untuk mencegah sistem terus berproduksi dibawah ilusi bahwa produk-produk mungkin meningkatkan biaya-biaya, membentuk persediaan dan menghasilkan kas. Dari sisi operasional, tujuan perusahaan adalah meningkatkan throughput, dengan mereduksi persediaan dan mereduksi biaya-biaya operasional.

8. Keunggulan *Theory Of Constraints*

Keunggulan dari Theory Of Constraints adalah sebagai berikut :

a. Produk dengan kualitas yang lebih baik

Perusahaan dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik dan produk lebih cepat tersedia di pasar. Tingkat persediaan produk yang lebih rendah menyebabkan deteksi terhadap kerusakan dapat dilakukan lebih cepat dan penyebab masalah bisa segera diselesaikan. Produk baru dapat diperkenalkan lebih cepat ke pasar karena perusahaan hanya memiliki persediaan produk lama lebih sedikit yang harus segera dijual atau dibuang sehingga risiko kerugian perusahaan lebih rendah.

b. Harga produk yang lebih rendah

Tingkat persediaan yang lebih rendah akan menyebabkan biaya simpan, biaya investasi per unit serta beban operasional lainnya seperti lembur dan pengiriman khusus akan semakin menurun. Dengan menurunnya biaya-

biaya maka penetapan harga akan menjadi lebih fleksibel, sehingga strategi pemotongan harga juga menjadi fleksibel.

c. Daya tanggap (responsiveness)

Tingkat persediaan yang lebih rendah mengakibatkan waktu tinggal (*flow time*) actual menjadi lebih pendek sehingga tenggat pengiriman produk menjadi yang lebih akurat terpenuhi. Tingkat persediaan yang tinggi dapat mengakibatkan kelemahan kompetitif terhadap pesaing. TOC membantu perusahaan dalam upaya pengurangan tingkat persediaan sehingga dapat pula mengurangi waktu tinggal actual.

9. Studi Kasus

Implementasi *Theory Of Constraints* untuk meningkatkan produktivitas proses painting battery cover pada PT.HIT Kudus diteliti oleh Mustikasari dan Ardiles (2017)

Permasalahan yang dibahas pada penelitian ini adalah bagian painting tidak mampu memenuhi tenggat waktu yang ditentukan dalam jadwal produksi sehingga mengakibatkan terjadinya *backorder* dimana mengakibatkan pemenuhan permintaan melebihi waktu yang telah disepakati. Penelitian ini dibahas dengan mempertimbangkan dua kondisi yaitu permintaan tetap dan permintaan tinggi. Setiap kondisi kemudian dianalisis dengan mengaplikasikan *Theory Of Constraints* (TOC) dengan tahapan meliputi identifikasi masalah, eksploitasi kendala, mengangkat kendala dan perbaikan secara kontinyu.

a. Kondisi Permintaan Tetap

1) Identifikasi Masalah

Tabel 11. 1 Perbandingan Kemampuan Produksi Dengan Target Produk Per Mesin

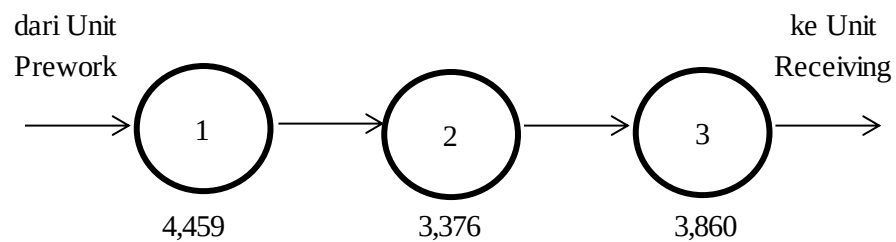
No	Nama Mesin	Kemampuan Produksi Produk Baik Per Hari	Target Produk Baik Per Hari	Keterangan
1	PU Base Cost	4,459	3,895	Unbottleneck
2	Pad Printing	3,376	3,759	Botteeneck
3	UV Top Cost	3,860	3,000	Unbottleneck

Pada tabel 11.1 terlihat bahwa target produksi untuk produk baik lebih tinggi dari pada kemampuan produksi dari mesin *Pad Printing*. Jadi

mesin tersebut dapat dijadikan sebagai pembatas karena merupakan mesin yang *bottleneck*.

2) Eksploitasi Kendala

Eksploitasi kendala merupakan strategi peningkatan throughput dengan cara memanfaatkan sumber daya yang tersedia, seperti mesin, peralatan, sumber daya manusia, maupun kebijakan perusahaan.

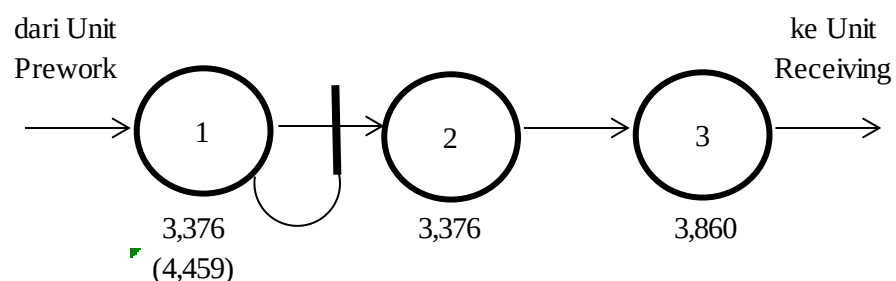


Gambar 11.2

Aliran Produksi dan Kapasitas Produksi Saat Ini

Sumber : Mustikasari dan Ardiles (2017)

Metode *Drum-Buffer-Rope* dapat digunakan untuk mengatasi mesin yang *bottleneck*. Mesin 2 yang berperan sebagai batasan drum untuk mengatur kecepatan produksi sedangkan mesin-mesin lainnya berperang sebagai *rope*. Kapasitas mesin 1 dan 3 tidak dipakai secara maksimal karena disesuaikan dengan kapasitas maksimal dari mesin 2, yakni sebesar 3318 unit produk baik per hari atau dengan kata lain mesin 2 harus beroperasi secara terus menerus. Oleh karena itu sebelum mesin 2 atau setelah mesin 1 perlu disediakan stock penyangga (*buffer stock*) untuk memastikan supaya output dari mesin 1 tidak akan mempengaruhi utilitas maksimum dari mesin 2.



Gambar 11.3

Hasil Penerapan *Drum-Buffer-Rope*

Sumber : Mustikasari dan Ardiles (2017)

3) Mengangkat Kendala Yang Mengikat

Karena terdapat batasan laju proses mesin yang tidak dapat diubah, maka perusahaan dapat mengambil beberapa tindakan yaitu menambah jam kerja pada mesin yang menjadi batasan atau menambah jumlah mesin tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Tabel 11. 2 Perbandingan Kebijakan Mesin Pad Painting Kondisi Saat Ini

Jenis Biaya	Overtime	Membeli 1 Mesin
Pembelian Mesin	0	Rp 74,950,958.6
Bulanan Tambahan	Rp 8,257,057.141	Rp 3,482,386.912

4) Perbaiki Secara Kontinyu

Penambahan jam mesin selama 2 jam atau penambahan jumlah mesin dan operator pada mesin pad printing dapat menjadi solusi untuk menghilangkan batasan tersebut. Tahap ini terjadi proses siklus yang berulang sampai ditemukannya solusi terbaik. Apabila suatu batasan telah selesai, maka perlu melakukan perbaikan batasan berikutnya.

b. Kondisi Permintaan Naik

Asumsi : Departemen Pemasaran dari PT.Hartono Istana Teknologi telah melakukan riset pasar untuk melakukan peramalan permintaan di masa mendatang. Hasil ramalan menunjukkan bahwa permintaan mengalami kenaikan yang signifikan. Oleh karena itu, kapasitas produksi termasuk bagian painting seharusnya perlu dinaikkan pula.

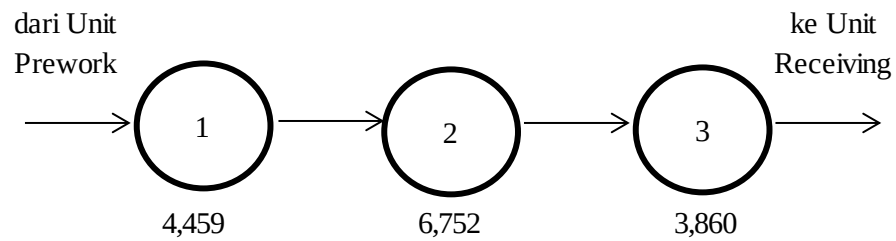
1) Identifikasi Masalah

Tabel 11. 3 Perbandingan Kemampuan Produksi Dengan Target Produksi Per Mesin

No	Nama Mesin	Kemampuan Produksi Produk Baik Per Hari	Target Produk Baik Per Hari	Keterangan
1	PU Base Coat	4,459	11,689	Botleneck
2	Pad Printing (2 unit)	6,752	11,279	Botleneck
3	UV Top Coat	3,860	9,000	Botleneck

2) Eksploitasi Kendala

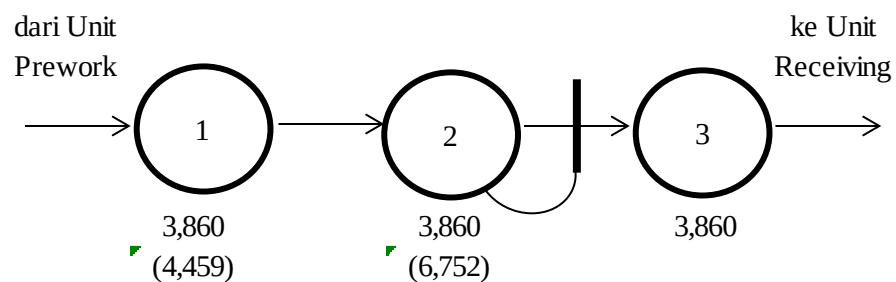
Aliran produksi dan kapasitas produksi setiap sumber daya yang telah ada dapat dilihat pada gambar 11.4



Gambar 11.4 Aliran Produksi dan Kapasitas Produksi Saat ini

Sumber : Mustikasari dan Ardiles (2017)

Berdasarkan pada kapasitas produksi setiap mesin maka kuantitas produksi harian mesin 1 dan 3 akan disesuaikan dengan kapasitas produksi maksimal mesin 2 yang merupakan batasan pada kasus ini. Dengan menerapkan metode Drum-Buffer-Rope maka diperoleh hasil seperti yang ditunjukkan pada gambar 11.5



3) Mengangkat Kendala Yang Mengikat

a) Design Ulang Jig

Untuk meningkatkan kapasitas produksi pada mesin coating yakni mesin UP Top Coat dan PU Base dengan memperbaiki jig battery cover. Laju proses suatu mesin bukan merupakan variable yang mudah dirubah karena akan mempengaruhi proses penyemprotan dan penyinaran. Design jig dengan case holder dipasang secara vertical merupakan design yang optimal karena dapat memanfaatkan ruang kosong lebih baik dari pada design secara horizontal. Kapasita produksi mesin 1 dan 3 untuk setiap design jig yang diusulkan dapat dilihat pada tabel 11.4. Berdasarkan tabel 11.4 design jig yang terpilih adalah design jig vertical 6 unit karena mampu menghasilkan kapasitas produksi yang optimal.

Tabel 11. 4 Rekapitulasi Kapasitas Produksi Mesin 1 dan 3 Tiap Desain Jig

No	Desain Jig	Kapasitas Produksi		Produk Defect		Produk Baik	
		Mesin 1	Mesin 3	Mesin 1	Mesin 3	Mesin 1	Mesin 3
1	Desain awal	4,464	4,838	5	978	4,459	3,860
2	Vertikal 4 unit	23,812	25,804	24	5,213	23,788	20,591
3	Vertikal 5 unit	22,324	24,192	23	4,887	22,301	19,305
4	Vertikal 6 unit	26,788	29,030	27	5,865	26,761	23,165
5	Vertikal 7 unit	25,002	27,095	26	5,474	24,976	21,621

b) Perbaikan Pada Unit Pad Printing

Untuk dapat memenuhi permintaan yang meningkat 3 kali lipat, solusi yang paling layak untuk mesin pad printing adalah melakukan pengadaan mesin baru dan penambahan operator

Tabel 11. 5Perbandingan Kebijakan Mesin Pad Printing Kondisi Mendatang

Jenis Biaya	Membeli 1 Mesin dan Overtime	Membeli 2 Mesin
Pembelian Mesin	Rp 74,950,958.6	Rp 149,901,917.2
Bulanan Tambahan	Rp 11,913,329.195	Rp 6,965,360.736

4) Continuous Improvement

Setelah melakukan penyelesaian atas kendala yang ada, setiap unit atau mesin dalam bagian painting memiliki kapasitas produksi yang dapat memenuhi kebutuhan produksi yang meningkat.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan konsep dari *theory of constraints* (TOC) ?
2. Jelaskan tahapan-tahapan dalam melaksanakan metode *theory of constraints* (TOC) ?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan *Drum Buffer Rope* ?
4. Jelaskan bagaimana pengukuran kinerja dalam metoder *theory of constraints* (TOC) ?
5. Jelaskan keunggulan *theory of constraints* (TOC) dalam mengatasi kendala ?

D. DAFTAR PUSTAKA

Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi, Yogyakarta: Deepublish.

PERTEMUAN 12

METODE OVERALL EQUIPMENT EFFECTIVENESS

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan:

1. Landasan Teori *Overall Equipment Effectiveness*
2. Tujuan dan Manfaat *Overall Equipment Effectiveness*
3. Standar Nilai *Overall Equipment Effectiveness*
4. Pengukuran dan Perhitungan Metode *Overall Equipment Effectiveness*

B. URAIAN MATERI

1. Landasan Teori *Overall Equipment Effectiveness*

Overall Equipment Effectiveness atau biasa disebut OEE adalah metode pengukuran yang digunakan untuk menilai efektivitas penggunaan mesin dan peralatan yang tersedia. OEE merupakan salah satu metode yang termasuk dalam *Total Productive Maintenance* (TPM) dan dapat diterapkan sebagai indikator *performa* mesin atau peralatan.

Pada perkembangannya, beberapa ahli memiliki definisi sendiri mengenai *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) ini, antara lain:

- a. (Nakajima, 1988) mendefinisikan OEE atau *Overall Equipment Effectiveness* sebagai metode pengukuran efektivitas penggunaan suatu perangkat atau mesin yang dalam proses perhitungannya mempertimbangkan beberapa faktor.
- b. (Davis, 1995) mendefinisikan *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) sebagai ukuran tingkat efektivitas keseluruhan fasilitas berdasarkan ketersediaan, kinerja, dan kualitas.
- c. (Muchiri et al., 2008) mendefinisikan OEE merupakan metode pengukuran produktivitas peralatan dan mesin perusahaan dengan mengidentifikasi dan mengukur faktor-faktor yang kerugian produksi antara lain ketersediaan, kinerja, dan kualitas.

OEE adalah hasil dari aktivitas operasi dengan mempertimbangkan 6 (enam) faktor dalam *six big losses* pada peralatan atau mesin dan dikategorikan ke dalam 3 (tiga) komponen utama, antara lain:

a. *Downtime Losses*

Merupakan hilangnya waktu yang disebabkan oleh kerusakan mesin sehingga berakibat pada tidak berjalannya proses produksi sesuai rencana.

Downtime terdiri dari 2 (dua) macam kerugian, antara lain:

1) *Breakdown Loss (Equipment Failure)*

Breakdown Loss (equipment failure) adalah kerugian yang terkait dengan kegagalan mesin atau peralatan. Jenis kegagalan mencakup fungsi penghentian kegagalan yang tak tentu dan fungsi pengurangan kegagalan dimana fungsi peralatan menurun di bawah normal. Rumus yang digunakan untuk mengukur *breakdown loss*, yaitu:

$$\text{Breakdown Loss} = \frac{\text{Total Breakdown Time}}{\text{Loading Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.1$$

2) *Setup and Adjustment*

Setup and adjustment loss adalah kemacetan atau terhentinya produksi akibat perubahan sistem kerja. Penyebab kerugian ini yaitu adanya perubahan pada saat mesin beroperasi. Penggantian peralatan membutuhkan waktu penghentian agar alat bisa diganti dengan baik. Rumus yang digunakan untuk mengukur *setup and adjustment loss*, yaitu:

$$\text{Setup and Adjustment} = \frac{\text{Total Setup and Adjustment}}{\text{Loading Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.2$$

b. *Speed Losses*

Merupakan suatu keadaan dimana terjadi penurunan kecepatan proses produksi, sehingga tingkat produksi tidak mencapai seperti yang diharapkan. *Speed losses* terdiri dari 2 (dua) macam kerugian, antara lain:

1) *Idling and Minor Stoppages*

Yaitu kerugian yang disebabkan oleh menunggu yang terkait dengan pembersihan dan relokasi. Waktu non-produktif merupakan waktu yang disebabkan karena mesin berhenti beroperasi sehingga tidak menghasilkan produk karena munculnya gangguan dari luar mesin diantaranya gangguan listrik, keterlambatan bahan baku, pembersihan

mesin, dan lain-lain. Kondisi ini mengakibatkan mesin tidak dapat bekerja secara produktif. Untuk mengukur *idling and minor stoppages* dapat menggunakan rumus:

$$\text{Idling and Minor Stoppages} = \frac{\text{Non Productive Time}}{\text{Loading Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.3$$

2) *Reduced Speed*

Yaitu kerugian yang berkaitan dengan ekcepatan operasi aktual yang menurun di bawah kecepatan operasi normal. Untuk mengukur *reduced speed* dapat menggunakan rumus:

$$\text{Reduce Speed Loss} = \frac{\text{Operation Time} - (\text{Ideal Cycle Time} \times \text{Processed Amount})}{\text{Loading Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.4$$

c. *Defect*

Merupakan suatu keadaan dimana produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. *Defect losses* terdiri dari 2 (dua) macam kerugian, antara lain:

1) *Defect in Process*

Process defect loss adalah kerugian yang disebabkan oleh adanya produk cacat maupun adanya proses ulang suatu produk. Rumus yang digunakan untuk mengukur *process defect loss*, yaitu:

$$\text{Process Defect Loss} = \frac{\text{Ideal Cycle Time} \times \text{Total Defect Amount}}{\text{Loading Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.5$$

2) *Reduce Yield*

Reduce yield loss adalah kerugian material berhubungan dengan perbedaan pada berat bahan masukan dan berat dari produk akhir.

Rumus yang digunakan untuk mengukur *reduce yield loss*, yaitu:

$$\text{Reduce Yield Loss} = \frac{\text{Ideal Cycle Time} \times \text{Total Reduce Yield}}{\text{Loading Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.6$$

Hubungan 3 (tiga) komponen *six big losses* dalam mengukur kinerja mesin atau peralatan yaitu *downtime losses* yang mempengaruhi ketersediaan, *speed losses* yang mempengaruhi tingkat kinerja, dan *defect losses* yang mempengaruhi tingkat kualitas. Pengukuran OEE sangat penting sebagai standar kelayakan produksi, mengevaluasi dan memperbaiki area mana saja

yang perlu dilakukan peningkatan produktivitas, serta dapat menunjukkan area kemacetan pada mesin saat proses produksi berlangsung agar dilakukan perawatan.

2. Tujuan dan Manfaat *Overall Equipment Effectiveness*

Penggunaan metode *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) bertujuan sebagai alat untuk mengukur *performa* dari suatu sistem maintenance agar dapat mengetahui ketersediaan mesin atau peralatan, efisiensi produksi, dan kualitas dari output yang dihasilkan oleh mesin atau peralatan.

Metode *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) paling efektif bila diimplementasikan pada perusahaan manufaktur karena berfungsi sebagai indikator kinerja yang memerlukan periode waktu tertentu seperti shift, harian, mingguan, bulanan, bahkan tahunan. Implementasi metode OEE juga dapat berkontribusi pada peningkatan laba dan penurunan biaya produksi pada suatu perusahaan.

Adapun fungsi OEE dalam lingkungan perusahaan di berbagai jenis tingkatan, antara lain:

- a. OEE merupakan metode yang dapat digunakan sebagai rekomendasi untuk mengukur produktivitas yang dicapai atas rencana atau target suatu perusahaan.
- b. OEE adalah bentuk estimasi aliran produksi yang digunakan sebagai perbandingan kinerja di seluruh departemen perusahaan, sehingga aliran penyebab kerugian akan terlihat.
- c. OEE merupakan metode yang dapat digunakan untuk menentukan mesin atau peralatan mana yang memberikan produktivitas rendah dalam suatu kegiatan operasional perusahaan dan dapat menentukan fokus dari sumber daya *Total Productive Maintenance* (TPM).

Secara umum, implementasi OEE memiliki beberapa manfaat, antara lain:

- a. Menentukan titik awal penilaian keefektifan mesin atau peralatan yang digunakan perusahaan.
- b. Mengidentifikasi kemacetan pada mesin atau peralatan dalam suatu aktivitas produksi.
- c. Seluruh kerugian produktivitas (*true productivity losses*) dapat diidentifikasi.

- d. Menentukan prioritas untuk meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien.

3. Standar Nilai *Overall Equipment Effectiveness*

Nakajima (1989) menjelaskan bahwa standar ideal OEE pada suatu perusahaan yaitu seperti pada tabel 12.1.

Tabel 12. 1 Standar OEE Perusahaan Kelas Dunia

Faktor OEE	Persentasi OEE (Word Class)
Availability Rate	> 90%
Performance Rate	> 95%
Quality Rate	> 99%
OEE	> 85%

Penjelasan atas standar ideal OEE yaitu sebagai berikut:

- Jika OEE bernilai 100%, maka produksi dianggap sempurna.
- Jika OEE bernilai 85%, maka produksi dianggap kelas dunia.
- Jika OEE bernilai 60%, maka produksi masih dianggap wajar namun terdapat peluang besar untuk melakukan perbaikan.
- Jika OEE bernilai 40%, maka produksi dianggap rendah namun masih mudah dilakukan perbaikan melalui perhitungan secara langsung (misalnya dengan menggali akar masalah penyebab *downtime* dan mengatasi sumber-sumber penyebab *downtime* dengan satu-persatu).

Oleh karena itu, agar suatu perusahaan dapat diakui memiliki kinerja skala dunia, nilai OEE perusahaan harus memenuhi standar nilai OEE kelas dunia yang telah ditetapkan. Jika nilai OEE perusahaan 100%, artinya mesin atau peralatan selalu siap beroperasi menghasilkan produk secara maksimal dengan kualitas terbaik.

4. Pengukuran dan Perhitungan *Overall Equipment Effectiveness*

Seperti diketahui bahwa OEE merupakan pengukuran untuk mengidentifikasi keefektifan dan produktivitas dari suatu mesin atau peralatan, maka rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{OEE (\%)} = \text{Availability (\%)} \times \text{Performance (\%)} \times \text{Quality (\%)} \dots\dots\dots 12.7$$

Perhitungan OEE didasarkan pada 3 (tiga) elemen utama, antara lain:

a. *Availability Rate*

Availability rate merupakan ketersediaan waktu mesin secara actual untuk beroperasi. Nilai persentase *availability* merupakan perbandingan antara *actual operating time* dan *planned working time*. Perhitungan dari persentase *availability* membutuhkan nilai dari *working time*, *planned downtime*, dan *downtime*.

$$\text{Planned Working Time} = \text{Working Time} - \text{Planned Downtime} \dots\dots\dots 12.8$$

$$\text{Actual Operating Time} = \text{Planned Working Time} - \text{Downtime} \dots\dots\dots 12.9$$

$$\text{Availability} = \frac{\text{Actual Operating Time}}{\text{Planned Working Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.10$$

Keterangan:

- 1) *Downtime* mesin adalah waktu proses yang seharusnya digunakan mesin akan tetapi karena adanya gangguan pada mesin atau peralatan (*equipment failure*) mengakibatkan tidak ada output yang dihasilkan. *Downtime* meliputi mesin berhenti beroperasi akibat kerusakan mesin, pelaksanaan prosedur *setup and adjustment* (pengaturan dan penyesuaian mesin), dan lain-lain.
- 2) *Planned downtime* adalah jumlah waktu *downtime* mesin untuk pemeliharaan (*schedule maintenance*) atau kegiatan manajemen lainnya. Kegiatan manajemen meliputi pelaksanaan pergantian shift kerja, dan sebagainya.
- 3) *Operation time* merupakan hasil pengurangan *planned working time* dengan waktu *downtime (losses availability)* dan dengan *setup and adjustment*, dengan kata lain *operation time* adalah waktu operasi tersedia (*availability time*) setelah waktu *downtime* mesin dikeluarkan dari total *availability time* yang direncanakan.

b. *Performance Rate*

Performance rate merupakan suatu rasio yang menggambarkan kemampuan dari peralatan dalam menghasilkan barang. Nilai *performance rate* dapat didefinisikan sebagai waktu standar operasional mesin (*standard operating time*) untuk menghasilkan sejumlah produk jadi dibagi dengan waktu actual operasional mesin (*actual operating time*) tersebut. Perhitungan

performance rate membutuhkan nilai dari *cycle time*, *actual output*, dan *actual operating time*.

$$\text{Standard Operating Time} = \text{Actual Output} \times \text{Cycle Time} \dots\dots\dots 12.11$$

$$\text{Performance Rate} = \frac{\text{Standard Operating Time}}{\text{Actual Working Time}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.12$$

c. *Quality Rate*

Quality rate merupakan suatu rasio yang menggambarkan kemampuan peralatan dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan standar. Nilai *quality rate* merupakan perbandingan *finished goods* terhadap jumlah total output mesin. Jumlah total output mesin merupakan jumlah dari *finished goods* dan *reject product*.

$$\text{Quality Rate} = \frac{\text{Finish Goods}}{\text{Actual Output}} \times 100\% \dots\dots\dots 12.13$$

Ilustrasi 12.1

PT. FGH yang memproduksi baterai lithium-ion dengan peminatan tinggi memiliki data-data dari faktor-faktor OEE berikut ini:

- a. Mesin hanya beroperasi kurang lebih 11 jam dari total seharusnya yaitu 12 jam operasional, artinya memiliki nilai *availability rate* hanya sebesar 91,7%.
- b. Mesin mampu memproduksi 1.000 pcs baterai per jam dan seharusnya dapat memproduksi total 12.000 pcs baterai dalam 1 hari. Karena *availability*-nya tidak optimal, maka total produksi hanya 11.500 pcs baterai saja sehingga memiliki nilai *performance rate* sebesar 95,8%.
- c. Dari total 11.500 pcs baterai yang diproduksi, ternyata hanya 11.350 produk yang memiliki kualitas terbaik, artinya memiliki *quality rate* hanya sebesar 98,7%.

Diminta:

Hitunglah berapa nilai OEE PT. FGH?

Jawab:

$$\text{OEE (\%)} = \text{Availability (\%)} \times \text{Performance (\%)} \times \text{Quality (\%)}$$

$$\text{OEE (\%)} = 91,7\% \times 95,8\% \times 98,7\% = 86,7\%$$

Maka nilai OEE pada PT. FGH sebesar 86,7% artinya performa mesin efektif dan produktif sehingga dapat diakui memiliki kinerja kelas dunia karena memenuhi standar nilai OEE kelas dunia dengan nilai OEE lebih dari 85%.

Ilustrasi 12.2

Studi kasus yang diteliti oleh Akbar et al. (2020):

"Analisis Pemilihan Alternatif Terbaik Pada Produksi Baterai Lithium-ion Menggunakan Metode *Overall Equipment Effectiveness* dan *Analytical Network Process*".

Futura Eenergy Nusantara merupakan suatu perusahaan yang memproduksi baterai lithium-ion dengan permintaan tinggi, maka diperlukannya suatu pengukuran produktivitas pada perusahaan. Fadhlurrahman, et al. (2019) melakukan penelitian dengan menggunakan metode Overall Equipment Effectiveness (OEE) dalam mencari persoalan yang ada. Namun riset tersebut tidak memberikan alternatif solusi yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut. Riset pengembangan ini bertujuan untuk memberikan alternatif solusi terbaik bagi perusahaan dengan menggunakan metode Analytical Network Process (ANP) yaitu metode pengambilan keputusan. Hasil pengolahan data alternatif solusi yaitu melakukan standarisasi (Alternatif 3) merupakan solusi terbaik yang perlu diterapkan bagi perusahaan.

Perhitungan OEE pada produksi baterai lithium-ion didapatkan dari riset sebelumnya. Tabel 12.2 berikut ini memuat data hasil perhitungan OEE pada penelitian sebelumnya.

Tabel 12. 2 Hasil Perhitungan OEE SMART UNS Pada Januari-Juni 2019

Process	Availability (%)	Performance Efficiency (%)	Quality Rate (%)	OEE(%)
Pressing	95,71	61,40	97,57	57,34
Slitting	95,23	95,88	95,35	87,07
Welding	94,75	85,12	98,27	80,33
Winding	94,27	71,48	83,30	55,83
Screw & Lid Welding	93,79	69,52	98,97	64,85
Filling Electrolyte & Punching	93,79	90,46	98,81	83,69
OEE	93,79	78,97	95,35	71,52

Dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap hasil perhitungan OEE tersebut. Langkah pertama yang dilakukan yaitu menentukan pembobotan faktor OEE menggunakan *pairwise comparison*. Pada Tabel 12.3 memuat pembobotan faktor OEE menggunakan *pairwise comparison*.

Tabel 12. 3 Pairwise Comparison Faktor OEE

	A vailability	Performance	Quality
Availability	1	0,25	2
Performance	4	1	5
Quality	0,5	0,2	1
Total	5,5	1,45	8

Berdasarkan pembobotan pada *pairwise comparison* didapatkan nilai OEE dengan menggunakan Raouf's Model sebagai berikut:

$$\text{OEE (\%)} = \text{Availability}^{\text{Bobot1}} \times \text{Performance}^{\text{Bobot2}} \times \text{Quality}^{\text{Bobot3}}$$

$$\text{OEE (\%)} = 93,79\%^{0,2} \times 78,97\%^{0,68} \times 95,38\%^{0,12}$$

$$\text{OEE (\%)} = 83,59\%$$

Nilai OEE masih belum mencapai 85% seperti standar yang seharusnya agar menjadi kelas dunia sehingga masih perlu dilakukan perbaikan. Perbaikan yang dilakukan yaitu pemberian alternatif solusi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah perusahaan. Pada Tabel 12.4 berikut memuat beberapa alternatif solusi yang dapat diterapkan pada perusahaan.

Tabel 12. 4 Daftar Alternatif Solusi

Alternatif	Simbol
Memberikan Pelatihan Permesinan Kepada Operator	A1
Melakukan Evaluasi Berkala Terhadap Keterampilan Operator	A2
Melakukan Standarisasi	A3
Menambahkan Operator Pada Stasiun Kerja <i>Winding</i>	A4

Alternatif solusi terbaik dipilih menggunakan metode Analytical Network Process (ANP) untuk menyeleksi keempat alternatif solusi tersebut. Selanjutnya dilakukan penentuan pembobotan antar kriteria menggunakan *pairwise comparison*. Memuat pembobotan antar kriteria menggunakan *pairwise*

comparation. Dilakukan penentuan pembobotan antar alternatif menggunakan *pairwise comparison*. Selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan *software* SuperDecision, dimana pengolahan data untuk mencari *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix*, dan *limited supermatrix*.

Tabel 12. 5 Hasil Perhitungan Akhir

Name	Graphics	Ideals	Normal	Raw
A1		0,298232	0,116497	0,029124
A2		0,348649	0,136191	0,034048
A3		1,000000	0,390624	0,097656
A4		0,913124	0,356688	0,089172

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan menggunakan *software* SuperDecision, didapatkan hasil Alternatif 3 memiliki *score* atau bobot terbesar dibandingkan alternatif solusi lain yaitu sebesar 0,390624. Hal ini menunjukkan bahwa alternatif solusi terbaik yang dapat diterapkan pada perusahaan yaitu melakukan standarisasi (Alternatif 3). Dengan melakukan standarisasi seperti penerapan SOP sebagai aturan pekerjaan bagi operator juga standarisasi pada mesin yang ada pada perusahaan, dengan begitu dapat mengatasi masalah yang ada pada perusahaan.

5. Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas dilakukan dengan menggunakan *software* SuperDecision. Analisis sensitivitas ini dilakukan dengan melakukan perubahan nilai bobot pada alternatif yang diuji pada *software*. Dilakukan analisis sensitivitas yang bertujuan untuk mengetahui apakah perubahan nilai bobot pada alternatif yang diuji dapat mempengaruhi hasil ranking ataupun prioritas. Titik kritis suatu alternatif dapat ditemukan ketika terjadi perubahan ranking atau prioritas pada hasil analisis sensitivitas.

Setelah dilakukan analisis sensitivitas terhadap Alternatif 3 diketahui bahwa nilai bobot kritis yaitu sebesar 0,11323. Selanjutnya dilakukan analisis sensitivitas dengan mengubah nilai bobot pada subkriteria-subkriteria, hal ini dilakukan untuk melihat apakah perubahan nilai tersebut mempengaruhi hasil ranking ataupun prioritas alternatif solusi. Berikut merupakan hasil analisis

sensitivitas terhadap perubahan nilai bobot subkriteria. Setelah dilakukan analisis sensitivitas terhadap perubahan bobot subkriteria, diketahui bahwa tidak ada titik kritis yang dapat menyebabkan adanya perubahan ranking atau prioritas. Hasil analisis sensitivitas ini membuktikan bahwa model ini kuat, stabil, dan tidak terpengaruh pada adanya perubahan.

Berdasarkan riset pengembangan yang telah dilakukan, diketahui perhitungan OEE menggunakan Raouf's Model menghasilkan total OEE sebesar 83,59% dimana nilai OEE belum mencapai standar, sehingga diberikan beberapa alternatif solusi, yaitu meliputi pemberian pelatihan permesinan kepada operator, melakukan evaluasi berkala terhadap keterampilan operator, melakukan standarisasi, dan menambahkan operator pada stasiun kerja *Winding*. Keempat alternatif solusi tersebut diolah dan diberi bobot sesuai dengan ekadaan yang dibutuhkan perusahaan. Hasil pengolahan data pembobotan menggunakan *software* SuperDecision menunjukkan bahwa alternatif ketiga merupakan alternatif terbaik yang perlu diterapkan pada perusahaan. Alternatif 3 merupakan alternatif dengan prioritas global tertinggi sebesar 0,390624 dari keempat alternatif yang diberikan. Alternatif ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengatasi masalah yang ada serta mendorong perusahaan menjadi produsen kelas dunia.

C. LATIHAN SOAL

1. Apa tujuan dan manfaat menggunakan metode Overall Equipment Effectiveness bagi perusahaan?
2. Apabila proses produksi tetap berjalan ketika istirahat terjadwal, maka apakah waktu istirahat ini termasuk dalam faktor *equipment availability*? Jelaskan!
3. Bagaimana peran OEE pada operator yang menjadi salah satu fungsi manajemen?
4. Adakah metode lain yang lebih baik untuk mengukur efektivitas mesin dan peralatan dibandingkan metode OEE (Overall Equipment Effectiveness) bagi perusahaan? Jelaskan alasannya!
5. Menurut kalian, apakah mungkin tingkat efektivitas mesin dan peralatan dalam perusahaan mencapai nilai 100% atau lebih dari 100%? Jelaskan alasannya!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R.Y, Larasati, D.A, dan Yuniaristanto. (2020). Analisis Pemilihan Alternatif Terbaik Pada Produksi Baterai Lithium-Ion Menggunakan Metode Overall Equipment Effectiveness dan Analytical Network Process. Working Paper, Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret.
- Ansori, N., & Mustajib, M.I. (2013). Sistem Perawatan Terpadu (Integrated Maintenance System). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Davis, RK. (1995). Productivity Improvement Through TPM. London: Prentice Hall.
- Nakajima, S. (1988). Introduction to TPM Total Productive Maintenance. Cambridge: Productivity Press, Inc.
- Muchiri, P., dan Pintelon, L. (2008). Performance Measurement Using Overall Equipment Effectiveness (OEE): Literature Review and Practical Application Discussion, International Journal of Production Research, 46(13), 3517-3535.
- Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Deepublish.

PERTEMUAN 13

METODE *BALANCE SCORECARD (BSC)*

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan:

1. Definisi dan Fungsi *Balance Scorecard (BSC)*
2. Perspektif dalam *Balance Scorecard (BSC)*
3. Keunggulan dan Kelemahan *Balance Scorecard (BSC)*

B. URAIAN MATERI

1. Definisi dan Fungsi *Balance Scorecard (BSC)*

Balance Scorecard (BSC) adalah mekanisme pada sistem manajemen yang secara komprehensif mampu mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menyeimbangkan berbagai hal diantaranya dari segi keuangan maupun non-keuangan, internal dan eksternal, jangka panjang dan jangka pendek.

Konsep *Balance Scorecard (BSC)* pertama kali diperkenalkan oleh (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1992). Konsep ini terfokus pada 3 (tiga) hal, antara lain:

- a. Mengidentifikasi visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan.
- b. Mengidentifikasi strategi untuk mencapai misi perusahaan.
- c. Menganalisis performa suatu organisasi atau perusahaan dari sudut pandang tertentu dalam rangka menentukan ide-ide agar hasil akhir yang diperoleh dapat diketahui.

BSC merupakan salah satu alat bagi manajemen untuk menunjang perusahaan menerapkan strategi bisnis agar dapat mengidentifikasi dan meningkatkan berbagai aspek baik secara internal maupun eksternal. Berikut ini fungsi utama dari *Balance Scorecard (BSC)*, antara lain:

- a. Untuk mengkomunikasikan target yang akan dicapai oleh perusahaan.

- b. Memberikan gagasan berupa strategi yang sesuai dengan tugas dan pekerjaan pada setiap divisi.
- c. Menentukan skala prioritas pada proyek, produk, hingga pelayanan suatu perusahaan.
- d. Sebagai alat ukur dan analisis perkembangan serta kemajuan atas strategi yang telah diterapkan.
- e. Data yang diperoleh dari *Balance Scorecard* dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis yang lebih baik bagi perusahaan di masa depan.

2. Perspektif dalam *Balance Scorecard* (BSC)

Balance Scorecard (BSC) merupakan sebuah metode agar kita melihat organisasi dari 4 (empat) perspektif, kemudian membangun indikator, mengumpulkan data, dan menganalisis masing-masing perspektif tersebut.

Dalam *Balance Scorecard* (BSC) memiliki 4 (empat) jenis perspektif agar kinerja perusahaan dapat diketahui. Hal ini dapat dilihat pada gambar 13.1.



Gambar 13.1

Perspektif *Balance Scorecard*

a. Perspektif Keuangan (*The Financial Perspective*)

Financial perspective (perspektif keuangan) berkaitan erat dengan pendapatan dan beban perusahaan. Artinya, perusahaan harus bisa mengatur finansial dengan baik agar tetap stabil.

Karena tujuan akhir dari sebuah perusahaan adalah keuangan, maka perspektif keuangan menjadi pusat tujuan dan parameter dari ketiga perspektif lain. (Kaplan dan Norton, 1996) menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) tahapan keuangan bagi perusahaan antara lain *growth* (pertumbuhan), *sustained* (keberlanjutan), dan *harvest* (penuaian).

1) *Growth* (Pertumbuhan)

Tahap pertama dari siklus hidup perusahaan yaitu ketika perusahaan memperoleh hasil yang signifikan dari produk atau jasa yang dimiliki. Dalam tahap ini, manajemen terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasional, mengembangkan infrastruktur dan jaringan untuk mendukung hubungan global, serta memperkuat dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap ini, tolok ukur kinerja seperti peningkatan pendapatan penjualan di segmen pasar sasaran terpenuhi.

2) *Sustained* (Keberlanjutan)

Pada tahap kedua yaitu ketika perusahaan masih melaksanakan investasi dan re-investasi dengan imbal hasil yang setinggi-tingginya. Dalam tahap ini, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dan terus berkembang semaksimal mungkin. Pada umumnya, investasi ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan terus meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Tujuan finansial dari tahap ini yaitu mendapatkan tingkat pengembalian yang tinggi atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur seperti ROI (Return On Investment), ROCE (Return On Capital Employed), dan EVA (Economic Value Added) digunakan dalam tahap ini.

3) *Harvest* (Penuaian)

Dalam tahap ketiga yaitu ketika suatu perusahaan mendapatkan keuntungan dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Satu-satunya biaya di sini adalah untuk pemeliharaan dan

perbaikan fasilitas dan tidak ada investasi skala besar untuk ekspansi maupun perluasan kapasitas. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memaksimalkan arus kas yang masuk dan mengurangi modal kerja.

Perspektif keuangan memiliki peranan penting yaitu menunjukkan penerapan atas strategi yang direncanakan dan untuk memberikan tiga perspektif lainnya dorongan mengenai target yang harus dicapai oleh perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan (*The Customer Perspective*)

Customer perspective atau perspektif pelanggan berkaitan erat dengan cara suatu perusahaan dalam melayani para pelanggan secara layak agar dalam pemenuhan kebutuhannya pelanggan merasa puas. Pelayanan yang baik maka loyalitas pelanggan terhadap perusahaan akan meningkat. Sebaliknya, jika pelayanan yang diberikan perusahaan buruk maka pelanggan akan mencari perusahaan lain dengan pelayanan yang lebih baik.

(Kaplan dan Norton, 1996) menyatakan pengukuran kepuasan pelanggan berdasarkan *market share*, *customer retention*, *customer aquisition*, dan *customer profitability*. Selain itu, pengukuran juga didasarkan pada atribut produk atau jasa dan hubungan customer.

Pada perspektif pelanggan ini terdapat 2 (dua) kategori pengukuran, antara lain:

1) *Customer Core Measurement*

Dalam *customer core measurement* ada berbagai unsur pengukuran, yaitu:

a) *Market Share*

Merupakan ukuran penguasaan pasar dari total keseluruhan pasar atas produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu, meliputi total pelanggan, total penjualan, dan volume unit penjualan.

b) *Customer Retention*

Digunakan untuk menilai strategi perusahaan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan agar tetap membeli produk atau menggunakan jasa pada sebuah perusahaan serta untuk mengurangi *customer defection*. *Customer defection* yaitu

pelanggan yang memilih untuk pergi dan tidak akan kembali untuk menjadi pelanggan tetap.

c) *Customer Aquisition*

Digunakan untuk menilai strategi yang dilakukan perusahaan untuk menemukan dan meyakinkan calon pelanggan baru agar membeli produk atau menggunakan jasa yang diciptakan perusahaan.

d) *Customer Satisfaction*

Digunakan untuk mengukur seberapa berhasil perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggan atas suatu produk atau pelayanan yang disediakan perusahaan.

e) *Customer Profitability*

Digunakan untuk mengukur keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan dari pelanggan dalam jangka waktu tertentu dan biaya yang dikeluarkan dalam pembelian layanan kepada pelanggan.

2) *Customer Value Proposition*

Dalam *customer value proposition* terdapat *core value proposition* yang didasarkan pada atribut berikut ini:

a) Atribut Produk dan Jasa

Dalam atribut produk dan jasa ini meliputi produk atau jasa yang ditawarkan, harga dan kualitas. Pelanggan tentunya memiliki preferensi yang berbeda-beda terhadap produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas produk, atau harga murah. Perusahaan perlu mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan dari produk yang ditawarkan dan kemudian mengevaluasi kinerja berdasarkan itu.

b) Hubungan Konsumen

Hal ini terkait dengan timbulnya perasaan dalam proses transaksi bagi pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh komitmen dan responsivitas perusahaan terhadap pelanggannya terkait dengan masalah waktu pengiriman. Waktu adalah bagian penting dalam persaingan perusahaan. Biasanya, pelanggan menganggap penyelesaian pesanan yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor penting bagi kepuasan mereka.

c) *Image* dan Reputasi

Merupakan gambaran mengenai variabel-variabel tidak berwujud yang dapat menarik pelanggan agar terhubung dengan perusahaan. Dengan memasang iklan dan mempertahankan kualitas yang dijanjikan, dapat membangun image dan reputasi perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*The Business Process Perspective*)

Dari perspektif proses bisnis ini, mengungkapkan proses kritis yang memungkinkan perusahaan memberikan *value proposition* yang dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di segmen pasar yang diinginkan.

Secara umum terdapat 3 (tiga) dasar pedoman, antara lain:

1) Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan proses penggalian informasi mengenai kebutuhan pelanggan dan menciptakan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan serta dilakukan oleh unit bisnis yang terkait. Biasanya, proses inovasi dilakukan oleh divisi Research and Development (R&D) sehingga syarat pemasaran dan kesesuaian kebutuhan pasar terpenuhi ketika peluncuran produk baru dilaksanakan. Kegiatan R&D merupakan kegiatan penting untuk menentukan kelangsungan dan kemajuan perusahaan dalam jangka panjang.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses dalam menciptakan suatu barang atau jasa. Dalam proses operasi dibagi menjadi 2 (dua) tahap kegiatan antara lain proses produksi suatu produk dan proses pengiriman produk ke pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dengan proses operasi dikategorikan berdasarkan kualitas, waktu, dan biaya. Proses ini menekankan pada pengiriman produk yang efisien dan tepat waktu kepada pelanggan.

3) Pelayanan Purna Jual

Proses ini terjadi setelah proses transaksi barang atau jasa berupa bentuk pelayanan kepada pelanggan. Contoh kegiatan yang terjadi dalam tahapan ini yaitu perbaikan dan klaim garansi yang ditangani, penyelesaian atas pengembalian barang yang rusak, serta penanganan proses pembayaran dari pelanggan. Perusahaan dapat menilai usaha pelayanan purna jual ini dengan menggunakan pengukuran metrik

kualitas, waktu, dan biaya seperti yang dilakukan pada proses operasi. Terkait dengan waktu, ukuran yang digunakan yaitu mulai dari keluhan pelanggan diterima sampai dengan keluhan tersebut terselesaikan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*The Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini menyediakan prasarana agar 3 (tiga) perspektif lainnya tercapai sehingga perusahaan dapat bertumbuh dan melakukan perbaikan jangka panjang.

Sebaiknya perusahaan bukan hanya melakukan investasi pada mesin atau peralatan untuk menghasilkan barang atau jasa, namun juga melakukan investasi pada prasarana yang meliputi sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tujuan dari perspektif ini yaitu meningkatkan kemampuan karyawan baik individu maupun kelompok, meningkatkan kemampuan sistem, serta menata ulang prosedur yang ada.

Dalam perspektif ini terdapat 3 (tiga) kategori yang menjadi tolok ukur, antara lain:

1) Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja merupakan peran pekerja untuk berkontribusi pada perusahaan. Terdapat 3 (tiga) hal yang harus diperhatikan oleh manajemen terkait dengan kapabilitas pekerja ini, antara lain:

a) Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prasyarat agar produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada pelanggan meningkat. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja yaitu kontribusi pekerja dalam pengambilan keputusan, pengakuan, keleluasaan untuk memperoleh informasi, dorongan untuk bekerja dengan inisiatif dan kreatif, serta dukungan dari atasan.

b) Retensi Pekerja

Retensi pekerja yaitu kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Seperti yang kita ketahui bahwa pekerja merupakan investasi perusahaan jangka panjang sehingga jika pekerja keluar bukan karena keinginan perusahaan, hal itu merupakan *loss* pada *intellectual capital* pada perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

c) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan keseluruhan hasil dari peningkatan keahlian, moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan dengan tujuan untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya menghasilkan output tersebut.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Tolok ukur kapabilitas sistem informasi yaitu ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang disediakan, dan jangka waktu dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan. Sistem informasi yang memadai mampu menyediakan informasi yang dibutuhkan secara tepat dan akurat yang dapat digunakan bagi seluruh tingkatan manajemen.

3) *Motivation, Empowerment and Alignment*

Motivasi dan pemberdayaan sangat penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Pemberdayaan pekerja sangat penting dilakukan agar seluruh pekerja dapat mengetahui adanya perubahan lingkungan bisnis sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Dalam hal ini diperlukan motivasi yang tinggi dan pemberdayaan pekerja akan tanggung jawab pekerjaan berupa pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan dengan penyesuaian yang dilakukan secara terus-menerus agar tetap sejalan dengan tujuan perusahaan.

3. Kelebihan dan Kekurangan *Balance Scorecard* (BSC)

Mulyadi (2007) menyatakan bahwa keunggulan *Balance Scorecard* (BSC) dapat dilihat pada 4 (empat) karakteristik, antara lain:

a. Komprehensif

Sebelum konsep *Balance Scorecard* (BSC) ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa persepektif keuangan merupakan perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah adanya *Balance Scorecard* (BSC), perusahaan memperluas perspektif non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini, diharapkan manfaat yang diperoleh perusahaan yaitu berupa peningkatan keuangan dalam jangka

panjang dan peningkatan kemampuan perusahaan untuk memasuki area bisnis yang lebih luas dan kompleks.

b. Koheren

Balance Scorecard (BSC) mewajibkan karyawan untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) diantara berbagai tujuan yang dihasilkan dalam perencanaan strategik perusahaan. Setiap tujuan strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan sebab-akibat dengan tujuan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung. Strategi dan tujuan dari berbagai perspektif yang koheren dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan untuk memasuki iklim bisnis yang penuh dengan rintangan.

c. Seimbang

Keseimbangan tujuan strategis yang terbentuk dari 4 (empat) perspektif meliputi orientasi jangka pendek dan jangka panjang terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Keseimbangan dalam *Balance Scorecard* (BSC) tercermin dari keselarasan *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan, sehingga setiap individu di perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Sasaran strategik harus dapat diukur agar sasaran strategis lain yang dihasilkan oleh sistem dapat tercapai sesuai dengan harapan. *Balance Scorecard* (BSC) dapat mengukur berbagai sasaran strategik yang sulit diukur oleh unit kerja lain seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Manajemen kas dan laporan arus kas yang terdapat dalam catatan atas laporan keuangan juga dapat diukur oleh *Balance Scorecard* (BSC).

Balance Scorecard (BSC) memang memiliki beberapa keunggulan, namun tidak dipungkiri bahwa masih terdapat kelemahan. (Anthony dan Govindarajan, 2005) menyatakan kelemahan dari *Balance Scorecard* (BSC), antara lain:

- a. Terdapat hubungan yang buruk antara pengukuran perspektif non keuangan dan hasil yang diperoleh. Tidak ada jaminan bahwa keuntungan di masa depan akan selalu selaras dengan pencapaian tujuan dalam perspektif non keuangan.

- b. Hanya berfokus pada hasil keuangan. Manager lebih mementingkan aspek keuangan dibandingkan dengan aspek lainnya karena mempunyai tanggung jawab yang tinggi atas performa keuangan perusahaan.
- c. Tidak ada prosedur perbaikan yang jelas untuk perusahaan. Perusahaan tidak memiliki opsi model lain untuk meningkatkan tujuan. Tujuan perusahaan tidak dapat tercapai tanpa prosedur yang jelas.
- d. Pengukuran tidak diperbarui. Kesulitan yang ditemui perusahaan yaitu tidak memiliki prosedur baku untuk memperbaiki pengukuran, hal itu menyebabkan perusahaan terus menggunakan pengukuran berdasarkan strategi lama mereka.
- e. Perusahaan menggunakan pengukuran yang terlalu banyak. Sulitnya mencapai kesuksesan bisnis dikarenakan terlalu banyak pengukuran yang digunakan oleh manajer yang berdampak pada hilangnya fokus. Hilangnya fokus menjadi penyebab manajer melakukan banyak hal di waktu yang bersamaan.
- f. Kesulitan dalam menentukan *trade-off* dalam perusahaan.
- g. Perusahaan akan berusaha menggabungkan ukuran non-finansial dengan finansial pada suatu laporan dengan pemberian bobot pada setiap ukurannya. Tanpa pemberian bobot maka perusahaan akan sulit untuk menggabungkan aspek finansial dan non-finansial.
- h. Akibat dari hasil evaluasi kinerja, *Balance Scorecard* (BSC) tidak dapat menetapkan sistem imbalan yang sesuai.
- i. Saat menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC), standar pengukuran baku terhadap kinerja perusahaan belum ada.

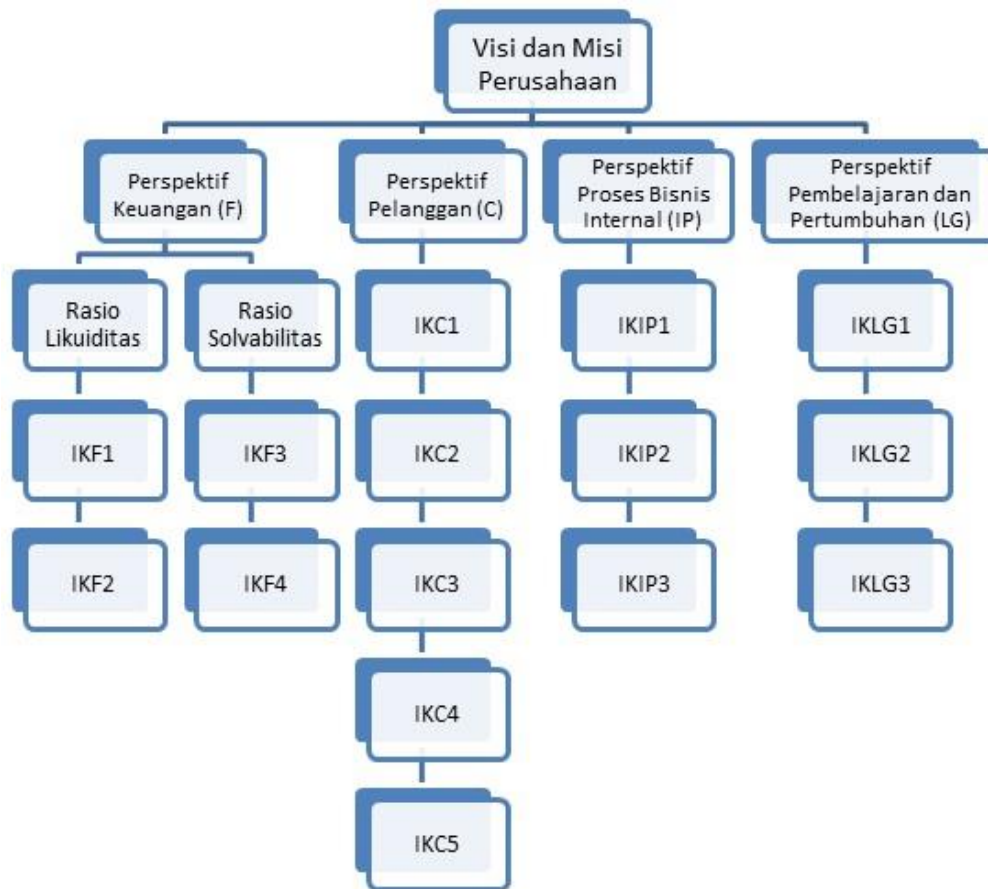
Ilustrasi 13.1

Studi kasus ini diteliti oleh Wardana et al. (2020):

"*Analytic Hierarchy Process* (AHP) Pada *Balance Scorecard* (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy".

Studi kasus ini mengusulkan suatu pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) dan *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (FAHP). Sasaran strategi perusahaan akan dirumuskan melalui BSC, sehingga didapatkan prioritas kegiatan yang dapat menjadi pertimbangan strategi bagi perusahaan. Data pada penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Arsyifa et al. (2019).

Struktur Hierarki FAHP



Gambar 13.2

Struktur Hierarki Metode FAHP

Pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) untuk Empat Perspektif

Dengan CR sebesar 0,08 didapatkan hasil pembobotan keempat perspektif menggunakan pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) didapatkan sebagai berikut:

Tabel 13. 1 Hasil Pembobotan FAHP Pada Tiap Perspektif

Perspektif	Bobot FAHP Pada Tiap Perspektif
Keuangan	0,069
Pelanggan	0,611
Bisnis Internal	0,110
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,221

Pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) untuk Indikator Kinerja Perspektif Keuangan

Untuk indikator kinerja (IK) perspektif Keuangan dengan CR sebesar 0,07 digunakan pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) dan didapatkan hasil pembobotan sebagai berikut:

Tabel 13. 2 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Keuangan

Indikator Kinerja (IK)	Bobot FAHP
<i>Current Ratio</i>	0,140
<i>Quick Ratio</i>	0,443
<i>Total Debt to Asset</i>	0,294
<i>Total Debt to Equity</i>	0,122

Pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) untuk Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan

Untuk indikator kinerja (IK) perspektif Pelanggan dengan CR sebesar 0,1 digunakan pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) dan didapatkan hasil pembobotan sebagai berikut:

Tabel 13. 3 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan

Indikator Kinerja (IK)	Bobot FAHP
Layanan Perusahaan	0,405
Konten Koran	0,261
Harga	0,185
Material Produk	0,100
Layanan Agen	0,049

Pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) untuk Indikator Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Untuk indikator kinerja (IK) perspektif Bisnis Internal dengan CR sebesar 0,01 digunakan pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) dan didapatkan hasil pembobotan sebagai berikut:

Tabel 13. 4 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Indikator Kinerja (IK)	Bobot FAHP
<i>Manufacturing Cycle Efficiency</i> (MCE)	0,716
Ketepatan Waktu Produksi	0,142
Ketepatan dalam Standar Operasional	0,142

Pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) untuk Indikator Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk indikator kinerja (IK) perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan CR sebesar 0,03 digunakan pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) dan didapatkan hasil pembobotan sebagai berikut:

Tabel 13. 5 Hasil Pembobotan FAHP Pada Indikator Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator Kinerja (IK)	Bobot FAHP
Motivasi Pemberdayaan dan Keselarasan	0,122
Kapabilitas Sistem Informasi	0,579
Kapabilitas Karyawan	0,299

Analisis Sensitivitas

Pada tahap analisis sensitivitas ini dilakukan dengan menggunakan *software super decisions* yaitu dengan mengubah nilai bobot pada alternatif yang diuji. Melalui uji ini akan dapat diketahui bahwa dengan melakukan perubahan nilai bobot pada alternatif yang diuji akan mempengaruhi hasil perankingan semula atau tidak. Bilamana terjadi perubahan ranking atau prioritas, maka titik tersebut dinamakan dengan titik kritis suatu alternatif. Berikut ini contoh yang menunjukkan uji sensitivitas pada alternatif kapabilitas karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Setelah dilakukan uji sensitivitas terhadap alternative kapabilitas karyawan menghasilkan nilai bobot kritis sebesar 0,678 dengan peringkat masing-masing indikator kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas karyawan berada di peringkat 1, kapabilitas

sistem informasi berada di peringkat 6, dan motivasi pemberdayaan dan keselarasan di peringkat 15 dari keseluruhan indikator kinerja.

Analisis sensitivitas selanjutnya adalah dengan mengubah nilai bobot pada subkriteria-subkriteria, sehingga dengan melakukan perubahan nilai bobot pada subkriteria tersebut akan mempengaruhi hasil perankingan dari indikator kinerja. Setelah dilakukan uji sensitivitas terhadap alternatif kapabilitas karyawan menghasilkan nilai bobot kritis sebesar 0,678 dengan peringkat masing-masing indikator kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas sistem informasi berada di peringkat 1, kapabilitas karyawan berada di peringkat 8, dan motivasi pemberdayaan dan keselarasan di peringkat 13 dari keseluruhan indikator kinerja.

Perhitungan Nilai Kinerja Total

Kemudian dilakukan perhitungan nilai kinerja total untuk semua perspektif, masing-masing perspektif, dan indikator-indikator kinerja di dalamnya dengan cara mengalikan skor normalisasi dengan bobotnya.

Tabel 13. 6 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Semua Perspektif

Perspektif	Skor	Bobot FAHP	Nilai Akhir
Keuangan	50,00	0,0685	3,4260
Pelanggan	62,45	0,6106	38,133
Bisnis Internal	71,06	0,0999	7,0911
Pembelajaran dan Pertumbuhan	72,97	0,2210	16,123
Total			64,78

Tabel 13. 7 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Keuangan

Lag Indikator	Lead Indikator	Skor Normalisasi	Bobot FAHP	Nilai Kinerja	Total Tiap Dimensi	Total Tiap Perspektif
Rasio Likuiditas	Current Ratio	50	0,14	7	29,16	50
	Quick Ratio	50	0,443	22,16		
Rasio Solvabilitas	Total Debt to Asset	50	0,294	14,71	20,84	
	Total Debt to Equity	50	0,122	6,12		

Tabel 13. 8 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Pelanggan

Lag Indikator	Lead Indikator	Skor Normalisasi	Bobot FAHP	Nilai Kinerja	Total Tiap Dimensi	Total Tiap Perspektif
Customer Satisfaction	Material Produk	44	0,100	4,35	19,67	62,45
	Layanan Agen	46	0,049	2,28		
	Konten Koran	50	0,261	13,04		
Customer Retention	Layanan Perusahaan	72	0,405	29,24	42,78	
	Harga	73	0,185	13,53		

Tabel 13. 9 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Bisnis Internal

Lag Indikator	Lead Indikator	Skor Normalisasi	Bobot FAHP	Nilai Kinerja	Total Tiap Dimensi	Total Tiap Perspektif
Kualitas Proses Kerja	<i>Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)</i>	60	0,716	42,64	71,06	71,06
	Ketepatan dalam Produksi	100	0,142	14,21		
	Ketepatan dalam Standar Operasional	100	0,142	14,21		

Tabel 13. 10 Perhitungan Nilai Kinerja Total dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Lag Indikator	Lead Indikator	Skor Normalisasi	Bobot FAHP	Nilai Kinerja	Total Tiap Dimensi	Total Tiap Perspektif
Kemampuan Sistem	Motivasi Pemberdayaan dan Keselarasan	73	0,122	8,89	52,43	72,97
	Kapabilitas Sistem Informasi	75	0,579	43,55		
Kepuasan Karyawan	Kapabilitas Karyawan	69	0,299	20,54	20,54	

Dari keempat perspektif yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan didapatkan hasil prioritas perspektif berdasarkan metode *Balance Scorecard* (BSC) dan pembobotan dengan pemodelan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP). Prioritas pertama yaitu perspektif Pelanggan dengan nilai kinerja total 38,133. Selanjutnya prioritas utama kedua yaitu perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan nilai kinerja total

16,123. Urutan prioritas utama ketiga yaitu perspektif Bisnis Internal dengan nilai kinerja total 7,099 dan prioritas terakhir yaitu perspektif Keuangan dengan nilai kinerja total 3,426. Untuk perspektif pelanggan memiliki 5 (lima) indikator kinerja (IK) dan hasilnya adalah layanan perusahaan menjadi prioritas utama dengan nilai kinerja total 29,24, harga dengan nilai kinerja total 13,53, konten koran dengan nilai kinerja total 13,04, material produk dengan nilai kinerja total 4,35, dan prioritas terakhir yaitu layanan agen dengan nilai kinerja total 2,28. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki 3 (tiga) indikator kinerja (IK) dan hasilnya kapabilitas sistem informasi menjadi prioritas utama dengan nilai kinerja total 43,55, kapabilitas karyawan dengan nilai kinerja total 20,54, dan prioritas terakhir yaitu motivasi pemberdayaan dan keselarasan dengan nilai kinerja total 8,89. Untuk perspektif bisnis internal memiliki 3 (tiga) indikator kinerja (IK) dan hasilnya adalah MCE menjadi prioritas utama dengan nilai kinerja total 42,64, ketepatan waktu produksi sama dengan ketepatan dalam standar operasional yaitu dengan nilai kinerja total 14,21. Untuk perspektif keuangan memiliki 4 (empat) indikator kinerja (IK) dan hasilnya adalah *quick ratio* menjadi prioritas utama dengan nilai kinerja total 22,16, total debt to asset dengan nilai kinerja total 14,71, *current ratio* dengan nilai kinerja total 7, dan prioritas terakhir yaitu *total debt to equity* dengan nilai kinerja total dengan bobot 6,12.

C. LATIHAN SOAL

1. Bagaimana mekanisme penyusunan penilaian kinerja dalam *Balance Scorecard* (BSC) dan siapa saja pihak yang terlibat?
2. Apakah BSC (*Balance Scorecard*) merupakan sistem pengukuran kinerja atau sistem manajemen? Jelaskan menurut pendapat Anda!
3. Di dalam *Balance Scorecard* (BSC), perspektif keuangan (*financial perspective*) memiliki tujuan utama yaitu memaksimalkan keuntungan para pemegang saham. Namun fakta di lapangan, manajer juga memiliki kepentingan atas dirinya sendiri agar tetap bertahan di jabatan tertentu atau untuk meningkatkan gaji. Jelaskan menurut pendapat Anda, bagaimana meminimalisir konflik kepentingan ini di dalam perusahaan?
4. Jelaskan hambatan yang dialami perusahaan ketika akan menerapkan *Balance Scorecard* (BSC)!

5. Bagaimana melakukan penilaian kinerja terkait dengan *internal perspective* ketika pandemi Covid-19? Jelaskan!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., dan Govindarajan, V. (2005). Management Control System, Jilid I dan II, (Terjemahan Indonesia). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. (1992). The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, pp. 71-9.
- Kaplan, R.S., dan Norton D.P. (1996). The Balance Scorecard, Boston: Harvard Business School Press.
- Wardana, M.R.K, Sulistiani, N.S., dan Yuniaristanto. (2020). Analytical Hierarchy Process (AHP) Pada Balance Scorecard (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy. Working Paper, Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret.
- Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Deepublish.

PERTEMUAN 14

METODE *PERFORMANCE PRISM*

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mempelajari materi ini, diharapkan mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan:

1. Definisi *Performance Prism*
2. Perspektif Kinerja *Performance Prism*
3. Tahapan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism*

B. URAIAN MATERI

1. Definisi *Performance Prism*

Performance Prism adalah metode yang mengukur kinerja suatu organisasi atau perusahaan yang digambarkan dalam struktur 3 (tiga) dimensi berbentuk prisma yang mencakup 5 (lima) perspektif meliputi *stakeholder satisfaction* (kepuasan pemangku kepentingan), *strategies* (strategi), *process* (proses), *capabilities* (kapabilitas), dan *stakeholder contribution* (kontribusi pemangku kepentingan).

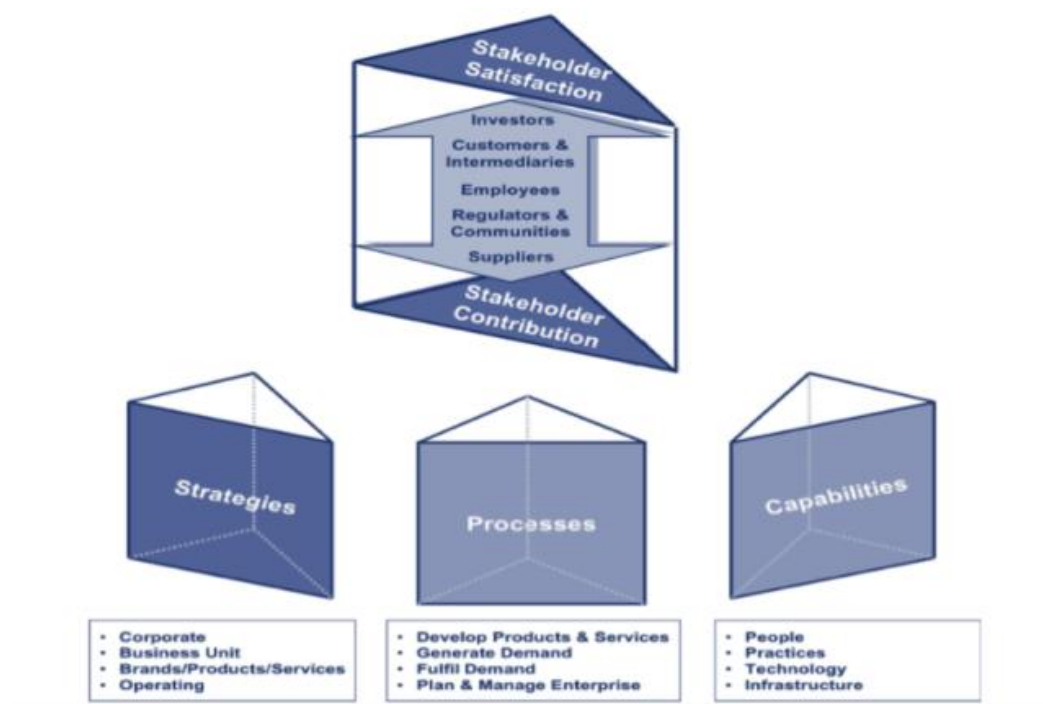
Dalam *Performance Prism*, kebutuhan dan keinginan diasumsikan sebagai aset para pemangku kepentingan, khususnya apa yang diinginkan dan dibutuhkan sebuah organisasi atau perusahaan dari para pemangku kepentingan. Dengan demikian, hubungan resiprokal dengan masing-masing pemangku kepentingan dapat digali lebih jauh.

Kelebihan dari metode *Performance Prism* ini yaitu terletak pada pertimbangan para pemangku kepentingan perusahaan yang diturunkan secara sistematis dimulai dari faktor yang mendasari konsumen sampai dengan kontribusi yang diberikan oleh para pemangku kepentingan. Sedangkan, kelemahan dari metode *Performance Prism* yaitu tidak memiliki standar dalam sistem pengukuran sehingga menggunakan *success map* untuk memfasilitasi strategi, proses, dan kapabilitas agar kepuasan pemangku kepentingan tercapai dan mengetahui kontribusi yang diberikan oleh para pemangku kepentingan.

2. Perspektif Kinerja *Performance Prism*

Dalam *Performance Prism*, pengukuran kinerja yang digunakan berasal dari visi dan strategi perusahaan dan akan dijelaskan dalam 5 (lima) perspektif *Performance Prism* untuk mengidentifikasi apa saja keinginan dan kebutuhan setiap pemangku kepentingan perusahaan.

Adapun 5 (lima) perspektif *Performance Prism* tersebut membentuk sebuah *framework* yang akan dijelaskan pada Gambar 14.1.



Perspektif *Performance Prism* (Neely et al, 2005)

Gambar 14.1

a. *Stakeholder Satisfaction* (Kepuasan Pemangku Kepentingan)

Kepuasan pemangku kepentingan adalah manifestasi atas keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan dari suatu perusahaan. Tindakan yang dilakukan dalam perspektif ini yaitu mengidentifikasi siapa saja pemangku kepentingan dalam organisasi atau perusahaan ini, selanjutnya melakukan observasi atas keinginan dan kebutuhan setiap pemangku kepentingan. Pertimbangan atas para pemangku kepentingan meliputi pemasok, konsumen, karyawan, investor, pemerintah, dan masyarakat.

Perusahaan sangat penting dalam upaya pemenuhan keinginan dan kebutuhan serta komunikasi yang baik kepada para pemangku kepentingan. Walaupun terdapat pemangku kepentingan yang lebih penting, namun para pemangku kepentingan lain tetap tidak boleh diabaikan.

b. *Strategies* (Strategi)

Yang mendasari perspektif ini adalah strategi apa yang harus diterapkan perusahaan untuk memastikan bahwa kebutuhan dan keinginan para pemangku kepentingan terpenuhi sehingga memberikan nilai kepada para pemangku kepentingan dan memastikan bahwa peran pemangku kepentingan terhadap kebutuhan perusahaan juga dapat terpenuhi.

Dalam hal ini, strategi sangat dibutuhkan untuk menilai kinerja perusahaan sebagai dasar untuk mengetahui tujuan perusahaan yang tercapai sudah sejauh mana kemudian manajemen dapat mengambil tindakan yang tepat waktu dan tepat guna untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan.

c. *Process* (Proses)

Proses ini tercipta setelah menetapkan strategi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan sehingga mereka dapat mencapai strategi tersebut. Terdapat aspek proses berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan yang perlu dilakukan agar strategi perusahaan tercapai dan dapat memberikan nilai kepada para pemangku kepentingan diantaranya dalam bentuk upaya pengembangan atas produk atau layanan tertentu, pemenuhan permintaan, perencanaan, pengendalian, mengatur, dan mengevaluasi kegiatan.

d. *Capabilities* (Kapabilitas)

Dalam perspektif ini, kapabilitas mengacu kepada kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi berupa penggabungan atas individu (sumber daya manusia), praktik, teknologi, dan infrastruktur perusahaan yang secara kolektif mencerminkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai kepada para pemangku kepentingan melalui bagian-bagian tertentu dari aktivitas organisasi. Kapasitas organisasi merupakan landasan awal yang harus dimiliki suatu organisasi agar mampu berkompetisi dengan organisasi lain.

e. *Stakeholder Contribution* (Kontribusi Pemangku Kepentingan)

Dalam perspektif ini, perusahaan tidak hanya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan, namun juga mengidentifikasi peran apa yang dibutuhkan dan diinginkan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki para pemangku kepentingan. Peran pemangku kepentingan mencerminkan kinerja pemangku kepentingan yang menguntungkan perusahaan. Hal ini berbeda dengan *stakeholder satisfaction* (kepuasan pemangku kepentingan) yang mencerminkan pemenuhan perusahaan terhadap keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan.

3. Tahapan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism*

Performance Prism memiliki tahapan dalam desain pengukuran kinerja, antara lain:

- a. Mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi pemangku kepentingan dari setiap pemangku kepentingan yang dimiliki organisasi atau perusahaan.
- b. Menentukan tujuan (*goals*) perusahaan.
- c. Menyelaraskan strategi, proses, dan kemampuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan.
- d. Mengidentifikasi pengukuran yang digunakan untuk mencapai tujuan.
- e. Mengkonfirmasi jika ada pengukuran yang kontradiktif.
- f. Menguraikan detail dari masing-masing pengukuran.

Seiring berjalannya waktu, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Setiap perusahaan harus mengembangkan strateginya sendiri. Salah satu cara untuk menentukan strategi yang tepat adalah dengan mengukur dan memperbaiki kinerja yang telah dilakukan ke arah yang lebih baik. *Performance Prism* dianggap tepat digunakan untuk mengukur kinerja karena memiliki aspek yang berbeda yang diukur berdasarkan pemangku kepentingan (*stakeholder*) seperti pemilik (*owner*), pemasok (*supplier*), karyawan (*employee*), pelanggan (*customer*), dan pemerintah (*government*). Ini memberikan gambaran yang jelas dan realistis mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Penerapan *Performance Prism* harus dilakukan dengan menyesuaikan perspektif kinerja yang menjadi fokus atau prioritas masing-masing perusahaan. Selain itu untuk menerapkan *Performance Prism* juga diperlukan teori

pendukung yang valid. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi perspektif kinerja untuk memberikan solusi yang tepat agar tujuan perusahaan tercapai.

Ilustrasi 1

Studi kasus yang diteliti oleh Putra et al. (2020):

"Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism dan AHP-TOPSIS (Studi Kasus di Batik Agung Wibowo)"

Pengambilan keputusan dalam pengukuran kinerja perusahaan di Batik Agung Wibowo ini untuk menentukan apa saja alternatif yang dapat digunakan dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Metode yang dipakai dalam pengukuran kinerja perusahaan ini adalah AHP (Analytical Hierarchy Process) dan Metode TOPSIS (Technique for Order Preference by Similiarity to Ideal Solution).

a. *Performance Prism*

Penentuan Indikator Kinerja (*Performance Indicator* atau PI)

Penentuan *Performance Indicator* (PI) dilakukan berdasarkan objective, strategi, proses, dan kapabilitas yang telah diperoleh. PI digunakan untuk mencapai objective perusahaan. Satu PI dapat untuk mengukur ketiga aspek yaitu strategi, proses, dan kapabilitas.

b. *Analytical Hierarchy Process*

Pembobotan *Performance Indicator* (PI)

Pembobotan bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing pemangku kepentingan (*stakeholder*), *objective* maupun PI Batik Agung Wibowo yang kemudian hasilnya diolah untuk mendapatkan KPI perusahaan.

Penentuan *Key performance indicators* (KPI)

Key performance indicators (KPI) ditentukan melalui hasil bobot global. Penelitian ini mengidentifikasi KPI dari hasil pembobotan indikator kinerja masing-masing pemangku kepentingan (*stakeholder*). KPI dipilih dari 10 PI yang memiliki bobot tertinggi. KPI yang dihasilkan terdiri dari 2 KPI pelanggan tetap, 2 KPI pemilik, 1 KPI pelanggan putus, 1 KPI pemasok, 1 KPI masyarakat toko, 1 KPI pemerintah, 1 KPI masyarakat pabrik, dan 1 KPI pekerja.

c. Analisa Metode TOPSIS

Pada metode AHP diperlukan perbandingan berpasangan antara setiap kriteria dan setiap subkriteria, hasil dari perbandingan berpasangan tersebut diperoleh vektor prioritas yang kemudian dikalikan antara vektor prioritas pada kriteria dan vektor prioritas pada subkriteria yang kemudian menghasilkan bobot global dari masing-masing subkriteria. Dan bobot global ini diperlukan dalam metode TOPSIS.

Tabel 14. 1 Pembobotan Kriteria

Kriteria		Bobot	Cost Benefit
K1	Rasio Jumlah Pelanggan Tetap	0,0577	Benefit
K2	Jumlah Komplain Pencemaran Yang Diterima Dari Masyarakat	0,0572	Cost
K3	Frekuensi Pembayaran Tepat Waktu ke Pemasok	0,0561	Benefit
K4	Rasio Komplain Terhadap Kemasan	0,0546	Cost
K5	Frekuensi Pembayaran Pajak Tepat Waktu	0,0512	Benefit
K6	Frekuensi Keikutsertaan Dalam Kegiatan Sosial	0,0462	Benefit
K7	Rasio Komplain Terhadap Gaji	0,0432	Cost
K8	Rasio Desain Baaru Yang Dihasilkan	0,0386	Benefit
K9	Persentase Laba	0,0353	Benefit
K10	Rasio Biaya Operasional	0,0313	Cost

Metode TOPSIS memiliki peran dalam menentukan perangkingan alternatif. Solusi alternatif perbaikan kinerja dan penilaian berdasarkan kriteria, didapatkan dari hasil studi literatur beberapa paper dengan tema yang sama. Ranking kecocokan dari alternatif penilaian kinerja perusahaan dapat diperoleh dari penentuan nilai kecocokan antara alternatif dan kriteria dengan interval 1 sampai dengan 5, yaitu 1 = Sangat Buruk, 2 = Buruk, 3 = Cukup, 4 = Baik, dan 5 = Sangat Baik. Berikut ini tabel penentuan kecocokan alternatif dan kriteria.

Tabel 14. 2 Kecocokan Alternatif

Alternatif/Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Membuat SOP Agar pembayaran Semakin Lancar	4	5	4	4	2	3	4	4	3	2
Management Complain	3	5	3	5	4	3	5	4	3	3
Membentuk Tim Audit	5	3	4	4	5	4	3	2	4	3
Melakukan Survey Pasar	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3
Menjaga Kerjasama/Hubungan Dengan Pelanggan Tetap	5	2	4	3	2	3	4	5	3	3
Pemakaian Dana Operasional Dengan Baik	4	3	4	3	2	4	4	3	2	2
Transparansi Pelaporan Neraca Rugi	3	3	4	5	4	3	5	4	3	2

Tabel 14. 3 Matriks Keputusan Ternormalisasi

0,3714	0,5270	0,4041	0,3831	0,2169	0,3273	0,3482	0,4104	0,3721	0,2887
0,2785	0,5270	0,3030	0,4789	0,4339	0,3273	0,4352	0,4104	0,3721	0,4330
0,4642	0,3162	0,4041	0,3831	0,5423	0,4364	0,2611	0,2052	0,4961	0,4330
0,3714	0,3162	0,3030	0,2873	0,4339	0,4364	0,4352	0,3078	0,3721	0,4330
0,4642	0,2108	0,4041	0,2873	0,2169	0,3273	0,3482	0,5130	0,3721	0,4330
0,3714	0,3162	0,4041	0,2873	0,2169	0,4364	0,3482	0,3078	0,2481	0,2887
0,2785	0,3162	0,4041	0,4789	0,4339	0,3273	0,4352	0,4104	0,3721	0,2887

Setiap elemen matriks D dinormalisasikan untuk mendapatkan matriks normalisasi R. Setiap normalisasi dari nilai r_{ij} . Proses selanjutnya adalah pembobotan pada matriks ternormalisasi. Elemen dari normalisasi matriks keputusan dikalikan dengan bobot kriteria (dari proses AHP) untuk memperoleh matriks keputusan ternormalisasi terbobot.

Tabel 14. 4 Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot

0,0214	0,0301	0,0227	0,0209	0,0111	0,0151	0,0150	0,0158	0,0131	0,0090
0,0161	0,0301	0,0170	0,0261	0,0222	0,0151	0,0188	0,0158	0,0131	0,0136
0,0268	0,0181	0,0227	0,0209	0,0278	0,0202	0,0113	0,0078	0,0175	0,0136
0,0214	0,0181	0,0170	0,0157	0,0222	0,0202	0,0188	0,0119	0,0131	0,0136
0,0268	0,0121	0,0227	0,0157	0,0111	0,0151	0,0150	0,0198	0,0131	0,0136
0,0214	0,0181	0,0227	0,0157	0,0111	0,0202	0,0150	0,0119	0,0088	0,0090
0,0161	0,0181	0,0227	0,0261	0,0222	0,0151	0,0188	0,0158	0,0131	0,0090

Perhitungan matriks keputusan terbobot, mengambil bobot masing-masing kriteria dari metode AHP. Bobot prioritas 0,0577 untuk kriteria rasio jumlah pelanggan tetap, 0,0572 untuk kriteria jumlah keluhan pencemaran yang diterima dari masyarakat, 0,0561 untuk kriteria frekuensi pembayaran tepat waktu ke pemasok, 0,0546 untuk kriteria rasio keluhan terhadap kemasan, 0,0512 untuk kriteria frekuensi pembayaran pajak tepat waktu, 0,0462 untuk kriteria frekuensi keikutsertaan dalam kegiatan sosial, 0,0432 untuk kriteria rasio keluhan terhadap gaji, 0,0386 untuk kriteria rasio desain baru yang dihasilkan, 0,0353 untuk kriteria persentase laba, dan 0,0313 untuk kriteria rasio biaya operasional.

Solusi ideal positif dan negatif didapatkan berdasarkan matriks normalisasi terbobot. Elemen dari A^+ pada tabel solusi ideal positif dan negatif merupakan nilai tertinggi yang ada pada setiap kolom di Tabel Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot, sedangkan elemen dari A^- pada tabel solusi ideal positif dan solusi negatif merupakan nilai terendah yang ada pada setiap kolom di Tabel Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot.

Solusi A^+ merupakan solusi ideal positif yang diharapkan sedangkan A^- merupakan solusi ideal negatif. Besarnya peluang sebuah alternatif dipilih adalah ketika semakin besar nilai A^+ dan semakin kecil nilai A^- . Langkah selanjutnya adalah menentukan jarak setiap alternatif dari solusi ideal positif dan negatif untuk menghasilkan tabel jarak solusi positif dan negatif (S^+ dan S^-). Nilai preferensi atau kedekatan relatif (RC^*) merupakan nilai akhir yang digunakan untuk menentukan peringkat terhadap semua kriteria. Perbandingan antara jarak dari solusi ideal negatif dan jumlah jarak terhadap solusi ideal positif merupakan nilai preferensi suatu alternatif.

Tabel 14. 5 Solusi Ideal Positif (A^+) dan Solusi Ideal Negatif (A^-)

A^+	0,026	0,012	0,022	0,015	0,027	0,020	0,011	0,019	0,017	0,009
A^-	0,016	0,030	0,017	0,026	0,011	0,015	0,018	0,007	0,008	0,013

Tabel 14. 6 Jarak Solusi Positif, Negatif Serta Kedekatan Relatif

S*	S-	RC*	Hasil
0,0271	0,0143	0,3454	Membuat SOP Agar pembayaran Semakin Lancar
0,0274	0,0143	0,3432	Management Complain
0,0150	0,0275	0,6469	Membentuk Tim Audit
0,0169	0,0216	0,5606	Melakukan Survey Pasar
0,0189	0,0275	0,5931	Menjaga Kerjasama/Hubungan Dengan Pelanggan Tetap
0,0223	0,0198	0,4703	Pemakaian Dana Operasional Dengan Baik
0,0202	0,0201	0,4985	Transparansi Pelaporan Neraca Rugi

Kedekatan relatif menunjukkan solusi yang paling ideal. Dari perhitungan RC* yang dilakukan, dihasilkan nilai RC* 0,3454 untuk alternatif membuat SOP agar pembayaran semakin lancar, 0,3432 untuk management complain, 0,6469 untuk membentuk tim audit, 0,5606 untuk melakukan survey pasar, 0,5931 untuk menjaga kerjasama atau hubungan dengan pelanggan tetap, 0,4703 untuk pemakaian dana operasional dengan baik, dan 0,4985 untuk transparansi pelaporan neraca rugi. Alternatif atau solusi yang paling ideal adalah alternatif yang memiliki nilai RC* terbesar yaitu 0,6469 pada alternatif membentuk tim audit.

Dari hasil pengolahan data yang didapatkan, kombinasi metode AHP-TOPSIS dapat memunculkan alternatif solusi perbaikan kinerja yang paling terbaik. Pada metode *Performance Prism* hanya bisa menentukan *objective* dan *performance indicator* yang digunakan dari sisi *stakeholder* (pemangku kepentingan). Metode AHP melengkapi dengan melakukan pembobotan untuk menentukan *key performance indicator* yang digunakan, sehingga dari hasil AHP dapat dilihat *performance indicator* mana yang menjadi prioritas dalam pengukuran kinerja perusahaan. Metode TOPSIS bisa menjadi alternatif untuk memilih solusi perbaikan kinerja perusahaan yang tersedia dengan cara perankingan.

C. LATIHAN SOAL

1. Mengapa perusahaan perlu menggunakan metode *Performance Prism* untuk mengukur kinerja perusahaan? Jelaskan menurut pendapat Anda!
2. Menurut kalian, apa kelebihan dan kelemahan menggunakan metode *Performance Prism*? Jelaskan!
3. Untuk mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan (stakeholder) digunakan 5 (lima) perspektif dalam *Performance Prism*. Jelaskan masing-masing dari perspektif tersebut!
4. Jelaskan bagaimana tahapan dalam desain pengukuran kinerja *Performance Prism*!
5. Berikan contoh analisis studi kasus pada salah satu jurnal *terpublish* terkait dengan sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism*!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Neely, A., Gregory, M., dan Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operation & Production Management*, 25 (12): 1228-1263.
- Putra, N.J., Andini, S.H., Almara, T.P. dan Yuniaristanto. (2020). "Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism dan AHP-TOPSIS (Studi Kasus di Batik Agung Wibowo). Working Paper, Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret.
- Yuniaristanto. (2020). *Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.

PERTEMUAN 15

METODE INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (IPMS)

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan

1. Pengertian IPMS
2. Level Bisnis IPMS
3. Tahapan-tahapan pengukuran kinerja model IPMS

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian IPMS

Model Integrated Performance Measurement System (IPMS) merupakan model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di Center for Strategic Manufacturing dari University of Strathclyde, Glasgow (Suwignyo et al., 2000). Model Integrated Performance Measurement System (IPMS) ini memiliki tujuan untuk mendapatkan sistem pengukuran kinerja dalam bentuk lebih terintegrasi, seefektif, dan seefisien mungkin. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja
- b. Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan

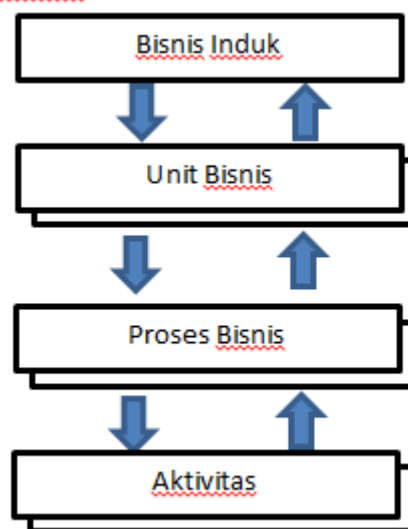
Ciri-ciri dari model Integrated Performance Measurement System (IPMS) adalah berikut:

- a. Menyusun seluruh tugas dan aktivitas perusahaan sesuai dengan tujuan kritis level atas
- b. Memberikan-kendali bisnis pada semua bagian dalam perusahaan, searah dengan strategi bisnis yang dimiliki
- c. Melakukan program perbaikan yang searah dengan strategi bisnis perusahaan

2. Level bisnis IPMS

Level bisnis suatu organisasi terbagi menjadi 4 level menurut model Integrated Performance Measurement System (IPMS), yaitu

- Business (Corporate - Bisnis Induk)
 - Business Unit (Unit Bisnis)
 - Business Process (Proses Bisnis)
 - Activity (Aktivitas Bisnis)
- e. Secara sistematis pembagian level bisnis berdasarkan model IPMS dapat dilihat dalam gambar di bawah.



Gambar 15.1 Pembagian Level Bisnis berdasarkan model Integrated Performance Measurement System (IPMS)

Level Bisnis Induk menunjukkan bisnis secara keseluruhan yang dapat terdiri dari beberapa unit bisnis. Setiap unit bisnis dapat diartikan sebagai bagian dari organisasi yang melayani sebagian segmen pasar dengan tuntutan pasar yang bersaing. Pemisah antara satu unit bisnis dengan unit bisnis yang lain adalah perbedaan dari kebutuhan pasar. Setiap unit bisnis selanjutnya juga dapat tersusun dari beberapa proses bisnis. Secara garis besar, proses bisnis tersebut diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu:

- Proses Inti

Proses ini menunjukkan adanya alasan dasar bagi keberadaan suatu Organisasi.

b. Proses Pendukung

Proses ini merupakan proses-proses lain yang ditambahkan dalam Proses inti. Dalam hal ini maka proses bisnis inti dapat dikatakan sebagai pemangku kepentingan (stakeholder) dari proses pendukung.

3. Tahapan-tahapan pengukuran kinerja model IPMS

Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model IPMS harus mengikuti beberapa tahapan-tahapan, yaitu sebagai berikut

a. Identifikasi stakeholder dan requirement

Melakukan identifikasi permintaan maupun keinginan pada stakeholder terhadap bisnis yang dapat disebut Kebutuhan Stakeholder. Stakeholder atau pihak-pihak yang berkepentingan dalam hal ini juga dapat meliputi pemegang saham atau pemilik, lingkungan sosial, pekerja atau karyawan, dan pemerintah maupun instansi lain

b. Melakukan External Monitor (benchmarking) External Monitor (benchmarking)

dilakukan untuk mengetahui bagaimana posisi organisasi terhadap pesaing dan performansi atau kinerja kelas dunia.

c. Menetapkan objectives bisnis

Penyusunan tujuan (objectives) harus berdasarkan pada keterlibatan serta prioritas perkembangan kebutuhan bersama dengan target dan skala waktu yang tepat. Penetapan tujuan juga berdasarkan pemikiran sejumlah masukan yaitu permintaan stakeholder, kinerja bisnis pesaing, kesenjangan dan rencana pesaing, tingkat kerja dimana organisasi mampu mencapainya dengan berbagai batasan yang ada (target realistis), tingkat kinerja dimana organisasi memiliki kemampuan untuk mencapainya dengan menghilangkan berbagai batasan yang ada (target potensial) (Suwignyo et al., 2000).

d. Mendefinisikan measures / *Key performance indicators* (KPI)

Pendefinisian *Key performance indicators* (KPI) sebagai ukuran untuk mengetahui tingkat pencapaian masing-masing tujuan.

e. Melakukan validasi *Key performance indicators* (KPI)

Untuk memperoleh ukuran performansi atau Key "Performance Indicators (KPI) yang benar perlu dilakukan validasi terhadap *Key performance indicators* (KPI) yang dibuat.

f. Melakukan spesifikasi *Key performance indicators* (KPI)

Apabila *Key performance indicators* (KPI) sudah valid, maka akan dilakukan spesifikasi *Key performance indicators* (KPI) untuk memudahkan dalam proses pengukurannya. Proses spesifikasi *Key performance indicators* (KPI) ini dilakukan untuk mengetahui deskripsi yang jelas tentang *Key performance indicators* (KPI), tujuan, keterkaitan dengan objectives, target dan ambang batas, formula atau cara mengukur *Key performance indicators* (KPI), frekuensi pengukuran, frekuensi review, siapa yang mengukur, dan apa yang mereka kerjakan.

C. LATIHAN SOAL

Studi kasus diteliti oleh Kurniyati et al. (2016)

CV. Eka Sari merupakan perusahaan yang bergerak di bidang catering, dimana kegiatan usaha di CV. Eka Sari ini lebih fokus pada penyediaan roti dan kue

CV. Ekasari merupakan perusahaan yang bergerak di bidang catering yang lebih fokus pada penyediaan roti dan kue. Dengan berkembangnya bisnis catering, menuntut CV. Ekasari untuk selalu memperbaiki setiap aspek kinerja perusahaannya,. Salah satu cara dalam mempertahankan daya saing dengan perusahaan lain ialah melalui penjagaan kualitas kinerja perusahaan yang dapat diketahui melalui pengukuran kinerja. Pada CV. Ekasari dalam penelitian ini pengukuran kinerja menggunakan metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) yang dikombinasikan dengan Analytical Hierarchy Process (AHP)

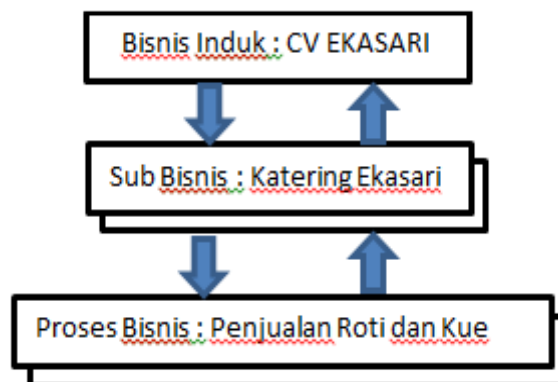
1. Perancangan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menggunakan metode IPMS pada CV. Ekasari diawali dengan identifikasi level organisasi. yang terdiri dari pemilik usaha, tenaga kerja, supplier, konsumen, dan masyarakat sekitar. Tahap berikutnya adalah penentuan *Key performance indicator* (KPI) yang merupakan indikator keberhasilan secara objective yang telah teridentifikasi. *Key performance indicator* yang teridentifikasi, didapatkan 21 *Key performance indicator* yang tervalidasi. Kemudian KPI tervalidasi tersebut dipetakan berdasarkan kriteria kinerjanya yang dikelompokkan berdasarkan aspek input (A), proses (B), output (C), serta nilai bobot vektor yang didapatkan dari hasil olahan kuisioner

tersebut. Perancangan Diagram dan Pembobotan ANP Tahap selanjutnya adalah memetakan KPI valid yang telah didapatkan

2. Identifikasi stakeholder dan requirement

Sebelum mengidentifikasi stakeholder requirement, pertama-tama dilakukan pembagian level bisnis. Berdasarkan sistem organisasi perusahaan. Level bisnis tersebut ditunjukkan pada Gambar 15.2.



Gambar 15.2 Pembagian Level Bisnis CV EKASARI

Berdasarkan pendekatan sistem dan pembagian level organisasi dapat diketahui stakeholder CV Ekasari adalah pemilik usaha, tenaga kerja, supplier, konsumen, dan masyarakat sekitar. Dari masing-masing stakeholder tersebut kemudian diidentifikasi requirement-nya. Dari masing-masing stakeholders tersebut kemudian diidentifikasi requirement-nya. Stakeholder requirement diampikan pada Tabel 1.

Tabel 15. 1 Identifikasi Requirement

No	Requirement
1	Pengiriman barang tepat waktu
2	Jenis kue yang dikirimkan sesuai dengan pesanan
3	Jumlah produk yang dikirimkan sesuai pesanan
4	Kualitas produk selalu dipertahankan
5	Komplain cepat direspon
6	Meminimalkan tingkat kecacatan barang saat produksi
7	Customer baru bertambah
8	Adanya system informasi yang baik
9	Perbaikan sarana dan prasarana kerja
10	Sarana dan prasarana kerja memadai
11	Perawatan mesin produksi yang teratur - Mengurangi tingkat kerusakan mesin
12	Keluhan pekerja lebih diperhatikan oleh perusahaan
13	Keluhan cepat ditanggapi oleh perusahaan
14	Adanya reward jika target pesanan tercapai
15	Adanya kesadaran dari para pekerja untuk menjaga kualitas dan kuantitas produksi
16	Adanya kesadaran dari pada pekerja untuk menjaga kestabilan kualitas dan kuantitas dalam system produksi
17	Setiap produksi berjalan dengan lancar
18	Adanya sistem laporan keuangan yang efektif
19	Transparansi laporan keuangan perusahaan
20	Adanya peningkatan keuntungan dan pendapatan perusahaan
21	Produk perusahaan lebih dikenal di skala nasional - Meningkatkan keuntungan dan pendapatan
22	Peningkatan jumlah order ke supplier
23	Order teratur
24	Pembayaran tepat waktu
25	Terjalin hubungan dengan perusahaan
26	Menjadi perusahaan yang ramah lingkungan
27	Menerima siswa SMK yang ingin melakukan PKL
28	Menerima mahasiswa yang ingin melakukan penelitian

3. Identifikasi Objectives

Requirement yang telah diidentifikasi selanjutnya dijadikan dasar dalam penetapan objective untuk setiap stakeholder. Stakeholder yang terdapat dalam CV Ekasari dapat diidentifikasi menjadi pemilik usaha, karyawan, konsumen, supplier dan juga masyarakat sekitar. Identifikasi objective dilakukan dengan cara melakukan wawancara secara langsung dengan si pemilik usaha dimana pertanyaan yang diajukan adalah seputar visi dan misi yang dimiliki oleh

perusahaan. Misalnya, pada wawancara yang dilakukan dengan CV Ekasari menghasilkan informasi bahwa perusahaan memiliki visi sebagai penyedia catering yang mengedepankan kepuasan pelanggan melalui produktivitas dan pencapaian kesejahteraan karyawan. Sedangkan misi yang dimiliki adalah melakukan peningkatan profesionalisme, produktivitas serta efisiensi untuk mencapai kepuasan pelanggan, peningkatan kedisiplinan dalam bekerja serta pemberian layanan yang prima. Berikut adalah daftar objective yang telah diidentifikasi

Tabel 15. 2 Identifikasi Objectives

No	Requirement	Objective
1	Pengiriman barang tepat waktu	- Meningkatkan kepuasan pelanggan
2	Jenis kue yang dikirimkan sesuai dengan pesanan	- Meningkatkan loyalitas pelanggan
3	Jumlah produk yang dikirimkan sesuai pesanan	
4	Kualitas produk selalu dipertahankan	
5	Komplain cepat direspon	
6	Meminimalkan tingkat kecacatan barang saat produksi	
7	Customer baru bertambah	
8	Adanya system informasi yang baik	- Meningkatkan kualitas system informasi manajemen
9	Perbaikan sarana dan prasarana kerja	- Meningkatkan kenyamanan bekerja para pekerja
10	Sarana dan prasarana kerja memadai	
11	Perawatan mesin produksi yang teratur - Mengurangi tingkat kerusakan mesin	- Mengurangi tingkat kerusakan mesin
12	Keluhan pekerja lebih diperhatikan oleh perusahaan	- Meningkatkan produktivitas para pekerja
13	Keluhan cepat ditanggapi oleh perusahaan	- Meningkatkan loyalitas para pekerja
14	Adanya reward jika target pesanan tercapai	
15	Adanya kesadaran dari para pekerja untuk menjaga kualitas dan kuantitas produksi	- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi
16	Adanya kesadaran dari para pekerja untuk menjaga kestabilan kualitas dan kuantitas dalam system produksi	- Mengurangi produk cacat
17	Setiap produksi berjalan dengan lancar	- Meningkatkan biaya operasional
18	Adanya sistem laporan keuangan yang efektif	- Meningkatkan kinerja keuangan
19	Transparansi laporan keuangan perusahaan	
20	Adanya peningkatan keuntungan dan pendapatan perusahaan	
21	Produk perusahaan lebih dikenal di skala nasional - Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	- Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan
22	Peningkatan jumlah order ke supplier	- Meningkatkan hubungan baik dengan supplier
23	Order teratur	- Meningkatkan kepercayaan masyarakat
24	Pembayaran tepat waktu	
25	Terjalin hubungan dengan perusahaan	
26	Menjadi perusahaan yang ramah lingkungan	- Menjalin hubungan baik dengan masyarakat
27	Menerima siswa SMK yang ingin melakukan PKL	
28	Menerima mahasiswa yang ingin melakukan penelitian	

4. Identifikasi *Key performance indicator*

Setelah menetapkan objective yang didasarkan pada requirement yang dapat diidentifikasi, Langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran untuk setiap objective agar dapat diketahui tingkat pencapaian setiap komponen objective. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan menentukan terlebih dahulu indicator keberhasilannya (KPI). Berikut adalah daftar KPI yang terbentuk dari pengidentifikasian objective :

Tabel 15. 3 Hasil identifikasi Key performance indicator

No	Objective	Key Performance Indicator
1-7	- Meningkatkan kepuasan pelanggan - Meningkatkan loyalitas pelanggan	1. Rasio Pengiriman produk tepat waktu 2. Rasio kesalahan kuantitas pengiriman 3. Jumlah komplain pelanggan 4. Jumlah komplain pelanggan yang diselesaikan 5. Tingkat pertumbuhan penjualan 6. Jumlah pelanggan baru
8-11	- Meningkatkan kualitas system informasi manajemen - Meningkatkan kenyamanan bekerja para pekerja - Mengurangi tingkat kerusakan mesin	7. Rasio jumlah kerusakan sarana dan prasarana perusahaan 8. jumlah kerusakan mesin
12-14	- Meningkatkan produktivitas para pekerja - Meningkatkan loyalitas para pekerja	9. Tingkat produktivitas pekerja dalam proses produksi 10. Tingkat absensi pekerja
15-17	- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi - Mengurangi produk cacat - Meningkatkan biaya operasional	11. Current Ratio 12. Debt to Equity 13. Tingkat produk cacat
18-20	- Meningkatkan kinerja keuangan	14. Rasio penyelesaian laporan keuangan tepat waktu
21	- Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	15. Tingkat pertumbuhan pendapatan 16. Jumlah Laba Kotor
22-25	- Meningkatkan hubungan baik dengan supplier - Meningkatkan kepercayaan masyarakat	17. Rasio order mendadak 18. Rasio pembatalan order 19. Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran
26-28	- Menjalin hubungan baik dengan masyarakat	20. Jumlah siswa SMK yang PKL 21. Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian 22. Jumlah tenaga kerja yang diterima

5. Validasi *Key performance indicator*

Tahapan ini dilakukan dengan menilai apakah KPI yang telah teridentifikasi dan telah dijalankan oleh perusahaan sudah sesuai dan akurat atau masih terdapat kekurangan-kekurangan. Validasi ini dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner KPI kepada seluruh stakeholder perusahaan yang telah diidentifikasi di awal dan didapatkan hasil bahwa KPI yang teridentifikasi adalah valid berdasarkan hasil perhitungan menggunakan metode Cochran-Q. Selanjutnya, dari hasil validasi tersebut, didapatkan pengukuran key performance sebanyak 22 butir sebagai berikut :

Tabel 15. 4 Hierarchy Kinerja

No	Aspek	Kriteria Kinerja	Key Performance Indicator
A	Input	A.1 Meningkatkan hubungan baik dengan supplier	A.1. Rasio order mendadak
			A.1. Rasio pembatalan order
			A.1. Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran
B	Proses	B.1 Mengurangi tingkat kerusakan mesin	Rasio jumlah kerusakan sarana dan prasarana perusahaan
			B.1. jumlah kerusakan mesin
		B.2 Meningkatkan produktivitas para pekerja	B.2. Tingkat produktivitas pekerja dalam proses produksi
			B.2. Tingkat absensi pekerja
		B.3 Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi	B.3. Current Ratio
			B.3. Debt to Equity
			B.3. Tingkat produk cacat
		B.4 Menjalin hubungan baik dengan masyarakat	B.4. Jumlah siswa SMK yang PKL
			B.4. Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian
			B.4. Jumlah tenaga kerja yang diterima
C	Output	C.1 Meningkatkan kepuasan pelanggan	C.1. Rasio Pengiriman produk tepat waktu
			C.1. Rasio kesalahan kuantitas pengiriman
		C.2 Meningkatkan loyalitas pelanggan	C.2. Jumlah komplain pelanggan
			C.2. Jumlah komplain pelanggan yang diselesaikan
			C.2. Tingkat pertumbuhan penjualan
			C.2. Jumlah pelanggan baru
		C.3 Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	C.3. Tingkat pertumbuhan pendapatan
			C.3. Jumlah Laba Kotor

Hierarki kerja disusun atas dasar kriteria stakeholder requirement, dimana level teratas adalah pemilik CV dan selanjutnya diisi dengan level

stakeholder dan level terakhir adalah KPI dari setiap level yang berada di atasnya.

6. Spesifikasi *Key performance indicator*

Setelah terselesainya proses validasi, selanjutnya dilakukan spesifikasi *key performance indicator*, dimana seluruh *key performance indicator* yang telah diidentifikasi selanjutnya dilakukan penjabaran yang disesuaikan dengan spesifikasinya. Berikut ini hasil spesifikasi *key performance measurement*.

Tabel 15. 5 Spesifikasi Key Performance Indicator Rasio Pembatalan

KPI	A.1.2
Nama KPI	Rasio Pembatalan Order
Deskripsi	Menunjukkan persentase dari pembatalan order kepada konsumen
Tujuan	Mengurangi adanya pembatalan order
Target	Tidak ada pembatalan order
Formula / Cara Pengukuran	$(\text{Jumlah pembatalan order} / \text{Jumlah order}) \times 100\%$
Frekuensi Pengukuran	Per Bulan
Sumber Data	Buku Daftar Pembelian Bahan

7. Pembobotan *Key performance indicator*

Pembobotan KPI yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan memakai metode Analytic Hierarchy Process atau hierarki kinerja (Nurchayanie, 2011). Untuk mengetahui bobot kinerja, peneliti menggunakan kuisisioner penelitian dan hasilnya diolah dengan *software expert choice*. Hasil penelitian yang menunjukkan suatu bobot memiliki nilai yang besar dibandingkan dengan bobot lainnya, maka dianggap perlu mendapatkan perhatian lebih dari perusahaan, sedangkan bobot dengan nilai yang kecil dianggap belum mendesak untuk ditindaklanjuti dalam peningkatan kinerja.

8. Aspek Kinerja Secara Keseluruhan

Pada tabel 6 terlihat pada bobot terbesar pada aspek kinerja adalah pada aspek proses. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses dianggap sebagai hal yang paling penting pada perusahaan yang bergerak disektor ini karena prosesnya akan berpengaruh pada hasil kue yang akan dijual.

Tabel 15. 6 Pembobotan Kriteria Kinerja

No	Aspek	Bobot Vektor	Kriteria Kinerja	Bobot Vektor	Key Performance Indicator	Bobot Vektor
A	Input	0,13	A.1 Meningkatkan hubungan baik dengan supplier	1	A.1.1 Rasio order mendadak	0,127
					A.1.2 Rasio pembatalan order	0,104
					A.1.3 Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran	0,769
B	Proses	0,732	B.1 Mengurangi tingkat kerusakan mesin	0,61	B.1.1 Rasio jumlah kerusakan sarana dan prasarana perusahaan	0,5
					B.1.2 jumlah kerusakan mesin	0,5
			B.2 Meningkatkan produktivitas para pekerja	0,124	B.2.1 Tingkat produktivitas pekerja dalam proses produksi	0,876
					B.2.2 Tingkat absensi pekerja	0,124
			B.3 Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi	0,513	B.3.1 Current Ratio	0,2
					B.3.2 Debt to Equity	0,2
					B.3.3 Tingkat produk cacat	0,6
			B.4 Menjalin hubungan baik dengan masyarakat	0,302	B.4.1 Jumlah siswa SMK yang PKL	0,143
					B.4.2 Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian	0,143
					B.4.3 Jumlah tenaga kerja yang diterima	0,714
C	Output	0,138	C.1 Meningkatkan kepuasan pelanggan	0,54	C.1.1 Rasio Pengiriman produk tepat waktu	0,5
					C.1.2 Rasio kesalahan kuantitas pengiriman	0,5
			C.2 Meningkatkan loyalitas pelanggan	0,163	C.2.1 Jumlah komplain pelanggan	0,062
					C.2.2 Jumlah komplain pelanggan yang diselesaikan	0,486
					C.2.3 Tingkat pertumbuhan penjualan	0,353
					C.2.4 Jumlah pelanggan baru	0,099
			C.3 Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	0,297	C.3.1 Tingkat pertumbuhan pendapatan	0,75
					C.3.2 Jumlah Laba Kotor	0,75

9. Aspek Pengukuran Kinerja

Kriteria kinerja yang terdapat dalam aspek input menyatakan bahwa adanya peningkatan hubungan baik yang harus dilakukan dengan setiap supplier yang dimiliki perusahaan. Kepuasan konsumen akan dipengaruhi oleh produk yang berkualitas baik, sedangkan produk yang berkualitas baik muncul karena adanya bahan baku yang baik pula. Kepuasan konsumen inilah yang akan menentukan loyalitas konsumen kepada perusahaan, konsumen yang tidak loyal maka permintaan atas pesannya akan cenderung rendah. Selanjutnya jika diamati pada aspek proses, kriteria tujuan dalam peningkatan efisiensi serta efektivitas

produksi memiliki bobot yang paling besar. Kemudian peningkatan kepuasan pelanggan memiliki bobot terbesar dalam aspek output. Kepuasan pelanggan dianggap sebagai salah satu kunci dalam meningkatnya pendapatan dan keuntungan perusahaan.

10. Ukuran *Key performance indicators* Keseluruhan

Bobot global digunakan dalam pengukuran kinerja CV Ekasari, dimana bobot global key performance ditunjukkan dalam tabel 6. Berdasarkan hasil pembobotan, diketahui bahwa produk cacat memiliki nilai bobot yang paling besar. Hal tersebut menunjukkan bahwa produk cacat adalah hal yang perlu diberikan perhatian khusus karena produk cacat dianggap sebagai sumber kerugian perusahaan dikarenakan akan ada proses penggantian produk cacat dengan produk baru. Produk cacat juga akan menimbulkan kekecewaan bagi para pelanggan dan menimbulkan menurunnya permintaan dari pelanggan.

Hasil dari pengukuran kinerja menggunakan IPMS menunjukkan hal yang bertolak belakang dengan visi dan misi yang dibangun oleh perusahaan yaitu mengutamakan kepuasan pelanggan. Sedangkan pengukuran dengan KPI menunjukkan bahwa produk cacat berasal dari KPI pada kriteria kinerja peningkatan efektif dan efisiensi produksi. Terdapat perbedaan hasil yang diduga dipengaruhi oleh adanya penyebaran kuisioner yang kurang merata karena penyebaran kuisioner diketahui Sebagian besar diisi oleh stakeholder internal CV. Hal tersebut menyebabkan hasil pembobotan yang paling tinggi yaitu pada aspek internal perusahaan

Tabel 15. 7 Peringkat Bobot Global Key performance indicator

Key Performance Indicator	Bobot Vektor
A.1.1 Rasio order mendadak	0,017
A.1.2 Rasio pembatalan order	0,014
A.1.3 Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran	0,100
B.1.1 Rasio jumlah kerusakan sarana dan prasarana perusahaan	0,223
B.1.2 jumlah kerusakan mesin	0,223
B.2.1 Tingkat produktivitas pekerja dalam proses produksi	0,080
B.2.2 Tingkat absensi pekerja	0,011
B.3.1 Current Ratio	0,075
B.3.2 Debt to Equity	0,075
B.3.3 Tingkat produk cacat	0,225
B.4.1 Jumlah siswa SMK yang PKL	0,032
B.4.2 Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian	0,032
B.4.3 Jumlah tenaga kerja yang diterima	0,158
C.1.1 Rasio Pengiriman produk tepat waktu	0,037
C.1.2 Rasio kesalahan kuantitas pengiriman	0,037
C.2.1 Jumlah komplain pelanggan	0,001
C.2.2 Jumlah komplain pelanggan yang diselesaikan	0,011
C.2.3 Tingkat pertumbuhan penjualan	0,008
C.2.4 Jumlah pelanggan baru	0,002
C.3.1 Tingkat pertumbuhan pendapatan	0,031
C.3.2 Jumlah Laba Kotor	0,010

D. DAFTAR PUSTAKA

- Britici, U. dan Cerrie., McDeviti. (1997). Integrated Performance Measurement System: a development guide, International Journal of Operation and Production Management. Vol. 17 No. 5.
- Nurchahyanie. (2011). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (IPMS). Jurnal Teknik Waktu. Vol 09 No 01. Pp. 1412-1867.
- Susetyo, J. (2013). Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) Pada PT. X. Jurnal Teknologi, volume 6 Nomor 1, pp. 2013, 98-107.
- Suwignjo, P., Bititci, U. S., dan Carrie, A.S. (2000). Quantitative models for performance measurement system. International Journal of production economics, 64(1-3), 231-241.
- Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi. Deepublish. Yogyakarta

PERTEMUAN 16

METODE *SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE* (SCOR®)

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan

1. Pengertian SCOR®
2. Ruang Lingkup SCOR® Model 11.0
3. Metrik Kinerja SCOR® Model 11.0
4. Gap Analysis

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian SCOR®

Supply chain Operations Reference (SCOR®) adalah sebuah model referensi yang dapat diaplikasikan dalam pengukuran kinerja dari rantai pasok (*supply chain*). Council, Inc. (SCC) merupakan pihak pertama yang melakukan pengembangan model SCOR. SCC merupakan konsorsium global nirlaba yang mempunyai metodologi, alat studi banding dan alat diagnostik untuk membantu perusahaan dalam melakukan perbaikan dalam proses rantai pasok. Secara dramatis dan cepat. Model SCOR dapat digunakan melakukan evaluasi dan perbandingan antar aktivitas dan kinerja rantai pasok. SCC berdiri pada tahun 1996 atas prakarsa dari beberapa organisasi seperti Procter & Gamble, Texas Instruments, Bayer, 3M, Lockheed Martin, Compag, Rockwell Semiconductor, Nortel, Cargill, Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) dan AMR (Advance Manufacturing Research) (Bolstorff & Rosenbaum, 2007).

2. Ruang Lingkup SCOR® Model 11.0

Model SCOR melakukan kombinasi atas tiga elemen yaitu *business process reengineering*, *benchmarking* dan *process measurement* ke dalam kerangka lintas fungsi dalam rantai pasok. Ketiga elemen tersebut memiliki fungsi sebagai berikut (Pujawan & Mahendrawathi, 2010):

- Business Process Reengineering* digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap proses bisnis menyeluruh yang saat ini sedang berjalan (as-is) dan Menyusun sebuah definisi atas proses bisnis yang diharapkan akan terjadi dimasa mendatang (to-be).
- Benchmarking merupakan sebuah upaya dalam rangka perolehan data kinerja operasional yang berasal dari perusahaan lainnya yang sejenis. Target internal perusahaan ditentukan berdasarkan kinerja dari perusahaan terbaik di bidangnya.
- Process Measurement dapat digunakan untuk melakukan pengukuran, pengendalian serta perbaikan terhadap proses-proses rantai pasok.

Model SCOR® adalah model yang memetakan proses bisnis rantai pasok secara keseluruhan dalam setiap tahapan agar dapat memuaskan permintaan konsumen. SCOR meliputi 3 level proses dan 1 level implementasi yang merupakan implementasi dari 3 level sebelumnya, Setiap level memiliki keterkaitan satu sama lainnya, sehingga dibutuhkan proses integrasi agar seba level saling terkait (*Supply chain Council, 2012*).

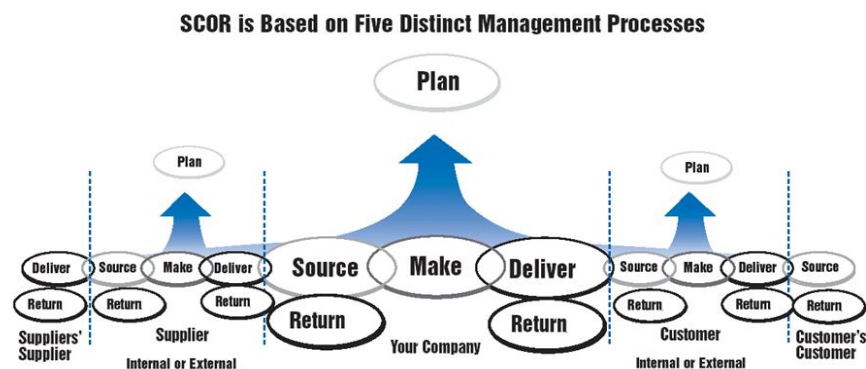
	Level		Contoh	Penjelasan
	#	Deskripsi		
Dalam Lingkup SCOR ↑		Tipe Proses (Lingkup)	Plan, Source, Make, Deliver, Enable	Level 1 mendefinisikan lingkup dan isi dari rantai pasok. Pada level 1 target kinerja kompetisi dasar dari rantai pasok ditetapkan
		Kategori Proses (konfigurasi)	Make-to-stock, Make-to-Order, Engineer-to-Order, Defective products, MRO Products, Excess products	Level 2 mendefinisikan strategi operasi. Pada level 2 kapabilitas proses untuk rantai pasok ditetapkan (MTS, MTO)
		Elemen Proses (langkah-langkah)	*Schedule deliveries *Receive product *Verify product *Transfer product *Authorize payment	Level 3 mendefinisikan konfigurasi dari proses individual. Pada level 3 kemampuan menjalankan telah ditetapkan dan fokus pada ketepatan: proses, input dan output, kinerja proses, praktik, kapabilitas teknologi dan ketrampilan staf
Di luar lingkup ↓		Aktivitas (implementasi)	Industry-, company-, location-, and/or technology specific steps	Level 4 menjelaskan aktivitas yang dilakukan dalam rantai pasok. Perusahaan mengimplementasikan pada industri-, perusahaan-, dan/atau proses lain praktik pada lokasi tertentu untuk mencapai kinerja

Gambar 16.1
Level Model SCOR

a. Level 1 (Level Tipe Proses)

Level 1 merupakan tingkat atas yang memberikan definisi mengenai lingkup dan isi dari rantai pasok yang terdiri dari dengan enam proses utama, yaitu plan, source, make, deliver, return dan enable. Pada tahap ini pula telah ditetapkan targettarget kinerja dari rantai pasok perusahaan untuk dapat bersaing (*Supply chain Council*, 2012).

Pada pemetaan rantai pasok menggunakan blok diagram proses bertujuan untuk menggambarkan rantai pasok dengan sistem yang sangat sederhana atau sangat kompleks dengan menggunakan seperangkat definisi. Hal ini mengakibatkan untuk Industri yang berbeda dapat dihubungkan untuk menggambarkan kedalaman dan tuannya pada semua rantal pasok, Model ing dapat dengan mudah menggambarkan dar memberikan dasar untuk perbaikan rantai pasok pada proyek proyek global serta proyek proyek domestik. Model ini menggambarkan proses bukan fingat sehingga, modey hanya fokus pada aktivitas yang terlibat dan bukan hanya pihak atau elemen organisasi yang melakukan aktivitas.



Gambar 16.2

Proses Manajemen utama SCOR

Fungsi dari enam proses manajemen utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (*Supply chain Council*, 2012):

- 1) Plan (Perencanaan), menjelaskan aktivitas yang berhubungan dengan perencanaan operasional rantai pasok. Perencanaan meliputi aktivitas pengumpulan persyaratan, pengumpulan informasi mengenai sumber daya yang ada, penyeimbangan kebutuhan dan sumber daya untuk

menetapkan kapabilitas yang direncanakan, permintaan dan sumber daya serta menentukan tindakan memenuhi deviasi tersebut.

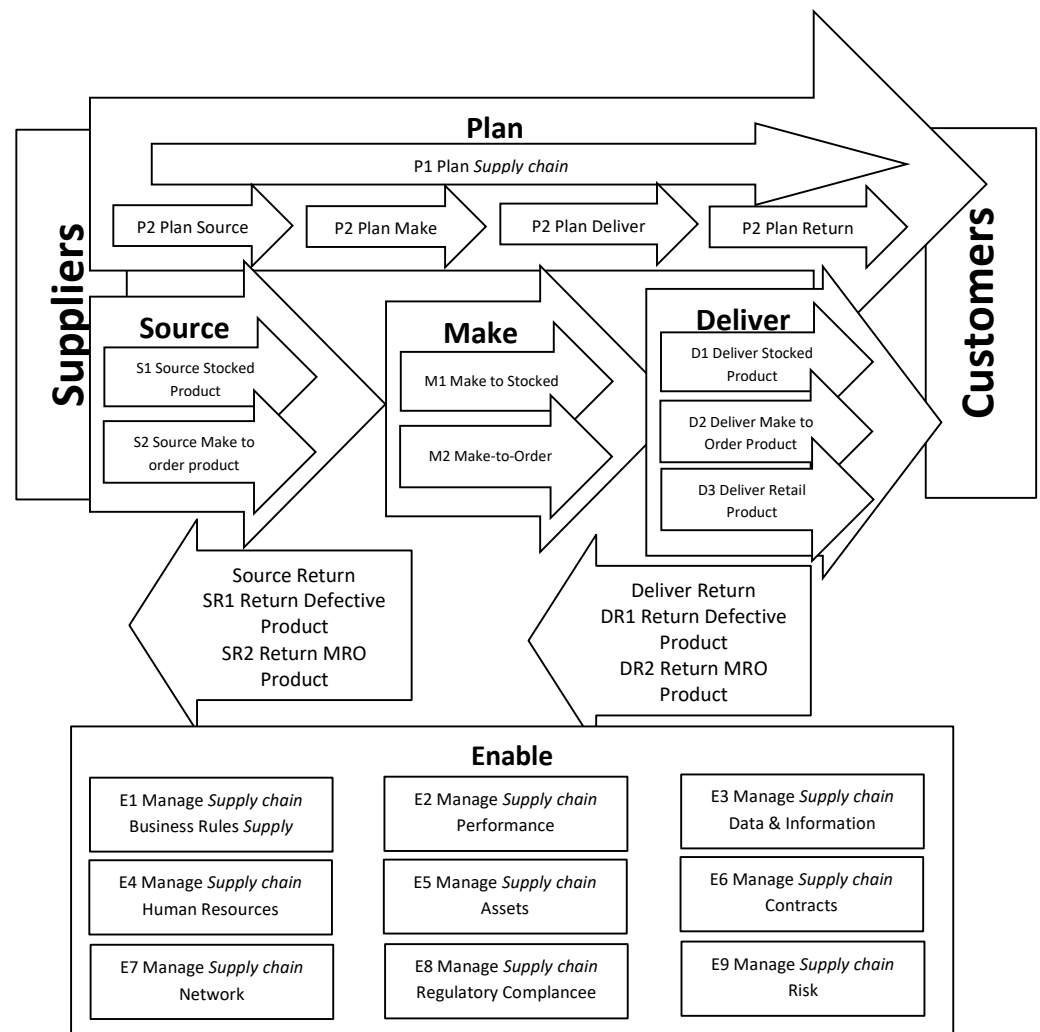
- 2) Source (Pengadaan) merupakan proses pengadaan barang dan jasa dengan tujuan untuk memenuhi permintaan. Proses ini meliputi aktivitas penyusunan jadwal pengiriman dari pemasok, penerimaan, pengecekan dan pemberian otorisasi pembayaran untuk barang yang dikirim oleh pemasok, pemilihan pemasok, evaluasi kinerja pemasok dan sebagainya. Jenis proses akan berbeda bergantung pada apakah barang yang dibeli termasuk barang berbasis stok, atau berbasis pesanan.
- 3) Make (Produksi), menjelaskan aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi atau penyusunan materi (contents) untuk jasa, ini dapat dilaksanakan berdasarkan hasil peramalan permintaan dengan tujuan untuk memenuhi target persediaan (make-to-stock) atau memenuhi pesanan (make-to-order). Produksi mencakup aktivitas penyusunan jadwal produksi proses manufaktur dan pengujian kualitas, pengelolaan barang setengah jadi (work-in-process), pemeliharaan peralatan atau mesin produksi dan lain-lain.
- 4) Deliver (Pengiriman), menjelaskan aktivitas yang berhubungan dengan perencanaan, pemeliharaan dan pemenuhan pesanan konsumen. Aktivitas ini meliputi pengelolaan pesanan, transportasi dan distribusi. Pengiriman mencakup proses penanganan pesanan dari konsumen, pemilihan jasa pengiriman, penanganan pergudangan produk jadi dan pengiriman tagihan ke konsumen.
- 5) Return (Pengembalian), merupakan aktivitas pengembalian atau menerima pengembalian produk disebabkan berbagai alasan dari konsumen. Aktivitas ini mencakup identifikasi kondisi produk, otortisasi pengembalian cacat, penjadwalan pengembalian dan melakukan pengembalian. Dukungan pengiriman kembali dari konsumen merupakan bagian dari proses pengembalian
- 6) Enable, menjelaskan aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan rantai pasok. Proses enable mencakup pengelolaan kinerja, pengelolaan sumber daya, pengelolaan jaringan rantai pasok, pengelolaan fasilitas, pengelolaan aturan bisnis, pengelolaan kontrak,

pengelolaan data, pengelolaan kepatuhan terhadap peraturan dan pengelolaan risiko.

b. Level 2 (Level Konfigurasi Proses)

Level 2, merupakan tingkat konfigurasi proses sekaligus menentukan Strategi operasional rantai pasok (lihat gambar 11.3). Perusahaan dapat Menyusun konfigurasi saat ini (as-is) ataupun yang diinginkan (to-be). Pemetaan level 2 meliputi identifikasi kategori proses level 1 yang berkaitan dengan rantai pasok, yaitu plan, Source, make, deliver, dan/atau return. Kemudian menentukan proses dalam level 2 seperti souce stocked product, engineer-to-order, deliver stocked product, dan lain-lain pada setiap proses (Bolstorff & Rosenbaum, 2007). Setiap industri baik industri hulu industry antara, dan industri hilir dapat memilih salah satu atau Mengkombinasikan beberapa proses dalam level 2 sesuai karakteristik industrinya untuk memperoleh model rantai pasok yang tepat (Sutopo et al., 2015).

Penyusunan konfigurasi saat ini (as-is) bertujuan untuk aliran material dengan bantuan peta geografis saat ini (as-is). Pada peta as-is geographic, aliran material akan digambarkan dan dirancang ulang dengan menunjukkan lokasi setiap entitas dalam rantai pasok termasuk proses level 2. Langkah selanjutnya adalah memahami proses antar organisasi dalam rantai pasok dengan melakukan konversi peta geografis saat ini (as-is) menjadi diagram as-is thread yang lebih fokus pada proses antar-organisasi. Setiap proses level 2 akan berubah menjadi panah. Untuk memisahkan entitas perusahaan diberikan garis vertikal tebal, sedangkan memisahkan departemen yang berbeda pada perusahaan sama ditambahkan garis vertical putus-putus.

**Gambar 16.3**

Configuration Level SCOR

c. Level 3 (Level Elemen Proses)

Level 3 adalah tingkat elemen proses yang menjelaskan prosedur yang perlu dijalankan dalam pelaksanaan setiap proses pada level 2. Level 3 adalah tahap dekomposisi proses proses yang ada dalam rantai pasok menjadi elemen-elemen yang menggambarkan kemampuan bersaing dari perusahaan. Tahap ini terdiri dari definisi elemen elemen proses, Input dan output dari informasi tentang elemen proses, metrik metrik dari kinerja proses, best practices dan kemampuan sistem yang dibutuhkan untuk mendukung aplikasi best practices (Supply chain Council, 2012).

d. Level 4 (Level Implementasi)

Level 4 merupakan level implementasi dan menjelaskan aktivitas industri yang diperlukan dalam menjalankan level 3. Level 4 merupakan tahap implementasi yang memetakan program-program implementasi secara khusus dan mendefinisikan perilaku-perilaku untuk mencapai keunggulan bersaing serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika bisnis yang mungkin terjadi.

3. Metrik Kinerja SCOR® Model 11.0

Metrik kinerja SCOR berfokus pada pemahaman terhadap hasil dari rantai pasok dan terdiri dari dua bagian yaitu atribut kinerja dan metrik. Atribut kinerja adalah pengelompokan atau “kategorisasi metrik yang digunakan untuk mengekspresikan suatu strategi tertentu. Atribut tidak dapat diukur secara langsung dan dapat digunakan untuk mengatur arah strategis (*Supply chain Council*, 2012). SCOR meliputi lima atribut kinerja yaitu keandalan (reliability), responsivitas (responsiveness), agilitas (agility), biaya (cost), dan efisiensi manajemen aset (asset management efficiency) dari rantai pasok perusahaan.

a. Keandalan

Atribut ini membahas kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibutuhkan. Keandalan fokus pada masalah kemampuan prediksi hasil dari sebuah proses. Metrik khas untuk atribut keandalan meliputi: ketepatan waktu (on time), jumlah yang tepat, dan kualitas yang tepat. Atribut keandalan lebih fokus pada pelanggan.

b. Responsivitas

Atribut yang menggambarkan kecepatan merespon dari setiap tugas yang diberikan. Atribut ini lebih fokus berkaitan dengan kecepatan waktu respons terhadap permintaan pelanggan. Atribut responsivitas lebih fokus pada pelanggan.

c. Agilitas

Atribut yang menggambarkan pengaruh eksternal yang meliputi: permintaan, pemasok atau mitra yang keluar dari bisnis, bencana alam, tindakan terorisme, keterbatasan sumber daya keuangan, dan isu-isu ketenagakerjaan. Atribut agilitas lebih fokus pada pelanggan.

d. Biaya (Cost)

Atribut yang menggambarkan biaya proses operasional rantai pasok Biaya tersebut meliputi biaya tenaga kerja, biaya bahan baku, dan biaya transportasi. Atribut biaya lebih fokus pada area internal perusahaan.

e. Efisiensi Manajemen Aset

Aset Atribut ini menggambarkan kapabilitas dalam memanfaatkan asset secara efisien, strategi manajemen aset dalam rantai pasok termasuk di dalamnya minimasi persediaan. Atribut ini lebih fokus pada area internal perusahaan.

Atribut keandalan, responsivitas dan agilitas merupakan atribut yang berorientasi pada pelanggan (consumer-oriented metrics), sedangkan atribut biaya dan efisiensi manajemen aset merupakan atribut yang berorientasi pada internal perusahaan (internal-oriented metrics) (Sutopo et al., 2015). Metrik adalah ukuran standar untuk pengukuran kinerja dari rantai pasok atau proses. SCOR mempunyai tiga level metrik yang telah ditetapkan, yaitu:

a. Metrik Level 1

adalah alat diagnostik untuk kondisi rantai pasok secara keseluruhan. Metrik ini juga dikenal sebagai metrik strategis dan *Key performance indicators* (KPI). Studi banding metrik level-1 dapat membantu perusahaan menetapkan target yang realistis dalam mendukung arah strategis

b. Metrik Level 2

merupakan alat diagnostik untuk metrik level-1. Hubungan diagnostik dapat membantu untuk mengidentifikasi akar penyebab terjadinya deviasi atau gap kinerja untuk metrik level-1.

c. Metrik Level 3

dapat berfungsi sebagai alat diagnostik untuk metrik level-2. Analisis kinerja metrik dari level-1 sampai 3 disebut sebagai metrik dekomposisi, kinerja diagnosis atau metrik analisis akar penyebab masalah. Metrik dekomposisi merupakan langkah awal dalam mengidentifikasi proses yang masih perlu investigasi lebih lanjut. (Proses terkait dengan metrik level-1, level-2 dan level-3).

SCOR mengakui 10 metrik strategis (metrik level-1) dan pada tabel berikut ini merupakan metrik-metrik tersebut berdasarkan atributnya:

Tabel 16. 1 Metrik Strategis dan atributnya

Atribut Kerja	Metrik Level 1
Reliability	Perfect Order Fullfillment
Responsiveness	Order Fullfillment Cycle Time
Agility	Upside Supply Chain Flexibility
	Upside Adaptability
	Downside Adaptability
	Overall Value at Risk
Cost	Total Cost to Serve
Asset Management Efficiency	Cash to Cash Cycle Time
	Return on Fixed Assets
	Return on Working Capital

a. Perfect Order Fulfillment (POF)

POF atau pemenuhan pesanan secara sempurna adalah persentase pesanan yang memenuhi kinerja pengiriman dengan dokumentasi yang lengkap dan akurat serta tidak ada kerusakan pengiriman. Berikut ini adalah hirarki atau metric level 2 dari POF

- 1) Order dianggap sempurna jika produk yang dipesan adalah produk yang disediakan dan jumlah yang dipesan cocok dengan jumlah yang tersedia (% of orders delivered in full)
- 2) Sebuah pengiriman dianggap sempurna jika lokasi, ditempatkan entitas pelanggan dan waktu pengiriman terpenuhi (delivery performance to customer commit date)
- 3) Dokumentasi dianggap sempurna jika semua akurat, lengkap dan tepat waktu (documentation accuracy)
- 4) Kondisi produk dianggap sempurna jika produk dikirimkan dengan konfigurasi yang benar, dengan tidak ada kerusakan, pelanggan siap, dan diterima oleh pelanggan (perfect condition)

b. Order Fulfillment Cycle Time (OFCT)

OFCT atau tunggu pemenuhan pesanan adalah rata-rata waktu siklus actual secara konsisten dicapai untuk memenuhi pesanan pelanggan atau waktu tunggu pemesanan. Adapaun hirarki atau matrik level 2 dari OFCT adalah sebagai berikut

- 1) Source cycle time: rata-rata waktu yang terkait dengan proses source. Metric pada level 3 digunakan untuk mendorong perhitungan source cycle time yang diambil dari elemen proses source.
- 2) Make cycle time: rata-rata waktu yang terkait dengan proses make
- 3) Deliver cycle time: rata-rata waktu yang terkait dengan proses deliver
- 4) Delivery retail cycle time: rata-rata waktu yang terkait dengan penggunaan untuk memperoleh dan menjual barang jadi di toko ritel.

c. *Upside Supply chain Flexibility*

Upside Flexibility atau fleksibilitas rantai pasokan adalah jumlah hari yang dibutuhkan untuk merespon 20% peningkatan atau penurunan permintaan produk yang tidak direncanakan tanpa biaya atau jasa tambahan. Adapun hirarki level 2 nya adalah sebagai berikut:

- 1) Upside source flexibility: jumlah hari yang dibutuhkan untuk merespon 20% peningkatan atau pengurangan yang tidak direncanakan dalam pemenuhan kuantitas bahan baku
- 2) Upside make flexibility: jumlah hari yang dibutuhkan untuk merespon 20% peningkatan atau pengurangan yang tidak direncanakan pada produksi dengan asumsi tidak ada batasan bahan baku
- 3) Upside deliver flexibility: jumlah hari yang dibutuhkan untuk merespon 20% peningkatan atau pengurangan yang tidak direncanakan pada kuantitas pengiriman dengan asumsi bahwa tidak ada batasan lain
- 4) Upside source return flexibility: jumlah hari yang dibutuhkan untuk merespon 20% peningkatan atau pengurangan yang tidak direncanakan pada pengembalian bahan baku pada pemasok
- 5) Upside deliver return flexibility: jumlah hari yang dibutuhkan untuk merespon 20% peningkatan atau pengurangan yang tidak direncanakan pada pengembalian produk dari pelanggan.

d. *Upside Adaptability*

Upside adaptability atau adaptabilitas rantai pasokan atas adalah perungkatan kuantitas maksimum yang dapat dikirimkan dalam 30 hari atau kemampuan untuk meningkatkan kuantitas untuk tindak antisipasi bila terjadi kelebihan pesanan. Dalam hal ini, 30 hari adalah jumlah yang sewenang-wenang yang tersedia untuk tujuan benchmarking. Untuk beberapa industri dan beberapa organisasi 30 hari mungkin dalam beberapa kasus didapat

atau di lain terlalu konservatif. Adapun hirarki atau metrik level 2 dari upside adaptability adalah sebagai berikut:

- 1) Upside source adaptability: Persentase berkelanjutan maksimum untuk meningkatkan jumlah bahan baku yang dapat diperoleh/ diterima.
- 2) Upside make adaptability: Persentase berkelanjutan maksimum untuk meningkatkan kuantitas yang dikirimkan yang dapat dicapai dalam 30 hari dengan asumsi tidak ada batasan bahan baku.
- 3) Upside deliver adaptability: Persentase berkelanjutan maksimum yang meningkatkan kuantitas yang dikirimkan yang dapat dicapai dalam 30 hari dengan asumsi tidak dibatasi ketersediaan barang jadi.
- 4) Upside source return adaptability: Persentase berkelanjutan maksimum yang meningkatkan pengembalian bahan baku kepada pemasok yang dapat dicapai dalam 30 hari.
- 5) Upside deliver return adaptability: Persentase berkelanjutan maksimum yang meningkatkan pengembalian barang jadi kepada konsumen yang dapat dicapai dalam 30 hari.

e. Downside Adaptability

Downside Adaptability atau adaptabilitas rantai pasokan bawah adalah penurunan kuantitas maksimum yang dapat dikirimkan dalam 30 hari atau kemampuan untuk menurunkan kuantitas apabila tidak ada pesanan. Adapun hirarki atau metrik level 2 dari downside adaptability adalah sebagai berikut.

- 1) Downside source adaptability: Penurunan kuantitas bahan baku yang berkelanjutan pada 30 hari sebelum pengiriman tanpa persediaan atau biaya denda.
- 2) Downside make adaptability: Penurunan produksi yang berkelanjutan pada 30 hari sebelum pengiriman tanpa persediaan atau biaya denda.
- 3) Downside deliver adaptability: Penurunan kuantitas pengiriman yang berkelanjutan pada 30 hari sebelum pengiriman tanpa persediaan atau biaya denda.

f. Overall Value at Risk

Value at Risk (VaR) adalah jumlah peluang kejadian berisiko dikalikan dampak moneter dari kejadian tersebut untuk semua fungsi rantai pasok. Nilai resiko keseluruhan yaitu jumlah dari probabilitas kejadian risiko yang mengakibatkan dampak kerugian untuk semua fungsi rantai pasokan. Metrik

risiko ini banyak digunakan oleh industri keuangan untuk memahami risiko dari trading portfolio berdasarkan volatilitas historis. Adapun hirarki atau metrik level 2 dari overall value at risk adalah sebagai berikut:

- 1) Supplier's/Customer's/Products's Risk Rating
- 2) Value at Risk (Plan): Jumlah dari probabilitas kejadian risiko kali dampak moneter dari peristiwa yang dapat berdampak fungsi rantai pasokan plan.
- 3) Value at Risk (Source): Jumlah dari probabilitas kejadian risiko kali dampak moneter dari peristiwa yang dapat berdampak fungsi rantai pasokan source.
- 4) Value at Risk (Make). Jumlah dari probabilitas kejadian risiko kali dampak moneter dari peristiwa yang dapat berdampak fungsi rantai pasokan make.
- 5) Value at Risk (Deliver): Jumlah dari probabilitas kejadian risiko kali dampak moneter dari peristiwa yang dapat berdampak fungsi rantai pasokan deliver.
- 6) Value at Risk (Return): Jumlah dari probabilitas kejadian risiko kali dampak moneter dari peristiwa yang dapat berdampak fungsi rantai pasokan return

g. Total Cost to Serve

Total cost to serve atau biaya total penyampaian produk adalah jumlah dari biaya *supply chain* dari produk yang dikirimkan dan layanan untuk konsumen. Total cost to serve terdiri dari dua tipe biaya, yaitu direct cost (biaya yang dapat secara langsung terkait dengan pemenuhan pesanan konsumen) dan indirect cost (biaya yang dibutuhkan untuk mengoperasikan *supply chain*). Berikut ini adalah hirarki atau metrik level 2 dari total cost to serve.

- 1) Planning Cost: total biaya dari biaya pekerja, otomasi, dan biaya overhead pada proses planning *supply chain*.
- 2) Sourcing Cost: total biaya yang terkait dengan pengelolaan pemesanan, penerimaan, inspeksi dan gudang dari material, produk, dan pelayanan.
- 3) Material Landed Cost: total biaya yang terkait dengan pembelian dan pembuatan material, produk atau barang dagangan yang tersedia pada lokasi yang digunakan.

- 4) Production Cost: total biaya yang terkait dengan mengelola dan melakukan proses produksi.
- 5) Order Management Cost: biaya tata kelola, manajemen risiko, pemenuhan, dan overhead yang dialokasikan untuk manajemen pesanan.
- 6) Fulfillment Cost: total biaya dari biaya pekerja, otomasi, aset, dan biaya overhead yang terkait dengan pemenuhan pesanan.
- 7) Returns Cost: total biaya disposisi dari pengembalian material karena error perencanaan, kualitas pemasok, produksi, manajemen order dan error pengiriman.
- 8) Cost of Goods Sold: biaya material langsung, pekerja langsung, dan overhead yang terkait dengan perolehan atau produksi dari produk jadi

h. Cash to Cash Cycle Time (CCCT)

CCCT adalah waktu yang dibutuhkan untuk investasi dibuat mengalir kembali ke perusahaan setelah telah dikeluarkan untuk bahan baku atau metrik yang mengukur kecepatan *supply chain* yang mengubah persediaan bahan baku atau produk menjadi uang. Untuk layanan, ini merupakan waktu dari titik di mana sebuah perusahaan membayar untuk sumber daya yang dikonsumsi dalam kinerja layanan untuk waktu yang perusahaan menerima pembayaran dari pelanggan untuk layanan tersebut. Berikut ini adalah hirarki atau metrik level 2 dari CCCT:

- 1) Days sales outstanding: Lamanya waktu dari ketika penjualan dibuat sampai uang tunai untuk itu diterima dari pelanggan. Jumlah penjualan yang luar biasa dinyatakan dalam hari.
- 2) Inventory days of supply: Jumlah persediaan (stok) yang dinyatakan dalam hari penjualan.
- 3) Days payable outstanding: Lamanya waktu dari pembelian bahan, tenaga kerja dan / atau sumber daya konversi sampai pembayaran tunai harus dilakukan dinyatakan dalam hari.

i. Return on Fixed Assets

Return on fixed assets mengukur kembalinya sebuah perusahaan menerima modal yang diinvestasikan dalam aset tetap rantai pasokan. Ini termasuk aset tetap yang digunakan dalam plan, source, make, deliver, dan return. Metrik level 2 dari metrik ini adalah *supply chain* fixed assets itu sendiri yaitu

jumlah biaya yang berkaitan dengan aset tetap plan, source, make, deliver, return.

j. Return on Working Capital

Return on Working Capital atau pengembalian modal kerja adalah pengukuran yang menilai besarnya Investasi relatif terhadap posisi modal kerja perusahaan dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan dari rantai Pasukan Berikut ini adalah burarki atau metrik level 2 dari return on working capital:

- 1) Amounts payable (payables outstanding): Jumlah bahan yang dibeh, tenaga kerja dan / atau sumber daya konversi yang harus dibayar atau kewapnban kepada pihak lam yang harus dipenuhi dalam jangka waktu yang singkat
- 2) Accounts recewable (sales outstanding): Jumlah piutang yang beredar dan dinyatakan dalam rupiah.
- 3) Inventory: Jumlah inventori (stok) yang dinyatakan dalam rupiah.

4. Gap Analysis

Gap analysis digunakan pada saat melakukan analisis level 1, yaitu untuk menghitung besarnya peningkatan pendapatan (value of improvement atau opportunity) apabila target yang ditetapkan untuk setiap metrik dapat tercapai. Pada tahap gap analysis, langkah pertama adalah mengukur kinerja model rantai pasok. Mengukur seberapa baik kinerja rantai pasokan sama pentingnya dengan memahami bagaimana operasinya. Pengukuran harus dikaitkan dengan tujuan bisnis dan memberikan penjelasan tentang bagaimana mengelola rantai pasokan secara lebih efisien.

C. LATIHAN SOAL

Studi kasus diteliti oleh Firdaus et al. (2018)

CV Ciamik menggunakan system produksi berupa *make to stock* sebesar 70% dan 30% sisanya menggunakan system produk *make to order*. Diidentifikasi bahwa kebutuhan utama terkait dengan komponen utama yang dimiliki oleh meja tenis diantaranya adalah meja bagian atas dengan bahan papan MDF, kaki meja yang

terbuat dari besi serta alumunium dan roda. Meja tenis tersebut diproduksi pada dua pabrik yang berbeda, dimana jarak antar pabrik adalah sejauh 850 m dan dilakukan pembagian Pabrik A digunakan dalam proses produksi meja atas, sedangkan pabrik B digunakan untuk melakukan produksi berupa kaki meja, *assembly* dan *finishing*.

Rantai pasok dalam CV Ciamik diidentifikasi sebagai jaringan fasilitas yang merupakan penyedia bahan mentah yang diubah ke produk akhir dan melakukan pengiriman ke pelanggan dengan system distribusi (Liu et al, 2013). Jika rantai pasok tersebut mengalami hambata, maka akan menimbulkan masalah berupa lamanya waktu tunggu pesanan, habisnya persediaan, tidak terpenuhinya permintaan pelanggan serta adanya kenaikan biaya (Riddalls dan Bennett, 2002). CV Ciamik seringkali menghadapi kendala yaitu tidak sesuainya jumlah bahan baku yang dipesan dengan bahan baku yang dikirimkan oleh pemasok roda dan besi, jika dihitung kekurangannya mencapai 10-15% dari jumlah yang dipesan. Kurangnya pengiriman tersebut akan berdampak pada molornya waktu produksi kaki meja dan finishing dan hal tersebut berarti harus ada penambahan jam kerja diakhir pekan untuk menutupi target produksi atau ditambahkannya karyawan Borongan yang akan menyebabkan naiknya biaya produksi. Permasalah kedua yang seringkali dihadapi adalah waktu yang cukup lama untuk order alumunium hingga sampai mencapai 30-40 hari jika dibandingkan dengan pemesanan besi yang hanya memakan waktu 7-10 hari. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya jumlah pemasok alumunium, perusahaan hanya memiliki 1 pemasok dan pemasok tersebut menggunakan system produksi make by order. CV Ciamik sudah mengupayakan untuk menambah atau melakukan pergantian supplier namun terkendala dengan spesifikasi alumunium yang dibutuhkan memiliki ukuran yang khusus dan tidak dijual di pasaran sehingga belum ada pemasok yang menyanggupinya. Perusahaan lantas mengupayakan untuk menjaga pasokan bahan baku, namun masalah yang muncul adalah diperlukan sewa Gudang lagi disaat pemesanan atau produksi diperusahaan sangat tinggi untuk menyimpan bahan baku tersebut.

1. CV Ciamik melakukan penilaian kinerja terhadap pemasok bahan baku dengan menggunakan aspek penilaian term, mutu, harga, waktu, komunikasi hingga jumlah barang. CV Ciamik juga melakukan penilaian atas kepuasan pelanggan dengan aspek marketing service, kualitas dan pengiriman.

Atribut Kinerja dan Metrik Level 1

Tabel Atribut dan Metrik Level 1

Atribut Kerja	Metrik Level 1	Metrik Level 2
Reliability	R.L.1.1 Perfect Order Fulfillment	R.L.2.1 % of orders delivered in full
		R.L.2.2 delivery performance to customer commit date
		R.L.2.3 documentation accuracy
		R.L.2.4 perfect condition
Responsiveness	R.S.1.1 Order Fulfillment Cycle Time	R.S.2.1 Source cycle time
		R.S.2.2 Make cycle time
		R.S.2.3 Deliver cycle time
		R.S.2.4 Delivery retail cycle time
Agility	A.G.1.1 Upside Supply Chain Flexibility	A.G.2.1 Upside source flexibility
		A.G.2.2 Upside make flexibility
		A.G.2.3 Upside Deliver flexibility
		A.G.2.4 Upside source return flexibility
		A.G.2.5 Upside Deliver return flexibility
	A.G.1.2 Upside Adaptability	A.G.2.6 Upside source Adaptability
		A.G.2.7 Upside make Adaptability
		A.G.2.8 Upside Deliver Adaptability
		A.G.2.9 Upside source return Adaptability
		A.G.2.10 Upside Deliver return Adaptability
	A.G.1.3 Downside Adaptability	A.G.2.11 Downside source Adaptability
		A.G.2.12 Downside make Adaptability
		A.G.2.13 Downside Deliver Adaptability
	A.G.1.4 Overall Value at Risk	A.G.2.14 Supplier's / Customer's / Product's Risk Rating
		A.G.2.15 VaR - Plan
		A.G.2.16 VaR - Source
		A.G.2.17 VaR - Make
		A.G.2.18 VaR - Deliver
		A.G.2.19 VaR - Return
Cost	C.O.1.1 Total Cost to Serve	C.O.2.1 Planning Cost
		C.O.2.2 Sourcing Cost
		C.O.2.3 Material Landed Cost
		C.O.2.4 Production Cost
		C.O.2.5 Order Management Cost
		C.O.2.6 Fulfillment Cost
		C.O.2.7 Returns Cost
		C.O.2.8 Cost of Goods Sold
Asset Management	A.M.1.1 Cash to Cash Cycle Time	A.M.2.1 Days sales Outstanding
		A.M.2.2 Inventory Days of Supply
		A.M.2.3 Days Payables Outstanding
	A.M.1.2 Return on Fixed Assets	A.M.2.4 Supply Chain Fixed Assets
	A.M.1.3 Return on Working Capital	A.M.2.5 Account Payable (Payables Outstanding)
		A.M.2.6 Account Receivable (Sales Outstanding)
		A.M.2.7 Ineventory

CV Ciamik menggunakan lima model SCOR®11.0 yaitu reliability, responsiveness, agility, cost dan asset management efficiency untuk menilai rantai pasokan meja tenis diperusahaannya. Setelah atribut dan metrik kinerja diverifikasi melalui penyebaran kuesioner, diketahui ada 9 metrik level 1 dan 27 metrik level 2 yang valid. Metrik level 1 yang telah terverifikasi selanjutnya

disebut dengan KPI (*Key performance indicators*). KPI tersebut dijadikan indikator keberhasilan performansi rantai pasok bagi CV Ciamik. Selanjutnya, KPI dilakukan dengan melakukan pengukuran berdasarkan hasil kuesioner, data sekunder dari perusahaan, dan wawancara. Penilaian performansi yang dilihat adalah nilai dari akumulasi penilaian level 2 pada masing-masing metrik level 1.

Kinerja rantai pasok dapat dievaluasi dengan membandingkan kesenjangan antara aktual yang dicapai dengan target perusahaan. Target perusahaan diperoleh berdasarkan hasil kuesioner pengukuran kinerja rantai pasok. Analisis gap merupakan metode yang melakukan perbandingan antara kesesuaian kondisi dan situasi aktual yang digambarkan pada standar tertentu. Analisis gap digunakan pada saat melakukan analisis KPI yaitu dengan melakukan perhitungan besarnya requirement gap untuk mencapai target perusahaan dari setiap metrik. Analisis gap dilakukan pada setiap metrik level 1 yang nilainya didapatkan dari akumulasi nilai metrik level 2. SCORcard performansi rantai pasok yang berisi perbandingan antara target perusahaan dengan pencapaian saat ini atau dengan data aktual ditunjukkan pada tabel berikut

Tabel *Supply chain* Performance SCORcard

Atribut Kerja		Metrik Level 1	Target Perusahaan	Data Aktual	Requirement gap	Keterangan
Reliability	RL	POF	100%	96%	4%	Belum Tercapai
Responsiveness	RS	OFCT	35 Hari	68 Hari	33 Hari	Belum Tercapai
Agility	AG	USCF	44 Hari	39 Hari	-	Tercapai
		USCA	30%	5.95%	24.05%	Belum Tercapai
		DSCA	5%	60%	-	Tercapai
Cost	CO	TC	52%	59.38%	7.38%	Belum Tercapai
Asset Management Efficiency	AM	CCCT	3 Hari	12 Hari	9 Hari	Belum Tercapai
		ROFA	20%	20%	-	Tercapai
		ROWC	40%	40%	-	Tercapai

Berdasarkan SCORcard diatas, terdapat lima KPI yang belum mencapai target, yaitu:

- Metrik perfect order fulfillment menunjukkan memiliki kinerja yang baik, akan tetapi belum mencapai target. Indikator perfect order fulfillment yang masih di bawah target yaitu delivery performance to customer commit date

- yang memiliki gap sebesar 3%, sedangkan gap % of orders delivered in full, accurate documentation, dan perfect condition sebesar 1%.
- b. Metrik order fulfillment cycle time terdapat gap 33 hari dari target yang ditetapkan. Indikator order fulfillment cycle time yang masih memiliki gap yaitu source cycle time aluminium sebesar 5 hari dan roda sebesar 16 hari. Selain itu metrik make cycle time juga memiliki gap 3 hari untuk top table dan 37 hari untuk kaki meja.
 - c. Metrik upside *supply chain* adaptability terdapat gap 24,05% dari target perusahaan yang mana indikator yang masih di bawah target yaitu upside source adaptability pada supplier aluminium sebesar 5,95%, sedangkan target perusahaan 30%.
 - d. Metrik total cost to serve terdapat gap 7,38% dari target perusahaan. Untuk indikator metrik level 2 yang masih memiliki gap yaitu production cost sebesar 5,49%, fulfillment cost sebesar 9,43%, dan cost of goods sold sebesar 7,38%.
 - e. Metrik cash-to-cash cycle time terdapat gap 9 hari dari target perusahaan. Indikator yang masih di bawah target yaitu days payable outstanding sebesar 30 hari sedangkan target perusahaan 25 hari, serta days sales outstanding dan inventory days of supply sebesar 21 hari sedangkan target perusahaan 14 hari.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Bolstorff, P., dan Rosenbaum, R. G. (2007). Supply chain excellence: a handbook for dramatic improvement using the SCOR model. AMACOM/American Management Association.
- Firdaus, F.N., Yuniarisrtanto, dan Zakaria, R. (2018). Evaluasi Kinerja Sistem Rantai Pasokan Meja Tennis Meja Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference, MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen 8 (3), 657-677.
- Pujawan, I.N., dan Mahendrawathi. (2010). Supply Chain Management, Edisi Kedua, Guna Widya, Surabaya.
- Supply Chain Council. (2012). Supply Chain Operation Reference Model Revision 11.0. United States of America.

- Sutopo, W., Maryanie, D.I., dan Yuniaristanto. (2015). Evaluation of valuable chain in palm oil industry based on SCOR model: A case study. *International Journal of Logistics System & Management*, 21 (2), 229-241.
- Yuniaristanto. (2020). *Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Deepublish. Yogyakarta.

PERTEMUAN 17

KASUS EVALUASI KINERJA DI INDONESIA DAN GLOBAL

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu melakukan kajian evaluasi kinerja pada perusahaan-perusahaan di Indonesia dan global.

B. URAIAN MATERI

1. Evaluasi Kinerja di Indonesia

Zaman sekarang persaingan bisnis semakin kompetitif dan variatif. Persaingan bisnis juga mendorong terciptanya banyak bidang bisnis yang baru dan lebih moderen, salah satunya merupakan bisnis properti. Persaingan dan pertumbuhan industri properti di Indonesia saat ini semakin ketat dan cepat, terlihat dari aktifnya para pengembang bisnis besar maupun kecil yang menciptakan berbagai macam barang-barang properti baru yang diberikan kepada masyarakat, seperti rumah, apartemen, tanah, dan lain-lain. jenis. Untuk itu dalam memenangkan proses persaingan operasional di bidang properti, para pengembang bisnis perlu mengevaluasi kinerja perusahaan. Hal ini tentunya dengan meninjau pengukuran kinerja masing-masing perusahaan.

Balanced Scorecard adalah salah satu dari banyak alat dan pendekatan pengukuran kinerja yang dapat digunakan. Dengan Balanced Scorecard (BSC), organisasi dapat melacak kemajuan mereka menuju tujuan jangka panjang mereka dengan mempertimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta sudut pandang internal dan eksternal. BSC adalah instrumen pemantauan kinerja. Keunggulan ekonomi dan pariwisata Manado saat ini sedang dinilai oleh para pelaku bisnis, khususnya di sektor properti, yang meyakini kota ini berpotensi untuk mendongkrak pasar properti dan sangat didukung oleh pemerintah yang saat ini fokus pada peningkatan infrastruktur maritim di kawasan timur Indonesia. Terdapat banyak perusahaan besar dibidang properti di kota Manado, yang saat ini saling bersaing, untuk dapat menambah konsumen sebanyak banyaknya dan menjadi yang paling terbaik

diantara perusahaan sejenis lainnya. Apalagi salah satu perusahaan properti besar di Indonesia seperti PT. Ciputra Development Tbk, telah mempunyai cabang di kota Manado, Sulawesi Utara.

PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado merupakan sebuah perusahaan properti di Sulawesi Utara yang berusaha di bidang properti. Perusahaan sebesar PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado tentunya sudah menggunakan penilaian kinerja yang tidak hanya menitik beratkan pada faktor financial saja, melainkan sudah menggunakan penilaian kinerja yang menilai dari berbagai aspek, seperti *Balance Scorecard*. Dilihat dari persaingan bisnis properti di kota Manado ini masyarakat juga lebih banyak mengenal dan mengetahui perusahaan properti Citraland Manado, karena memiliki standart internasional untuk sebuah perusahaan properti.

Perspektif Keuangan

Tabel 17. 1 Hasil Penilaian Perspektif Keuangan Balance Scorecard PT. Ciputra Development Tbk Cabang Citraland Manado

Perspektif	Indikator		Hasil Tahun			
			2018		2019	
Perspektif Keuangan	NPM	Laba bersih setelah pajak	1.283.281	16,86%	1.302.702	16,98%
		Penjualan	7.608.237		7.670.405	
	ROA	Laba bersih setelah pajak	1.283.281	3,54%	1.302.702	3,79%
		Total asset	36.196.024		34.289.017	
	ROE	Laba bersih setelah pajak	1.283.281	7,22%	1.302.702	7,82%
		Ekuitas	17.761.568		16.644.276	

Berdasarkan informasi diatas, persentase NPM tahun 2018 sebesar 16,86% dengan penjualan berjumlah 7.608.237. Tahun 2019 terjadi kenaikan pada

penjualan yakni berjumlah 7.670.405 sehingga NPM tahun 2019 adalah sebesar 16,98%, meningkat 0,12% dari persentase NPM sebelumnya. Persentase ROA tahun 2018 sebesar 3,54% dengan laba bersih setelah pajak berjumlah 1.283.281. Tahun 2019 terjadi kenaikan pada laba bersih setelah pajak yakni berjumlah 1.302.702 sehingga ROA tahun 2019 adalah sebesar 3,79%, meningkat 0,25% dari persentase ROA sebelumnya. Persentase ROE tahun 2018 sebesar 7,22% dengan laba bersih setelah pajak berjumlah 1.283.281. Pada tahun 2019 terjadi kenaikan pada laba bersih setelah pajak yakni berjumlah 1.302.702 sehingga ROE tahun 2019 adalah sebesar 7,82%, meningkat 0,6% dari persentase ROE sebelumnya.

Perspektif Pelanggan

Tabel 17. 2 Hasil Penilaian Indikator Retensi Pelanggan Perspektif Pelanggan Balance Scorecard PT. Ciputra Development Tbk Cabang Citraland Manado

Indikator		Hasil Tahun			
		2018		2019	
Retensi	Pelanggan Lama	934	76,24%	1225	76,89%
Pelanggan	Total Pelanggan	1225		1593	

Berdasarkan informasi diatas, persentase retensi pelanggan pada tahun 2018 sebesar 76,24% dengan total pelanggan lama sebanyak 934. Pada tahun 2019 persentase retensi pelanggan menjadi sebesar 76,89% dengan total pelanggan lama yang meningkat sebanyak 1225 pelanggan.

Tabel 17. 3 Hasil Penilaian Indikator Akuisisi Pelanggan Perspektif Pelanggan Balances Scorecard PT. Ciputra Development Tbk Cabang Citraland Manado

Indikator		Hasil Tahun			
		2018		2019	
Akuisisi	Pelanggan Baru	291	23,75%	380	23,85%
Pelanggan	Total Pelanggan	1225			

Dan persentase akuisisi pelanggan pada tahun 2018 sebesar 23,75% dengan total pelanggan baru sebanyak 291. Tahun 2019 sendiri persentase akuisisi pelanggan meningkat sebesar 23,85%, karena adanya peningkatan total pelanggan baru sebanyak 380 pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado memiliki penjabaran yaitu:

1. Dibangunnya cluster cluster terbaru yang lebih unik
2. Diberikannya promosi dan discount terbaru yang lebih menarik
3. Adanya review perumahan yang diadakan secara online

Untuk layanan purna jual PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado memiliki penjabaran sebagai berikut :

1. Keamanan lingkungan perumahan 1 x 24 jam

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 17. 4 Hasil Pengukuran Indikator Produktifitas Karyawan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk. Cabang Citraland Manado

Pendapat Responden	Jumlah Jawaban Responden	Bobot Nilai
Sangat Setuju	23	65,71%
Setuju	10	28,57%
Cukup	2	5,72%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	35	100%

Berdasarkan tabel 4. di atas dapat dilihat bahwa tingkat Produktifitas karyawan PT. Ciputra cabang Citraland Manado adalah 23 responden menyatakan sangat setuju dengan bobot nilai sebesar 65,71%, 10 responden setuju dengan bobot

nilai sebesar 28,57%, 2 responden menyatakan cukup dengan bobot nilai sebesar 5,72%, dan 0 responden tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan masing masing bobot nilai sebesar 0% .

Tabel 17. 5 Hasil Pengukuran Indikator Kepuasan Karyawan Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Balanced Scorecard PT. Ciputra Development Tbk. Cabang Citraland Manado

Pendapat Responden	Jumlah Jawaban Responden	Bobot Nilai
Sangat Setuju	25	71,42%
Setuju	9	25,72%
Cukup	1	2,86%
Tidak Setuju	0	0%
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Jumlah	35	100%

Berdasarkan tabel 5, dapat dilihat bahwa *rate* Kepuasan Karyawan PT. Ciputra Development Tbk cabang Citraland Manado adalah sebanyak 25 responden menyatakan sangat setuju dengan bobot nilai sebesar 71,42%, 9 responden setuju dengan bobot nilai sebesar 25,72%, 1 responden menyatakan cukup dengan bobot nilai sebesar 2,86%, dan 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan masing masing bobot nilai sebesar 0%.

2. Evaluasi Kinerja Global

PT. Sejahtera Panca Jaya adalah bisnis vulkanisir ban di ibukota Indonesia Jakarta. Persaingan sengit antara vulkanisir ban di Pekanbaru telah dihasilkan dari ekspansi industri yang cepat. Manajemen keuangan yang lemah dan proses manufaktur yang tidak efisien telah berkontribusi pada ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi tujuan outputnya, yang diperburuk oleh kesulitan perusahaan mencapai tujuan produksinya. Sampai saat ini, belum ada pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan oleh perusahaan. Organisasi harus dapat secara akurat mengukur kualitas kerja

karyawan mereka untuk membuat keputusan strategis tentang tenaga kerja mereka. Pendekatan terbaik untuk menilai keberhasilan perusahaan saat ini adalah dengan melihat pemangku kepentingannya dan menentukan apa yang diinginkan pemangku kepentingan tersebut.

Pendekatan top-down untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan dan mengawasi bagaimana membandingkannya dengan persaingan dikenal sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Terpadu (IPMS). IPMS dikembangkan oleh Pusat Statistik Manufaktur di Universitas Strathclyde, Glasgow, dan digunakan untuk memantau kinerja. Ini adalah tujuan kami untuk menjelaskan penilaian kinerja dengan cara yang akurat, terintegrasi, efisien, dan sukses. Untuk mencapai tujuan tersebut, secara garis besar dideskripsikan menjadi dua (2) kegiatan utama, yakni:

- a. Pendeskripsian komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja
- b. Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan.

Langkah-langkah berikut harus diikuti saat mengembangkan sistem evaluasi kinerja berbasis IPMS: Melakukan Monitor Eksternal (Benchmarking), membuat tujuan bisnis, menetapkan KPI atau *Key performance indicator* (KPI), dan mengevaluasi spesifikasi KPI dan KPI.

IPMS mensyaratkan bahwa tingkat bisnis, unit bisnis, proses bisnis, dan tingkat aktivitas semua diidentifikasi untuk menciptakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan mudah dikelola. Berikut adalah pembagian level pada PT. Sejahtera Panca Jaya Pekanbaru:

- a. Bisnis Induk

Level bisnis induk untuk pengukuran kinerja adalah PT. Sejahtera Panca Jaya Pekanbaru

- b. Unit Bisnis

Kinerja diukur pada tingkat unit bisnis, yang mencakup seluruh departemen PT. Panca Jaya Sejahtera. Departemen ini mencakup divisi untuk inspeksi, pengisian, pembungkusan, dan penyelesaian.

- c. Proses Bisnis

Level proses bisnis untuk pengukuran kinerja PT. sejahtera Panca Jaya Pekanbaru adalah pimpinan, karyawan, pelanggan dan *supplier*.

d. Aktivitas

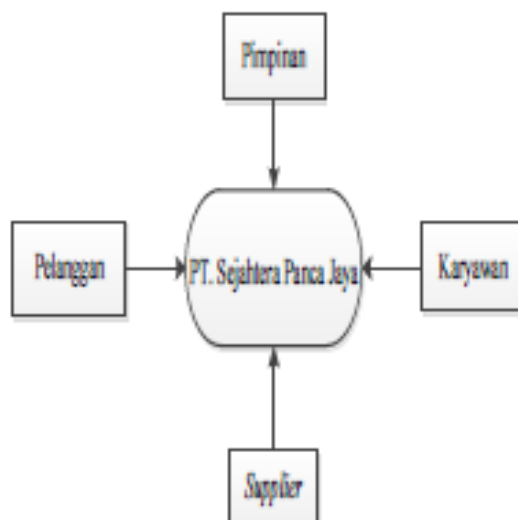
Untuk pengukuran kinerja, setiap tindakan yang secara langsung relevan dengan PT dihitung. Panca Jaya Pekanbaru, tempat yang banyak. Hirarki organisasi di PT. Seperti terlihat pada Gambar 2, kemakmuran Panca Jaya dapat terlihat dengan jelas.



Gambar 2. Pembagian level organisasi

Wawancara dilakukan secara bebas untuk memenuhi tuntutan setiap pemangku kepentingan perusahaan sesuai dengan filosofi IPMS guna mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan. Jika Anda tidak memiliki pemangku kepentingan yang tepat, organisasi Anda tidak akan berhasil.

Stakeholder dari PT. Sejahtera Panca Jaya adalah:



Gambar 3. Stakeholder

Adapun *stakeholder* yang telah ditetapkan adalah:

a. *Stakeholder* Pelanggan

Pemangku kepentingan perusahaan yang penting adalah kliennya, karena pelanggan adalah rajanya dan harus terus-menerus dipuaskan agar perusahaan tetap bertahan dan menguntungkan. Awal Brothers, PT. Sinar Riau Abad, PT. Riau Muda Jasa Saran dan PT. Pioneer hanyalah beberapa perusahaan yang mengandalkan PT. Panca Jaya Pekanbaru Sejahtera atas perbekalannya.

b. *Stakeholder* Karyawan

Karyawan adalah pemegang saham paling signifikan kedua di perusahaan. Ketika sebuah perusahaan berjalan di atas dan di luar untuk memenuhi harapan para pekerjanya, hal itu dapat menyebabkan rasa kepuasan di antara para karyawan tersebut. PT. Panca Jaya Pekanbaru mempekerjakan total 15 orang pekerja yang masing-masing melayani departemen tertentu.

c. *Stakeholder* Supllier

Supllier merupakan salah satu pemangku kepentingan yang memegang peranan penting dalam memutuskan apakah operasi operasional perusahaan dapat berfungsi dengan baik atau tidak. PT. Sejahtera Panca Jaya Pekanbaru berinteraksi dengan berbagai pemasok untuk membantu operasi operasinya, termasuk New Techindo, Sukses Bersama Karunia Kasih, Timur Jaya dan Sumatera Kartndo.

d. *Stakeholder* Pimpinan Perusahaan

Eksekutif puncak perusahaan memainkan peran penting dalam keberhasilannya. Masa depan perusahaan akan berada di tangan pimpinan perusahaan. Bapak Yanto leonardi adalah pemegang saham mayoritas perusahaan dan menjabat sebagai ketua perusahaan.

Persyaratan pemangku kepentingan dapat disimpulkan dari deskripsi berbagai pemangku kepentingan. Kebutuhan pemangku kepentingan dapat diidentifikasi dengan melakukan wawancara dengan perusahaan yang mengetahui kondisi PT. Sejahtera kota Pekanbaru, Indonesia. Berikut daftar *Stakeholder requirement* perusahaan:

Stakeholder	Requirement (Kebutuhan)
Pelanggan	1. Mutu dan kualitas ban hasil vulkanisir sesuai dengan standar
	2. Pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan
	3. Pengiriman ban tepat waktu sesuai dengan perjanjian
	4. Adanya kemudahan bertransaksi
	5. Cepat tanggap terhadap complain pelanggan
Karyawan	1. Adanya jaminan keselamatan kerja karyawan
	2. Cepat tanggap terhadap keluhan karyawan
	3. Akomodasi karyawan yang memadai
	4. Peningkatan kesejahteraan karyawan
	5. Adanya bonus dan reward bila target produksi tercapai
	6. Tingkat Kesehatan dan keselamatan yang terjamin
	7. Adanya Standard Operational Procedure (SOP)
Supplier	1. Pola order yang teratur
	2. Tingkat kepuasan supplier
	3. Kerja sama yang baik dan sesuai kontrak
	4. Komunikasi yang baik antar kedua belah pihak
	5. Pembayaran tepat waktu
Pimpinan	1. Perusahaan bergerak sesuai sistem dan standar ISO
	2. Adanya kesadaran para pekerja untuk menjaga

	kestabilan dan kualitas dalam sistem produksi
	3. Perusahaan dapat bersaing dengan sehat
	4. Perencanaan produksi dan target yang jelas
	5. Adanya standarisasi proses produksi dan kualitas

C. LATIHAN SOAL

Buatlah simulasi evaluasi kinerja dari suatu perusahaan dengan salah satu metode tertentu saja!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Dasum, A., Manossoh, H., & Gerungai, N. (2021). Evaluasi Kinerja PT. Ciputra Development Tbk. Cabang Citraland Manado dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Jurnal EMBA Vol. 9(1), 225-235.
- Nur, M & Yani, D. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Integrated Performance Measurement Systems. Industrial Engineering Journal Vol. 8(2).

PERTEMUAN 18

PENELITIAN EVALUASI KINERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu mengidentifikasi penelitian sehubungan evaluasi kinerja.

B. URAIAN MATERI

1. Penelitian Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Negara

Judul penelitian : Pengelolaan Perusahaan Persero Badan Usaha Milik Negara oleh Negara untuk Memajukan Kesejahteraan Rakyat

Nama penulis : Kurnia Saleh

Tahun : 2021

Gambaran

Jurnal ini berjudul “Peranan Negara Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat”. Meski keterlibatan negara dalam mengendalikan entitas-entitas tersebut sangat luas, banyak perusahaan milik negara yang kinerjanya tidak maksimal dan merugikan negara. Ini adalah premis yang penulis tesis ini telah membangun argumennya. Karena itu juga menghipnotis kesejahteraan masyarakat luas, karena ada persoalan yang harus diselesaikan, yaitu: (1) apa peran pemerintah dalam mengelola BUMN? (2) bagaimana bisnis milik pemerintah dapat diatur secara positif? (3) Bagaimana pengertian norma yang harus dilaksanakan oleh negara dalam penyelenggaraan perusahaan Persero dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat. Penelitian ini menggunakan pendekatan hukum normatif. Hal ini karena penelitian menunjukkan bahwa negara memainkan peran penting dalam mengatur, mengelola pemerintahan, dan menyediakan uang kepada Badan Usaha Milik Negara (Persero). Sejak kemerdekaan, orde lama, orde baru, reformasi, dan pasca reformasi semuanya mempengaruhi cara

BUMN diatur dan diatur. Ide hukum negara ke depan adalah dengan ketat mengontrol pemisahan aset BUMN, mendorong penerapan standar corporate governance yang kuat dalam tata kelola perusahaan milik negara (BUMN), dan menonjolkan status BUMN sehingga politik tidak bisa masuk dan mencampuri.

Kesimpulan

Pengelolaan BUMN harus didasarkan pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang sehat, kejelasan hukum tentang pemisahan kekayaan BUMN dan kepemilikan negara, serta optimalisasi peran pengelolaan BUMN yang kesemuanya penting untuk kesejahteraan rakyat. Independensi BUMN dari pengaruh politik praktis ditegaskan. Penulis berkeyakinan bahwa semua unsur tersebut harus ditegaskan dalam undang-undang guna mengembangkan BUMN yang bermanfaat bagi masyarakat.

2. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Economic Valued Added

Judul penelitian : Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Economic Value Added (EVA) pada PT. Mayora Indah, Tbk.

Nama penulis : Fira Febrina, Destian Arshad Darulmalshah Tamara dan Mochamad Edman Syarief

Tahun : 2021

Gambaran

The research about financial performance using Economic Value Added (EVA) approach in PT. Mayora Indah, Tbk. for the year 2013-2020. EVA is one of method financial performance more accurate because account cost of capital. This research using method descriptive quantitative with a secunder data from balance sheet, income statement and dividend distribution audited PT. Mayora Indah, Tbk. for the year 2013-2020 and obtained from the page annual report of website PT. Mayora Indah, Tbk and website IDX. The result of this research is Economic Value Added of PT. Mayora Indah, Tbk. for the year 2014-2020 has a positive value. Although the value of EVA not showing increase every year but a positive value of EVA shows the company able to giving value added to stakeholder. In the 2013, the company has a negative value. It shows the

company can't to giving value added to investors. EVA negative value caused the NOPAT value smaller than capital charges.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka kesimpulan dalam penelitian sebagai berikut : 1. Perkembangan komponen EVA PT. Mayora Indah, Tbk yaitu NOPAT, Invested Capital, Capital Charges dan EVA pada tahun 2013-2020 rata-rata mengalami kenaikan kecuali komponen WACC pada tahun 2013-2020 rata-rata mengalami penurunan. Menurunnya WACC perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan mampu menekan biaya modal yang timbul akibat penggunaan modal.

2. Kinerja keuangan PT. Mayora Indah, Tbk. tahun 2013-2020 dengan pendekatan EVA dapat dikatakan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil EVA yang positif pada PT. Mayora Indah, Tbk. kecuali pada tahun 2013 EVA perusahaan bernilai negatif walaupun tidak menunjukkan peningkatan setiap tahunnya namun nilai EVA yang positif mengindikasikan perusahaan mempunyai nilai tambah ekonomis sehingga mampu memberikan nilai tambah kepada para stakeholder.

3. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Prism

Judul penelitian : Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Pospac dan Performance Prism sebagai Upaya Peningkatan Kinerja

Nama penulis : Rony Prabowo dan Rizal Aditia

Tahun : 2020

Gambaran

Menurut penelitian ini, indeks produktivitas parsial dan pengukuran kinerja diperlukan untuk membantu PT. X Surayaba, yang membuat baja tulangan, meningkatkan produktivitasnya. Pabrik penggilingan menggunakan metodologi POSPAC dan Performance Prism. Hasil untuk setiap rasio produktivitas indikator berfluktuasi setiap bulan, dengan indikator tenaga kerja melaporkan rasio produktivitas 76,96 dan indeks 123 persen; sebagai perbandingan, rasio indikator produk adalah 0,61 dan indeksnya adalah 87%, menjadikan Juli sebagai bulan dengan rasio produktivitas tertinggi pada indikator tenaga kerja.

Pendekatan Performance Prism mengungkapkan bahwa indikator tenaga kerja perlu diperhatikan karena berdasarkan nilai KPI hanya mendapat nilai 29% karena kurang disiplin dan kurang berhasil dalam bekerja.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dikaji dari hasil yang telah diperoleh maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut;

1. Terdapat variasi bulanan yang signifikan dalam rasio produktivitas untuk masing-masing indikator produktivitas yang digunakan dalam penentuan pengukuran produktivitas POSPAC, dengan indikator tenaga kerja mencatat rasio produktivitas tertinggi 76,96% dan indeks produktivitas 123,0% selama periode Juli, sedangkan indikator produk dicatat rasio produktivitas terendah 0,61% dan indeks produktivitas 87,7% selama periode ini.
2. Dari uraian definisi tujuan kinerja terlihat jelas bahwa pencapaian target harus dinilai dengan menggunakan indikator dari KPI Industri Baja Tulangan PT. X.
3. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. Perusahaan Industri Baja Tulangan X Surabaya telah gagal memenuhi tujuannya dan perlu dievaluasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

4. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Overall Equipment Effectiveness

Judul penelitian : Penilaian Efektivitas pada Mesin Daich dengan Metode Overall Equipment Effectiveness (OEE) di PT UB

Nama penulis : Annisa Purbasari dan Ahmad Salim

Tahun : 2021

Gambaran

PT. UB merupakan perusahaan Indonesia yang berkecimpung pada industri manufaktur elektronika yang menghasilkan produk IC. Perusahaan berupaya menaikkan kinerja mesinnya melalui peningkatan proses produksi. salah satu mesin produksi yang mempunyai kinerja tinggi yaitu mesin DAICHI pada proses cleaning. namun, kinerja asal mesin DAICHI bisa terhambat Jika mesin ini mengalami downtime, kerusakan atau tidak bekerja menggunakan efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas mesin DAICHI di proses cleaning menggunakan metode OEE. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai availability ratio sebesar 85,77%, performance efficiency sebesar 65,45%, dan rate of quality sebesar 99% dengan hasil nilai OEE sebesar 54,49%, sehingga efektivitas mesin belum memenuhi standar yang telah ditetapkan atau mesin tidak bekerja dengan efektif. Faktor availability ratio dan performance efficiency yang paling menyebabkan nilai OEE mesin DAICHI di proses cleaning tidak memenuhi standar.

Kesimpulan

Dari hasil pengukuran maka diperoleh nilai availability ratio sebesar 85,77%, performance efficiency sebesar 65,45%, dan rate of quality sebesar 99% dengan hasil nilai OEE sebesar 54,49%. Faktor availability ratio dan performance efficiency yang paling menyebabkan nilai OEE mesin DAICHI proses cleaning tidak memenuhi standar.

5. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Theory of Constraint

Judul penelitian : Identifikasi Resources Constraint pada Kinerja Pelayanan dengan Pendekatan Theory of Constraint di Instalasi Rawat Inap RSUD Haji Surabaya

Nama penulis : Vida Indira Puspita dan Setya Haksama

Tahun : 2019

Gambaran

Angka Kematian Bruto (GDR) RSUD Haji Surabaya cenderung meningkat dari tahun 2012 ke tahun 2015, namun mengalami penurunan pada tahun 2016. Berdasarkan penelitian ini, Instalasi Rawat Inap RSUD Haji Surabaya dianalisis dengan menggunakan metode theory of constraint untuk menghilangkan hambatan dan menjaga angka GDR pada tingkat yang konstan dari tahun ke tahun. Sebagai bagian dari penyelidikan ini, kami akan melakukan studi observasional deskriptif cross-sectional. Secara khusus, perawat diminta untuk mengisi kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Temuan mengungkapkan bahwa beban kerja, kelengkapan gedung dan infrastruktur, kelengkapan peralatan medis dan non medis, dan kelangkaan karyawan merupakan

keterbatasan sumber daya. Kekurangan peralatan medis dan non medis, kurangnya petugas, dan beban kerja yang tinggi tidak berdampak pada pelayanan perawat. Ini adalah bukti konklusif bahwa layanan keperawatan tidak terpengaruh oleh faktor-faktor ini sejak awal. dengan tujuan merumuskan saran untuk menyelesaikan masalah saat ini.

Kesimpulan

Kendala sumber daya yang ditemukan pada kinerja pelayanan di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Haji Surabaya meliputi empat faktor. Kondisi dan infrastruktur kerja, ketersediaan peralatan medis dan non-medis, dan tingkat kepegawaian adalah di antara banyak elemen yang harus diperhitungkan. Karena ada kurang dari 140 kemungkinan skor komposit untuk keempat faktor ini, mereka termasuk dalam kategori "kendala". Meskipun kesulitan dan batasan yang ada, kinerja perawat di Instalasi Rawat Inap RSU Haji Surabaya tidak terlalu terpengaruh, namun kendala dan kendala yang muncul dapat merusak sistem lain yang sudah ada. Rekomendasi upaya perbaikan antara lain menyiapkan daftar alat yang akan dikalibrasi dan melakukan kalibrasi secara berkala serta mengevaluasi, memantau, dan meningkatkan beban kerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, kemampuan sumber daya manusia, dan kemampuan infrastruktur, serta melakukan rotasi dan mutasi karyawan sesuai kebutuhan. untuk memaksimalkan sumber daya yang ada.

6. Penelitian Evaluasi Kinerja dengan Metode Activity Based Costing

Judul penelitian : Model Penentuan Harga Jual dengan Metode Time Driven Activity Based Costing pada UMKM "Sale Pisang" di Kabupaten Banyuwangi

Nama penulis : Deddy Kurniawansyah

Tahun : 2021

Gambaran

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji (1) Bagaimana tahapan proses produksi "Produk Penjualan Pisang" yang mempengaruhi penentuan harga jual pada usaha mikro kecil menengah di Banyuwangi? Bagaimana algoritma

perhitungan harga jual “Produk Sale Pisang” menghasilkan harga jual yang kompetitif untuk usaha mikro kecil menengah Banyuwangi? Berita umum, eksplorasi kualitatif, dan tindakan semuanya digunakan dalam penyelidikan ini. Pendekatan triangulasi digunakan dalam analisis data. Metode Triangulasi. Jajaran produk yang miring dan harga yang tidak kompetitif adalah hasil akhir dari analisis ini, yang menemukan bahwa biaya produksi “Penjualan Pisang” masih dihitung menggunakan metode lama. Pada kenyataannya, model perhitungan portofolio produk dengan Time Driven Activity Based Costing memberikan informasi yang lebih akurat dan mendalam bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UKM) dalam membuat pilihan seperti menghitung harga jual. Margin keuntungan sanitasi lini produk “Sale Pisang” dapat ditingkatkan dengan menggunakan pendekatan Penetapan Biaya Berdasarkan Aktivitas yang Didorong Waktu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan harga jual yang lebih kompetitif dan meningkatkan daya saing ekonomi Kabupaten Banyuwangi yang lebih dinamis karena potensi sumber daya alam dan kearifan lokal.

Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa UMKM penjual barang pisang di Kabupaten Banyuwangi belum menggunakan sistem akuntansi biaya standar, sehingga perkiraan biaya produk terlalu tinggi, dan harga jual ditentukan berdasarkan harga pasar. Dengan menggunakan pendekatan Time Driven Activity Based Costing (TDABC), setiap varietas penjualan pisang dapat melihat peningkatan laba bersih sekaligus menurunkan biaya. Bagi pengusaha penjualan pisang, pendekatan TDABC mungkin merupakan alat yang bermanfaat karena mudah digunakan dan tepat, sehingga memudahkan tenaga penjualan untuk menetapkan pengeluaran berdasarkan aktivitas dan waktu yang dihabiskan. Ini memudahkan mereka untuk menurunkan harga. Karena sulitnya mengumpulkan biaya khusus untuk perhitungan harga pokok produk dan harga jual, temuan penelitian ini memiliki keterbatasan tertentu yang harus diakui. Ke depan, para akademisi diprediksi akan memilih subjek studinya atau pelaku UMKM yang telah menangkap transaksi secara akurat. Bahkan mendapatkan penjawab pun menjadi tantangan karena keterpencilan wilayah studi dan keganasan para pengusaha penjual pisang yang selalu berkeliraran. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk

menentukan obyek penelitian atau pelaku UMKM didasarkan pada per wilayah seperti kecamatan, dan ukuran usaha.

C. LATIHAN SOAL

Carilah artikel ilmiah sehubungan evaluasi kinerja lalu identifikasi artikel ilmiah tersebut!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Febrina, F., Tamara, D.A.D., Syarief, M.E. (2021). Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Economic Value Added (EVA) pada PT. Mayora Indah, Tbk. *Indonesian Journal of Economics and Management* 1(3), 584-596.
- Kurniawansyah, D. (2021). Model Penentuan Harga Jual dengan Metode Time Driven Activity Based Costing pada UMKM "Sale Pisang" di Kabupaten Banyuwangi. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 6(1), 36-60.
- Prabowo, R. & Aditia, R. (2019). Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Pospac dan Performance Prism sebagai Upaya Peningkatan Kinerja. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri* 9(1), 11-21.
- Purbasari, A. & Salim, A. (2021). Penilaian Efektivitas pada Mesin Daich dengan Metode Overall Equipment Effectiveness (OEE) di PT UB. *Profisiensi* 9(2), 271-280.
- Puspita, I.V. & Haksama, S. (2019). Identifikasi Resources Constraint pada Kinerja Pelayanan dengan Pendekatan Theory of Constraint di Instalasi Rawat Inap RSUD Haji Surabaya. *The Indonesian Journal* 14(2), 221-231.
- Saleh, K. (2021). Pengelolaan Perusahaan Persero Badan Usaha Milik Negara oleh Negara untuk Memajukan Kesejahteraan Rakyat. *Sol Justicia* 4(1), 91-104.

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER**(RPS)**

Program Studi	: Akuntansi S-1	Mata Kuliah/ Kode	: Manajemen Keuangan/SAK1323
Prasyarat	: -	Sks	: 3 SKS
Semester	: 7 (Tujuh)	Kurikulum	: KKNi
Deskripsi Mata Kuliah	: Mata Kuliah Pengukuran Kinerja merupakan mata kuliah wajib pada Program Studi Akuntansi S-1 yang menyajikan konsep pengukuran kinerja, siklus manajemen pengukuran kinerja, model-model pengukuran kinerja, penetapan KPI, penetapan strategi, implementasi dan evaluasi kinerja.	Capaian Pembelajaran	: Setelah menyelesaikan mata kuliah ini, mahasiswa mampu melakukan implementasi pengukuran kinerja dan membuat analisis terhadap hasil pengukuran kinerja suatu unit organisasi/perusahaan serta mampu menyusun laporan penelitian evaluasi kinerja.
Penyusun	: 1. Andry Sugeng, S.E., M.Ak. (Ketua) 2. Agus Afandi, SE., M.Ak. (Anggota) 3. Dian Widiyati, S.E., M.Ak. (Anggota) 4. Napisah, S.E., M.Ak. (Anggota) 5. Neneng Hasanah, S.E., M.Ak. (Anggota) 6. Khusnul Khuluqi, S.E., M.Ak.(Anggota)		

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK BAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan konsep pengukuran kinerja suatu unit kerja	Pendahuluan Konsep pengukuran kinerja moneter dan non moneter	Pretest Presentasi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	5.0
2	Mahasiswa mampu memahami dan membuat rancangan sistem pengukuran kinerja	Perancangan sistem pengukuran kinerja	Pretest Ceramah Presentasi dan Tanya Jawab	Diskusi, Tugas dan latihan	Keaktifan diskusi dan Kelengkapan Jawaban	5.0

3	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan siklus pengukuran kinerja dilevel industri dan level organisasi	Siklus pengukuran kinerja	Pretest Ceramah Presentasi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	5.0
4	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisa standar kinerja.	Standar kinerja	Pretest Diskusi dan Tanya Jawab	Diskusi, Tugas dan latihan	Keaktifan diskusi Kelengkapan Jawaban	5.0
5	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis strategi organisasi dan persyaratan sistem.	Strategi organisasi Persyaratan sistem dalam pengukuran kinerja	Pretest Diskusi dan Tanya Jawab	Diskusi, Tugas dan latihan	Keaktifan diskusi Kelengkapan Jawaban	5.0
6	Mahasiswa mampu memahami dan	Perencanaan	Pretest	Diskusi, Tugas	Keaktifan	5.0

	mengimplementasikan perencanaan kinerja.	kinerja	Diskusi dan Tanya Jawab	dan latihan	diskusi Kelengkapan Jawaban	
7	Mahasiswa mampu memahami dan mengerti proses evaluasi kinerja serta hambatan dalam evaluasi kinerja	Proses evaluasi kinerja dan Hambatan dalam evaluasi kinerja	Pretest Ceramah Diskusi dan Tanya Jawab	Diskusi, Tugas dan latihan	Keaktifan diskusi Kelengkapan Jawaban	5.0
8	Mahasiswa mampu memahami dan menetapkan suatu KPI yang dibutuhkan suatu unit dalam melakukan pengukuran kinerja	Penetapan KPI Konsolidasi KPI Penetapan target	Pretest Ceramah Diskusi dan Tanya Jawab	Diskusi, Tugas dan latihan	Keaktifan Diskusi Kelengkapan Jawaban	5.0
9	Mahasiswa mampu	Metode activity	Pretest	Tugas dan	Kelengkapan	6.0

	memahami dan menganalisis metode pengukuran kinerja dengan metode ABC	based costing (ABC)	Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	latihan	Jawaban	
Uts (Ujian Tengah Semester)						
10	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis metode pengukuran kinerja dengan metode EVA	Metode economic value added (EVA)	Pretest Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	6.0
11	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis metode pengukuran kinerja dengan metode TOC	Metode theory of constraints (TOC)	Pretest Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	6.0
12	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis metode	Metode overall equipment	Pretest Presentasi	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	6.0

	pengukuran kinerja dengan metode overall equipment effectiveness	effectiveness	Diskusi dan Tanya Jawab			
13	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis metode pengukuran kinerja dengan metode BSC	Metode balanced scorecard (BSC)	Pretest Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	6.0
14	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis metode pengukuran kinerja dengan metode performance prism	Metode performance prism	Pretest Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	6.0
15	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis metode pengukuran kinerja	Metode integrated performance measurement	Pretest Presentasi Diskusi dan Tanya	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	6.0

	dengan metode IPMS	system (IPMS)	Jawab			
16	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis metode pengukuran kinerja dengan metode SCOR®	Metode supply chain operation reference (SCOR®)	Pretest Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Kelengkapan Jawaban	6.0
17	Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis evaluasi kinerja diindonesia dan global	Kasus evaluasi kinerja di indonesia dan global	Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	Diskusi kelompok	Partisipasi aktif mahasiswa	6.0
18	Mahasiswa mampu menyusun laporan penelitian evaluasi kinerja	Penelitian evaluasi kinerja	Presentasi Diskusi dan Tanya Jawab	Diskusi kelompok	Partisipasi aktif mahasiswa	6.0
UAS (UJIAN AKHIR SEMESTER)						

Referensi :

Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi, Yogyakarta: Deepublish.

Abdullah, M. Ma'ruf. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, Yogyakarta : Aswaja Pressindo.

Tsauri, Sofyan (2014). Manajemen Kinerja, Jember : STAIN Jember Press

Rudianto. (2013). Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis (S. Saat (ed.)). Erlangga

Dasum, A., Manossoh, H., & Gerungai, N. (2021). Evaluasi Kinerja PT. Ciputra Development Tbk. Cabang Citraland Manado dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal EMBA Vol. 9(1)*, 225-235.

Nur, M & Yani, D. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Integrated Performance Measurement Systems. *Industrial Engineering Journal Vol. 8(2)*.

Febrina, F., Tamara, D.A.D., Syarief, M.E. (2021). Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Economic Value Added (EVA) pada PT. Mayora Indah, Tbk. *Indonesian Journal of Economics and Management 1(3)*, 584-596.

Kurniawansyah, D. (2021). Model Penentuan Harga Jual dengan Metode Time Driven Activity Based Costing pada UMKM "Sale Pisang" di Kabupaten Banyuwangi. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia 6(1)*, 36-60.

Prabowo, R. & Aditia, R. (2019). Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Pospac dan Performance Prism sebagai Upaya Peningkatan Kinerja. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri 9(1)*, 11-21.

Purbasari, A. & Salim, A. (2021). Penilaian Efektivitas pada Mesin Daich dengan Metode Overall Equipment Effectiveness (OEE) di PT UB. *Profisiensi 9(2)*, 271-280.

Puspita, I.V. & Haksama, S. (2019). Identifikasi Resources Constraint pada Kinerja Pelayanan dengan Pendekatan Theory of Constraint di Instalasi Rawat Inap RSUD Haji Surabaya. *The Indonesian Journal 14(2)*, 221-231.

Saleh, K. (2021). Pengelolaan Perusahaan Persero Badan Usaha Milik Negara oleh Negara untuk Memajukan Kesejahteraan Rakyat. *Sol Justicia* 4(1), 91-104.

**Ketua Program Studi
Akuntansi S-1**

Tangerang Selatan, 20 Februari 2022
Ketua Tim Penyusun

Effriyanti, S.E., Akt., M.Si., CA
NIDN : 0003047701

Andry Sugeng, S.E., M.Ak.
NIDN. 0408058506

