

Modul

01

# Tantangan Manajemen Kinerja

Surya Dharma, Ph.D.

EKMA4263  
Edisi 2

# Daftar Isi Modul

<b>Modul 01</b>	<b>1.1</b>
Tantangan Manajemen Kinerja	
<b>Kegiatan Belajar 1</b>	<b>1.4</b>
Manajemen Kinerja sebagai Suatu Sistem	
<b>Latihan</b>	<b>1.21</b>
<b>Rangkuman</b>	<b>1.23</b>
<b>Tes Formatif 1</b>	<b>1.24</b>
<b>Kegiatan Belajar 2</b>	<b>1.26</b>
Faktor-Faktor yang Memengaruhi Sistem Manajemen Kinerja	
<b>Latihan</b>	<b>1.41</b>
<b>Rangkuman</b>	<b>1.42</b>
<b>Tes Formatif 2</b>	<b>1.43</b>
<b>Kunci Jawaban Tes Formatif</b>	<b>1.45</b>
<b>Glosarium</b>	<b>1.46</b>
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>1.48</b>



## Pendahuluan

---

Modul ini terdiri atas dua kegiatan belajar, yaitu manajemen kinerja sebagai suatu sistem dan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem manajemen kinerja. Manajemen kinerja sebagai suatu sistem meliputi: (1) pengertian manajemen kinerja sebagai sistem, (2) keterbatasan (tantangan) sistem manajemen kinerja, dan (3) alasan dibutuhkan sistem baru bagi pengelolaan kinerja organisasi baru. Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem manajemen kinerja meliputi (1) pengaruh lingkungan terhadap manajemen kinerja, dan (2) isu-isu terkait dengan sistem manajemen kinerja.

## Manajemen Kinerja sebagai Suatu Sistem

Modul ini membahas manajemen kinerja sebagai suatu sistem yang meliputi (1) pengertian manajemen kinerja sebagai sistem, (2) keterbatasan sistem manajemen kinerja, dan (3) alasan dibutuhkan sistem baru bagi pengelolaan kinerja organisasi baru.

Setelah mengikuti kuliah ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami manajemen kinerja sebagai suatu sistem.

Setelah mengikuti kuliah ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. manajemen kinerja sebagai suatu sistem,
2. keterbatasan sistem manajemen kinerja konvensional, dan
3. alasan dibutuhkan sistem baru bagi manajemen kinerja organisasi baru.

Manfaat modul bagi mahasiswa adalah mahasiswa diharapkan mampu berpikir dan memecahkan masalah manajemen kinerja secara menyeluruh (*wholistic*) atau tidak terkotak-kotak (*parsial*) sehingga mendapatkan hasil yang maksimal.

### A. MANAJEMEN KINERJA SEBAGAI SUATU SISTEM

#### 1. Pengertian

Manajemen kinerja haruslah dipandang sebagai suatu sistem yang beroperasi secara luas agar hasil dari manajemen kinerja maksimal. Makna manajemen kinerja sebagai suatu sistem dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### *Apakah Sistem Itu?*

Banyak sekali definisi tentang sistem yang diciptakan oleh ahlinya dewasa ini tergantung dari sudut pandangnya masing-masing.

Kata sistem menunjuk pada sesuatu yang memiliki komponen-komponen yang berinteraksi (berhubungan secara timbal balik) dan bekerja bersama secara interdependen (saling tergantung) untuk mencapai sesuatu. Sistem menurut Bacal (2005) ialah seperangkat komponen yang bekerja bersama-sama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Sistem menurut Irham Fahmi (2010) adalah seperangkat komponen yang berada dalam suatu organisasi yang saling berhubungan dalam menunjang aktivitas kinerja organisasi tersebut.

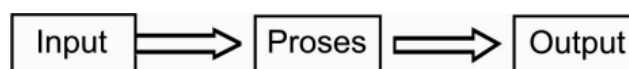
Sistem adalah sekumpulan dari elemen-elemen (unsur-unsur) yang terpadu dan memiliki ikatan khusus yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem adalah bagian-bagian yang beroperasi bersama-sama untuk mencapai tujuan. Sistem terdiri atas subsistem-subsistem. Sistem adalah subsistem-subsistem yang saling berinteraksi secara sinergi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sistem ialah subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, dan berdependensi yang membentuk suatu kesatuan utuh melebihi jika subsistem-subsistem bekerja sendiri-sendiri (sinergik).

Sistem ibarat seikat sapu lidi. Jika lidi itu bekerja sendiri-sendiri, maka hasilnya akan lebih sedikit dibandingkan kalau diikat bersama-sama. Jika lidi-lidi itu disatukan menjadi sebuah sapu lidi maka akan sulit dipatahkan. Ia akan membentuk kekuatan baru yang melebihi masing-masing kekuatan lidi. Keadaan ini disebut sinergik.

Dalam sistem berlaku semboyan bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh. Pemikiran tentang sistem muncul dengan semakin kompleks dan banyaknya masalah yang dihadapi dan semakin independennya bagian-bagian dalam suatu sistem. Dalam suatu sistem, apabila salah satu subsistemnya berubah, maka akan dapat mengubah sistem itu secara keseluruhan. Sebagai contoh, penyusunan jadwal kuliah merupakan suatu sistem. Jika salah seorang dosen minta diubah jam kuliahnya maka akan mempengaruhi jam kuliah dosen lainnya secara menyeluruh. Sinergi artinya bekerja bersama-sama lebih baik dan banyak hasilnya daripada bekerja sendiri-sendiri. Efektif, artinya melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Sedangkan efisiensi artinya melakukan pekerjaan dengan benar (*do thing right*). Efektif juga dapat diartikan tingkat pencapaian tujuan atau tingkat kepuasan sebagai akibat dari tercapainya tujuan. Efisien juga dapat diartikan sebagai penghematan sumber daya organisasi. Sumber daya organisasi meliputi 7M (*man, money, material, methods, machines, minutes, and marketing*).

Sistem terbagi dua, yaitu tertutup dan terbuka. Sistem tertutup ialah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungannya. Contohnya, kotak hitam pesawat terbang. Sebaliknya, sistem terbuka ialah sistem yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam hal ini, manajemen kinerja merupakan suatu sistem sosial yang dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan eksternal organisasi.

Sistem menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input tersebut menjadi output. Output dapat berupa hasil atau produk atau jasa atau informasi. Sistem secara umum dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1  
Sistem Meliputi Input, Proses, Output

Input meliputi 7M, termasuk juga lingkungan fisik (keselamatan dan kesehatan kerja), tata letak (*lay out*) tempat kerja dan kebersihan, iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan), sistem kompetensi dan imbalan.

Proses dalam sistem manajemen kinerja bukanlah sebuah proses yang bersifat linier atau proses garis lurus saja. Bayangkanlah sebuah tangga rumah. Kalau kita menaiki tangga, kita melangkah ke anak tangga pertama, kemudian yang selanjutnya, dan seterusnya. Sekali kita sudah mencapai anak tangga kelima, biasanya kita tidak akan melompat kembali ke anak tangga pertama. Itulah yang dinamakan proses garis lurus. Kita mulai dengan langkah A, melanjutkan ke langkah B, dan kemudian langkah C, dan seterusnya.

Manajemen kinerja tidak seperti garis lurus atau linier. Dalam manajemen kinerja, kita mungkin akan mulai dengan langkah A, pindah ke langkah B, dan kemudian kembali ke langkah A. Kadang kadang juga harus meletakkan kaki di dua tempat sekaligus. Mengapa? Karena proses dalam manajemen kinerja bukanlah sebuah proses yang linier seperti menaiki tangga tadi. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang tidak linier. Proses manajemen kinerja dibahas secara rinci dalam mekanisme perancangan sistem manajemen kinerja pada Modul 3.

Contoh sistem adalah sistem komputer. Sistem komputer terdiri dari komponen-komponen (*monitor, video card, printer, memory, keyboard*, dan seterusnya) yang bekerja secara bersama-sama (setidaknya dalam teori) untuk menyelesaikan berbagai tugas. Komponen-komponen itu bersifat interdependen. Kalau kita meng-*upgrade central processing unit* (CPU) sistem komputer tersebut, misalnya, kita tidak akan dapat merasakan keuntungannya kalau kita tidak memiliki *memory* yang cukup, karena CPU dan *memory* saling berinteraksi.

Mengapa konsep “sistem” ini penting? Kita telah bicara tentang konsekuensi sistem manajemen kinerja yang buruk, potensi kerusakan yang ditimbulkan, waku dan sumber daya yang terbuang bila manajemen kinerja dilaksanakan secara buruk. Bahwa salah satu alasan utama mengapa banyak manajemen kinerja gagal adalah karena upaya tersebut sama sekali tidak dihubungkan dengan kesuksesan kerja, peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, sasaran organisasi ataupun bagian penting lainnya dari organisasi. Jadi, kita perlu memahami bahwa manajemen kinerja adalah sebagai suatu sistem. Sebagai suatu sistem, manajemen kinerja harus berhubungan dengan fungsi-fungsi penting lain lain pada organisasi seperti kesuksesan kerja, peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, dan sasaran organisasi.

Semakin baik kita merangkaikan suatu sistem manajemen kinerja dengan hal-hal lain yang harus dilakukan organisasi, semakin besar kemungkinan orang memahami bahwa hal ini mempunyai manfaat yang penting. Selain itu, kita harus memasukkan seluruh komponen sistem manajemen kinerja. Jika kita melupakan satu atau dua bagian, maka sistem tidak akan berjalan lancar.

Sistem manajemen kinerja bermanfaat untuk menilai, memberikan *reward* dan pengembangan sumber daya manusia sebagai jantung manajemen sumber daya manusia. Pendekatan sistem juga bermanfaat agar kita mampu berpikir dan memecahkan masalah secara menyeluruh (*wholistic*) atau tidak terkotak-kotak (*parsial*) sehingga mendapatkan hasil yang maksimal. Pendekatan sistem bermanfaat karena masalah

semakin kompleks, kegiatan semakin banyak, ruang lingkup semakin luas, hambatan dan ancaman semakin bertambah, peluang semakin terbuka, ketidakpastian semakin tinggi, perubahan semakin kecil, dan ramalan semakin sulit diprediksi.

Bagaimanakah kriteria praktis sistem yang baik? Sistem yang baik adalah

- a. sesederhana mungkin,
- b. sedikit mungkin memerlukan pekerjaan administrasi dan birokrasi,
- c. sedikit mungkin memerlukan waktu,
- d. memberikan kenyamanan maksimal, dan
- e. memenuhi kebutuhan manajer, karyawan, dan organisasi.

## 2. Keterbatasan (Tantangan) Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja adalah tantangan. Para manajer tidak terlalu menyukai proses tersebut, karyawan bahkan seringkali takut melakukannya. Tantangan yang kita hadapi adalah menemukan cara melakukan sistem manajemen kinerja yang masuk akal, baik bagi manajer maupun karyawan, menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk melaksanakan sistem tersebut, membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Mengapa banyak orang menghindari melaksanakan sistem manajemen kinerja? Berikut ini minimal ada 7 (tujuh) alasan yang sering dikemukakan para manajer.

- a. Formulir dan prosedur yang digunakan perusahaan tidak masuk akal-hanya sekedar tumpukan pekerjaan administrasi yang tidak ada tujuannya.
- b. Saya tidak punya waktu.
- c. Saya tidak suka bertengkar (beroposisi).
- d. Saya tidak mau bermasalah dengan karyawan.
- e. Saya tidak nyaman dengan karyawan.
- f. Susah bagi saya untuk memberikan umpan balik kepada karyawan.
- g. Saya tidak mungkin mengawasi karyawan setiap waktu.

Sedangkan 7 (tujuh) alasan yang sering dikemukakan para karyawan adalah sebagai berikut.

- a. Karyawan mempunyai pengalaman buruk dengan sistem manajemen kinerja.
- b. Karyawan mempunyai pengalaman buruk dengan manajernya.
- c. Manusia tidak suka diawasi.
- d. Manusia tidak suka dikritik.
- e. Manajer tidak memberikan umpan balik.
- f. Karyawan tidak tahu apa yang diharapkan.
- g. Karyawan tidak tahu untuk apa sistem manajemen kinerja dilaksanakan.

Keterbatasan setiap sistem termasuk sistem manajemen kinerja adalah semua manusia yang ada di dalam sistem tersebut akan terperangkap dalam jaringan sistem yang dibuatnya sendiri. Sistem disepakati untuk dilaksanakan dan dipatuhi. Semua manusia yang ada dalam sistem tidak boleh berpikir, berperasaan, dan bertindak di luar

sistem. Akibatnya, kreativitas dan inovasi manusia yang ada dalam sistem itu tidak berkembang. Bagi mereka yang pro perubahan akan cepat bosan dengan sistem yang ada. Orang-orang yang pro perubahan merasa kreativitas dan inovasinya terbelenggu oleh sistem. Akibatnya, mereka tidak kreatif dan inovatif, suasana menjadi kaku, mereka merasa tidak betah di perusahaan dan pada gilirannya dapat menurunkan kinerjanya. Mereka menginginkan sistem yang sudah tidak mendukung (kondusif) agar segera diubah ke sistem yang lebih baik lagi.

Keterbatasan sistem manajemen kinerja dalam menampung kebutuhan sistem operasi perusahaan saat ini adalah keterbatasan sistem pengukuran kinerja finansial yang belum mampu mengakomodasi tuntutan persaingan di pasar bebas. Penelitian-penelitian tentang keterbatasan sistem pengukuran kinerja finansial telah banyak dilaksanakan, namun hasilnya belum memuaskan semua pihak karena keterbatasan sistem pengukuran kinerja finansial adalah ketidakmampuan pengukuran yang didasarkan atas sistem akuntansi dalam menampung kebutuhan sistem operasi perusahaan saat ini. Keterbatasan sistem pengukuran kinerja finansial ini dijelaskan oleh Kaplan (1983) dan Cooper, et al. (1992) meliputi: (1) kekurangrelevanan (ketidakcocokan) sistem pengukuran kinerja berbasis finansial bagi pengelolaan usaha saat ini (*lack of relevance*), (2) sistem konvensional berorientasi pada pelaporan kinerja masa lalu (*lagging metrics*), (3) berorientasi jangka pendek (*short-termism*), (4) kurang luwes atau fleksibel (*inflexible*), (5) tidak memicu perbaikan (*does not foster improvement*), (6) dan sering rancu pada aspek biaya (*cost distortion*).

Penjelasan keenam hal di atas menurut Wibisono (2006) adalah sebagai berikut.

a. *Kekurangrelevanan sistem pengukuran kinerja berbasis finansial bagi pengelolaan usaha saat ini*

Sistem pengukuran kinerja konvensional dianggap kurang cocok apabila ukuran kinerja konvensional yang didasarkan atas sistem akuntansi tersebut dilaksanakan untuk seluruh tingkat (level), mulai dari tingkat perusahaan (*corporate level*), tingkat unit bisnis (*business unit level*), tingkat manajemen operasi (*operational management level*) sampai tingkat lantai operasi (*shop floor level*). Kekurangcocokan tersebut terutama muncul jika pengukuran kinerja finansial dilaksanakan pada dua tingkat paling bawah yaitu tingkat manajemen operasi dan tingkat lantai operasi. Meskipun seluruh variabel di kedua tingkat tersebut dapat dikonversikan ke dalam unit ongkos, ukuran yang tidak biasa dipakai dalam praktik sehari-hari kurang memberikan arti sehingga tidak mendapatkan perhatian dari orang-orang yang bekerja di tingkat tersebut.

Misalnya, jumlah produk cacat dapat dihitung rupiahnya. Ada 20 baju kaus yang cacat dan menyebabkan kerugian Rp 2 juta. Namun, operator sering kali tidak memikirkan kerugian sebesar Rp 2 juta tersebut. Menurut pikiran operator, 20 baju kaus yang rusak itu dibuang saja habis perkara. Dengan kalimat lain, dalam manajemen kinerja harus ditekankan bahwa variabel yang dirancang harus memberikan arti yang signifikan bagi pelaku di level tersebut sehingga bagi yang berkepentingan (*stakeholder*) mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) yang pada intinya dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

b. *Sistem konvensional berorientasi pada pelaporan kinerja masa lalu*

Laporan-laporan finansial yang diberikan perusahaan merupakan laporan periode waktu yang sudah lewat (*lagging metrics*) karena laporan finansial (neraca, aliran kas, laba-rugi, dan sebagainya) merupakan laporan finansial satu tahun yang lalu. Umpan balik yang diharapkan sering kali terlalu jauh ke belakang sehingga pihak manajemen tidak dapat mengambil langkah-langkah penyelamatan atau keamanan. Periode laporan semester bahkan tahunan adalah periode yang usang bagi level operasional untuk menindaklanjuti berbagai kekurangan yang terjadi di masa itu.

Sebagai contoh, umpan balik diberikan akhir Tahun 2010, tetapi pihak manajemen baru mempunyai kesempatan melaksanakan umpan balik tersebut pada akhir Tahun 2011. Umpan balik yang diberikan pada Tahun 2010 itu sebenarnya hanya cocok dengan keadaan di akhir 2010. Seiring dengan berjalannya waktu, produk-produk baru teknologi, dan tuntutan-tuntutan baru di akhir 2011, menyebabkan umpan balik di akhir 2010 tersebut sudah tidak cocok lagi dilaksanakan di akhir 2011 oleh pihak manajemen. Akibatnya, pihak manajemen tidak dapat mengambil langkah-langkah penyelamatan dan keamanan.

c. *Berorientasi jangka pendek*

Orientasi pada keuntungan keuangan finansial jangka pendek (*short-termism*) dipandang sudah tidak lagi menjadi fokus utama bagi perusahaan-perusahaan tingkat dunia. Fokus perusahaan beralih menjadi tumbuh dan berkembang. Oleh sebab itu, fokus pada pengurangan biaya tidak lagi terkenal. Biaya dipandang sebagai konsekuensi logis dari kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman yang handal. Jika ketiga variabel (biaya, fleksibilitas, dan pengiriman) tersebut kompetitif dibandingkan perusahaan lain, secara otomatis biaya pada jangka panjang akan menurun. Tetapi ketiga variabel tersebut tidak dapat diakomodasikan ke dalam laporan finansial. Fokus perusahaan saat ini bukan hanya semata-mata mengejar keuntungan finansial, tetapi juga membidik aspek nonfinansial dengan memberikan nilai tambah bagi *stakeholders* yang lain seperti masyarakat di sekitarnya, pelanggan, pemasok, pemerintrah, dan kepedulian pada lingkungan hidup yang telah menjadi isu sentral di abad ini.

Contohnya penemu *Smadav Pro 2011* (antivirus *made in Indonesia*) dan kawan-kawannya memutuskan bahwa bagi pengguna komputer yang menginginkan *Smadav Pro* dapat mengirimkan donasinya ke bank yang ditunjuk dengan harga sukarela. Walaupun usaha mereka belum termasuk dalam usaha kelas dunia, tetapi mereka tidak menjadikan keuntungan finansial jangka pendek sebagai fokus utama. Mereka membidik keuntungan nonfinansial dengan memberikan nilai tambah dan kepuasan kepada *stakeholder*.

d. *Kurang fleksibel*

Pengukuran kinerja konvensional dirancang berdasarkan variabel-variabel pengukuran yang sudah standar dan tetap yang sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan persaingan yang dinamis, sulit diramalkan, dan semakin ketat. Perusahaan sulit bersaing pada semua aspek atau variabel persaingan dan dalam keseluruhan dimensi persaingan.

Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki aspek atau variabel yang akan dipilih menjadi prioritas unggulan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain. Prioritas inilah yang harus selalu fleksibel untuk dikaji ulang dan direvisi sehingga mencerminkan pilihan keunggulan yang dinamis.

Contoh, pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan standar Biaya produksi, Mutu produk, dan Waktu yang tepat (BMW) sudah tidak sesuai lagi untuk bersaing dengan perusahaan lain yang selevel atau setingkat lebih tinggi. Cara ini sudah kurang fleksibel. Perusahaan harus mencari unggulan lain yang menjadi prioritas untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat. Unggulan itu misalnya memproduksi suatu barang atau jasa khas daerah lokal yang tidak dimiliki daerah lain, atau memproduksi barang/jasa berdasarkan hasil riset kebutuhan pelanggan.

*e. Tidak memicu perbaikan*

Sistem pengukuran kinerja konvensional tidak dapat menjadi pedoman bagi proses perbaikan yang diinginkan pihak manajemen. Hal ini karena tidak adanya kaji banding baik pada proses perbaikan internal maupun pihak-pihak pesaing eksternal. Rasio-rasio yang ada hanya merupakan angka-angka mati, tidak menuntun ke arah proses perbaikan yang harus dilakukan dan tidak menyatakan program-program seperti apa yang dapat meningkatkan kinerja waktu lalu tersebut.

Contoh, pelatih-pelatih sering dinilai memiliki kinerja baik oleh peserta maupun penyelenggara pelatihan. Hasilnya tidak pernah dibandingkan dengan pelatih lain yang selevel baik dengan pelatih internal maupun dengan pelatih eksternal. Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi. Meski pun hasil penilaian kinerja terhadap pelatih dengan hasil rendah, pelatih yang bersangkutan tidak dipicu untuk memperbaiki diri dan tidak ada program pengembangan keprofesian berkelanjutan. Pelatih yang berkinerja rendah tersebut, ironisnya masih tetap ditugaskan sebagai pelatih pada setiap pelatihan yang diadakan.

*f. Sering rancu pada aspek biaya*

Sistem pengukuran kinerja konvensional cenderung mengukur segala aspek berdasarkan perhitungan biaya saja sehingga sering tidak akurat dalam proses pemanfaatan hasil pengukuran, analisis, dan tindakan. Hal ini sering menimbulkan distorsi karena nilai uang bersifat relatif bagi setiap orang. Kerugian sebesar Rp 2 juta dapat bermakna kerugian besar, kecil, atau tidak berarti apa-apa tergantung dari jenis usaha, lingkungan persaingan, pelaku bisnis, dan berbagai hal yang bersifat sangat relatif. Konversi biaya bermakna pada level tertentu, tetapi tidak harus dilakukan pada seluruh level dan variabel.

Contoh, pelaksanaan pengukuran kinerja membutuhkan biaya. Biaya setiap level belum tentu sama. Besarnya biaya di level perusahaan (*corporate level*), mungkin sama atau berbeda di level unit bisnis (*business unit level*), level manajemen operasi (*operational management level*) dan level lantai operasi (*shop floor level*). Besarnya

biaya tersebut bersifat relatif. Biaya dapat memberikan makna pada level tertentu tetapi belum tentu bermakna pada seluruh level.

Keterbatasan sistem manajemen kinerja lainnya menurut Bacal (2005) adalah manajemen kinerja adalah sebuah tantangan. Para manajer tidak terlalu menyukai tantangan tersebut. Karyawan bahkan seringkali takut melakukannya, dan mereka yang bekerja di bagian sumber daya manusia menghabiskan cukup banyak waktu. Keterbatasan yang kita hadapi adalah menemukan cara melaksanakan manajemen kinerja yang masuk akal, baik bagi kita sendiri maupun bagi para karyawan, menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut, membantu para karyawan melakukan pekerjaan mereka, dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Apakah kita menerima satu perangkat formulir dan prosedur dari perusahaan? Kita harus mengisi dengan lengkap dan benar formulir kinerja tersebut serta membantu pelaksanaan manajemen kinerja.

Keterbatasan yang dihadapi sistem manajemen kinerja menurut Wibowo (2010) adalah terdapat kecenderungan dihindari baik oleh manajer maupun karyawan. Bagi manajer, manajemen kinerja merupakan pekerjaan tambahan beban kerja di samping melaksanakan beban-beban kerja lainnya. Manajer juga khawatir melaksanakan manajemen kinerja karena ada kemungkinan terjadi penolakan (resistensi) dari karyawan sehingga dapat menimbulkan konflik dengan karyawan. Bagi karyawan, manajemen kinerja merupakan sesuatu yang masih meragukan karena mereka belum memahami sepenuhnya tentang manfaat manajemen kinerja bagi dirinya sendiri.

Menurut Irham Fahmi (2010), dalam melaksanakan sistem manajemen kinerja ditemukan 5 (lima) keterbatasan. Kelima keterbatasan tersebut adalah (1) kurangnya pemahaman secara mendalam dan komprehensif tentang sistem manajemen kinerja, (2) belum memadainya sarana dan prasarana untuk melaksanakan sistem manajemen kinerja, misalnya sarana dan prasarana untuk mengakses sumber data yang diperlukan, (3) kurangnya penelitian dan hasil penelitian (jurnal), (4) kurangnya buku-buku referensi dan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi sistem manajemen kinerja, dan (5) masih lemahnya fungsi kontrol sosial dari pihak pemerintah dan pihak-pihak terkait terhadap pelaksanaan sistem manajemen kinerja yang belum berjalan dengan baik di suatu perusahaan.

Setelah mengetahui keterbatasan-keterbatasan manajemen kinerja, muncul pertanyaan, "Bagaimana mengatasi keterbatasan-keterbatasan manajemen kinerja?". Caranya adalah dengan menjawab dan melaksanakan jawaban tersebut secara efektif.

- 1) Tahukah kita apa yang ingin kita capai?
- 2) Siakah kita menginvestasikan waktu di muka untuk menghemat waktu di kemudian hari?
- 3) Bersediakah kita bekerja untuk mengelola kinerja dalam suatu kemitraan bersama para karyawan?
- 4) Jelaskah bagi kita hubungan antara kesuksesan organisasi, manajer, dan karyawan, serta bagaimana sistem manajemen kinerja dapat membantu?
- 5) Siakah kita memandang manajemen kinerja sebagai bagian dari tanggung jawab manajerial kita? (Bacal, 2005).

Di samping itu, untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan sistem manajemen kinerja, kita harus mengetahui bagaimana cara mengefektifkan sistem manajemen kinerja yaitu sebagai berikut.

- 1) *Relevance*: hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait dengan pekerjaannya, apakah itu inputnya, prosesnya, atau outputnya).
- 2) *Sensitivity*: sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi.
- 3) *Reliability*: sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dapat dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten, dan stabil.
- 4) *Acceptability*: sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai dan yang dinilai serta memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- 5) *Practicality*: semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, atau berbelit-belit (Casio, 2003).

Selanjutnya Bacal (2005) memberikan kriteria bagi manajemen kinerja yang efektif sebagai berikut.

Titik tolak kita adalah menentukan apa yang kita maksud dengan “sistem manajemen kinerja yang efektif.” Sebuah sistem yang efektif membantu organisasi, manajer, dan karyawan untuk mencapai sukses. Sistem itu membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan membantu manajer dan karyawan melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Karena manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, kita harus melihat apa yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer, dan karyawan untuk mencapai sukses. Setelah itu, barulah kita dapat memahami seperti apakah sistem manajemen kinerja yang efektif itu (Bacal, 2005).

Sebagai seorang manajer, kita akan menghadapi berbagai pilihan tentang manajemen kinerja (dan itu akan banyak sekali). Pilihan itu akan menjadi penentu seberapa baiknya sistem itu akan berjalan dan menghasilkan nilai tambah. Pemahaman terhadap apa yang dapat membuat sistem manajemen kinerja yang efektif akan membantu kita untuk mengambil keputusan. Bacal (2005) akan membantu Anda menghadapi beberapa pertanyaan penting seperti contoh di bawah ini.

- 1) Bagaimana cara menyampaikan harapan saya tentang pertanggungjawaban kerja karyawan?
- 2) Bagaimana cara melibatkan karyawan sebagai mitra?
- 3) Bagaimana cara memulai pembicaraan tentang kinerja yang buruk?
- 4) Seberapa sering saya harus bertemu dengan karyawan?
- 5) Bagaimana cara membuat manajemen kinerja berarti bagi semua orang?

Hasil penelitian Fletcher (1992) menyimpulkan bahwa ada 4 (empat) prinsip yang mendasari sistem manajemen kinerja efektif, yaitu

- 1) sistem manajemen kinerja dimiliki dan dimotori oleh manajemen line dan bukan oleh bagian sumber daya manusia;
- 2) penekanan terhadap nilai dan target organisasi;
- 3) manajemen kinerja bukanlah merupakan sekumpulan penyelesaian masalah tetapi sesuatu yang harus dikembangkan secara khusus untuk suatu organisasi tertentu; dan
- 4) manajemen kinerja harus berlaku bagi semua staf, bukan hanya sebagian dari kelompok manajerial saja.

Dari keempat prinsip di atas, dapat ditambahkan satu prinsip lagi, yaitu perusahaan memanfaatkan dan menggunakan berbagai proses untuk berbagai bagian di dalam organisasi. Proses-proses itu beroperasi di dalam suatu kerangka kerja keseluruhan yang sama dan dihubungkan oleh nilai, sasaran yang eksplisit serta dipahami dan dimiliki bersama.

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan (Wibowo, 2010). Terdapat 16 (enambelas) prinsip dasar manajemen kinerja menurut Wibowo (2010), yaitu

- 1) strategis, artinya menggunakan pendekatan jangka panjang;
- 2) perumusan tujuan, artinya menentukan arah ke mana organisasi hendak di bawa;
- 3) perencanaan, artinya apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukan, berapa biayanya, siapa yang akan melakukan, di mana akan dilakukan, dan kapan akan dilakukan;
- 4) umpan balik, artinya masukan-masukan atau saran-saran untuk mengadakan perbaikan;
- 5) pengukuran, artinya suatu proses atau kegiatan yang bersifat kuantitatif dalam penilaian;
- 6) perbaikan kinerja, artinya mengadakan peningkatan kinerja sekarang menuju ke peningkatan kinerja yang akan datang dengan lebih baik lagi;
- 7) berkelanjutan, artinya melaksanakan peningkatan secara periodik, teratur, dan berlangsung secara terus menerus;
- 8) menciptakan budaya, artinya mewujudkan kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, norma-norma, tradisi-tradisi yang disepakati bersama;
- 9) pengembangan, artinya meningkatkan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki manajer dan karyawan;
- 10) kejujuran, artinya tidak berbohong (berdusta) atau menyatakan kebenaran;
- 11) pelayanan, artinya memberi bantuan sebaik-baiknya kepada orang lain;
- 12) tanggung jawab, artinya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- 13) bermain, artinya menganggap bekerja adalah bermain sehingga menyenangkan;

- 14) rasa kasihan, artinya manajer menaruh empati (dapat merasakan perasaan karyawan) dan simpati (menunjukkan perhatian kepada karyawan);
- 15) konsensus dan kerja sama, konsensus artinya bersepakat antara manajer dan karyawan, kerja sama artinya tidak bekerja sendiri-sendiri;
- 16) komunikasi dua arah, artinya ada dialog antara manajer dengan karyawan.

### 3. Alasan-Alasan Dibutuhkannya Sistem Baru bagi Manajemen Kinerja Organisasi Baru

Sebelum memberikan alasan-alasan mengapa dibutuhkan sistem baru bagi manajemen kinerja organisasi baru, berikut ini diberikan alasan mengapa orang dan perusahaan memerlukan sistem yang baru. Sistem baru diperlukan karena:

- a. sistem lama sudah tidak cocok digunakan di perusahaan karena sudah tidak sesuai dengan zaman, perubahan lingkungan, pola pikir (paradigma) baru;
- b. sistem yang baru diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi/perusahaan;
- c. sistem lama tidak mampu menyelesaikan masalah individu, kelompok, dan organisasi/perusahaan;
- d. sistem lama tidak mampu mengakomodasi visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi, program, kegiatan, anggaran, evaluasi baru perusahaan;
- e. sistem lama tidak mampu mengantisipasi persaingan yang semakin sengit dan ketat, perubahan yang sulit diramalkan, dan pekerjaan yang semakin banyak dan kompleks.

Tingkat persaingan perusahaan di abad ke-21 ini semakin sengit dan ketat serta penuh dengan turbulensi-turbulensi (penuh dengan goncangan-goncangan yang mendadak dan tidak dapat diramalkan) sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas seperti diberlakukannya *Asean Free Trade Area (AFTA)*, *The Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)*, *North America Free Area (NAFTA)*, dan ditandatanganinya berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan seperti *General Agreement on Tariff and Trade (GATT)* dan *European Union (UE)* dan sebagainya. Untuk mengantisipasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang persaingannya dengan melaksanakan kajian terhadap rencana strategik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, membandingkan dengan perusahaan yang memiliki kinerja terbaik di dunia (*best practice*), dan melakukan evaluasi yang objektif terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri serta meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja, banyak perusahaan merasa bahwa sistem manajemen kinerja yang dikembangkan saat ini, yang mayoritas di antaranya didasarkan atas sistem pengukuran kinerja finansial, belum dapat mengakomodasikan tuntutan persaingan yang semakin sengit, ketat, dan turbulen. Agar perusahaan

dapat memenangkan persaingan, maka perusahaan-perusahaan memerlukan sistem manajemen kinerja yang baru (Wibisono, 2006). Sistem manajemen kinerja lama yang sudah tidak cocok dengan jamannya harus diganti dengan sistem manajemen kinerja baru agar sistem tersebut dapat mengakomodasi tuntutan jamannya. Pokok pikiran keperluan akan disain manajemen kinerja bagi organisasi baru dapat digambarkan seperti di bawah ini.



Sumber: Wibisono, 2006

Gambar 1.2  
Kebutuhan akan Sistem Manajemen Kinerja Baru

Munculnya kebutuhan sistem manajemen kinerja baru yang dirangsang oleh akan diberlakukannya era perdagangan bebas tersebut, jauh sebelumnya telah diantisipasi sebab adanya kesadaran perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat terhadap terjadinya penurunan keuntungan, kelangkaan sumber daya, dan lahirnya negara-negara pesaing

baru seperti Jepang, Cina, India, dan Korea Selatan. Kesadaran tersebut memotivasi peneliti-peneliti Amerika Serikat untuk mencari gagasan dan pendekatan baru dalam manajemen perusahaan. Mula-mula yang mereka laksanakan adalah mencari sistem pengukuran kinerja baru sebagai pelengkap dari sistem pengukuran kinerja yang hanya berbasis pada laporan finansial saja. Tonggak pertama penelitian yang memusatkan perhatian pada sistem pengukuran kinerja dilaksanakan oleh Skinner (1992) (Wibisono, 2006). Skinner (1992) menyimpulkan:

Manajemen konvensional melalui pendekatan yang sepotong-sepotong, eksploitasi kinerja jangka pendek, usaha optimalisasi pada hampir setiap dimensi dengan fokus utama pada pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas tidak lagi memadai. Kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan strategi manufaktur yang konsisten dengan keseluruhan strategi bisnis adalah mutlak.

Dari simpulan Skinner di atas tampak jelas bahwa era pemakaian rasio finansial saja untuk menganalisis kinerja perusahaan tidak lagi memenuhi. Seperti diketahui, laporan finansial yang sampai saat ini dipakai oleh perusahaan seperti neraca, laporan untung-rugi, aliran kas, dan sebagainya itu diciptakan pada tahun 1800-an di mana sistem manajemen usaha masih sangat tradisional dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni (iptek) belum sepesat saat ini (Wibisono, 2006).

Sistem pengukuran kinerja tradisional (konvensional) menghasilkan informasi yang terlalu lambat, terlalu global, kurang fokus, dan terlalu terdistorsi bagi manajer untuk melakukan proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Saat ini, pengukuran kinerja berbasis nonfinansial menjadi semakin penting karena meningkatnya minat tingkat manajemen yang lebih tinggi untuk menemukan ‘jantung’ dan proses operasi bisnis mereka (Stoop, 1996; Ferdow dan De Meyer, 1990; Kenny dan Dunk’s, 1989). Salah satu keuntungan dan penggunaan kriteria nonfinansial adalah variabel-variabel tersebut lebih mudah dimengerti oleh siapa pun yang mengunjungi lantai operasi (*shop floor*) sehingga persoalan-persoalan dalam proses operasi baik di perusahaan manufaktur maupun jasa dapat dikenali sesegera mungkin. Sebagai contoh, jumlah buangan material yang tidak terpakai (*scrap*) pada periode tertentu lebih bermakna bagi manajer operasi dan pekerjanya dibandingkan dengan jumlah rupiah dan material tak terpakai tersebut (Wibisono, 2006). Globerson dan Riggs (1989) serta Stoop (1996) menerangkan demikian:

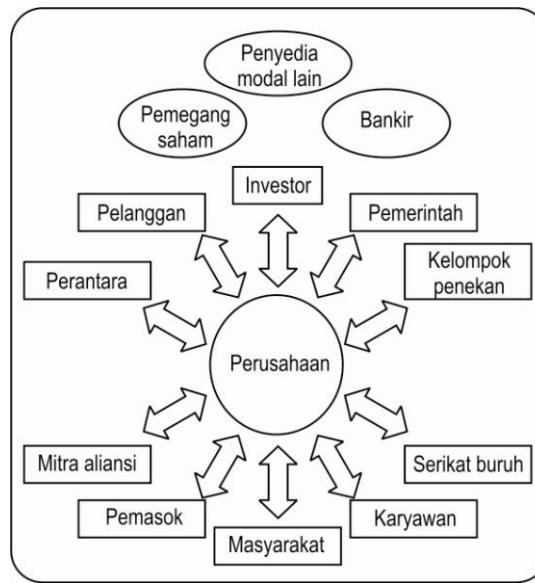
“Walaupun pengukuran finansial mencakup konsekuensi finansial dan kinerja operasional, ukuran-ukuran tersebut terlalu luas untuk membantu manajer menangani permasalahan keputusan sehari-hari seperti alokasi sumber daya dan rancangan program perbaikan”. Walaupun demikian, meskipun para peneliti setuju terhadap penggunaan lebih banyak variabel nonfinansial, hanya sedikit sekali ada kesepakatan di antara mereka terhadap variabel apa yang seharusnya digunakan. Para praktisi yang berorientasi pada buku teks biasanya menggunakan daftar variabel yang sangat panjang, tidak terangking, yang mungkin relevan untuk pengukuran kinerja secara umum tetapi hanya sedikit sekali membantu eksekutif dalam sistem operasi yang spesifik (Richardson dkk., 1985).

Sistem pengukuran kinerja itu sendiri akhirnya dipandang terlalu sempit untuk mewadahi kegiatan manajemen dalam pengelolaan kinerja perusahaan. Stoop (1996), pertama kali mencanangkan perlunya paradigma baru sebagai pengganti terminologi pengukuran kinerja. Dalam disertasi doktoralnya di Eindhoven University — Belanda, Stoop (1996) membuat analogi antara manajemen kinerja dengan siklus *Plan-Do-Check and Action* (PDCA) dari Deming. Berdasarkan analogi tersebut, Stoop menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja juga memiliki siklus tertutup semacam itu, yaitu pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, diagnosis, dan tindak lanjut dan proses diagnosis tersebut (Wibisono, 2006). Sistem pengukuran kinerja yang semula didefinisikan oleh Ljungberg (1994), yaitu

“Sebuah tatanan pengukuran berdasarkan aturan dan prosedur tertentu untuk mencakup, mengkompilasi, mempresentasikan, dan mengomunikasikan data dalam sebuah kombinasi yang mencerminkan kunci kinerja dan karakteristik dan proses terpilih yang cukup efektif yang memungkinkan analisis intelektual sebagai panduan untuk mengambil tindakan yang diperlukan”.

Dewasa ini sistem pengukuran kinerja sudah mengalami perluasan makna dan akhirnya disepakati menjadi sistem manajemen kinerja dengan lahirnya kerangka kerja (*frameworks*) yang semakin populer dan banyak diminati, seperti *the Balance Scorecard* (Harvard–Amerika Serikat) pada tahun 1992, *Prism* (Cambridge–Inggris) pada Tahun 2002, *Key Performance Indicator Manual* (Australia) pada Tahun 1995, seri ISO-900:2008 (*International Standard Organization*), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Amerika Serikat) pada Tahun 1987, dan sebagainya. Bahkan *Six Sigma*, sebuah metode pengendalian kualitas produk yang semula berangkat dari pengendalian mutu statistik di tingkat lantai pabrik (*shop floor*), saat ini sudah memasuki area perbaikan kinerja di tingkat strategik dan organisasi (Wibisono, 2006).

Selanjutnya, Wibisono (2006) menyatakan bahwa dalam sebuah perusahaan terdapat hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), yaitu investor (penanam modal), pemerintah, kelompok penekan (pesaing), serikat buruh, karyawan, masyarakat, pemasok, mitra afiliasi, perantara, pelanggan, dan lain-lain. Hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan *stakeholder* tersebut mengalami perubahan yang pokok (utama) beberapa tahun terakhir ini. Hubungan ini sangat kompleks dan sangat berbeda bahkan jika dibandingkan dengan 10 tahun yang lampau. Hal ini dapat digambarkan bagaikan sebuah jejaring (*web*) yang kompleks yang harus diatur dalam lingkungan bisnis. Hubungan antarbagian mana yang harus diperkuat dan harus mendapatkan prioritas utama untuk proses perbaikan sangatlah bervariasi tergantung jenis perusahaannya. Namun, hubungan yang terkuat pada umumnya adalah antara organisasi dengan penanam modal, pelanggan, pemasok (*supplier*), dan regulator. Hubungan investor (penanam modal), pemerintah, kelompok penekan (pesaing), serikat buruh, karyawan, masyarakat, pemasok, mitra afiliasi, perantara, dan pelanggan adalah seperti gambar berikut ini.



Sumber: Wibisono, 2006

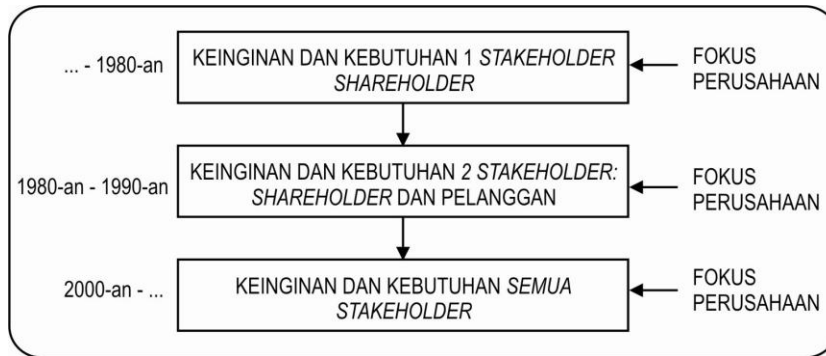
Gambar 1.3  
Interaksi Perusahaan dengan *Stakeholder*

Interaksi antara perusahaan dengan *stakeholder* adalah multi-arah dan timbal balik. Demikian pula, interaksi sesama *stakeholder* juga bersifat multi-arah dan timbal balik. Pada Gambar 1.3. tidak digambarkan karena gambarnya akan semakin rumit dan sulit dipahami. Mereka berinteraksi tidak saja dalam ha-hal yang menyangkut finansial (jual beli barang dan jasa) tetapi juga nonfinansial, misalnya undangan pernikahan, selamat/syukuran, olah raga bersama, dan rekreasi bersama. Interaksi antara perusahaan dengan *stakeholder* dan antarsesama *stakeholder* akan berlangsung efektif jika saling membutuhkan, saling menguntungkan, saling terbuka, saling percaya, saling menghormati, saling dewasa, dan saling tenggang rasa.

Pada waktu ini dan juga di waktu yang akan datang, cara terbaik bagi perusahaan untuk dapat bertahan (*survive*) dan berhasil dalam jangka panjang adalah dengan mengetahui keinginan (*wants*) dan kebutuhan (*needs*) dari setiap *stakeholder* dan berusaha memenuhinya. Keingin berbeda dengan kebutuhan. Keinginan adalah sesuatu yang akan dipenuhi menurut hawa nafsu, sedangkan kebutuhan adalah sesuatu yang akan dipenuhi yang bersifat sangat mendesak dan sangat penting. Keinginan bersifat sekunder, sedangkan kebutuhan bersifat primer.

Contoh keinginan antara lain adalah sudah punya mobil satu ingin punya dua, sudah punya dua, ingin punya tiga, dan seterusnya. Contoh kebutuhan adalah butuh akan makanan, butuh akan sandang, butuh akan papan (rumah), butuh akan kesehatan, butuh akan keselamatan, dan butuh akan pekerjaan.

Perusahaan berorientasi dan fokus pada kebutuhan dan keinginan yang semula hanya menjadi titik perhatian pihak pemegang saham (investor) sebagai salah satu stakeholder perusahaan, saat ini telah berubah menjadi perhatian pada pihak yang lebih luas, yaitu seluruh *stakeholder* perusahaan seperti yang tampak pada Gambar 1.3 di atas. Sejarah pergeseran orientasi dan fokus perusahaan seperti yang ditunjukkan oleh gambar di bawah ini.



Sumber: Wibisono, 2006

Gambar 1.4  
Pergeseran Fokus Perusahaan

Dari Gambar 1.4. dapat dijelaskan bahwa sampai tahun 1980-an, fokus perusahaan hanya pada keinginan dan kebutuhan satu *stakeholder* yaitu investor karena persaingan usaha pada saat itu belum begitu ketat. Caranya adalah dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan investor. Pengusaha lebih mengutamakan kepuasan investornya agar investor tidak menarik sahamnya. Saat itu, perusahaan dapat bertahan dan berkembang karena kesetiaan investor terhadap perusahaan.

Pada tahun 1980-an sampai 1990-an, fokus perusahaan meningkat, yaitu pada keinginan dan kebutuhan dua *stakeholder*, yakni investor dan pelanggan karena persaingan pada saat itu sudah mulai ketat. Pengusaha tidak saja harus memuaskan investornya, tetapi juga harus memuaskan pelanggannya agar investor tidak menarik sahamnya dan pelanggan tidak meninggalkan perusahaannya. Caranya adalah dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan investor dan pelanggan. Pada saat itu, perusahaan dapat bertahan dan berkembang karena kesetiaan investor dan pelanggannya.

Pada Tahun 1990 sampai sekarang, fokus perusahaan meningkat lagi yaitu bukan hanya fokus pada keinginan dan kebutuhan dua *stakeholder* (investor dan pelanggan) tetapi fokus pada keinginan dan kebutuhan seluruh *stakeholder* karena persaingan pada saat ini semakin ketat, penuh ketidakpastian dan sulit diramalkan. Pengusaha tidak saja harus memuaskan investor dan pelanggannya, tetapi seluruh *stakeholder* yang terdapat pada Gambar 1.3 harus dipuaskan agar semua *stakeholder* tidak meninggalkan perusahaannya. Caranya adalah dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan semua *stakeholder*. Pada saat itu, perusahaan dapat bertahan dan berkembang karena kesetiaan seluruh *stakeholder*-nya.

Para pemimpin perusahaan atau *Chief Executive Officer* (CEO) di berbagai belahan dunia menyadari akan pentingnya memenuhi kepuasan setiap *stakeholder* agar perusahaan dapat bertahan dan berhasil dalam jangka panjang. Perusahaan-perusahaan mulai menaruh perhatian akan pentingnya memenuhi kepuasan *stakeholder*. Untuk memenuhi kepuasan *stakeholder* yang selalu meningkat menyebabkan munculnya standar mutu baru dalam laporan perusahaan-perusahaan. Sebagai contoh, sebuah organisasi di Inggris, UK *Cooperative Bank* telah membuat laporan kinerja bisnisnya dibandingkan dengan harapan setiap *stakeholder* dalam sebuah laporan tahunan yang dinamakan *Partnership Report* (Wibisono, 2006).

Berbagai pendekatan formal juga mulai dikembangkan untuk mendapatkan sebuah bentuk laporan pertanggungjawaban yang standar seperti yang dilakukan oleh *Institute for Social and Ethical Accountability* yang terlibat dalam penyusunan *The Copenhagen Charter: A Guide to Stakeholder Reporting* dan pengembangan *AA 1000 Stakeholder Reporting Framework*. Selain pihak pengelola perusahaan, para investor juga mengerti arti pentingnya perusahaan untuk memenuhi berbagai kepuasan setiap *stakeholder*. Mereka menyadari jika perusahaan tidak memberikan perhatian yang cukup kepada kepuasan setiap *stakeholder*, hal tersebut akan membawa dampak pada reputasi perusahaan dan pangsa pasarnya. Sebaliknya, jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi berbagai permintaan/kepentingan masing-masing *stakeholder*, perusahaan juga dapat menuntut sumbangan (kontribusi) yang lebih dari masing-masing *stakeholder* tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Neely et. al. (2002) dalam pendekatan pengukuran kinerja *Prism*. Contoh sumbangan yang dapat diberikan *stakeholder* kepada perusahaan seperti yang tercantum pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1  
Kontribusi dari Para *Stakeholder*

Pihak yang Berkepentingan ( <i>Stakeholder</i> )	Kontribusi ( <i>Contribution</i> )
Investor	Pertumbuhan modal ( <i>capital growth</i> ) Besarnya risiko ( <i>greater risk taking</i> ) Dukungan jangka panjang ( <i>long term support</i> )
Pelanggan ( <i>Customer</i> )	Keuntungan ( <i>profitability</i> ) Pembelian ulang ( <i>retention</i> ) Loyalitas ( <i>loyalty</i> ) Umpan balik ( <i>feedback</i> )
Pihak perantara ( <i>Intermediaries</i> )	Perencanaan di masa depan ( <i>planning forecast</i> ) Informasi kebutuhan di masa depan ( <i>forward demand visibility</i> )
Karyawan ( <i>Employees</i> )	Fleksibilitas ( <i>flexibility</i> ) Keterampilan ganda ( <i>multiskilling</i> ) Sumbang saran ( <i>suggestions</i> )
Pemasok ( <i>Suppliers</i> )	Subpemasok yang lebih luas ( <i>more outsourcing</i> ) Pedagang yang lebih sedikit ( <i>fewer vendors</i> ) Solusi yang menyeluruh ( <i>total solutions</i> ) Integrasi ( <i>integration</i> )

Pihak yang Berkepentingan (Stakeholder)	Kontribusi (Contribution)
Pemerintah ( <i>Regulators</i> )	Konsistensi yang adil ( <i>cross border consistency</i> ) Saran-saran nonformal ( <i>informal advices</i> ) Keterlibatan lebih awal ( <i>early involvement</i> )
Masyarakat ( <i>Communities</i> )	Ketersediaan tenaga kerja terampil ( <i>skill employment pool</i> ) Hibah-hibah ( <i>grants</i> ) Dukungan ( <i>support</i> )
Kelompok pesaing ( <i>Pressure Groups</i> )	Kerja sama yang lebih erat ( <i>closer cooperation</i> ) Berbagi penelitian ( <i>shared research</i> )
Mitra ( <i>Alliance Partners</i> )	Saling menjual dan membeli ( <i>cross selling</i> ) Pengembangan yang saling mendukung ( <i>co-development</i> ) Berbagi ongkos ( <i>cost sharing</i> )

Sumber: Wibisono, 2006

Pemenuhan semua permintaan dan kepentingan *stakeholder* dalam sebuah kerangka sistem manajemen kinerja bukanlah sesuatu yang mudah karena dihambat oleh sejumlah permasalahan. Permasalahan yang sering menghambat menurut Wibisono (2006) adalah sebagai berikut.

- Perusahaan gagal menerjemahkan keinginan dan kebutuhan (*wants and needs*) dari setiap *stakeholder*.
- Adanya ketidakcocokan antara keinginan dan kebutuhan perusahaan dengan masing-masing *stakeholder*, bahkan sering kali menimbulkan pilihan yang saling bertentangan (kontradiksi).
- Ukuran kinerja yang digunakan tidak sesuai dengan strategi, proses, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan setiap *stakeholder*.



## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- Diskusikan pertanyaan di bawah ini
  - 1) Apa yang terjadi jika sistem sudah baik tetapi dilaksanakan oleh orang-orang yang tidak baik? Apa pula yang terjadi jika sebaliknya, sistem yang jelek dilaksanakan oleh orang yang baik-baik?  
Simpulkan, mana yang penting, sistem yang baik atau orang yang baik dan berikan alasan Anda!

- 2) Berilah komentar tentang kasus di bawah ini.

**Kasus:**

Sebuah perusahaan feri penyeberangan yang menghubungkan Jawa dan Bali memperkenalkan ukuran baru yang akan digunakan dalam melayani keluhan pelanggan, yaitu perusahaan akan merespons keluhan pelanggan maksimal dalam waktu 10 hari kerja, tak lama kemudian, Bagian Pelayanan Pelanggan (*customer services department*) menerima keluhan dari 2 orang wanita tua yang memiliki pengalaman buruk dengan pelayanan perusahaan feri tersebut. Kedua wanita tua tersebut telah mengumpulkan *voucher* dari sebuah surat kabar sehingga mereka berhak untuk membeli tiket pulang menuju Bali dari Jawa hanya dengan membayar Rp 1.000,00. Ketika mereka melakukan perjalanan sebelum tahun baru, mereka terpaksa menginap di Banyuwangi karena gagal mendapatkan feri. Feri pertama yang akan mereka naiki mengalami kerusakan, sedangkan feri berikutnya (dan merupakan feri yang terakhir) telah penuh. Bagian Pelayanan Pelanggan perusahaan menyatakan kasus kedua wanita tua itu merupakan keluhan yang sah (*valid complaint*) dan merespons keluhan kedua wanita tersebut dalam 10 hari kerja dengan cara mengembalikan uang mereka sebesar Rp 1.000,00 (Wibisono, 2006).

- 3) Jelaskan arti manajemen kinerja sebagai suatu sistem!
- 4) Jelaskan mengapa sistem manajemen kinerja itu penting!
- 5) Jelaskan arti "dengan sistem maka semua subsistem akan bersinerji"!
- 6) Jelaskan keterbatasan sistem manajemen kinerja konvensional!
- 7) Jelaskan alasan dibutuhkannya sistem baru bagi manajemen kinerja organisasi baru!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Sistem sudah baik tetapi dilaksanakan oleh orang-orang yang tidak baik, maka sistem itu akan berjalan tidak efektif dan efisien. Sistem itu akan hancur. Sebaliknya, jika sistem yang jelek dilaksanakan oleh orang yang baik-baik, maka orang baik-baik itu akan berusaha mengusulkan atau memperbaiki sistem yang belum baik tersebut. Kesimpulannya, sistem dan orang yang melaksanakan sistem sama pentingnya. Alasannya, jika pekerjaan dikerjakan oleh bukan ahlinya tunggulah kehancurannya.
- 2) Komentar:  
Bila pengukuran kinerja dilaksanakan pada unsur yang keliru, akan terjadi perilaku organisasi yang tidak sejalan dengan strategi perusahaan, seperti dicontohkan dalam kasus di bawah ini.  
Berdasarkan kasus di atas tampak bahwa dari segi ukuran kinerja, perusahaan berhasil memenuhi ukuran yang ditetapkan (10 hari kerja), tetapi perusahaan gagal apabila dilihat dari sisi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (pengembalian uang Rp 1.000,00 tidak sebanding dengan pengalaman buruk yang dialami kedua wanita tua tersebut karena gagal merayakan tahun baru

bersama keluarga besarnya di Pulau Bali, belum lagi harus mencari penginapan di Banyuwangi yang tidak mudah didapatkan di akhir tahun.

Kebutuhan akan sistem manajemen kinerja yang baru tidak terlepas dari beberapa situasi dan kondisi, yang meliputi: (1) berubahnya lingkungan persaingan usaha, (2) aturan-aturan pemerintah, (3) kontrol pengendalian yang diperlukan terhadap perilaku manusia yang bervariasi, dan (4) pengkajian kembali manajemen strategik dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan. Keempat hal ini akan dijelaskan dalam subbab faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kinerja.

- 3) Berhubungan dengan kesuksesan kerja, peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, dan sasaran organisasi.
- 4) Subsistem masing-masing yang ada dalam sistem manajemen kinerja saling berinteraksi, berdependensi, dan berkorelasi.
- 5) 1+1 hasilnya lebih dari 2. Sapu lidi akan lebih kuat daripada lidi sendiri-sendiri.
- 6) Ada delapan keterbatasan sistem manajemen kinerja.
- 7) Sistem pengukuran kinerja tradisional (konvensional) menghasilkan informasi yang terlalu lambat, terlalu global, tidak mampu mengakomodasi tuntutan persaingan pasar bebas.



## Rangkuman

Sistem adalah komponen-komponen yang berinteraksi dan bekerja bersama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Sistem menerima *input* dan mengubah *input* melalui proses untuk menjadi *output*. *Output* dapat berupa hasil atau produk atau jasa atau informasi. Sistem manajemen kinerja itu penting karena berhubungan dengan kesuksesan kerja, peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, dan sasaran organisasi.

Manajemen kinerja tidak linier tetapi tidak berurutan atau melompat-lompat. Sebagai sebuah sistem, manajemen kinerja harus berhubungan dengan fungsi-fungsi penting lain seperti kesuksesan kerja, peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, dan sasaran organisasi. Semakin baik kita merangkaikan sebuah sistem manajemen kinerja dengan hal-hal lain yang harus dilakukan organisasi, semakin besar kemungkinan orang memahami bahwa hal ini mempunyai manfaat yang penting. Kalau satu atau dua bagian kita lupakan, maka sistemnya tidak akan berjalan lancar.

Keterbatasan sistem manajemen kinerja adalah keterbatasan sistem pengukuran kinerja finansial yang belum mampu mengakomodasi tuntutan persaingan. Keterbatasan sistem pengukuran kinerja finansial meliputi: (1) manusia terperangkap dalam sistem itu sendiri, (2) kekurangrelevanan sistem pengukuran kinerja berbasis finansial bagi pengelolaan usaha saat ini, (3) sistem konvensional berorientasi pada pelaporan kinerja masa lalu, (4) berorientasi jangka pendek, (5) kurang luwes atau fleksibel, (6) tidak memicu perbaikan, (7) sering rancu pada aspek biaya, (8) manajer tidak terlalu menyukai tantangan, dan (9) karyawan sering takut melakukan.

Sistem pengukuran kinerja tradisional (konvensional) menghasilkan informasi yang terlalu lambat, terlalu global, kurang fokus, dan terlalu terdistorsi bagi manajer untuk melakukan proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Saat ini, pengukuran kinerja berbasis nonfinansial menjadi semakin penting karena meningkatnya minat

tingkat manajemen yang lebih tinggi untuk menemukan ‘jantung’ dan proses operasi bisnis mereka. Salah satu keuntungan dan penggunaan kriteria nonfinansial adalah variabel-variabel tersebut lebih mudah dimengerti oleh siapa pun sehingga persoalan-persoalan dalam proses operasi baik di perusahaan manufaktur maupun jasa dapat dikenali sesegera mungkin.

Sistem baru bagi organisasi baru dibutuhkan karena sistem pengukuran kinerja finansial tidak mampu mengakomodasi tuntutan persaingan pasar bebas.



### Tes Formatif 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen kinerja sebagai suatu sistem artinya subsistem saling ....
  - A. berkompetisi
  - B. berkorelasi
  - C. bereaksi
  - D. berindependensi
  
- 2) Sistem yang menghasilkan kerja melebihi dari jumlah hasil kerja setiap subsistem disebut ....
  - A. energi
  - B. strategi
  - C. apologi
  - D. sinergi
  
- 3) Keterbatasan sistem manajemen kinerja konvensional antara lain adalah keterbatasan ....
  - A. sistem konvensional
  - B. sistem tradisional
  - C. pengukuran kinerja nonfinansial
  - D. pengukuran kinerja finansial
  
- 4) Sistem manajemen kinerja tradisional ternyata ....
  - A. lambat, global, kurang fokus, dan terdistorsi
  - B. sederhana, mudah dilakukan, dan membudaya
  - C. sudah usang, tidak menarik, dan ditinggalkan
  - D. konvensional, global, dan menyebarkan

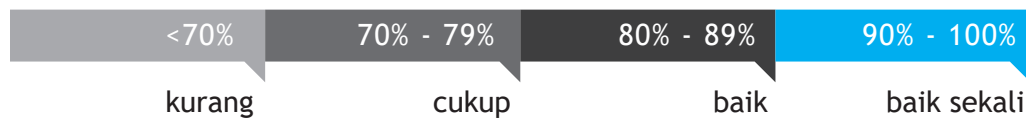
- 5) Alasan dibutuhkannya sistem baru bagi manajemen kinerja organisasi baru karena ....
- A. persaingan bebas semakin lama semakin ketat
  - B. sistem lama kurang fleksibel
  - C. mengakomodasi tuntutan persaingan pasar bebas
  - D. manajer tidak menyukai sistem yang lama

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

Tingkat Penguasaan =

$$\frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan



Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Faktor-Faktor yang Memengaruhi Sistem Manajemen Kinerja

Modul ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi sistem manajemen kinerja yang meliputi: (1) pengaruh lingkungan terhadap manajemen kinerja, dan (2) isu-isu yang terkait dengan sistem manajemen kinerja.

Setelah mengikuti kuliah ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kinerja.

Setelah mengikuti kuliah ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. pengaruh lingkungan terhadap manajemen kinerja, dan
2. isu-isu yang terkait dengan sistem manajemen kinerja.

Manfaat modul bagi mahasiswa adalah mahasiswa diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kinerja dan memanfaatkan serta mengantisipasinya untuk meningkatkan kinerja.

### A. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Sistem manajemen kinerja muncul pada akhir 1980-an sebagai reaksi terhadap aspek negatif atas penentuan nilai berdasarkan *merit rating*. Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem manajemen kinerja menurut Amstrong (1984) adalah

1. munculnya manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas manajemen lini,
2. perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis, namun fleksibel dalam mengelola suatu organisasi perusahaan,
3. kesadaran akan kenyataan bahwa kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model *input-proses-output-outcome*, dan konsentrasi pada salah satu aspek kinerja dapat mengurangi efek keseluruhan sistemnya,
4. perhatian yang diberikan kepada konsep perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan, dan *learning organization*,
5. kesadaran bahwa proses mengelola kinerja adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh para manajer lini di sepanjang tahun, bukannya suatu peristiwa tahunan yang diatur oleh departemen personalia,

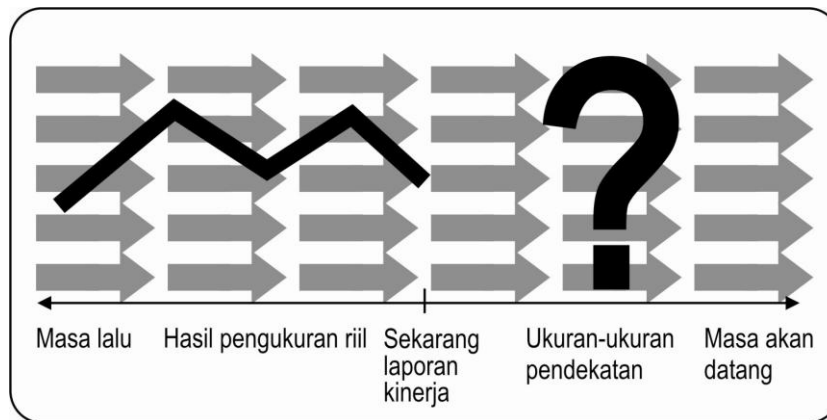
6. meningkatnya kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi dan kebutuhan untuk memberikan daya dorong yang membantu mengubah budaya dan proses suatu nilai-nilai dasar,
7. meningkatnya penekanan terhadap komitmen dengan mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi,
8. pengembangan konsep kompetensi dan teknik untuk menganalisis kompetensi, dan menggunakan analisis tersebut sebagai dasar penentuan dan pengukuran standar kinerja dalam perilaku,
9. kesadaran bahwa mengelola kinerja adalah urusan dari setiap orang di dalam organisasi, bukan hanya para manajer, dan
10. ketidakpuasan terhadap hasil yang diperoleh dari cara pembayaran gaji/upah berdasarkan kinerja dan berkembangnya keyakinan bahwa akar permasalahannya sering disebabkan oleh tidak adanya proses yang memadai untuk mengukur kinerja.

Sistem terdiri atas sistem tertutup dan sistem terbuka. Sistem tertutup adalah sistem yang tidak mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungannya. Sebaliknya, sistem terbuka adalah sistem yang dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya. Contoh sistem tertutup adalah kotak hitam (*black box*) yang terdapat di pesawat terbang. Contoh sistem terbuka adalah sistem sosial termasuk sistem manajemen kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem manajemen kinerja adalah (1) perubahan lingkungan persaingan usaha, (2) aturan-aturan pemerintah, (3) kontrol pengendalian yang diperlukan terhadap perilaku manusia bervariasi, (4) pengkajian ulang manajemen strategis, (5) budaya perusahaan, (6) komitmen pemimpin perusahaan, (7) sarana dan prasarana perusahaan, (8) kerja sama semua pihak yang terlibat, (9) melaksanakan pemantauan dan evaluasi, dan (10) sistem ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*). Penjelasan kesepuluh unsur tersebut adalah sebagai berikut.

### 1. Perubahan Lingkungan Persaingan Usaha

Di dunia ini tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Oleh sebab itu, di dunia ini tidak ada yang abadi kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan itu terjadi pula pada lingkungan persaingan usaha.

Di era persaingan usaha yang belum terlalu kompleks, rata-rata perusahaan masih dapat meramalkan posisinya dengan lebih tepat (akurat) di masa depan yang digambarkan dengan arah anak panah lurus ke kanan. Pada saat itu, peramalan dan pemahaman akan proses operasi internal masih menjadi alat yang dapat diandalkan untuk bersaing. Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan berbasis pada sistem akuntansi masih sangat sah (*valid*) dan dapat diandalkan, yang digambarkan dengan grafik garis. Tetapi ukuran-ukuran pendekatannya pada masa yang akan datang masih dipertanyakan, yang digambarkan dengan tanda tanya (Wibisono, 2006). Keadaan seperti itu dapat dilukiskan seperti tampak pada gambar berikut ini.

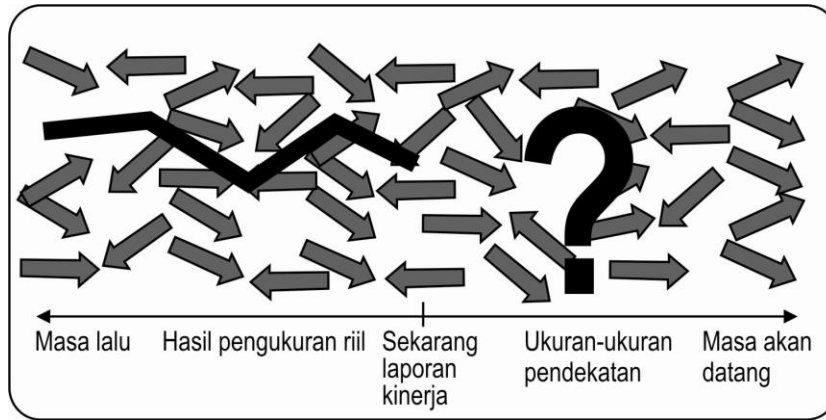


Sumber: Wibisono, 2006

Gambar 1.5  
Lingkungan yang Terkendali

Keadaan di atas berubah sejak memasuki tahun 1980-an, di mana metode-metode manajemen operasi terbaru seperti *Just in Time*, *Total Quality Management*, *Kanban*, *Kaizen*, *Business Process Reengineering* mulai populer dan diterapkan di seluruh perusahaan maju. *Just in Time* adalah tepat waktu. *Just in Time* diciptakan oleh orang Jepang bernama Ohno Taiichi. *Total Quality Management* (TQM) adalah manajemen mutu terpadu dengan empat prinsip utama yaitu (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang, (3) manajemen berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan terus-menerus (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 1995). *Kanban* ialah orang Jepang yang menemukan metode kesalahan harus nol (*zero defect*). *Kaizen* singkatan dari *kai* yang artinya perubahan atau tindakan untuk memperbaiki dan *zen* artinya baik atau bagus. *Kaizen* berarti perbaikan terus-menerus dan sedikit demi sedikit. *Kaizen* diturunkan oleh orang Jepang yang bernama Masaaki Imai. Untuk mengadakan perubahan demi perbaikan Aa Gym meningkatnya dengan 5M, yaitu Mulai dari diri sendiri, Mulai dari sedikit-demi sedikit (yang kecil-kecil), Mulai dari yang mudah, Mulai dari yang murah, dan Mulai dari sekarang juga. *Business Process Reengineering* adalah rekayasa proses bisnis agar bisnis semakin menguntungkan.

Pengukuran kinerja yang berdasarkan hanya pada laporan finansial tidak lagi memadai. Lingkungan persaingan sudah tidak dapat diramalkan, persaingan begitu ketat, siklus produk menjadi sangat pendek, dan model-model cepat berubah. Informasi tersebar begitu cepatnya, dan konsumen memiliki banyak pilihan produk global. Oleh sebab itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja baru yang dapat mengakomodasi gejala-gejala atau fenomena-fenomena tersebut. Kondisi lingkungan persaingan yang turbulen digambarkan arah anak panah yang tidak menentu. Hasil pengukuran masa lalu sampai sekarang digambarkan dengan grafik garis. Akan tetapi, ukuran-ukurannya pada masa yang akan datang masih dipertanyakan, yang digambarkan dengan tanda tanya (Wibisono, 2006). Keadaan seperti itu dapat dilukiskan seperti tampak pada gambar berikut ini.



Sumber: Wibisono, 2006

Gambar 1.6  
Lingkungan Persaingan Turbulen

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa lingkungan persaingan masa lalu sampai sekarang tidak stabil. Ukuran-ukuran pendekatan masih tanda tanya atau berubah terus. Keadaan lingkungan sulit diramalkan.

## 2. Aturan-Aturan Pemerintah

Aturan-aturan yang ditetapkan pemerintah mempengaruhi secara berarti atau bermakna (signifikan) terhadap penyusunan strategi perusahaan dan sistem manajemen kinerja yang akan diterapkan untuk mengelola perusahaan. Aturan-aturan pemerintah tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

### a. Penetapan prioritas industri yang akan dikembangkan pemerintah

Seiring dengan perkembangan industri di dunia dan dengan mengkaji kompetensi dalam negeri, pemerintah menetapkan prioritas perusahaan yang dibangun. Sebagai contoh, Thailand menetapkan fokus pengembangan usahanya pada agrobisnis. Oleh sebab itu, industri buah-buahan dalam kaleng dari Thailand dalam waktu yang singkat akan menguasai pasar ekspor luar negeri. Taiwan memprioritaskan pada industri komponen dan barang-barang konsumsi, Cina menitikberatkan pada industri tekstil. Malaysia dan Singapura menekuni industri yang berbasis pada elektronika. Brasil, India, dan Argentina berkonsentrasi pada industri komponen otomotif. Indonesia, pada industri otomotif dan dulu pernah berkonsentrasi pada industri kendaraan kategori I (niaga). Kemudian diubah menjadi kendaraan keluarga sehingga para pelaku industri tersebut mendapatkan keringanan dan fasilitas pengembangan kendaraan jenis tersebut. Contoh-contoh perusahaan tersebut di atas, jelas bahwa strategi perusahaan yang bergerak di bidang industri yang mendapatkan prioritas pemerintah berbeda dengan industri yang berada di luar prioritas pemerintah. Hal ini disebabkan diberikannya berbagai fasilitas dan kemudahan seperti keringanan pajak, perizinan, proses mendapatkan lahan, sampai dengan monopoli dan oligopoli pasar (*captive market*). Bagi industri yang mendapatkan

prioritas pemerintah harus selalu mengkaji secara intens sejauh mana keistimewaan (*privilege*) yang didapatkan tersebut mendorong kemampuan bersaing perusahaan. Suatu saat keistimewaan itu dicabut karena pemberian *privilege* dalam jangka panjang akan menyurutkan daya saing industri itu sendiri (Wibisono, 2006).

b. *Penetapan besar pajak*

Besar dan bervariasinya pajak yang dikenakan oleh negara berpengaruh terhadap pemilihan jenis produk atau jasa dan teknologi yang akan digunakan perusahaan. Klasifikasi produk atas barang mewah, bervariasinya bea masuk, pajak pertambahan nilai, dan sebagainya mempengaruhi penentuan strategi perusahaan terutama dalam mengupayakan subsidi silang antara berbagai macam jenis pajak agar produknya kompetitif terhadap pesaing. Hal nyata yang dapat dijadikan contoh adalah dalam industri otomotif. Sebuah perusahaan yang menjadi Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM), pemiliknya sering tidak dapat menolak jenis produk, teknologi yang harus digunakan, dan kualifikasi yang diinginkan oleh pemesannya. Oleh sebab itu, para ATPM harus menerapkan strategi yang saling mengisi antara berbagai macam jenis komoditas dengan variasi pajak yang berbeda. Dengan demikian, strategi yang berbeda membutuhkan dukungan sistem manajemen kinerja yang berbeda pula (Wibisono, 2006).

c. *Kebijakan ekspor*

Kebijakan ekspor yang ditetapkan pemerintah dan jatah (kuota) impor yang diterapkan negara pengguna berpengaruh terhadap penentuan strategi perusahaan. Industri tekstil merupakan contoh yang jelas bahwa sebuah negara sering berlindung dibalik kuota ekspor. Sebenarnya memproteksi produk dalam negerinya, mensyaratkan berbagai jenis dan tingkat mutu, harga, dan pengiriman (*delivery*) yang diinginkan. Oleh sebab itu, untuk dapat bersaing secara global, perusahaan ekspor tekstil harus mengutamakan mutu, harga, dan ketepatan waktu pengiriman. Dalam sistem manajemen kinerja dirancang dan diterapkan pengutamakan mutu, harga, dan ketepatan waktu pengiriman tersebut (Wibisono, 2006).

d. *Kebijakan impor*

Kebijakan impor yang ditetapkan pemerintah dan jatah (kuota) ekspor yang diterapkan negara pengguna berpengaruh terhadap penentuan strategi perusahaan. Industri pertanian dan perkebunan merupakan contoh yang jelas bahwa sebuah negara sering berlindung dibalik kebijakan impor untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Sebenarnya barang-barang impor cenderung memiliki mutu yang lebih baik dan harga yang lebih murah. Akibatnya, produk lokal kalah bersaing dengan produk impor yang lebih mengutamakan mutu, harga, dan waktu penyampaian. Oleh sebab itu, untuk bersaing secara global, perusahaan lokal harus mengutamakan mutu, harga, dan ketepatan waktu pengiriman. Dalam sistem manajemen kinerja dirancang dan diterapkan pengutamakan mutu, harga, dan ketepatan waktu pengiriman ke pelanggan lokal.

e. *Standar kinerja yang harus dicapai dan dilaporkan*

Pemerintah sering ikut campur (dalam makna positif) untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam negerinya. Amerika Serikat telah mengawalinya sejak Tahun 1987 saat Presiden Reagan (almahum) mencanangkan *Malcolm Baldrige national Quality Award* (MBNQA) sebagai gerakan nasional untuk ajang kompetisi perusahaan-perusahaan di negara itu. Kebijakan presiden tersebut dikomando oleh Departemen Perdagangan AS dan dilaksanakan secara rutin tiap tahun. Proses MBNQA harus jelas, rinci, dan transparan yang menyangkut standar kinerja manajemen perusahaan. Australia, Singapura, Jepang, dan negara-negara Eropa menerapkan MBNQA, namun dengan modifikasi beberapa kriteria manajemen kinerja. Australia, Singapura, Jepang, dan negara-negara Eropa juga menerapkan Sistem Penilaian Manajemen Kinerja bagi perusahaan-perusahaan di negara masing-masing seperti diperlihatkan pada tabel berikut.

Tabel 1.2  
Kriteria Kinerja Perusahaan di Berbagai Negara

Perbandingan kategori MBNQA, dengan Australian Quality Award (AQA), European Quality Award (EQA), dan Singapore Quality Award (SQA)			
MBNQA	AQA	EQA	SQA
1. <i>Leadership</i>	1. <i>Leadership</i>	1. <i>Leadership</i>	1. <i>Leadership &amp; Quality</i>
2. <i>Strategic Planning</i>	2. <i>Strategic Planning</i>	2. <i>Impact on Society</i>	2. <i>Use of Information and Analysis</i>
3. <i>Customer &amp; Market Focus</i>	3. <i>Customer Focus</i>	3. <i>Policy &amp; Strategy</i>	3. <i>Strategic Planning</i>
4. <i>Measurement, Analysis, dan Knowledge Management</i>	4. <i>Information and Analysis</i>	4. <i>Customer Satisfaction</i>	4. <i>Human Resources Development &amp; Management</i>
5. <i>Human Resources Focus</i>	5. <i>People</i>	5. <i>People Management</i>	5. <i>Management of Process Quality</i>
6. <i>Process Management</i>	6. <i>Quality of Process, Product &amp; Service</i>	6. <i>Resources</i>	6. <i>Quality &amp; Operational result</i>
7. <i>Business Results</i>	7. <i>Organizational Performance</i>	7. <i>People Satisfaction</i>	7. <i>Customer Focus and Satisfaction</i>
		8. <i>Process</i>	
		9. <i>Business</i>	

Sumber: Wibisono, 2006

Dalam inisiatif yang terpisah, beberapa perusahaan di Indonesia seperti Pertamina, Telkom, PT POS, Perbankan, dan sebagainya telah mencoba mengambil (mengadopsi) sistem ini secara parsial (di beberapa cabangnya) maupun terpusat (di kantor pusat). Walaupun demikian, inisiatif terpisah tersebut sering kali masih didasarkan pada semangat untuk ‘sekadar’ mengadopsi dan tidak terjadi proses diseminasi bagi perusahaan lain (bahkan sering kali kinerja tersebut diperlakukan sebagai dokumen rahasia), yang sebenarnya bertentangan dengan semangat ‘maju bersama untuk meningkatkan daya saing bangsa’ yang semula mendasari diciptakannya MBNQA, ISO 9000, *Balance Score Card* (BSC), dan sebagainya (Wibisono, 2006).

Dalam lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pemerintah telah membuat langkah yang cukup berarti sejak manajemen BUMN dipindahkan dari Kementerian Keuangan ke Kementerian BUMN. Dalam terminologi manajemen kinerja, saat BUMN masih di bawah Departemen Keuangan, kinerja BUMN dinilai hanya atas dasar kriteria, yaitu *Profitability*, *Solvability*, dan *Liquidity*, yang kesemuanya hanya berlandaskan pada Neraca (*Balance Sheet*) dan laporan Laba-Rugi (*Income Statements*). Berdasarkan SK Menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2003, kinerja perusahaan dinilai dari tiga faktor utama yaitu *Kinerja Finansial* (70%), *Operasional* (15%), dan *Administratif* (15%). Terdapat dua isu utama, yang perlu dicermati dengan sistem penilaian tersebut, yaitu sebagai berikut.

- 1) Penetapan tiga variabel-variabel dalam setiap kriteria tersebut (di mana dalam kriteria operasional dapat dipilih dua dari lima variabel sehingga perusahaan akan cenderung memilih variabel yang menonjolkan kinerjanya saja, walaupun belum tentu merupakan variabel kinerja yang paling penting.
- 2) Penentuan bobot dari tiap-tiap kriteria yang menitikberatkan pada kriteria finansial (sehingga banyak perusahaan yang memilih menaruh uangnya di deposito) perlu untuk diproporsionalkan berdasarkan jenis usaha dan misi dan perusahaan. Belum lagi yang berkaitan dengan aspek administratif yang hanya dinilai dari ketepatan waktu penyampaian laporan, yang notabene bukanlah kriteria yang valid dalam sistem manajemen kinerja perusahaan modern.

Proses penilaian kinerja semacam ini menyebabkan banyak perusahaan mendapatkan predikat AAA (sangat sehat), tetapi secara internal, bisnisnya tidak sehat. Sebaliknya, usaha-usaha yang mengemban tanggung jawab sosial (*social responsibility*) tidak mendapatkan penghargaan (*reward*) yang layak atas usaha (*effort*) yang telah dilakukan. Kesimpulannya, SK Menteri BUMN akan memberikan arah yang sangat strategis dan pendorong yang luar biasa bagi proses manajemen BUMN sehingga jika kebijakan yang ditetapkan kurang akurat akan mengakibatkan tujuan peningkatan kinerja BUMN menjadi tidak tercapai. Secara teknis dapat dikatakan bahwa SK Menteri BUMN akan dijadikan acuan oleh BUMN dalam perancangan sistem manajemen kinerja di perusahaannya (Wibisono, 2006).

### **3. Kontrol Pengendalian yang Diperlukan terhadap Perilaku Manusia yang Bervariasi**

Para karyawan sering memiliki perilaku unik yang bukan saja tidak saling mendukung, namun bahkan sering kali menimbulkan resultan yang saling meniadakan meskipun sudah ada struktur organisasi formal dan uraian pekerjaan (*job description*) yang sangat *rigid*. Para karyawan di tingkat bawah tidak peduli terhadap isu-isu strategis di tingkat atas jika tidak berkaitan dengan yang mereka kerjakan. Para pekerja tersebut juga tidak peduli apakah harga saham perusahaan meningkat atau telah tumbuh perusahaan

baru sebagai kompetitor. Sebagai contoh, yang menjadi fokus pemikiran para karyawan di tingkat bawah (operasi) adalah mereka harus menyelesaikan pemasangan 1000 baut dari jam 08.00 sampai dengan jam 16.00. Jika mereka dapat menyelesaikan sebelum waktunya, mereka berhak menggunakan waktu sisa tersebut tanpa harus memedulikan bagian lain. Sebaliknya, atasan pun sering tidak peduli kerja keras para karyawan yang bekerja di tengah gemuruh suara mesin dan betapa tidak terjaganya keselamatan kerja. Para pemimpin puncak (top eksekutif) lebih mengutamakan meningkatkan keuntungan perusahaan agar mendapatkan predikat *manager of the year* tanpa terlalu peduli dengan proses dan cara pencapaiannya. Terdapat kesenjangan (*gap*) yang harus dijumpai antara berbagai tingkat tersebut dalam sebuah sistem manajemen kinerja. Oleh sebab itu, sistem manajemen kinerja yang baru dirancang agar setiap orang mempunyai arah yang sama (Wibisono, 2006).

#### 4. Pengkajian Kembali Manajemen Strategik

Pengukuran kinerja menjadi sangat penting karena kita hanya dapat mengetahui apa yang kita dapatkan melalui sesuatu yang terukur. Dalam istilah khusus (jargon) yang populer dinyatakan sebagai “*You get what you measure*”, Anda mendapatkan apa yang Anda ukur. Sering kali orang akan berkonsentrasi pada hal-hal yang terukur tersebut khususnya jika terdapat konsekuensi finansial di dalamnya. “*What get measured gets attention, particularly when rewards are tied to the measure*”. Apa yang diukur biasanya mendapatkan perhatian, khususnya jika pencapaian target atas ukuran yang ditetapkan tersebut berkaitan dengan bonus yang akan diterima. Yang lebih penting adalah jika kita tidak dapat mengukur suatu hal, maka sulit untuk dapat mengelolanya. “*if you cannot measure it, you cannot manage it*”. Dalam kerangka pikir inilah dapat dinyatakan bahwa pengukuran kinerja menjadi sebuah alat untuk mengkaji ulang manajemen strategik yang diterapkan oleh pihak manajemen (Wibisono, 2006).

Berbagai perusahaan mencoba mengadopsi macam-macam kerangka sistem manajemen kinerja yang telah dikenalkan oleh para ahli secara luas pada dekade terakhir, seperti berikut.

- a. SMART (Cross & Lynch, 1989).
- b. *Performance Measurement Questionnaire* (Dixon, et al., 1990).
- c. *Performance for World Class Manufacturing* (Maskell, 1991).
- d. *Quantum Performance Measurement Model* (Hronec, 1993).
- e. *The Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992).
- f. *Prism* (Neely & Adams, 1999).
- g. *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Department of Commerce, USA, 1987).
- h. *ISO series*.

Dalam kerangka Sistem Manajemen Kinerja yang ditawarkan tersebut, terdapat kekurangan dan kelebihan yang dijabarkan dalam tabel berikut ini.



Aspek Penelitian	SMART	PMQ	PWCM	QPMM	BSC	Prism
Proses <i>benchmarking</i>	Tidak dibahas dengan jelas	Tidak dibahas dengan jelas	Tidak dibahas dengan jelas	Beberapa standar kinerja dijelaskan secara umum	Prosedur <i>benchmarking</i> dibahas konseptual, tapi standar tidak diberikan untuk tiap variabel kinerja	Prosedur <i>benchmarking</i> tidak dibahas dengan jelas, beberapa standar kinerja diberikan
Hubungan antarvariabel pada tingkat manajemen yang berbeda	Dibedakan dengan jelas	Tidak	Tidak	Dibahas dengan jelas	Dijelaskan pada kerangka perspektif yang tersedia	Dibedakan dengan jelas
Metode penilaian hubungan dan prioritas perbaikan	Tidak diberikan	Tidak diberikan	Tidak diberikan	Tidak diberikan	Tidak diberikan	Tidak diberikan
Rekomendasi perbaikan	Tidak diberikan	Tidak diberikan	Tidak diberikan	Dinyatakan jelas pada model yang dibahas	Dinyatakan jelas pada contoh yang diberikan (data empiris)	Dinyatakan jelas pada tiap variable pengukuran yang disarankan

Sumber: Wibisono, 2006

**Catatan:**

SMART = *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*;

PMQ = *Performance Measurement Questionnaire*,

PWCM = *Performance for World Class Manufacturing*;

QPMM = *Quantum Performance Measurement*;

BSC = *The Balance Scorecard*

**5. Budaya Organisasi/Perusahaan (Lihat Modul 6 Kegiatan Belajar 3)**

**6. Kepemimpinan (Lihat Modul 6 Kegiatan Belajar 3)**

**7. Sarana dan Prasarana Perusahaan**

Sarana adalah fasilitas yang langsung mendukung pelaksanaan sistem manajemen kinerja, sedangkan prasarana adalah fasilitas yang tidak langsung mendukung pelaksanaan sistem manajemen kinerja. Contoh sarana adalah dana, komputer, alat tulis kantor, mesin-mesin, peralatan, dan lain-lain. Contoh, prasarana adalah jalan perusahaan, taman perusahaan, warna cat dinding, perabot, dan lain-lain. Sarana dan prasarana mempengaruhi kinerja seseorang. Orang yang bekerja dengan teknologi

canggih lebih tinggi produktivitas kerjanya dibandingkan dengan orang yang bekerja dengan peralatan tradisional. Artinya, sarana dan prasarana berpengaruh terhadap sistem manajemen kinerja.

## 8. Kerja Sama Tim (Lihat Modul 6 Kegiatan Belajar 3)

## 9. Pemantauan (*Monitoring*) dan Evaluasi

Sistem manajemen kinerja tidak akan efektif tanpa adanya pemantauan dan evaluasi. Dengan adanya rencana bahwa pelaksanaan sistem manajemen kinerja akan dipantau dan dievaluasi, maka pembuatan sistem manajemen kinerja tidak asal jadi, tetapi betul-betul direncanakan sejak awal bagaimana perencanaannya, pelaksanaannya, pemantauannya, dan penilaiannya. Siapa-siapa saja tim pemantau dan penilai independennya. Perlu disiapkan blangko pemantauan dan penilaian oleh ahlinya.

Pemantauan bermanfaat untuk melihat secara langsung ke perusahaan secara objektif tentang pelaksanaan sistem manajemen kinerja. Evaluasi bermanfaat untuk menilai hasil pemantauan dan sebagai umpan balik untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan sistem yang sedang berjalan. Artinya, pemantauan dan evaluasi berpengaruh positif terhadap sistem manajemen kinerja.

## 10. Sistem Ganjaran dan Hukuman

Sistem manajemen kinerja tidak akan berjalan dengan efektif tanpa dilaksanakannya ganjaran bagi yang berkinerja tinggi dan hukuman atau sanksi bagi yang rendah kerjanya. Ganjaran adalah salah satu cara mendorong orang-orang yang ada di perusahaan untuk berkinerja tinggi. Ganjaran harus relatif wajar dengan kinerja yang dicapai. Ganjaran yang relatif rendah tidak memotivasi orang untuk berkinerja tinggi. Sebaliknya, ganjaran yang terlalu tinggi akan memberatkan keuangan perusahaan yang pada gilirannya dapat membangkrutkan perusahaan.

Demikian pula halnya dengan hukuman. Hukuman harus relatif wajar dengan kinerja yang dicapai. Hukuman yang relatif ringan membuat orang melakukan kesalahan yang sama dan tidak memotivasi orang untuk berkinerja tinggi. Sebaliknya, hukuman yang terlalu berat akan membuat karyawan minta pindah atau berhenti dari perusahaan. Artinya, ganjaran dan hukuman berpengaruh positif terhadap sistem manajemen kinerja.

Fokus dari modul ini adalah untuk mendorong para mahasiswa agar memusatkan perhatian pada proses perancangan sistem Manajemen kinerja yang sesuai dengan kondisi lingkungannya (kontekstual) terhadap kebutuhan masing-masing perusahaan dengan memanfaatkan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh kerangka-kerangka kerja tersebut, sehingga tidak terjadi fanatisme dengan sekedar mengadopsi kerangka kerja tanpa melihat kebutuhan nyata kondisi usaha yang dihadapi serta lingkungan persaingan usaha yang saat ini terjadi (Wibisono, 2006).

## B. ISU-ISU TERKAIT DENGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

### 1. Revolusi Konsep Keberhasilan

Keberhasilan seorang manajer seharusnya diukur dalam kerangka jangka pendek dan jangka panjang. Konsep tersebut mendorong manajer untuk mengembangkan model pengukuran keberhasilan yang tidak lagi semata-mata menggunakan ukuran finansial, seperti laba, *Return on Investment* (ROI), *Return On Capital Employed* (ROCE), *Economic Value Added* (EVA), namun ukuran nonfinansial juga mulai dilibatkan seperti yang diterapkan pada konsep *the Balanced Scorecard*. Pada kurun waktu lima tahun terakhir ini, berbagai perusahaan di dunia telah dan sedang mulai melakukan revolusi atas sistem pengukuran kinerja yang kontekstual dengan bisnis mereka. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *University of Cranfield* – Inggris bekerja sama dengan *Accenture* pada tahun 2000 terhadap 50 perusahaan yang menunjukkan bahwa 96 persen dari perusahaan tersebut menginginkan adanya perbaikan atas sistem manajemen kinerja mereka. Walaupun demikian, penyusunan sistem manajemen kinerja masih sering menghadapi beberapa tantangan. Tantangan itu antara lain karena belum adanya ukuran yang tepat untuk variabel tertentu, seperti pengukuran bagi modal intelektual, nilai dari hasil *Research & Development* (R&D), nilai kesetiaan pelanggan, efektivitas merek, nilai inovasi, dan sebagainya. Tantangan lain adalah adanya kesulitan dalam memilih indikator (target pencapaian) yang mendorong kinerja perusahaan di masa depan (*lead indicator*) dan indikator yang telah lampau dari kinerja perusahaan di masa lalu (*lag indicator*). Tantangan lain yang lebih praktis menurut Wibisono (2006) antara lain berupa:

- a. penetapan *benchmark* terhadap pesaing,
- b. penyelarasan antara indikator finansial dan nonfinansial,
- c. konsistensi penerapan antar unit usaha dan antarwilayah,
- d. penyaringan berbagai kepentingan dari *stakeholder*,
- e. penggunaan angka yang tepat dalam pengukuran, dan
- f. identifikasi *key performance indicator*

Selain tantangan di atas, masih ada beberapa tantangan yang muncul seperti faktor politis (misalnya, perintah dari kementerian untuk menerapkan sistem manajemen kinerja tertentu), adanya kecenderungan orang untuk merasa takut diukur, manusia cenderung tidak senang diawasi dan dinilai, validitas data, perilaku orang-orang dalam perusahaan yang cenderung menolak (*resisten*) terhadap pembaharuan sistem manajemen kinerja yang akan diterapkan di perusahaan mereka (Wibisono, 2006).

Mengapa orang *resisten* terhadap pembaharuan sistem manajemen kinerja? Jawabnya antara lain karena (1) merasa sudah mapan (sudah puas), (2) ingin aman, (3) tidak kehilangan penghasilan, (4) tidak ingin kehilangan jabatan, (5) tidak mau ambil risiko, (6) takut gagal, (7) malas berpikir, (8) kurang percaya (kurang yakin) bahwa perubahan itu membawa ke arah yang lebih baik (menyejahterakan), (9) misinformasi melihat reformasi, (10) mengancam keterampilan dan kompetensi, (12) takut tampak

bodoh, (13) terlalu sering berubah, dan (14) terlalu serius. Sikap manusia terhadap perubahan antara lain mangkir atau bolos, mogok kerja, menuntut, merengut atau berkeluh-kesah, dan menolak terang-terangan. Sikap positif terhadap perubahan adalah bekerja lebih keras. Semua sikap tersebut adalah untuk memenuhi tujuan pribadinya.

## 2. Pengukuran Kerja vs Strategi

Tuntutan untuk mengembangkan model pengukuran kinerja organisasi, selain didorong oleh kekuatan sosial dan teknologi juga oleh adanya pandangan pragmatis mengenai ketidaksesuaian antara strategi perusahaan dengan model pengukuran kinerja organisasi. Pandangan pragmatis tersebut ditunjukkan oleh perusahaan Jepang seperti Toyota dan Kawasaki yang mencoba menerapkan strategi manajemen persediaan dengan konsep *Lean Manufacturing (Just-in-time)* melalui minimalisasi persediaan (*inventory*) sehingga mereka hanya memproduksi sesuai jumlah yang dibutuhkan konsumen. Konsep ini terbukti berhasil memaksa pemain asing kehilangan pangsa pasar, seperti yang terjadi pada General Motor dan Harley Davidson. Banyak perusahaan di dunia kemudian berupaya mempelajari konsep ini dan mendapatkan kata-kata kunci (Wibisono, 2006), seperti:

- a. keterlibatan karyawan,
- b. perbaikan proses produksi,
- c. pengurangan/penghapusan persediaan,
- d. penyederhanaan alur kerja
- e. pengurangan waktu *set up*, dan
- f. pembinaan hubungan yang erat dengan pemasok.

Konsep ini belum tentu dapat diterapkan di semua perusahaan di seluruh dunia karena menyangkut beberapa hal mendasar yang mungkin tidak dimiliki oleh suatu negara. Misalnya perilaku tenaga kerja dan budaya suatu negara. Meskipun demikian, konsep ini membawa dampak pada model pengukuran kinerja, yaitu pengukuran kinerja tradisional yang mengandalkan ukuran finansial tidak sepenuhnya diikuti karena tidak sejalan dengan strategi perusahaan. Terdapat hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk menilai kinerja, seperti bagaimana perusahaan berhasil dalam mengelola budaya perusahaan (Wibisono, 2006).

Tabel berikut ini menunjukkan perbedaan budaya Indonesia, Jepang, dan Amerika.

Tabel 1.4  
Perbedaan Budaya Indonesia, Jepang, dan Amerika

Indonesia	Jepang	Amerika
Di kota menjadi pegawai jangka menengah, di desa menjadi pegawai seumur hidup	Menjadi pegawai seumur hidup.	Menjadi pegawai pendek.
Evaluasi dan promosi cenderung lamban	Evaluasi dan promosi cenderung lamban	Evaluasi dan promosi cenderung cepat

Indonesia	Jepang	Amerika
Jenjang karier yang nonspesialisasi Mekanisme kontrol implisit	Jenjang karier yang Nonspesialisasi Mekanisme kontrol implisit	Jenjang karier yang Spesialisasi Mekanisme kontrol eksplisit
Pembuatan keputusan dari atas	Pembuatan keputusan kolektif	Pembuatan keputusan individual
Rasa tanggung jawab individu	Rasa tanggung jawab kolektif	Rasa tanggung jawab individu
Keterlibatan cenderung menyeluruh ( <i>holistik</i> )	Keterlibatan cenderung menyeluruh ( <i>holistik</i> )	Keterlibatan cenderung terpecah ( <i>segmented</i> )
Preferensi jenis pria sebagai pegawai	Preferensi jenis pria sebagai pegawai	Tidak ada preferensi atas jenis kelamin
Riset dan pengembangan belum berarti	Riset dan pengembangan didukung pemerintah	Riset dan pengembangan adalah urusan perusahaan
Serikat pekerja dalam pertumbuhan sebagai mitra perusahaan	Serikat pekerja sebagai mitra perusahaan	Serikat pekerja konfrontatif terhadap perusahaan

Sumber: Widyahartono, 1987

### 3. Agenda Sosial

Usaha untuk menyesuaikan antara model pengukuran kinerja dengan strategi perusahaan belum dipandang cukup oleh masyarakat. Perusahaan perlu membangun citra mereka dan kepedulian masyarakat terhadap kinerja mereka. Masyarakat tidak lagi begitu saja percaya dengan apa yang telah dilakukan oleh organisasi/perusahaan sehingga perusahaan perlu membuktikan bahwa apa yang mereka lakukan dan capai tersebut memang terbukti nyata memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Sarana pembuktian tersebut berupa data pengukuran yang valid yang sebaiknya juga menyangkut kepentingan masyarakat. Misalnya berupa penerapan ranking secara nasional, standar kinerja internasional, akreditasi, pengembangan komunitas sekitar perusahaan, dan sebagainya. Kepedulian perusahaan terhadap lingkungan/-masyarakat menjadi penting sebab apa yang dilakukan oleh perusahaan sering harus melibatkan dan dipantau oleh masyarakat. Oleh sebab itu, ukuran yang mendapat banyak perhatian di antaranya adalah ukuran dari variabel yang menunjukkan sejauh mana perusahaan melakukan aktivitas yang dapat dirasakan oleh masyarakat (*corporate social respinsibility*). Ukuran ini terbukti membawa pengaruh positif bagi perusahaan berupa peningkatan reputasi, posisi dalam persaingan, dan pengurangan risiko terhadap kegagalan usaha (Wibisono, 2006).

### 4. Aset Tak Berwujud

Aset tak berwujud (*intangible assets*) seperti merek, posisi pasar, kemampuan manajerial, pengetahuan organisasi, dan sebagainya, saat ini dipandang memiliki nilai dan memberikan pengaruh lebih besar daripada aset berwujud. Hal ini membawa dampak terhadap berubahnya pandangan investor yang selama ini sudah terbiasa mengukur

kinerja perusahaan hanya berdasar aset berwujud saja. Karena sistem manajemen kinerja yang ada saat ini belum dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana mengelola aset tak berwujud tersebut (Wibisono, 2006).

### 5. Kekuatan dan Kelemahan Teknologi Informasi

Teknologi informasi menjadi salah satu pendorong revolusi pengukuran kinerja, selain faktor sosial, ekonomi, dan rekayasa praktik bisnis. Beberapa perangkat lunak telah terbukti membantu manajemen dalam menjalankan bisnisnya, seperti *On Line Analytic Processing (OLAP)* yang didukung oleh *Data Base Management System (DBMS)* semakin mempermudah manajemen dalam mengakses data yang diperlukan hanya dengan duduk dan menekan beberapa tombol. Penggunaan teknologi informasi di satu sisi membawa dampak positif, tetapi dalam beberapa hal juga menjadi masalah. Sebagai contoh, ketika seorang manajer diberikan tanggung jawab mengelola 60 *key performance indicator (KPI)*, target-target yang dicapainya, ia butuh waktu lama menjawab. Padahal dengan bantuan teknologi informasi, ia dapat menjawab dengan cepat. Tetapi di pihak lain, ketika atasan dapat mengakses informasi yang dimiliki oleh para manajer, atasan tersebut akan dengan cepat merespons kinerja para manajer sehingga para manajer akan direpotkan untuk menyiapkan rapat, diskusi, dan program-program perbaikan. Pada intinya, para manajer akan kehilangan *sense of strategy* karena mereka hanya berupaya merespons laporan kinerja dan instruksi dari atasannya saja. Teknologi informasi memang penting dalam membantu pelaporan kinerja. Tetapi teknologi informasi juga dapat mengakibatkan manajemen berpikiran sempit jika disalahgunakan (Wibisono, 2006).

### 6. Krisis dalam Pengukuran Kinerja

Dampak negatif teknologi informasi selain membuat manajer berpikiran sempit juga menyebabkan munculnya krisis dalam pengukuran. Krisis tersebut timbul karena perusahaan salah menetapkan objek pengukuran kinerja. Kinerja yang hanya diukur dari aspek finansial berarti mengukur kinerja jangka pendek. Hal ini cenderung membuat manajer berpikir untuk melihat sepietas laporan keuangannya. Perilaku manajer tersebut akan merusak kinerja perusahaan secara mendasar. Perilaku selanjutnya yang membuat krisis semakin memuncak adalah banyaknya manajer mengadopsi model pengukuran kinerja dari perusahaan lain sehingga masalah tidak hanya karena objek pengukuran yang salah tetapi juga karena terlalu banyak objek yang diukur tidak kontekstual terhadap kebutuhan perusahaan (Wibisono, 2006).

### 7. Penyebab Krisis Pengukuran

Munculnya krisis perusahaan tidak hanya dikarenakan oleh terlalu dieksploitasinya teknologi informasi tetapi juga oleh hasil-hasil penelitian para akademisi sebelumnya yang menawarkan berbagai model pengukuran kinerja dan penghargaan, seperti *Activity Based Costing (EVA)*, *Market Value Added (MVA)*, *Stakeholder Value Analysis*, *Balanced Score Card*, *Comperative Benchmarking*,

*Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, *Business Excellence Award*, dan sebagainya. Model-model tersebut menawarkan terlalu banyak ukuran dan masing-masing berdiri sendiri sehingga tidak memandang kinerja secara komprehensif. Objek pengukuran sebaiknya ditetapkan berdasarkan ukuran kunci yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer berdasarkan tingkatnya dan kontekstual terhadap kebutuhan perusahaan. Oleh sebab itu, modul ini diperuntukkan bagi para akademisi dan praktisi yang memiliki minat dalam perancangan sistem manajemen kinerja yang kontekstual terhadap kebutuhan organisasi/perusahaan (Wibisono, 2006).

## 8. Biaya Pengukuran Kinerja

Biaya untuk mengumpulkan data dalam rangka mengukur kinerja perusahaan biasanya tidak diperhatikan oleh perusahaan, dan biaya tersebut umumnya semakin membengkak karena biasanya perusahaan cenderung untuk menambahkan alat ukur kinerja bukan membuang alat ukur yang telah usang. Sebagai contoh, banyak BUMN di Indonesia yang menerapkan semua jenis pendekatan Sistem Manajemen Kinerja seperti *ISO-series*, *the Balanced Scorecard*, *Malcolm Baldrige Quality*, dan *Six Sigma* secara bersamaan, secara terpisah dan tidak ada integrasi antara berbagai pendekatan tersebut dalam sebuah sistem di perusahaan. Salah satu upaya untuk menghindari biaya yang terlalu besar adalah dengan kembali pada pertanyaan: Untuk apa perusahaan melakukan penilaian kinerja? Sampai seberapa baik perusahaan mencapainya? (Wibisono, 2006).



### Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- Diskusikan dalam kelompok kemudian sajikan dan beri komentar.
- 1) Jelaskan pengaruh lingkungan terhadap manajemen kinerja!
  - 2) Mengapa perilaku manusia bervariasi?
  - 3) Setelah mempelajari Tabel 1 Kriteria Kinerja Perusahaan di berbagai negara. Bagaimana kriteria kinerja perusahaan di negara kita?
  - 4) Bagaimana mengantisipasi isu-isu terkait dengan sistem manajemen kinerja?
  - 5) Penyusunan sistem manajemen kinerja masih sering menghadapi beberapa tantangan. Jelaskan!
  - 6) **Kasus**  
Saya menerima telepon dari sebuah perusahaan *high-tech* yang amat ternama, sebuah perusahaan yang produknya mungkin Anda pergunakan sehari-hari dan namanya akan segera Anda kenal. Perusahaan ini dikenal sebagai pemimpin, sebagai panutan di bidang manajemen. Tetapi pihak manajemen perusahaan

tersebut sedang berjuang menghadapi suatu problem. Hanya sekitar separuh dari manajernya yang menyerahkan dokumen-dokumen manajemen kinerja mereka. Mereka ingin tahu bagaimana cara membuat para karyawan lebih patuh dan percaya pada sistem tersebut. Bagaimana nasihat Anda?

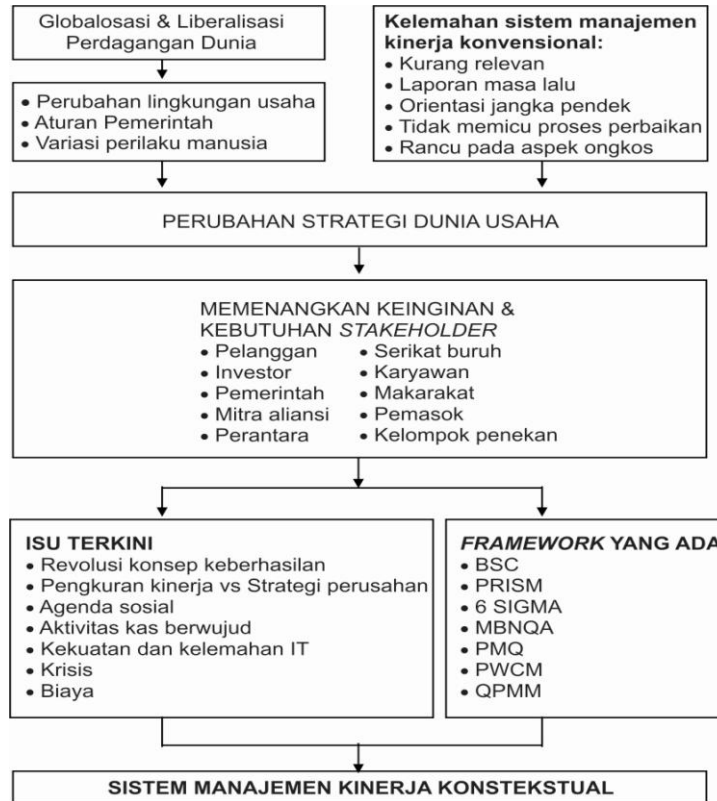
#### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Perubahan lingkungan usaha, aturan pemerintah, dan variasi perilaku manusia.
- 2) Pengaruh latar belakang pendidikan, ekonomi, sosial, dan budaya.
- 3) Masih mencari bentuk kinerja yang cocok. Perlu penelitian lebih lanjut.
- 4) Mencari penyebab Isu-isu terkait: (a) revolusi konsep keberhasilan, (b) pengukuran kinerja, (c) agenda sosial, (d) aset kas berwujud, (e) kekuatan dan kelemahan IT, (f) krisis, dan (g) biaya. Kemudian mencari antisipasinya.
- 5) Tantangan: belum adanya ukuran yang tepat untuk variabel tertentu, adanya kesulitan dalam memilih indikator, penetapan *benchmark* terhadap pesaing, penyelarasan antara indikator finansial dan nonfinansial, konsistensi penerapan antar unit usaha dan antarwilayah, penyaringan berbagai kepentingan dari *stakeholder*; penggunaan angka yang tepat dalam pengukuran, identifikasi *key performance indicator*; politis, adanya kecenderungan orang untuk merasa takut diukur, validitas data, perilaku orang-orang dalam perusahaan yang cenderung menolak pembaharuan.
- 6) Lupakan saja soal kepatuhan, yang memaksa orang untuk melakukannya. Tetapi bangunlah komitmen sehingga para karyawan mau melakukannya karena menganggap hal itu berguna. Didiklah para manajer dan karyawan tentang bagaimana manajemen kinerja dapat membantu mereka mencapai target kerja maupun target pribadi mereka.



#### Rangkuman

Secara diagramatis, kebutuhan Sistem Manajemen Kinerja yang kontekstual terhadap kebutuhan perusahaan, akibat perubahan lingkungan persaingan dunia usaha dan dengan memperbaiki kerangka-kerangka yang telah diperkenalkan oleh para pakar terdahulu, dapat digambarkan (Wibisono, 2006) seperti berikut ini.



## Tes Formatif 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

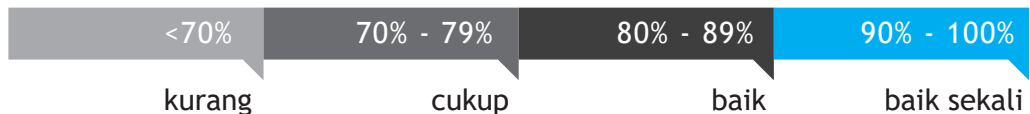
- 1) Pengaruh lingkungan terhadap manajemen kinerja meliputi ....
  - A. perubahan lingkungan usaha, aturan pemerintah, dan variasi perilaku
  - B. pengaruh globalisasi, liberalisasi, politisasi, dan industrialisasi
  - C. pengaruh lingkungan keluarga, masyarakat, pengusaha, dan pemerintah
  - D. perubahan ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, dan pola pikir
  
- 2) Aturan-aturan pemerintah mempengaruhi penyusunan strategi perusahaan dan sistem manajemen kinerja yang akan diterapkan untuk mengelola perusahaan secara ....
  - A. linier
  - B. langsung
  - C. positif
  - D. bermakna

- 3) Sistem manajemen kinerja yang baru dirancang agar setiap orang mempunyai ....
- persepsi yang sama
  - visi yang sama
  - arah yang sama
  - misi yang sama
- 4) Isu-isu terkait dengan sistem manajemen kinerja antara lain adalah pengukuran ....
- sikap
  - kinerja
  - instrumen
  - produktivitas
- 5) Salah satu tantangan sistem manajemen kinerja adalah orang dalam organisasi ....
- puas dengan sistem lama
  - ragu dengan sistem baru
  - takut gagal dengan sistem baru
  - menolak pembaharuan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan



Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) B
- 2) D
- 3) D
- 4) A
- 5) C

### *Tes Formatif 2*

- 1) A
- 2) D
- 3) C
- 4) B
- 5) D

## Glosarium

ABC	: <i>Activity Based Costing.</i>
ABM	: <i>Activity Based Management.</i>
AFTA	: <i>Asean Free Trade Area.</i>
APEC	: <i>The Asia Pacific Economic Cooperation.</i>
AQA	: <i>Australia Quality Award.</i>
ATPM	: <i>Agen Tunggal Pemegang Merk.</i>
BSC	: <i>The Balanced Scorecard.</i>
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara.
<i>Bussiness Process Reengineering</i>	: adalah rekayasa proses bisnis agar bisnis semakin menguntungkan.
CEO	: <i>Chief Executive Officer.</i>
DBMS	: <i>Data Base Management System.</i>
EVA	: <i>Economic Value Added.</i>
EQA	: <i>Europe Quality Award.</i>
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade.
ISO	: <i>International Standar Organization.</i>
<i>Just in Time</i>	: adalah tepat waktu.
Kaizen	: adalah perbaikan terus-menerus dan sedikit demi sedikit.
Kanban	: ialah orang Jepang yang menemukan metode kesalahan harus nol ( <i>zero defect</i> ).
KPI	: <i>Key Performance Indikator.</i>
MVA	: <i>Market Value Added.</i>
MBNQA	: <i>Malcolm Baldrige National Quality Award.</i>
NAFTA	: <i>North America Free Trade Area.</i>
OLAP	: <i>On Line Analytic Processing.</i>
PDCA	: <i>Plan-Do-Check and Action.</i>
PMQ	: <i>Performance Measurement Questionnaire.</i>
PWCM	: <i>Performance for World Class Manufacturing.</i>
QPMM	: <i>Quantum Performance Measurement Model.</i>
ROCE	: <i>Return On Capital Employed.</i>
ROI	: <i>Return of Invesment.</i>
SMART	: <i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique.</i>
SMK	: Sistem Manajemen Kinerja.

- Stakeholder* : adalah berbagai pihak yang berkepentingan yaitu investor (penanam modal), pemerintah, kelompok penekan (pesaing), serikat buruh, karyawan, masyarakat, pemasok, mitra afiliasi, perantara, pelanggan, dan lain-lain.
- Strategi : adalah pendekatan jangka panjang. Lawannya adalah pendekatan jangka pendek yang disebut taktik.
- SQA : *Singapore Quality Award*.
- Total Quality Management (TQM)* : adalah manajemen mutu terpadu.

## Daftar Pustaka

- Bacal, R. (2005). *Performance Management*. (Alih Bahasa: Surya Dharma). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cooper, W.K., Kingshuk, K.S., Robert, S.S. (1992). "Measuring complexity in high-technology manufacturing: indexes for evaluation", *Interfaces*, Nomor 22, pages 42-38.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fletcher, C. (1993). *Appraisal: Routes to Improved Performance*. London: Institute of Personnel Management.
- Kaplan, R.S. (1983). "Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research, "The Accounting Review", Vol. 18, Nomor 4, page 216. Cooper, et al., 1992).
- Nelly, A., Adam, C., and Kennerly, M. (2002). *The Performance Prism-The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Pearson Education Limited.
- Robin, S.P. (2001). *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications*. London: Prentice-Hall International, In.
- Ruky, Achmad S. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Skinner, W. (1992). "Missing the links in manufacturing strategy' In Voss, C.A. (Ed)., *Manufacturing Strategy: process and content*. London: Chapman & Hall.
- Supriyadi, Deddy & Fasli Jalal. 2008. *Reformasi Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicipta.
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Widyahartono, B. (1987). *Mencari Keindonesiaan dalam Manajemen Kita*, Kompas, 8 September 1987.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali.