

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kinerja Perusahaan

Suatu ungkapan yang secara umum digunakan untuk menggambarkan sebagian atau keseluruhan tindakan maupun aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode waktu dengan merujuk pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya, dikenal dengan istilah kata "Kinerja".

Organisasi yang dinamis akan selalu meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, serta sumber daya manusia adalah beberapa faktor penting yang disyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif, hal tersebut diungkapkan oleh Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (2006)<sup>11</sup>.

Pengertian kinerja seperti yang disampaikan oleh Kuncoro (2007:151) adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh struktur dan perilaku industri di mana hasil biasa diidentikkan dengan besarnya penguasaan pasar atau besarnya keuntungan suatu perusahaan di dalam suatu industri. Namun agar lebih terinci, kinerja dapat pula tercermin melalui efisiensi, pertumbuhan (termasuk perluasan pasar), kesempatan kerja, prestise profesional, kesejahteraan personalia, dan kebanggaan kelompok. Pada praktiknya, ukuran kinerja dapat bermacam-macam, tergantung pada jenis industrinya. Pertama, ukuran kinerja berdasarkan sudut pandang manajemen, pemilik, atau pemberi pinjaman. Sehingga ukuran yang digunakan dapat berupa kinerja operasional seperti profit margin. Kedua, kinerja

---

<sup>11</sup> Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., dan Shaw, J.B. (2006). *Advanced human resource management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Customer Publishing.

dalam suatu industri dapat diamati dengan nilai tambah, produktivitas, dan efisiensi<sup>12</sup>.

Selain itu, pengertian dari kinerja menurut Wang (2006) dengan mengacu kepada konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992, 1996) adalah sebuah pendekatan pengukuran perusahaan yang menghubungkan antara *strategic objectives* kepada pengukuran kinerjanya yang diukur dengan berbagai cara. Pengukuran kinerja strategik dengan menggunakan pendekatan BSC ini meliputi empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk pengukuran kinerja keuangan dapat digunakan indikator *financial revenue*, perspektif pelanggan menggunakan indikator *net sales*, perspektif internal bisnis proses dengan indikator *inventory turnover*, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan indikator *total R&D expenditure*.

Menurut Kalika et al., (2003) Kinerja organisasi dinilai secara multidimensi menggunakan perspektif dengan kriteria sebagai berikut<sup>13</sup>:

1. Produktivitas berdasarkan pengaruh pemanfaatan sistem / teknologi informasi terhadap produktivitas anggota organisasi. Ini menunjukkan bahwa tingkat produktivitas anggota organisasi didukung dan didorong dengan pemanfaatan sistem / teknologi informasi.
2. Pengurangan biaya (*cost reduction*), yakni penghematan yang diperoleh berdasarkan pemanfaatan sistem / teknologi informasi. Adanya sistem / teknologi informasi secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada pengurangan kos. Pekerjaan yang dulunya dilakukan secara manual dan membutuhkan sumber daya serta waktu yang cukup banyak, dengan adanya pemanfaatan sistem /

---

<sup>12</sup> Kuncoro, M. (2007). *Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030?* Yogyakarta: Andi

<sup>13</sup> Kalika, M., Ledru, M., Isaac, H., Beyou, C., Josserand, E. (2003). *Le E-Management: Quelles Transformations Pour L'entreprise?* Edition Liaisons.

teknologi informasi dapat dilakukan oleh beberapa orang dan dalam waktu yang relatif singkat.

3. Kemampuan melakukan inovasi yang bernilai tambah melalui pemanfaatan sistem / teknologi informasi. Adanya teknologi akan memunculkan dan menambah inovasi dalam organisasi. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan keunggulan kompetitif, tetapi juga menciptakan nilai tambah baru pada organisasi mulai dari tingkat sub unit sampai organisasi.
4. Kemampuan reaktifitas perusahaan dalam menyikapi dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada. Dengan sistem / teknologi informasi reaktifitas dan peluang organisasi terhadap bisnis semakin tajam. Reaktifitas dan peluang tersebut juga terjadi dalam waktu yang tidak terlalu lama, sehingga keputusan yang dibuat terkait dengan aktivitas bisnis yang dijalankan juga berjalan dengan cepat.
5. Tingkat respon terhadap kebutuhan pelanggan, apakah sistem / teknologi informasi dapat menjamin adanya pemahaman dan pemenuhan terhadap ekspektasi pelanggan yang lebih baik. Dengan adanya *e-mail* dan *website* perusahaan, maka kebutuhan pelanggan serta keluhan terkait aktivitas bisnis yang dilakukan oleh organisasi dapat direspon secara cepat dan tepat.
6. Hubungan kolaborasi terhadap mitra-mitra bisnis melalui tingkat pergeseran hubungan perusahaan terhadap mitra strategis dari pesaing menuju kolaborasi. Adanya sistem / teknologi informasi mau tidak mau suka tidak suka akan menggeser hubungan antara mitra bisnis. Pergeseran dari pesaing menjadi kolaborasi akan meningkatkan keunggulan kompetitif serta peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Putra (2003) penilaian kinerja perusahaan bertujuan untuk menilai kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan. Proksi dari kinerja perusahaan adalah indikator finansial rasio. Untuk menentukan proksi dari kinerja perusahaan berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu: (1) hasil-hasil riset sejenis sebelumnya, (2) menggunakan tolok ukur yang telah ditetapkan oleh otoritas yang berwenang, (3) kelaziman dalam praktik, (4) mengembangkan

model pengukuran melalui pengujian secara statistik terlebih dahulu untuk memilih tolok ukur yang sesuai dengan tujuan risetnya. Dalam hal ini, pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kinerja keuangan dapat dilihat dengan indikator-indikator rasio berikut ini, yaitu: (1) Rasio Likuiditas: *Current Ratio (CR)*; (2) Rasio Leverage: *Leverage Ratio (LEV)*, *Deb to Equity Ratio (DER)*; (3) Rasio Aktivitas: *Asset Turnover (ATO)*; dan (4) Rasio Profitabilitas: *Operating Profit Margin (OPM)*, *Net Profit Margin (NPM)*, *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*<sup>14</sup>.

Selain itu menurut Sudjono (2005) diungkapkan bahwa kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer / pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Secara keuangan, indikator yang digunakan adalah profitabilitas yang dapat mengukur keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return on Assets = ROA*), rasio pengembalian modal sendiri (*Return on Equity = ROE*) dan rasio pengembalian penjualan (*Return on Sale = ROS*)<sup>15</sup>.

Selanjutnya menurut Sudjono (2005) diungkapkan bahwa mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran kinerja yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima. Namun pada pertengahan dekade

---

<sup>14</sup> Putra, I. M. Wijana Asmara. (2006). *Pengaruh Right Issue terhadap Kinerja Perusahaan di Bursa Efek Jakarta Tahun 1996-1999*, Buletin Studi Ekonomi, Volume 11 Nomor 1 Tahun 2006.

<sup>15</sup> Soedjono. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No.1, Maret 2005, hal. 22-47

tahun 1990an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut.

Terdapat tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer digunakan secara luas yaitu *Balanced Scorecard* (BSC) dari Harvard Business School, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dari Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara Accenture dengan Cranfield School of Management, Cambridge University<sup>16</sup>.

Model lainnya dalam mengukur kinerja perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Huei-Jen Shiu (2006) yaitu dengan menggunakan VAIC Index, yang meliputi indikator *profitability*, *productivity*, dan *market valuation*. Metode ini akan mengukur secara regresi faktor-faktor yang berpengaruh bagi kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator-indikator keuangan, seperti *Size*, *Leverage*, dan ROE<sup>17</sup>.

Konsep pengukuran kinerja yang saat ini paling populer adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut Kaplan dan Norton (1996), yaitu penemu konsep sistem pengukuran kinerja BSC, konsep ini terdiri dari dua kata, yaitu *Scorecard* dan *Balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Pada tahapan selanjutnya, *Balanced Scorecard* merupakan konsep sistem pengendalian manajemen. Hal ini sesuai dengan makna dari dua kata tersebut, yaitu *score* yang berarti “memberi angka”, sedangkan *balanced* berarti “seimbang”. Sehingga dalam sistem pengendalian manajemen, berarti angka (*score*) yang harus mencerminkan keseimbangan, yaitu keseimbangan

---

<sup>16</sup> Neely, A.D., and Adams, C.A.(c). (2000). *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.

<sup>17</sup> Huei-Jen Shiu. (2006). “Application of the VAIC Method to Measures of Corporate Performance: A Quantile Regression Approach” *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; Mar 2006; 8, 2; pg. 156

beberapa elemen penting dalam kinerja yang terdiri dari: (1) Indikator finansial dan non-finansial; (2) Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan; (3) Indikator internal dan eksternal; dan (4) Indikator yang bersifat *leading (cause / drivers)* dan *lagging (effect / outcome)*<sup>18</sup>.

Menurut Sudjono (2005), Kaplan dan Norton (1992:76) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard (BSC)*. Menurut konsep *Balanced Scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang, yaitu berdasarkan: (1) perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan; (2) perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan; (3) perspektif internal bisnis proses, dimana pada perspektif ini menggambarkan tentang proses bisnis perusahaan dalam menjalankan bisnisnya secara efisien dan efektif; serta (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana perusahaan harus mengalami pertumbuhan yang didukung oleh pembelajaran organisasi, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi<sup>19</sup>.

Menurut Gasperz (2002) pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi akurat, yang selanjutnya akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja

---

<sup>18</sup> Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press

<sup>19</sup> Soedjono. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No.1, Maret 2005, hal. 22-47

organisasi. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis organisasi adalah sangat penting dan menentukan. Hal ini disebabkan karena banyak organisasi hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis organisasi<sup>20</sup>.

Kinerja organisasi perlu diukur sebagai bagian dari implementasi strategi. Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, pimpinan organisasi memilih ukuran yang paling mewakili strategi organisasi. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan. Jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti organisasi telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi bergantung pada kekuatan. Sistem ukuran kinerja hanya merupakan mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strategi dengan berhasil.

Pada dasarnya, pengukuran kinerja perusahaan bisa dikelompokkan dalam tiga kategori (Helfert 2000), yaitu: (1) *Earnings Measures*, yang mendasarkan kinerja pada *accounting profit*. Termasuk dalam kategori ini adalah *Earnings per Share* (EPS), *Return on Investment* (ROI), *Return on Net Assets* (RONA), *Return on Capital Employed* (ROCE), dan *Return on Equity* (ROE), serta *Profit Margin*; (2) *Cash Flow Measures*, yang mendasarkan kinerja pada arus kas operasi (*operating cash flow*). Termasuk dalam kategori ini adalah *free cash flow*, *cash flow Return on Gross Investment* (ROGI), *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), *Total Shareholder Return* (TSR), dan *Total Business Return* (TBR); (3) *Value Measures*, yang mendasarkan kinerja pada nilai (*value based management*). Termasuk dalam kategori ini adalah *Economic Value Added* (EVA), *Market Value Added* (MVA), *Cash Value Added* (CVA), dan *Shareholder Value* (SHV)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Gasperz, Vincent. (2002). *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. (Hal.68). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

<sup>21</sup> Helfert, Erich A. (2000). *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*. (10<sup>th</sup> Edition). Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigman (1995:58) profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return on Assets* = ROA), rasio pengembalian modal sendiri (*Return on Equity* = ROE) dan rasio pengembalian penjualan (*Return on Sale* = ROS)<sup>22</sup>.

## 2.2 Kajian Berbagai Konsep Pengukuran Kinerja Perusahaan

Berikut ini disampaikan berbagai konsep pengukuran kinerja yang memiliki konsep pengukuran secara komprehensif dan terintegrasi yang mencakup fungsi-fungsi perusahaan meliputi *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), *Performance Prism*, dan OPQR. Sehingga jika diperbandingkan masing-masing pengukuran kinerja perusahaan tersebut merupakan pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berikut disampaikan kelebihan dan keterbatasan masing-masing pengukuran kinerja perusahaan, yaitu:

### 1. *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pengukuran kinerja yang paling populer saat ini. Kelebihan utama dari pengukuran kinerja ini adalah komprehensif, yaitu pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek internal perusahaan namun pada aspek eksternalnya yaitu perspektif pelanggan. Selain itu, kelebihan lainnya adalah integratif, maksudnya adalah keempat persepektif yang ada pada BSC, yaitu: (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) internal bisnis proses, serta (4) pertumbuhan dan pembelajaran organisasi, keempatnya saling terkait. Perspektif yang paling bawah yaitu pertumbuhan dan pembelajaran organisasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja perspektif di atasnya yaitu internal

---

<sup>22</sup> Brigman. (1995). *Social Psychology*. (Second Edition). New York: Harper Collins Publishers Inc.



bisnis proses. Kemudian perspektif internal bisnis proses akan mempengaruhi perspektif pelanggan, dan akhirnya pada perspektif keuangan. Sehingga konsep *leading and lagging* ini belum dapat dijumpai pada konsep pengukuran kinerja lainnya. Namun demikian, bila dibandingkan dengan OPQR, maka BSC belum memiliki pengukuran atas bobot prioritas dalam pengukuran kinerja.

Selain itu, BSC tidak memberikan KPAs dengan jumlah selengkap OPQR, dan pengukuran setiap indikator kinerja yang ada pada keempat perspektif BSC diukur dengan metode pengukuran yang berbeda-beda sehingga akan menyulitkan dalam membandingkan pengukuran pada setiap perspektifnya. Sebagai contoh adalah pada Perspektif Keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yang didapat melalui data sekunder laporan keuangan, sedangkan pada perspektif Pelanggan menggunakan skala Kepuasan Pelanggan yang didapat melalui survey kepuasan pelanggan. Dengan demikian pengukuran yang dilakukan tidak pada saat yang sama. Sedangkan OPQR memiliki keseragaman pengukuran pada empat *subsystem* sehingga memudahkan dalam membandingkan pada setiap *subsystem*. OPQR mengukur semua indikator KPAs pada saat yang sama melalui instrumen kuesioner kepada level managerial perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja BSC lebih berkembang dibandingkan dengan pengukuran kinerja lainnya karena BSC merupakan sistem pengukuran kinerja yang terbaru dikembangkan dan banyaknya para peneliti melakukan kajian pengembangan sistem BSC kepada sistem lainnya seperti HR Scorecard yaitu sistem pengukuran kinerja manajemen sumber daya manusia yang berbasis kepada BSC. Namun demikian setiap sistem pengukuran memiliki keterbatasan dan kelebihan sehingga dapat dijadikan pelengkap bagi pengukuran kinerja perusahaan.

## **2. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)***

*Integrated Performance Measurement System*, yang selanjutnya disebut IPMS merupakan sistem baru pengukuran kinerja yang dibuat di

Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde, Glasgow. Model IPMS membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 level yaitu: *Business Corporate* (Induk Bisnis), *Business Unit* (Unit Bisnis), *Business Process* (Proses Bisnis), dan *Business Activity* (Aktivitas Bisnis). Sehingga perancangan model IPMS harus mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut: identifikasi *stakeholder* dan *requirement*, melakukan *External Monitor* (*Benchmarking*), menetapkan *objectives* bisnis, mendefinisikan *measures* / KPI, melakukan validasi KPI, dan spesifikasikan KPI<sup>23</sup>.

Kelebihan utama dari model ini adalah bila digunakan untuk pengukuran kinerja pada level unit bisnis yang terintegrasi dengan bisnis induknya. Konsep ini tidak akan dijumpai pada model pengukuran kinerja lainnya. Sama halnya dengan BSC, model ini integratif dan komprehensif, namun bila dibandingkan dengan OPQR, kelengkapan indikator yang digunakan dan kesepadanan dalam pengukuran kinerja OPQR memiliki kelebihan.

Pengukuran kinerja IPMS kurang berkembang diaplikasikan oleh perusahaan-perusahaan, hal ini karena keterbatasan pengukuran kinerja ini hanya pada level unit bisnis bukan kepada fungsi-fungsi manajemen perusahaan seperti keuangan, SDM, pemasaran, dan operasional serta produksi. Namun demikian pengukuran kinerja ini dapat melengkapi pengukuran kinerja lainnya karena kelebihan yang dimiliki untuk mengukur kinerja bisnis perusahaan yang terintegrasi dengan kinerja perusahaan. Sehingga pengukuran kinerja ini tidak dapat diperbandingkan dengan sistem pengukuran kinerja lainnya karena setiap pengukuran kinerja memiliki kelebihan dan keterbatasannya. Untuk itu perusahaan dapat saling melengkapi penggunaan pengukuran kinerja sesuai dengan kelebihan yang dimilikinya.

---

<sup>23</sup> Suwignjo, P. (2000). "Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan", *Proceeding Seminar Nasional Performance Management*, **Bagian C**, Hotel Wisata, Jakarta.

### 3. *Performance Prism*

*Performance Prism* memiliki keunggulan bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, yaitu *Performance Prism* memiliki beberapa kelebihan diantaranya mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, *supplier*, pelanggan, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar. Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan *customer* saja.

Bila dibandingkan dengan IPMS, *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas. Sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasikan KPI-KPInya tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

Namun bila dibandingkan dengan OPQR, jumlah indikator yang digunakan *Performance Prism* tidak selengkap OPQR selain itu keselarasan dalam pengukuran pada waktu yang bersamaan yaitu melalui instrumen kuesioner dan skala pengukuran.

Keunggulan utama dari *Performance Prism* merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan IPMS. *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap pengukuran kinerja memiliki kelebihan dan kekurangan, hal ini karena setiap pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh penemunya telah dilakukan kajian terhadap sistem pengukuran kinerja lainnya. Sehingga para penemu pengukuran kinerja tersebut akan menyampaikan kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki oleh

sistem pengukuran kinerja lainnya. Pada akhirnya setiap pengukuran kinerja dapat digunakan secara bersama-sama sesuai dengan peruntukannya.

#### 4. OPQR

Konsep pengukuran kinerja OPQR merupakan konsep pengukuran kinerja yang terdiri atas *subsystem* O, P, Q, dan R, serta selanjutnya *sub-subsystem* (SSS) yang memiliki nilai bobot prioritas pada setiap SSS dan dalam setiap SSS akan terbagi lagi atas KPAs yang terukur berdasarkan nilai KPAs *Points*. Kelebihan utama dari OPQR adalah kelengkapan indikator pengukuran yaitu mencapai 64 indikator. Sehingga dengan kelengkapan jumlah indikator ini belum ada yang menyamai jumlahnya dibandingkan model pengukuran lainnya. Selain itu, OPQR memiliki skema pengukuran yang selaras, yaitu diukur oleh para pimpinan dengan derajat prioritas yang sama (empat skala pengukuran) sehingga pengukuran kinerja perusahaan akan memiliki tingkat kesepadanan dalam penilaian oleh responden penilai.

Keunggulan lainnya yang dimiliki konsep kinerja OPQR adalah telah adanya standar kinerja yang ditetapkan oleh Sardana (2008) untuk setiap KPAs pada setiap *subsystem*. Nilai ini memiliki standar nilai yang sama sebagai contoh adalah nilai KPAs pada semua indikator *subsystem* O sebesar 12.5, artinya syarat minimal KPA yang harus dicapai oleh perusahaan pada *subsystem* O adalah sebesar 12.5, namun bila ada KPAs yang tercapai lebih dari yang distandarkan, maka akan ada KPA yang memiliki nilai terendah. Dengan demikian hasil penilaian OPQR dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk melakukan prioritas peningkatan guna pencapaian visi dan misi masa depan. Metode pembobotan prioritas KPAs yang ada pada OPQR belum ada di metode kinerja lainnya, sehingga memudahkan Pimpinan Perusahaan untuk melakukan prioritas kinerja yang akan dicapai sesuai dengan visi dan misinya.

Selain itu, konsep OPQR memberikan pembobotan sesuai dengan pencapaian visi perusahaan yang akan dicapai. Walaupun Sardana (2008) memberikan konsep pembobotan yang standar namun dapat disesuaikan

dengan visi bisnis yang akan dicapai. Sebagai contoh, bila PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division sebagai perusahaan manufaktur tepung terigu yang memiliki visi sebagai industri pangan berbasis produk pertanian dan jasa terkait yang bertaraf dunia, maka *subsystem* P merupakan *subsystem* yang memiliki bobot terbesar dibandingkan tiga *subsystem* lainnya.

Dari keempat metode pengukuran kinerja yang telah disampaikan di atas, masing-masing memiliki kelebihan dan keterbatasan. Sehingga dengan kelebihan dan keterbatasan tersebut, maka keempat metode dapat digunakan untuk saling melengkapi. Seperti yang disampaikan pada analisis perbandingan pengukuran kinerja di atas, keunggulan utama dari konsep OPQR adalah kelengkapan indikator kinerja yaitu sejumlah 64 indikator dan kesepadanan dalam pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan metode skala kinerja yang diukur menggunakan kuesioner. Sedangkan kelemahan OPQR adalah tidak integratif dimana masing-masing *subsystem* tidak saling terkait untuk saling mempengaruhi seperti yang dimiliki oleh konsep BSC. Dengan demikian dengan keterbatasan ini maka setiap model pengukuran dapat digunakan untuk saling melengkapi. Berikut disampaikan tabel kelebihan dan keterbatasan pada keempat model di atas:

Tabel 2.1 Kelebihan dan Keterbatasan Model Pengukuran Kinerja

Model Pengukuran Kinerja	Kelebihan	Keterbatasan
OPQR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komprehensif, karena mencakup semua aktivitas perusahaan baik aspek internal dan eksternal yaitu <i>subsystem Recipient Satisfaction</i>.</li> <li>2. Memiliki kelengkapan indikator pengukuran kinerja, yaitu sebanyak 64 indikator KPAs.</li> <li>3. Diukur dengan <i>tools</i> yang sama pada saat yang sama, yaitu melalui instrumen kuesioner yang dinilai oleh level managerial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masing-masing <i>subsystem</i> tidak saling terkait dan saling mempengaruhi hasil kerjanya.</li> <li>2. Diukur berdasarkan hasil persepsi responden level managerial sehingga bukan kinerja yang sebenarnya. Sebagai contoh pada aspek keuangan, bukan diukur berdasarkan hasil kinerja sebenarnya. Demikian pula kepuasan pelanggan, bukan hasil pengukuran kepuasan pelanggan yang sebenarnya.</li> <li>3. Semua indikator KPAs diberikan berdasarkan penemunya, bukan disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan.</li> </ol>
<i>Balanced Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komprehensif, karena mencakup semua aktivitas perusahaan baik internal dan eksternal yaitu perspektif pelanggan.</li> <li>2. Setiap perspektif saling terkait, mulai dari perspektif paling bawah yaitu pertumbuhan dan pembelajaran hingga ke keuangan.</li> <li>3. Setiap indikator kinerja diturunkan berdasarkan visi dan misi yang akan dicapai.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikator yang digunakan berbeda-beda sehingga sulit untuk dibandingkan. Misalnya Perspektif Keuangan dengan rasio keuangan sedangkan Perspektif Pelanggan dengan skala Kepuasan melalui metode kuesioner.</li> <li>2. Perspektif yang digunakan masih terbatas, tidak memasukkan aspek <i>stakeholders</i> lainnya, seperti mitra kerja, masyarakat, pemerintah, dan lainnya.</li> </ol>

Tabel 2.1 Kelebihan dan Keterbatasan Model Pengukuran Kinerja (Lanjutan)

Model Pengukuran Kinerja	Kelebihan	Keterbatasan
<i>Performance Prism</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih komprehensif dibandingkan BSC, OPQR, dan IPMS, karena perspektif eksternal lebih luas mencakup pemilik dan investor, <i>supplier</i>, pelanggan, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar.</li> <li>2. Lebih jelas dalam penetapan KPI, yaitu diidentifikasi berdasarkan KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas.</li> <li>3. Setiap indikator KPI saling terkait sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari para <i>stakeholders</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikator yang digunakan berbeda-beda, setiap KPI, yaitu KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas memiliki indikator yang berbeda-beda, sehingga sulit dibandingkan mana yang prioritas. Seperti yang dimiliki OPQR yang memudahkan pimpinan menilai prioritas kinerja yang harus dicapai.</li> <li>2. Masing-masing kinerja tidak saling terkait dan saling mempengaruhi seperti yang dimiliki BSC.</li> <li>3. KPI yang digunakan tidak selengkap OPQR.</li> </ol>
IPMS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih mudah dan sederhana karena penetapan indikator kinerja tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan. Pimpinan perusahaan akan mudah dalam mengukur kinerja perusahaan karena lebih simple.</li> <li>2. Kinerja perusahaan diturunkan dari kinerja <i>Business Corporate</i> (Induk Bisnis), <i>Business Unit</i> (Unit Bisnis), <i>Business Process</i> (Proses Bisnis), dan <i>Business Activity</i> (Aktivitas Bisnis). Metode ini tidak dijumpai pada metode lainnya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurang komprehensif, karena hanya berfokus kepada bisnis perusahaan saja, tidak melibatkan aspek eksternal lainnya, seperti mitra kerja, masyarakat, pemerintah, dan lainnya.</li> <li>2. Masing-masing kinerja tidak saling terkait dan saling mempengaruhi seperti yang dimiliki BSC.</li> <li>3. Indikator yang digunakan berbeda-beda sehingga sulit untuk dibandingkan. Seperti yang dimiliki OPQR dimana memudahkan pimpinan menilai prioritas kinerja yang harus dicapai.</li> <li>4. KPI yang digunakan tidak selengkap KPAs pada OPQR.</li> </ol>

Atas dasar tabel yang telah disampaikan di atas, maka dapat diperlihatkan bahwa konsep pengukuran kinerja OPQR memiliki kelebihan dan keterbatasan bila dibandingkan dengan konsep pengukuran kinerja lainnya. Adapun kelebihan yang menonjol dari konsep OPQR adalah:

1. Komprehensif, konsep pengukuran kinerja OPQR memiliki cakupan pengukuran yang cukup luas pada semua aktivitas perusahaan, baik internal dan eksternal;

2. Indikator paling lengkap, konsep pengukuran kinerja OPQR memiliki kelengkapan indikator pengukuran kinerja yang paling lengkap dibandingkan konsep lainnya, yaitu sebanyak 64 indikator KPAs.
3. Metode pengukuran dengan menggunakan *tools* yang sama pada saat yang sama, yaitu melalui instrumen kuesioner yang dinilai oleh level managerial terhadap semua aktivitas perusahaan. Sehingga dengan kesamaan ini maka akan memudahkan untuk memperbandingkan pada setiap indikator KPA dengan indikator KPA lainnya.

Sedangkan kelemahan yang terdapat pada konsep OPQR adalah:

1. Masing-masing *subsystem* tidak saling terkait dan saling mempengaruhi hasil kinerjanya, sebagai contoh misalnya kinerja perusahaan pada *subsystem Recipient Satisfaction* tidak memberikan pengaruh kepada peningkatan kinerja *subsystem* lainnya.
2. Diukur berdasarkan hasil persepsi responden level managerial sehingga bukan kinerja yang sebenarnya. Sebagai contoh pada aspek keuangan, bukan diukur berdasarkan hasil kinerja sebenarnya. Demikian pula kepuasan pelanggan, bukan hasil pengukuran kepuasan pelanggan yang sebenarnya.
3. Semua indikator KPAs diberikan berdasarkan penemunya, bukan disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan, sehingga untuk penerapannya harus disesuaikan dengan peruntukkan pencapaian kinerja startegik perusahaan yang tertuang pada visi dan misi yang akan dicapai.

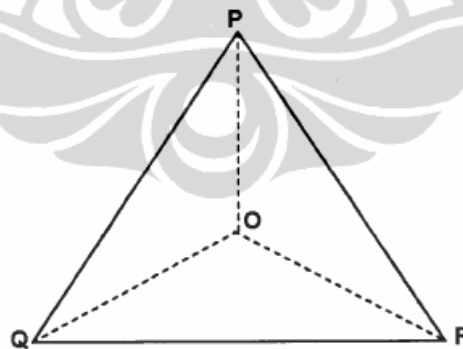
### 2.3 Pengukuran Kinerja OPQR

Untuk memperdalam kajian tentang OPQR, maka pada sub bab ini akan disampaikan kerangka kerja pengukuran kinerja tersebut. Seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa OPQR merupakan alternatif lain dalam pengukuran kinerja perusahaan yang dikenal dengan nama *OPQR Framework*. Model ini dikembangkan oleh Sardana (2008), dimana OPQR merupakan konsep pengukuran kinerja yang terdiri atas *Organizational Design*, *Process Management*, *Quality Management*, dan *Recipient Satisfaction*. Keempat komponen tersebut dapat digambarkan sebagai segitiga yang



merepresentasikan sistem organisasi. Model tersebut merupakan sebuah sistem yang berlaku pada organisasi, yang terdiri atas *subsystem* (SS) pada level pertama, *sub-subsystem* (SSS) pada level kedua, dan *Key Performance Areas* (KPAs) pada level ketiga. *Subsystem* level pertama merupakan *subsystem* yang terdiri atas empat komponen yang digambarkan pada segitiga yang nampak pada Gambar 2.1. Komponen O merupakan sentral *subsystem* yang secara struktural menghubungkan dan mendukung tiga komponen lainnya (P, Q, dan R)<sup>24</sup>.

Sebagai komponen sentral pada level *subsystem*, komponen O terdiri atas aspek-aspek *direction and goal setting process*, *operational process*, *support process*, *evaluation and control process*, dan *organizational behavior*. Selanjutnya pada level *sub-subsystem*-nya diusulkan empat aspek, yaitu *leadership response*, *strategic response*, *financial response*, dan *resource management*. Sesuai dengan posisinya pada titik sentral, maka *subsystem* O merupakan *subsystem* yang memiliki peran sentral bagi perusahaan, dimana ketiga *subsystem* lainnya yaitu PQR akan ditopang oleh *subsystem* O.



Sumber: Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31

Gambar 2.1 OPQR Matrix

<sup>24</sup> Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31

Komponen berikutnya pada level *subsystem* adalah P, yaitu *Process Management*. Komponen ini merupakan pengukuran untuk mengevaluasi kecakapan sistem, prosedur, *techniques uses*, dan *decision making process*, di mana kesemuanya merupakan sebuah proses bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya. Level di bawahnya dari *sub-subsystem* ini adalah *new product development*, *operations management*, *supply chain management*, dan *world class operations*.

Komponen berikutnya pada level *subsystem* adalah Q, yaitu *Quality Management*. Komponen ini merupakan sebuah ukuran yang mengevaluasi kapabilitas organisasi dalam menerapkan semua dimensi kualitas. Level *sub-subsystem* pada komponen ini adalah *resource quality*, *technical quality*, *functional quality*, dan *service quality*.

Komponen terakhir pada level *subsystem* dari OPQR *Framework* adalah R, yaitu *Recipient Satisfaction*. Komponen ini merupakan sebuah pengukuran kinerja untuk melihat sampai sejauhmana perusahaan dapat meningkatkan derajat kepuasan *stakeholders*. Adapun aspek-aspek yang ditonjolkan pada *sub-subsystem* untuk komponen ini meliputi *promoters'*, *customers'*, *people*, dan *societal*.

Masing-masing *sub-subsystem* dari *subsystem* OPQR memiliki *Key Performance Areas* (KPAs) yang dijadikan acuan dalam mengukur seberapa besar kinerja perusahaan pada keempat *subsystem* tersebut. Total skor penilaian pada keempat komponen tersebut memiliki nilai sebesar 1.00. Dan, masing-masing *sub-subsystem* dari setiap *subsystem* memiliki KPAs dengan besaran yang telah ditetapkan oleh Sardana (2008). Berikut ini disampaikan penjelasan *sub-subsystem* dan *Key Performance Areas* keempat *subsystem* pada OPQR.

### **1. *Subsystem Organizational Design***

Mengutip pernyataan yang disampaikan oleh Verweire dan Van den Berghe (2004) bahwa poin utama dari kerangka *Organizational Design* meliputi *direction and goal setting process*, *operational process*,

*support process, evaluation and control, dan organizational behavior*<sup>25</sup>. Sehingga atas dasar konsep tersebut, Sardana (2008) menggunakan empat *sub-subsystem* dari *subsystem Organizational Design*, yaitu *leadership response, strategic response, financial response, dan resource management*<sup>26</sup>. Penjelasan masing-masing *sub-subsystem* adalah sebagai berikut:

- 1) *Leadership Response*, merupakan evaluasi kapabilitas pimpinan dalam menyiapkan tujuan (*goal setting*), *value proposition, customer focus, dan performance orientation*. Untuk mengukur SSS ini, maka empat KPAs yang digunakan adalah *mission and vision, value proposition, organizational structure* dan *performance orientation*. Dari keempat KPAs tersebut, KPA pertama yaitu *mission and vision* merupakan pondasi yang mendasari strategi bisnis. Sedangkan *value proposition* menurut Forgang (2004) adalah rasio manfaat yang didapat pelanggan selama menggunakan produk dan jasa perusahaan terhadap biaya yang dikeluarkan secara langsung maupun tidak langsung. *Organizational structure* merupakan penjelasan atas keterkaitan setiap organisasi di perusahaan. Sedangkan *performance orientation* merupakan kemampuan dalam menjelaskan kinerja pada setiap level organisasi.
- 2) *Strategic Response*, merupakan sebuah evaluasi yang menilai kompetensi dalam memformulasikan strategi yang diturunkan ke dalam rencana-rencana kerja yang terintegrasi dengan tujuan, kebijakan, dan sasaran. Untuk mengukur SSS ini, maka empat KPAs yang digunakan adalah *strategy development, risk management, core business process management, dan partnership strategy*. Untuk KPA yang pertama yaitu *strategy development*, menjelaskan bagaimana

---

<sup>25</sup> Verweire, K., & Van den Berghe, L. (2004). Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm? In K. Verweire & L. Vand den Berghe (Eds), *Integrated Performance Management*, London: Sage

<sup>26</sup> Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31

menganalisis lingkungan persaingan yang dapat diukur dengan kinerja jangka panjang perusahaan.

- 3) *Financial Response*, aspek ini mengukur kemampuan organisasi dalam mengelola dana yang dipinjam. Empat KPAs yang digunakan untuk mengukur aspek ini yaitu *financial planning*, *financial management*, *assets management*, dan *financial controls*. Untuk indikator KPA yang pertama, yaitu *financial planning*, merupakan ukuran dalam kemampuan melakukan perencanaan keuangan. *Financial management* merupakan pengukuran kemampuan dalam memonitor kinerja keuangan berdasarkan perencanaan keuangan. *Assets management* merupakan pengukuran kemampuan dalam mengevaluasi dan analisis keuangan aset perusahaan. Selanjutnya untuk *financial controls* merupakan mekanisme pengendalian biaya perusahaan.
- 4) *Resource Management*, merupakan pengukuran untuk menilai kapabilitas organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola sumber daya yang dimiliki, yaitu: SDM, dan teknologi (termasuk didalamnya adalah produk, proses, teknologi informasi, dan pengetahuan), sedangkan sumber daya keuangan sudah dinilai sebelumnya. Pengukuran KPA pada aspek SDM merupakan kemampuan perusahaan dalam merumuskan kebijakan SDM yang meliputi rekrutmen, pelatihan, remunerasi, dan retensi. Untuk KPA teknologi meliputi semua aspek yang berkaitan dengan pengembangan produk dan teknologi manufaktur. KPA teknologi informasi merupakan evaluasi pengukuran penggunaan teknologi informasi dalam mendukung sistem informasi dan pengambilan keputusan. Sedangkan *knowledge management* merupakan proses pengumpulan kepakaran atau kepintaran yang dimiliki perusahaan ke dalam database dokumen atau ke dalam kepala semua karyawan untuk didistribusikan ke semua anggota organisasi sehingga dapat membantu mereka untuk memproduksi karya yang lebih besar lagi.

Keempat KPAs di atas berikut dengan pencapaian nilai KPAs-nya dapat dijelaskan ke dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.2 KPAs pada *Subsystem Organizational Design*

Subsystem: Organizational Design (O): 200 Points			
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPAs Maximum Points
Leadership Response	50	Mission and Vision	12.5
		Value Proposition	12.5
		Organizational Structure	12.5
		Performance Orientation	12.5
Strategic Response	50	Strategy Development	12.5
		Risk Management	12.5
		Core Business Process Management	12.5
		Partnership Strategy	12.5
Financial Response	50	Financial Planning	12.5
		Financial Management	12.5
		Assets Management	12.5
		Financial Controls	12.5
Resource Management	50	Human Resource Management	12.5
		Technology Management	12.5
		Information Technology Management	12.5
		Knowledge Management	12.5

Sumber: Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31

## 2. *Subsystem Process Management*

*Subsystem* ini merupakan evaluasi atas kompetensi perusahaan dalam aspek-aspek sistem dan prosedur, penggunaan teknik, dan proses pengambilan keputusan, atau dalam bahasa ringkas adalah "bagaimana" menjalankan bisnis. Terdapat empat *sub-subsystem* pada aspek ini, yaitu *new product development*, *operations management*, *supply chain management*, dan *world class operations*.

- 1) *New product development*, aspek ini menjadi penting untuk dievaluasi karena didasarkan kepada tingginya tingkat persaingan, kecepatan perubahan teknologi, dan turunnya daur hidup produk sehingga mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengembangan produk baru, termasuk didalamnya adalah unsur inovasi dalam pengembangan produk tersebut. Pada *sub-subsystem* ini terdapat empat indikator

KPAs, yaitu (1) *market research*, dimaksudkan untuk mendapatkan harapan konsumen terhadap inovasi, penambahan *feature*, atau *improvement* pada desain atau jasa; (2) *demand planning*, dimaksudkan untuk melakukan perencanaan tindakan fasilitas dan infrastruktur masa depan; (3) *product design and development*, yang meliputi tugas disain dan pengembangan produk, uji produk, dan uji coba di lapangan; dan (4) *Product Planning and Delivery*, yaitu kemampuan perusahaan dalam melakukan perencanaan dan pengiriman produk kepada konsumen.

- 2) *Operations management, sub-subsystem* ini merupakan evaluasi atas seleksi, disain, manajemen, dan pengendalian berbagai aspek proses bisnis di perusahaan. Terdapat empat KPAs yang digunakan untuk mengukur *sub-subsystem* ini, yaitu: (1) *process design*, yaitu seleksi ketepatan proses untuk setiap aktivitas; (2) *process reengineering*, yaitu aktivitas yang bertujuan untuk *radical improvement* dalam proses; (3) *process planning*, yaitu perhatian pada penjadwalan tugas dan penyebaran pada semua sumber daya; dan (4) *process controls* berfokus kepada pengendalian untuk menentukan *acceptability* hasil produksi.
- 3) *Supply chain management*, merupakan aspek yang paling penting saat ini dan merupakan perangkat guna mencapai keunggulan bersaing. Untuk mengukur aspek ini, maka KPAs yang digunakan meliputi: (1) *demand management*, merupakan ukuran aktivitas perusahaan dalam melakukan *forecasting*, *order execution*, dan keputusan diferensiasi; (2) *procurement management*, merupakan ukuran untuk mengamankan pasokan dalam transformasi proses bisnis; (3) *inventory management*, merupakan pengukuran untuk keputusan perencanaan pengadaan material dan berbagai aspek pengendalian inventori; dan (4) *distribution management*, merupakan keputusan untuk pemilihan jalur distribusi, pergudangan, manajemen transportasi, dan logistik.

- 4) *World class operations*, merupakan penerapan *best practices* pada setiap aspek bisnis perusahaan. Terdapat empat KPAs yang digunakan untuk mengukur aspek ini, yaitu: (1) *benchmarking*, yaitu penetapan standar kinerja; (2) *performance measurement*, yaitu pengembangan indikator kinerja ke dalam KPAs yang berfokus kepada *improvement*; (3) *throughput cycle management*, yaitu pengelolaan waktu proses; dan (4) *learning and continuous improvement*, merupakan kunci untuk pertumbuhan berkelanjutan, dan aktivitas yang dijalankan meliputi peningkatan pengetahuan, identifikasi, dan prioritas pada pemanfaatan peluang untuk peningkatan perubahan yang *incremental* dan *radical*.

Keempat KPAs di atas berikut dengan pencapaian nilai KPAs-nya dapat dijelaskan ke dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.3 KPAs pada *Subsystem Process Management*

Subsystem: Process Management (P): 200 Points			
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPAs Maximum Points
New Product Development	50	Market Research	12.5
		Demand Planning	12.5
		Product Design and Development	12.5
		Product Planning and Delivery	12.5
Operations Management	50	Process Design	12.5
		Process Reengineering	12.5
		Process Planning	12.5
		Process Controls	12.5
Supply Chain Management	50	Demand Management	12.5
		Procurement Management	12.5
		Inventory Management	12.5
		Distribution Management	12.5
World Class Operations	50	Benchmarking	12.5
		Performance Measurement	12.5
		Throughput Cycle Management	12.5
		Learning and Continuous Improvement	12.5

Sumber: Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31

### 3. *Subsystem Quality Management*

*Subsystem Quality Management*, merupakan evaluasi terhadap kapabilitas perusahaan dalam menjalankan semua dimensi kualitas, yaitu kualitas sumber daya, kualitas teknis, kualitas fungsi, dan kualitas pelayanan. Keempat dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Resources Quality*, merupakan evaluasi terhadap manajemen kualitas, seperti identifikasi, seleksi, pengadaan, dan *deployment of resources* yang meliputi empat kategori sumber daya, yaitu: (1) *People*, pengukuran KPA pada kategori ini meliputi *professional expertise, skills*, dan *experience* karyawan; (2) *technology*, pengukuran KPA pada kategori ini meliputi penggunaan teknologi untuk proses disain dan transformasi; (3) *information technology*, pengukuran kategori ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar perusahaan memilih teknologi informasi yang teruji keandalannya dan daya gunanya; dan (4) *assets*, merupakan pengukuran kapabilitas perusahaan dalam memilih, mendapatkan, dan memelihara aset.
- 2) *Technical Quality*, merupakan evaluasi atas kualitas secara teknis, dimana pada aspek ini akan diukur bagaimana perusahaan menjalankan kualitas produk dan bagaimana kualitas tersebut sesuai dengan persepsi konsumen. Indikator KPAs yang digunakan meliputi (1) *product performance*, yaitu pengukuran atas kemudahan operasionalisasi penggunaan produk; (2) *reliability*, merupakan pengukuran seberapa besar produk dapat menyelesaikan permasalahan konsumen; (3) *serviceability*, merupakan pengukuran secara kualitatif dimana sebuah produk dapat dengan mudah digunakan dan murah dalam perbaikan; dan (4) *durability*, merupakan sebuah pengukuran daya tahan penggunaan produk dalam tempo yang lama.
- 3) *Functional Quality*, merupakan pengukuran bagaimana perusahaan dapat mewujudkan pelayanan dan seberapa besar efektifitas pelayanan tersebut, serta pengukuran kualitas lebih ditujukan kepada karyawan.



Indikator KPAs yang digunakan untuk mengukur *sub-subsystem* ini meliputi (1) *total quality management* (TQM), merupakan pengukuran secara integratif yang melibatkan seluruh organisasi yang meliputi kapabilitas, pengendalian dan *assurance* dalam menghasilkan produk yang berkualitas; (2) *total productive maintenance* (TPM), merupakan sebuah pengukuran bagaimana perusahaan dapat menekan kehilangan produk, *zerro defects*, dan *zero breakdown* dalam setiap proses produksi; (3) *quality function deployment* (QFD), merupakan sebuah pengukuran yang dapat menerjemahkan keinginan konsumen menjadi pemenuhan persyaratan secara teknis produk yang akan diproduksi; dan (4) *value engineering*, merupakan sebuah pengukuran dimana perusahaan mampu menghilangkan fungsi-fungsi yang dirasakan kurang penting dalam proses produksi.

- 4) *Service Quality*, merupakan pengukuran kualitas proses pengiriman produk / jasa hingga produk diterima konsumen secara baik, kemudahan konsumen menghubungi perusahaan, penyelesaian komplain, dan fleksibilitas memenuhi permintaan konsumen dalam waktu yang terbatas. Indikator KPAs yang digunakan meliputi: (1) *management of logistics*, merupakan pengukuran seberapa besar pelayanan perusahaan dalam pengiriman barang melalui transportasi, *transshipment*, dan penanganan pengiriman barang secara baik, termasuk di dalamnya pemilihan moda pengiriman yang mampu memberikan kenyamanan permintaan konsumen; (2) *communication*, merupakan pengukuran seberapa besar kemampuan perusahaan untuk berkomunikasi kepada pelanggan dalam pemesanan; (3) *flexibility*, merupakan pengukuran seberapa besar fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi pertemuan yang tidak terencana guna tambahan permintaan dalam tempo yang terbatas; dan (4) *complaint redressal*, merupakan pengukuran resolusi keluhan pelanggan menjadi kepuasan pelanggan.

Keempat KPAs di atas berikut dengan pencapaian nilai KPAs-nya dapat dijelaskan ke dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.4 KPAs pada *Subsystem Quality Management*

Subsystem: Quality Management (P): 100 Points			
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPAs Maximum Points
Resources Quality	25	People	6.25
		Technology	6.25
		Information Technology	6.25
		Assets	6.25
Technical Quality	25	Product Performance	6.25
		Reliability	6.25
		Serviceability	6.25
		Durability	6.25
Functional Quality	25	Total Quality Management	6.25
		Total Productive Maintenance	6.25
		Quality Function Deployment	6.25
		Value Engineering	6.25
Service Quality	25	Management of Logistics	6.25
		Communication	6.25
		Flexibility	6.25
		Complaint Redressal	6.25

Sumber: Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31

#### 4. *Subsystem Recipient Satisfaction*

*Subsystem Recipient Satisfaction*, merupakan evaluasi terhadap hasil, yaitu pengukuran kinerja yang menunjukkan tingkat kepuasan yang diinginkan oleh *stakeholders*. Pihak-pihak *stakeholders* yang menjadi perhatian utama terdiri atas:

- 1) *Promoters' Satisfaction*, yaitu *entrepreneurs, shareholders, investors, financial bodies, bank, money lenders*, dan lainnya. Indikator KPAs yang digunakan meliputi (1) *financial results*, merupakan pengukuran pada indikator-indikator keuangan, seperti *return on investment, turnover, profit, capitalization*, dan lainnya; (2) *nonfinancial results*, merupakan pengukuran pada indikator-indikator *market share, plant capacity utilization, recovery, yield market spread, inventory* dan

lainnya; (3) *business growth*, merupakan pengukuran kinerja pertumbuhan atas indikator-indikator *turnover*, *market share*, *profitability*, *product diversity*, dan *customer*; serta (4) *public image*, merupakan pengukuran yang berfokus kepada diterimanya perusahaan oleh pelanggan dan masyarakat secara luas.

- 2) *Customers' Satisfaction*, sebuah bisnis dapat bertahan dalam waktu yang panjang bila ia dapat memberikan kepuasan bagi pelanggannya. Indikator-indikator KPAs yang digunakan untuk mengukur tersebut adalah: (1) *value or price*, merupakan pengukuran dimana harga yang dibayarkan oleh konsumen lebih bernilai bila dibandingkan dengan harga pesaing; (2) *delivery*, merupakan pengukuran jadwal pengiriman yang sesuai dengan keinginan konsumen; (3) *logical response*, merupakan pengukuran yang merepresentasikan kepuasan yang berulang-ulang dari perusahaan yang berlawanan dengan peningkatan keraguan pelanggan; dan (4) *service support*, merupakan pengukuran atas semua aspek dukungan pelayanan pelanggan.
- 3) *People Satisfaction*, merupakan pengukuran atas tingkat kepuasan SDM perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi (1) *recognition*, merupakan pengukuran atas sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan; (2) *work environment*, merupakan pengukuran yang berkaitan dengan lingkungan kerja karyawan seperti dorongan motivasi, keselamatan kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan orientasi kepada kinerja; (3) *learning and development*, merupakan pengukuran dalam peningkatan pengetahuan karyawan yang didapat melalui lingkungan bekerja; (4) *empowerment*, merupakan pengukuran dimana karyawan diberikan kewenangan atas pendelegasian pengambilan keputusan dalam bekerja.
- 4) *Societal Satisfaction*, merupakan pengukuran dimana keberadaan perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada lingkungan sekitarnya. Adapun indikator yang digunakan meliputi: (1) *social responsibility*, merupakan pengukuran dimana kebijakan perusahaan dalam

memastikan bahwa produk dan jasa yang dihasilkan dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan menjalankan nilai-nilai etika dalam berbisnis; (2) *environmental protection*, merupakan dimana perusahaan memberikan perhatian terhadap perlindungan polusi dan menghindari limbah produksi; (3) *regulatory compliance*, merupakan pengukuran atas ketaatan dalam mengikuti aturan hukum yang berlaku; dan (4) *support to community*, merupakan pengukuran berkaitan dengan inisiatif perusahaan dalam membantu lingkungan sesuai dengan keinginannya.

Keempat KPAs di atas pada tabel di bawah ini disampaikan pencapaian nilai KPAs-nya. Bila dilihat pada pemberian nilai KPAs, maka terlihat bahwa Sardana (2008) memberikan bobot paling besar pada *subsystem* R ini, hal ini dapat dikarenakan *subsystem* R merupakan pengukuran kinerja kepada sisi pelanggan. Artinya perusahaan harus memiliki perhatian yang paling besar kepada pelanggan sehingga KPAs yang diukur pun memiliki bobot yang paling besar dibandingkan dengan tiga *subsystem* lainnya.

Tabel 2.5 KPAs pada Subsystem *Recipient Satisfaction*

Subsystem: Recipient Satisfaction (P): 500 Points			
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPAs Maximum Points
Promoters' Satisfaction	200	Financial Results	50
		Non Financial Results	50
		Business Growth	50
		Public Image	50
Customer' Satisfaction	100	Value or Price	25
		Delivery	25
		Logical Response	25
		Service Support	25
People Satisfaction	100	Recognition	25
		Work Environment	25
		Learning and Development	25
		Empowerment	25
Societal Satisfaction	100	Social Responsibility	25
		Environmental Protection	25
		Regulatory Compliances	25
		Support to Community	25

Sumber: Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31