

UKURAN KINERJA

Sistem Ukuran Kinerja

Pengertian

- Sistem ukuran kinerja adalah seperangkat indikator, mekanisme, dan prosedur yang digunakan organisasi untuk menilai efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan strategis.

Dalam SPM, sistem ukuran kinerja menghubungkan strategi – aktivitas – hasil, sehingga manajer memahami kontribusi unitnya terhadap tujuan organisasi.

Tujuan Sistem Ukuran Kinerja

- 1. Menilai pencapaian tujuan strategis organisasi.**
Mengukur seberapa baik strategi diterapkan dan apakah hasilnya sesuai rencana.
- 2. Memberikan umpan balik (feedback) bagi manajemen.**
Informasi kinerja digunakan untuk memperbaiki keputusan masa depan.
- 3. Mengendalikan perilaku manajer dan karyawan.**
Ukuran kinerja mengarahkan tindakan agar selaras dengan strategi perusahaan.
- 4. Dasar pemberian insentif dan reward.**
Kinerja yang baik dikaitkan dengan kompensasi, bonus, promosi.
- 5. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.**
Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki indikator yang jelas.

Komponen Sistem Ukuran Kinerja

- **Tujuan strategis yang jelas**

Indikator hanya bermakna jika terkait dengan sasaran organisasi.

- **Indikator (Key Performance Indicators / KPI)**

Merupakan ukuran spesifik, kuantitatif maupun kualitatif.

- **Target atau standar kinerja**

Target menentukan tingkat keberhasilan yang diinginkan.

- **Pengukuran dan pelaporan**

Mekanisme pengumpulan data, pelaporan berkala, dashboard manajemen.

- **Evaluasi kinerja dan tindak lanjut**

Keputusan diambil berdasarkan analisis hasil pengukuran.

Jenis Ukuran Kinerja

- A. Ukuran Keuangan
- B. Ukuran Non-Keuangan
- C. Leading vs Lagging Indicators

Ukuran Keuangan

Menggambarkan hasil akhir dari strategi dan aktivitas operasional.

Contoh:

- Return on Investment (ROI)
- Economic Value Added (EVA)
- Margin kontribusi
- Laba operasi
- Pertumbuhan pendapatan
- Cost-to-sales ratio

Kelebihan:

- Objektif, terukur, mudah dibandingkan.

Kelemahan:

- Fokus jangka pendek, tidak mencerminkan aset intangible (brand, inovasi).

Ukuran Non-Keuangan

Mengukur faktor operasional dan strategis yang memengaruhi kinerja jangka panjang.

Contoh:

- Tingkat cacat produk
- Ketepatan waktu pengiriman
- Inovasi (jumlah produk baru)
- Kepuasan pelanggan
- Keterlibatan karyawan
- Kualitas layanan

Kelebihan:

- Lebih responsif terhadap perbaikan proses.
- Berorientasi ke masa depan.

Leading vs Lagging Indicators

1. **Lagging indicators** → hasil akhir (misal: laba, ROI).
2. **Leading indicators** → mendorong hasil di masa depan (misal: kualitas proses, kecepatan layanan, pelatihan karyawan).

Pertimbangan Umum dalam Mengukur Kinerja

Pengembangan ukuran kinerja tidak boleh sembarangan. Ada beberapa prinsip:

a. Kesesuaian dengan strategi (strategic alignment)

- Ukuran harus menggambarkan prioritas strategis organisasi.
Jika strategi menekankan diferensiasi kualitas, maka ukuran kualitas menjadi sangat penting.

b. Relevansi dan keterukuran

- Indikator harus:
- dapat diukur,
- memiliki definisi yang jelas,
- diakui dan diterima oleh pengguna.
- Ukuran yang tidak dapat dijelaskan dengan jelas akan menimbulkan interpretasi berbeda.

Pertimbangan Umum dalam Mengukur Kinerja

c. Dapat dikendalikan oleh manajer (controllability)

- Manajer hanya boleh dinilai berdasarkan indikator yang berada dalam lingkup kewenangannya. Jika tidak, evaluasi akan dipandang tidak adil dan menurunkan motivasi.

d. Keseimbangan antara berbagai perspektif

- Ukuran kinerja harus mencakup:
- keuangan dan non-keuangan
- jangka pendek dan jangka panjang
- internal dan eksternal
- efisiensi dan efektivitas
- Tujuannya agar tidak muncul perilaku disfungsional.

Pertimbangan Umum dalam Mengukur Kinerja

e. Kejelasan, akurasi, dan validitas

- Indikator harus:
- mudah dipahami,
- mampu menangkap fenomena yang sebenarnya,
- bebas dari manipulasi dan bias.

f. Frekuensi pengukuran

- Pengukuran terlalu sering akan membebani organisasi, terlalu jarang menyebabkan keterlambatan tindakan korektif.

Pertimbangan Umum dalam Mengukur Kinerja

g. Konsistensi dan komparabilitas

- Ukuran kinerja harus konsisten antar periode agar tren dapat dianalisis. Perbandingan (benchmarking) membantu organisasi belajar dari pesaing atau standar industri.

h. Kapasitas untuk memotivasi perilaku positif

- Ukuran kinerja harus dirancang agar mendorong:
 - inovasi,
 - kerja sama,
 - peningkatan kualitas,
 - penggunaan sumber daya yang efisien.

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) adalah kerangka kerja untuk mengukur kinerja secara seimbang antara ukuran finansial dan non-finansial.

Tujuan BSC

- Menerjemahkan strategi ke dalam indikator yang terukur.
- Menghubungkan tujuan strategi dengan aktivitas operasional.
- Menciptakan keseimbangan antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang.
- Membangun pandangan kinerja yang holistik.

Perspektif dalam Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

- Fokus pada hasil yang diharapkan pemegang saham.
Contoh ukuran:
- ROI, ROE
- Economic Value Added
- Revenue growth
- Cash flow
- Profit margin
- Peran strategis:
- Mengukur keberhasilan implementasi strategi secara keseluruhan.

Perspektif dalam Balanced Scorecard

2. Perspektif Pelanggan

- Mengidentifikasi bagaimana pelanggan memandang organisasi.
Indikator umum:
- Customer satisfaction index
- Customer retention rate
- Market share
- On-time delivery
- Complaint ratio
- Peran strategis:
- Mengukur keberhasilan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.

Perspektif dalam Balanced Scorecard

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Mengukur efektivitas proses yang menghasilkan nilai.
Indikator:
- Siklus produksi (cycle time)
- Tingkat cacat (defect rate)
- Jumlah produk baru
- Efisiensi operasional
- Supply chain efficiency
- Peran strategis:
- Mengidentifikasi proses yang harus unggul agar strategi dapat dijalankan.

Perspektif dalam Balanced Scorecard

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Faktor pendorong kinerja jangka panjang.
Indikator:
- Kompetensi karyawan
- Tingkat pelatihan
- Employee engagement
- Retensi karyawan
- Teknologi pendukung
- Peran strategis:
- Membangun kapabilitas untuk bersaing dalam jangka panjang.

Manfaat Balanced Scorecard

1. Menyelaraskan strategi dan tindakan operasional.
2. Menyajikan gambaran kinerja secara lengkap.
3. Meningkatkan komunikasi strategi ke seluruh organisasi.
4. Mengurangi fokus sempit pada angka finansial.
5. Menjadikan kinerja lebih terukur dan transparan.

Faktor Kunci Keberhasilan (Critical Success Factors – CSF)

Pengertian

- CSF adalah faktor-faktor utama yang harus dicapai organisasi agar strategi dapat berhasil.
CSF menunjukkan area yang paling kritis bagi keberhasilan organisasi dan harus menjadi prioritas dalam pengukuran kinerja.

Jenis CSF

- 1. Industry CSF**
Dipengaruhi oleh karakteristik industri
(misal: tingkat inovasi dalam industri teknologi).
- 2. Strategic CSF**
Terkait dengan strategi yang dipilih
(misal: kualitas premium dalam strategi diferensiasi).
- 3. Environmental CSF**
Dipengaruhi oleh lingkungan eksternal
(misal: regulasi keselamatan untuk industri penerbangan).
- 4. Temporal CSF**
Bersifat sementara karena perubahan kondisi
(misal: kebutuhan memperbaiki cash flow saat krisis).

Contoh CSF Berdasarkan Strategi

A. Strategi Cost Leadership (Biaya Rendah)

- Efisiensi operasional yang tinggi
- Pengendalian biaya yang ketat
- Skala produksi besar
- Minim waste
- Perbaikan berkelanjutan (continuous improvement)

Contoh CSF Berdasarkan Strategi

B. Strategi Differentiation

- Kualitas produk premium
- Keunggulan desain
- Pelayanan pelanggan superior
- Inovasi berkelanjutan

Contoh CSF Berdasarkan Strategi

C. Strategi Fokus Pasar

- Pemahaman mendalam tentang pelanggan
- Ketepatan kebutuhan segmen tertentu
- Desain produk atau layanan yang disesuaikan

Hubungan CSF dengan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja harus dikembangkan secara langsung dari CSF agar sistem pengendalian efektif.

- Contoh:
- Jika CSF = *kecepatan pengiriman*, ukuran = *on-time delivery rate*.
- Jika CSF = *inovasi*, ukuran = *jumlah produk baru per tahun*.
- Jika CSF = *kualitas*, ukuran = *defect rate*.
- Dengan demikian, ukuran kinerja menjadi alat penggerak strategi.