

BAB 2

KERANGKA TEORI

Bab ini menjelaskan tentang definisi pengukuran dan manajemen kinerja, metode-metode pengukuran kinerja, dan model analisis kuantitatif TEV.

2.1. Pengukuran Kinerja dan Manajemen Kinerja.

Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian pengukuran kinerja dan manajemen kinerja. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas. Terdapat pula pendapat yang menyatakan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi menunjukkan antara input dan output dengan mencari sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Sementara itu, pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Bacal memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Berbeda dengan bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan

mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Armstrong dan Baron sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan *contributor* individu.

Sementara itu, Schwartz memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja.

Costello menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan).

Whittaker menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons menyebut bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis.

Neely dan kawan-kawannya menggambarkan pengukuran kinerja sebagai proses kuantifikasi tindakan, di mana pengukuran adalah proses kuantifikasi dan tindakan berkorelasi dengan kinerja. mereka mengusulkan bahwa kinerja harus

Universitas Indonesia

didefinisikan sebagai efisiensi dan efektivitas tindakan, yang mengarah pada definisi berikut:

- Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan;
- Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai serangkaian metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan.

Rouse dan Putterill mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai "perbandingan hasil terhadap harapan dengan tujuan tersirat belajar untuk membuat lebih baik". Dumond yang menganggap "ukuran kinerja yang akan didirikan untuk mendukung pencapaian tujuan dengan maksud untuk memotivasi, membimbing dan meningkatkan sebuah pengambilan keputusan individu".

Stefan Tangen mengungkapkan bahwa system pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

2.2. Metode-Metode Pengukuran Kinerja.

Berikut ini merupakan beberapa metode pengukuran kinerja selain *Performance Prism*, yaitu:

2.2.1. The Balanced Scorecard (BSC).

Sistem pengukuran kinerja yang paling terkenal yaitu Balanced Scorecard (BSC), dikembangkan oleh Kaplan dan Norton^(1,2).

¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*. Harvard Business Review 70(1), 71-79.

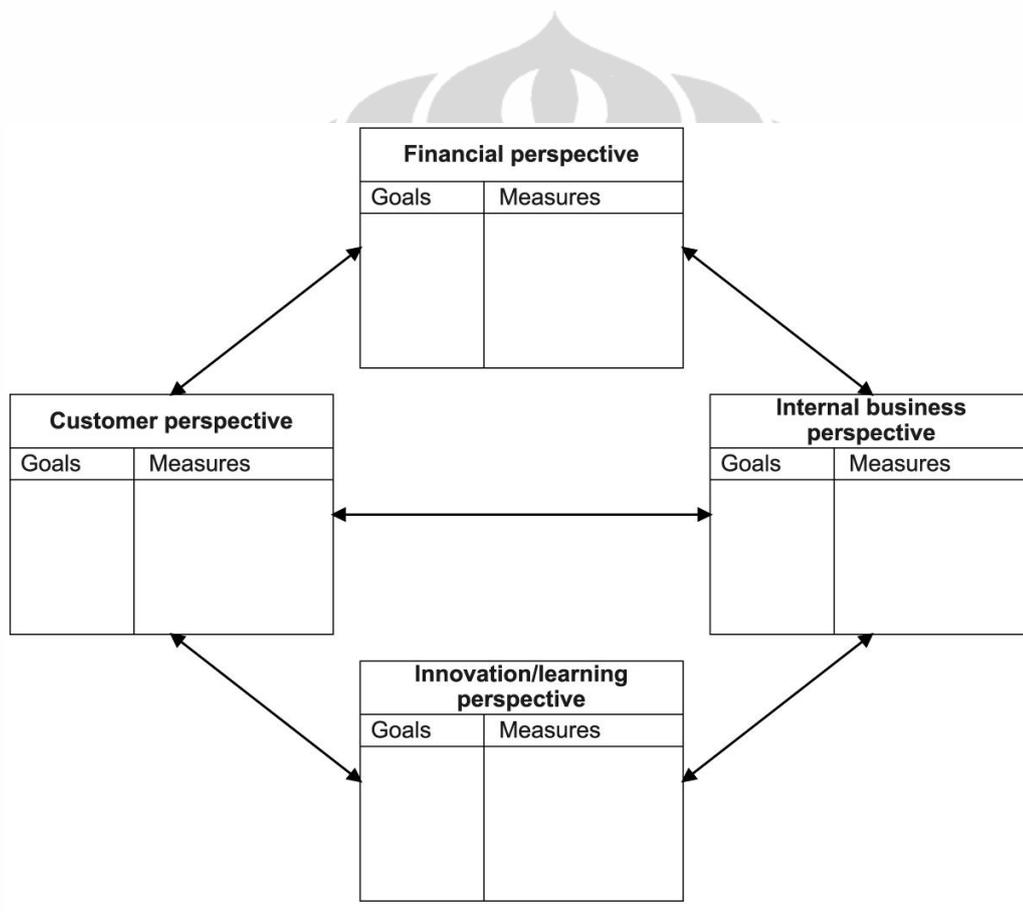
² Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review 74(1), 75–85.

Kaplan dan Norton mendefinisikan BSC sebagai "sebuah kerangka multidimensi untuk menggambarkan, pelaksanaan dan strategi pengelolaan pada semua tingkat dengan menghubungkan suatu perusahaan, melalui struktur logis, tujuan, inisiatif, dan langkah-langkah untuk strategi organisasi". BSC menyediakan pandangan perusahaan organisasi secara keseluruhan performa yang melengkapi pengukuran kinerja keuangan tradisional dengan *key performance indicator* (KPI) di tiga wilayah non-keuangan. Empat perspektif dari BSC adalah:

- *Perspektif keuangan.* Perspektif ini menjawab pertanyaan: "Untuk sukses finansial, bagaimana kita harus muncul untuk pemegang saham kami?" Dan biasanya berhubungan dengan profitabilitas. Misalnya diukur dengan *Return on Investment (ROI)*, *Return on Capital Employed (ROCE)*, dan *Economic Value Added (EVA)*.
- *Perspektif Pelanggan.* Perspektif ini menjawab pertanyaan: "Untuk mencapai visi kita, bagaimana kita harus muncul untuk para pelanggan kami?". Termasuk beberapa inti atau ukuran generik yang sukses hasil dari perusahaan, seperti, kepuasan pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.
- *Proses internal.* Dalam perspektif ini, pertanyaan berikut dijawab: "Untuk memuaskan para pemegang saham dan pelanggan, proses bisnis apa yang harus kita unggul?". Perspektif ini berfokus pada proses internal yang akan memiliki dampak terbesar pada kepuasan pelanggan dan pencapaian perspektif keuangan organisasi.
- *Pembelajaran dan Pertumbuhan.* Pertanyaan: "Untuk mencapai visi kita, bagaimana kita mendukung kemampuan kita untuk mengubah dan memperbaiki?" Sudah dijawab dalam perspektif ini. Infrastruktur organisasi harus membangun dan mengelola untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan melalui orang, sistem dan prosedur organisasi, yang diidentifikasi dalam perspektif ini.

BSC bukanlah daftar pengukuran statis, melainkan sebuah kerangka logis untuk melaksanakan dan menyelaraskan program-program perubahan yang

kompleks, dan, tentu saja, untuk mengelola organisasi yang berfokus pada strategi⁽³⁾. *Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan ukuran di empat bidang yang berbeda. Ini juga digambarkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1. *The Balanced Scorecard*.

Sumber: Kaplan and Norton. (1992)

Pelaksanaan strategi ini kemudian dipantau melalui suatu kerangka kerja pengukuran kinerja internal dengan serangkaian tujuan, dan indikator yang dikelompokkan ke dalam masing-masing dari empat perspektif.

Universitas Indonesia

Banyak penulis, termasuk Kaplan dan Norton, mengasumsikan hubungan sebab-akibat sebagai berikut: perbaikan dalam pembelajaran dan pertumbuhan organisasi mendahului perbaikan dalam proses bisnis internal, yang mendahului perbaikan dalam perspektif pelanggan, yang pada gilirannya mendahului perbaikan ukuran finansial. Ukuran-ukuran pembelajaran dan pertumbuhan organisasi oleh karena itu driver dari ukuran internal proses bisnis. Hal ini memungkinkan pengukuran non-keuangan dalam wilayah yang akan digunakan untuk memprediksi kinerja keuangan masa depan.

Menurut Ghalayini dan kawan-kawannya, kelemahan utama dari pendekatan ini adalah bahwa dirancang terutama untuk memberikan para manajer senior memandang keseluruhan kinerja. Dengan demikian, tidak dimaksudkan untuk (juga tidak berlaku pada) tingkat operasi pabrik. Lebih jauh, mereka juga berpendapat bahwa BSC dibangun sebagai pemantauan dan alat pengendali bukan sebagai alat perbaikan.

Selanjutnya, Neely et al.⁽⁴⁾ berpendapat bahwa meskipun BSC adalah kerangka kerja yang berharga menyarankan bidang-bidang penting di mana ukuran kinerja yang mungkin akan berguna, memberikan sedikit panduan tentang bagaimana pengukuran yang tepat dapat diidentifikasi, diperkenalkan dan pada akhirnya digunakan untuk mengelola bisnis. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa BSC tidak mempertimbangkan perspektif pesaing sama sekali.

2.2.2. Performance Pyramid System (PPS).

Persyaratan penting dari suatu sistem pengukuran kinerja adalah bahwa mereka harus menjadi hubungan yang jelas antara ukuran kinerja pada tingkat hirarkis yang berbeda dalam perusahaan, sehingga setiap fungsi dan departemen berusaha menuju tujuan yang sama. Salah satu contoh bagaimana *link* ini dapat dicapai adalah kinerja piramida, yaitu sistem SMART (Gambar 2.2), diusulkan

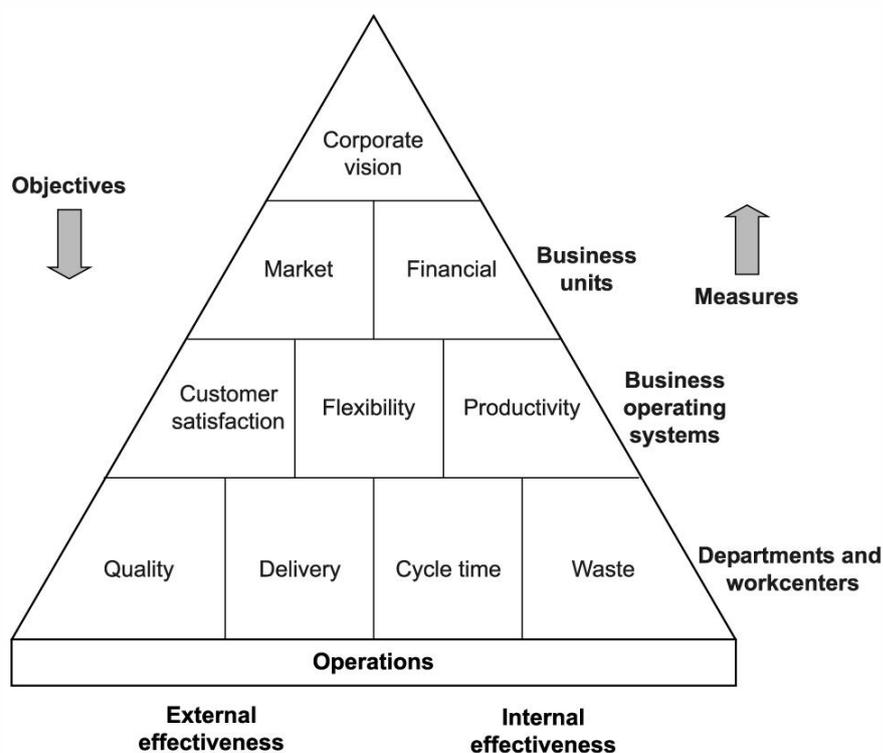
⁴ Neely, A.D., Adams, C., 2000. *Perspectives on Performance: The Performance Prism*. Gee Publishing, London.

oleh Cross dan Lynch. Tujuan dari kinerja piramida adalah *link* suatu strategi organisasi dengan operasi-operasi dengan menerjemahkan tujuan-tujuan dari atas ke bawah (berdasarkan prioritas pelanggan) dan pengukuran dari bawah ke atas. Pengukuran kinerja ini mencakup empat tingkat tujuan yang membahas efektivitas organisasi eksternal (sisi kiri piramida) dan efisiensi internal (sisi kanan piramida).

Performance Pyramid System (PPS) adalah sebuah sistem yang saling terkait dari variabel kinerja yang berbeda, yang dikontrol pada tingkat organisasi yang berbeda. Lynch dan Cross menggunakan piramida berbentuk "peta" untuk menjelaskan dan mendefinisikan tujuan dan ukuran yang relevan untuk setiap tingkat bisnis organisasi. Empat tingkat PPS mewujudkan visi perusahaan, akuntabilitas dari unit bisnis, dimensi kompetitif untuk sistem operasi bisnis, dan spesifik kriteria operasional. Hal ini diilustrasikan pada Gambar 2.2.

Pengembangan kinerja piramida perusahaan dimulai dengan menentukan visi perusahaan secara keseluruhan di tingkat pertama, yang kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan unit bisnis individu. Tingkat kedua unit bisnis menetapkan target jangka pendek *cash flow* dan profitabilitas dan tujuan jangka panjang pertumbuhan dan posisi pasar (misalnya pasar, keuangan). Sistem operasi bisnis menjembatani kesenjangan antara tingkat atas dan ukuran operasional (misalnya kepuasan pelanggan, fleksibilitas, produktivitas). Akhirnya, empat ukuran kinerja utama (kualitas, pengiriman, siklus waktu, pembuangan) yang digunakan dipusat departmen dan pekerja ditingkat dasar.

Menurut Laitinen, tujuan dari PPS adalah "untuk *link* suatu strategi organisasi untuk operasi dengan menerjemahkan tujuan-tujuan dari atas ke bawah (berdasarkan prioritas pelanggan) dan pengukuran dari bawah ke atas". Menurut dia, "perkembangan kinerja perusahaan piramida dimulai dengan definisi dari visi



Gambar 2.2. *The Performance Pyramid.*

Sumber: Cross and Lynch. (1992)

perusahaan secara keseluruhan (tertinggi atau tujuan tingkat pertama), yang kemudian diterjemahkan ke dalam unit bisnis masing-masing tujuan pada tingkat kedua. Pada tingkat kedua tujuan pasar utama dan ukuran finansial diidentifikasi sebagai cara untuk memantau kinerja dalam mencapai visi. Dalam rangka untuk mencapai pasar ini dan tujuan keuangan, ukuran kunci kepuasan pelanggan, fleksibilitas dan produktivitas juga diturunkan. Langkah kunci ini di tingkat ketiga selanjutnya diubah menjadi opera spesifik langkah-langkah nasional, yang membentuk dasar piramida. Langkah-langkah ini (kualitas, pengiriman, siklus waktu dan limbah) berhubungan dengan masing-masing departemen".

Lynch dan Cross menyatakan bahwa kinerja piramida berguna untuk menggambarkan bagaimana tujuan dikomunikasikan sampai ke tingkat operasional dan bagaimana langkah-langkah yang disampaikan kembali ke tingkat yang lebih tinggi. Mereka juga mengidentifikasi penggunaan PPS dalam konteks umpan balik, di mana ia digunakan secara eksplisit untuk memantau kinerja organisasi. Akhirnya, mereka berpendapat bahwa model ini juga berguna untuk memantau kinerja di perusahaan, UBS, bisnis sistem operasi, dan kerja-departemen dan tingkat pusat organisasi. Meskipun versi asli dari PPS tidak

Universitas Indonesia

dirancang untuk menangani pengukuran kinerja pada tingkat individu, kemudian adaptasi dilakukan menentukan potensinya untuk mengukur kinerja individu dan tim.

Stakeholder selain pelanggan dan pemegang saham tidak menonjol di PPS. Pengguna akan memiliki untuk memastikan bahwa tindakan pada tingkat yang berbeda dari piramida berhubungan dengan pemangku kepentingan utama lainnya, seperti pemasok dalam kasus kinerja pembelian.

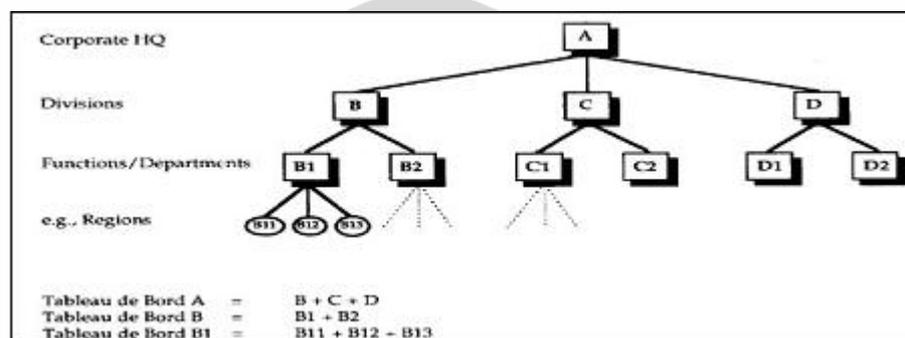
Ghalayini dan kawan-kawannya menyatakan bahwa kekuatan utama PPS adalah usahanya untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan perusahaan dengan indikator kinerja operasional. Namun, pendekatan ini tidak menyediakan mekanisme untuk mengidentifikasi indikator kinerja kunci/ *key performance indicator*, juga tidak secara eksplisit mengintegrasikan konsep perbaikan terus-menerus.

2.2.3. *The Tableau de Bord (TdB)*.

The Tableau de Bord (TdB) telah memperoleh penerimaan luas di seluruh masyarakat bisnis Perancis. The TdB diperkenalkan di Perancis pada tahun 1930-an dan digambarkan sebagai "yang mirip dengan" *dashboard* "(yaitu terjemahan harfiah dari " *tableau de bord* ") yang digunakan oleh " *pilot* "(yaitu manajer) untuk membimbing organisasi untuk tujuan mereka". Pertama kali dikembangkan oleh para insinyur yang sedang mencari cara untuk meningkatkan proses produksi mereka dengan pemahaman yang lebih baik sebab-akibat hubungan (hubungan antara proses tindakan dan kinerja). Prinsip yang sama kemudian diaplikasikan pada tingkat manajemen puncak, manajer senior untuk memberikan seperangkat indikator yang memungkinkan mereka untuk memantau perkembangan bisnis, bandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan perbaikan.

Menurut Epstein dan Manzoni, tujuan awal ini yang memberi manajer uraian dan langsung pada poin ikhtisar parameter kunci untuk mendukung

pengambilan keputusan - memiliki dua implikasi penting: Pertama, TdB tidak dapat menjadi dokumen tunggal yang berlaku sama baik untuk seluruh perusahaan; karena setiap sub-unit, dan pada kenyataannya setiap manajer, memiliki tanggung jawab dan objektif yang berbeda, harus ada satu TdB untuk setiap sub-unit. Ini harus diintegrasikan dalam struktur bersarang, seperti digambarkan pada Gambar 2.3. Dalam konteks ini, secara keseluruhan perusahaan akan TdB diterjemahkan menjadi serangkaian dokumen yang mendukung pengambilan keputusan lokal.



Gambar 2.3. Struktur *Tableau de Bord*

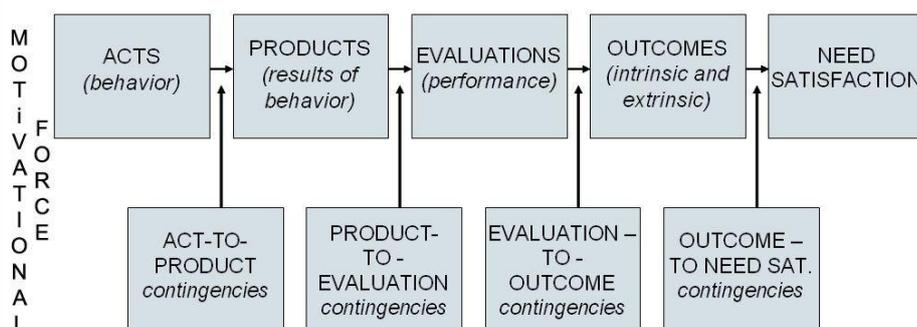
Kedua, berbagai TdBs digunakan dalam perusahaan tidak boleh terbatas pada indikator-indikator keuangan. Ukuran operasional sering memberikan informasi yang lebih baik mengenai dampak kejadian lokal dan keputusan, dan dengan demikian pada hubungan sebab-dan-akibat, dari indikator keuangan secara keseluruhan. Dari asal, TdB dikandung sebagai sebuah "penyeimbang" kombinasi keuangan dan non-indikator keuangan dan banyak penulis telah menekankan perlu menggunakan indikator non-finansial. Pengembangan TdB melibatkan unit menerjemahkan misi dan visi ke dalam serangkaian tujuan, dari unit yang mengidentifikasi para *Key Succes Factor*, yang kemudian diterjemahkan menjadi seri kuantitatif *Key Performance Indicator* (KPI).

Kelemahan terbesar yang mungkin berasal dari TdB adalah struktur yang tidak terdefiniskan. Karena kurangnya daerah-daerah kinerja yang telah ditetapkan, ada risiko manajer melaksanakan TdB dengan seperangkat indikator kinerja yang tidak seimbang dalam hal keuangan dan non-keuangan, lead dan lag, strategis dan operasional, dan terkait dengan efektivitas dan efisiensi.

Universitas Indonesia

2.2.4. Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES).

Produktivitas sistem pengukuran dan peningkatan (ProMES) pada awalnya dikembangkan oleh Pritchard. ProMES adalah metode pembangunan partisipatif untuk sistem manajemen kinerja, yang dirancang untuk menjadi metode praktis untuk mengukur produktivitas organisasi. Pada dasarnya, ProMES adalah formal, langkah-demi-langkah proses yang mengidentifikasi obyektif organisasi, mengembangkan sebuah sistem pengukuran untuk menilai seberapa baik unit tujuan pertemuan mereka, dan mengembangkan sistem umpan balik yang memberi unit personalia dan manajer informasi tentang bagaimana baik unit kinerja. Seperti dapat dilihat pada Gambar 2.4, sistem ProMES dibangun di sekitar konsep *Motivational Force*.



Gambar 2.4. ProMES.

Menurut Pritchard dan kawan-kawannya, ProMES didasarkan pada teori perilaku kerja. Motivasi dalam teori ini dipandang sebagai suatu proses alokasi sumber daya di mana sumber daya adalah waktu dan energi seseorang, yang dialokasikan di seluruh tindakan atau tugas. *Motivational Force*/ kekuatan motivasi didefinisikan sebagai tingkat dimana seseorang percaya bahwa perubahan dalam kuantitas sumber daya pribadi dalam bentuk waktu dan energi (usaha) yang ditujukan untuk tindakan yang berbeda (tugas) dari waktu ke waktu akan mengakibatkan perubahan dalam mengantisipasi kepuasan kebutuhan.

Pritchard dan kawan-kawannya menyatakan bahwa kekuatan motivasi seseorang adalah hasil dari tindakan, produk, evaluasi, hasil dan terpenuhinya kebutuhan orang tersebut (lihat Gambar 2.4). Tindakan adalah "do-ing" sesuatu,

Universitas Indonesia

misalnya berjalan atau berbicara, yang ditandai oleh amplitudo dan arah. Produk adalah hasil dari tindakan dan sering orang keluaran. Ketika produk yang diamati dan dievaluasi, hasil ini dalam evaluasi di mana tempat evaluator produk yang diukur pada baik buruk kontinum evaluatif. Setelah evaluasi dilakukan, hasil yang terjadi. Ini adalah intrinsik seperti perasaan prestasi dari penulisan makalah yang baik, atau ekstrinsik seperti bentuk pengakuan. Hasil mendapatkan kekuatan memotivasi mereka karena hubungan mereka untuk terpenuhinya kebutuhan. Pengaruh positif terjadi ketika kebutuhan terpenuhi dan berdampak negatif terjadi ketika kebutuhan tidak terpenuhi. Antara masing-masing elemen ini menentukan kekuatan motivasi, hubungan terdiri disebut kontingensi (Gambar 2.4).

Sistem ProMES yang dapat dikembangkan dan diimplementasikan dengan tujuh langkah berikut:

- Membentuk tim desain, yang terdiri dari orang-orang yang akan diukur, satu atau dua pengawas, dan satu atau dua fasilitator yang akrab dengan ProMES.
- Identifikasi tujuan untuk unit.
- Untuk setiap tujuan, mengidentifikasi salah satu ukuran lebih kuantitatif, yang disebut indikator, yang mengukur seberapa baik tujuan-tujuan ini terpenuhi. Indikator harus sebagian besar di bawah Pendapatan = Hibah dari orang-orang yang diukur.
- Menetapkan kemungkinan. Sebuah kontingensi adalah fungsi yang menentukan berapa banyak dari sebuah indikator adalah cara baik untuk organisasi.
- Desain sistem umpan balik.
- Berikan dan menanggapi umpan balik.
- Monitor proyek dari waktu ke waktu dan menyesuaikan diri jika diperlukan.

Meskipun ProMES tidak sepopuler BSC, hingga 2002, sekitar 120 proyek ProMES telah dilaksanakan dalam berbagai jenis organisasi di sembilan negara yang berbeda. Salah satu fitur yang paling menarik dari ProMES adalah

Universitas Indonesia

pendekatan *bottom-up*. Orang benar-benar terlibat dalam desain sistem yang meningkatkan penerimaan dari sistem. Kelemahan lain dari ProMES adalah bahwa indikator tidak selalu harus diimbangi jika tujuan tidak seimbang. Fitur lain yang menarik dari sistem adalah penggunaan konsistensi. Dengan menggunakan konsistensi ini, prioritas untuk perbaikan dapat diatur. Juga, non-linearitas dapat diambil antara indikator dan jumlah kontribusi tingkat indikator untuk membuat fungsi keseluruhan organisasi. Namun, konsistensi ini membuat sistem lebih sulit untuk dikembangkan dan lebih banyak usaha yang harus dimasukkan ke dalam penjelasan sistem. Kelemahan lain dari ProMES adalah bahwa indikator tidak harus selalu berimbang jika tujuan tidak seimbang.

Karena pendekatan *bottom-up*, operasional pembelian benar-benar terlibat dalam perancangan sistem. Risiko pendekatan *bottom-up* adalah bahwa konsistensi vertikal tidak dapat diterima begitu saja, yang dapat mengakibatkan pengukuran kinerja Unit Bisnis yang tidak sejalan dengan pengukuran kinerja perusahaan.

2.2.5. *Activity-based costing (ABC)*.

Sebuah pendekatan baru untuk akuntansi biaya, yang dikenal sebagai activity based costing (ABC), telah dikembangkan oleh Johnson dan Kaplan pada akhir 1980-an sebagai upaya menyelesaikan beberapa ketidakmampuan fundamental akuntansi biaya tradisional. ABC menyangkut dengan biaya kegiatan dalam perusahaan dan hubungan mereka untuk pembuatan produk tertentu daripada wilayah fungsional dasar. Dasar teknik ABC adalah untuk menganalisis biaya tidak langsung dalam perusahaan dan untuk menemukan kegiatan yang menyebabkan biaya-biaya tersebut. Kegiatan-kegiatan semacam ini disebut "pengendali biaya" dan dapat digunakan untuk menerapkan overhead ke produk tertentu. Dengan cara ini, diyakini bahwa hasil ABC yang lebih akurat identifikasi biaya dari alokasi biaya tradisional.

Menurut Maskell, beberapa contoh kasus menunjukkan bahwa ABC dapat menilai untuk harga produk, pengambilan keputusan produksi, pengurangan biaya overhead dan peningkatan berkesinambungan. Namun, ada peneliti yang

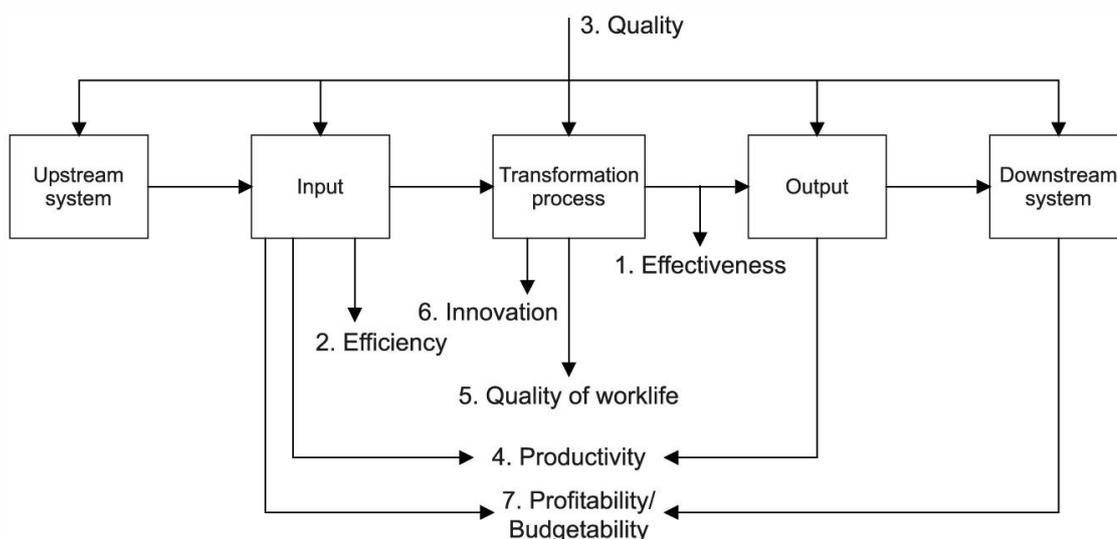
Universitas Indonesia

menyatakan bahwa ABC memberikan biaya produk yang lebih akurat tidak pernah terbukti. Lebih penting lagi, sebuah sistem akuntansi biaya perbaikan akan tidak sepenuhnya memecahkan masalah dengan ukuran finansial - langkah-langkah lain selain biaya adalah diperlukan yang memadai untuk mengukur kinerja manufaktur yang kompetitif relatif terhadap strategi. Inilah sebabnya mengapa banyak peneliti telah berfokus pada pengembangan sistem pengukuran kinerja lebih kompleks selama dekade terakhir. Sistem ini meliputi biaya dan nonbiaya tujuan kinerja dan memperdebatkan untuk menjadi yang lebih sesuai untuk lingkungan bisnis saat ini.

2.2.6. *Sink and Tuttle model.*

Sebuah pendekatan klasik adalah sebuah sistem pengukuran kinerja Sink and Tuttle model (Gambar 2.5), yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi adalah saling keterkaitan yang rumit antara tujuh kriteria kinerja:

1. efektivitas, yang melibatkan "melakukan hal yang benar, pada saat yang tepat, dengan kualitas benar": dalam praktiknya, efektivitas dinyatakan sebagai rasio *output* aktual ke *output* yang diharapkan;
2. efisiensi, yang secara sederhana berarti "melakukan hal-hal yang benar", dan didefinisikan sebagai rasio sumber daya yang diharapkan dapat dikonsumsi untuk sumber daya yang benar-benar dikonsumsi;
3. kualitas, di mana kualitas adalah konsep yang sangat luas: untuk membuat istilah lebih nyata, kualitas diukur pada enam *checkpoints*;
4. Produktivitas, yang didefinisikan sebagai rasio tradisional keluaran ke masukan;
5. kualitas kehidupan kerja, yang merupakan kontribusi penting untuk suatu sistem yang berkinerja baik;
6. inovasi, yang merupakan elemen kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja, dan
7. profitabilitas / *budgetability*, yang merupakan tujuan utama bagi setiap organisasi.



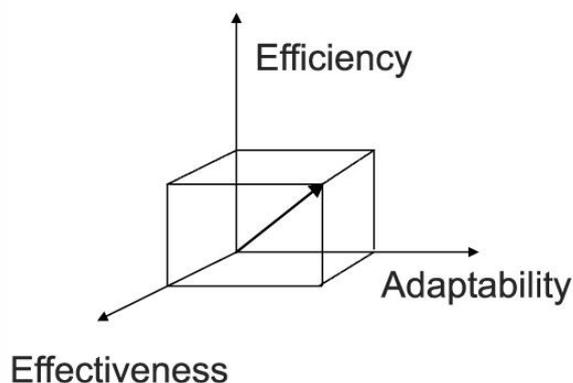
Gambar 2.5. Tujuh Kriteria Kinerja.

Sumber: Sink and Tuttle. (1989)

Meskipun banyak yang telah berubah dalam industri sejak model ini pertama kali diperkenalkan, tujuh kriteria kinerja ini masih penting. Namun, model memiliki beberapa keterbatasan. Misalnya, tidak mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, yang telah meningkat tajam selama beberapa dekade terakhir. Model ini juga dibatasi oleh kenyataan tidak mempertimbangkan perspektif pelanggan.

Selain karya Sink dan Tuttle, para peneliti dalam Proyek Topp (sebuah program penelitian mempelajari masalah produktivitas dalam industri manufaktur Norwegia) memandang kinerja sebagai suatu integrasi dari tiga dimensi: efisiensi; efektivitas; dan adaptasi.

Dua dimensi yang pertama dalam model kinerja Topp (Gambar 2.6) adalah sama seperti dalam Sink and Tuttle model, walaupun ketiganya memperlihatkan sejauh mana perusahaan siap untuk perubahan masa depan.



Gambar 2.6. Model Kinerja dari TOPP.

Sumber: Moseng and Bredrup. (1993)

2.2.7. *Theory of Constraints (TOC).*

Banyak peneliti menyatakan bahwa ada kebutuhan untuk membatasi jumlah ukuran kinerja untuk menghindari informasi yang melimpah. Goldratt mengembangkan suatu pendekatan yang disebut “*Theory of constraints*” (TOC). TOC muncul pada pertengahan 1980-an sebagai suatu proses perbaikan yang berkelanjutan. Peneliti TOC terutama difokuskan pada perencanaan produksi dan penjadwalan metode, tetapi juga telah terlibat dalam pengukuran kinerja. “lima langkah berfokus” TOC dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- (1) mengidentifikasi kendala sistem.
- (2) memutuskan bagaimana memanfaatkan sistem kendala.
- (3)engebawahkan segala sesuatu yang lain di atas keputusan;
- (4) meningkatkan sistem kendala dan
- (5) ketika sebuah kendala rusak, kembali ke langkah (1).

Dalam tiga pengukuran kinerja global TOC digunakan untuk menilai sebuah bisnis kemampuan organisasi untuk memperoleh tujuan (yakni menghasilkan uang). Pengukuran global ini yaitu laba bersih, ROI dan *cash flow*.

Penelitian telah menunjukkan bahwa kekuatan utama dari pendekatan TOC adalah bahwa TOC menyediakan fokus dalam dunia informasi yang berlebihan. Keuntungan lain adalah bahwa ukuran kinerja dalam TOC adalah mudah untuk diakses dan mudah untuk dipahami. Namun, TOC masih jauh dari pengukuran kinerja yang lengkap. Orang bisa berpendapat bahwa TOC menyederhanakan realitas agak terlalu jauh, karena TOC mengasumsikan bahwa selalu ada kendala yang dibaca dalam sistem, yang belum tentu benar.

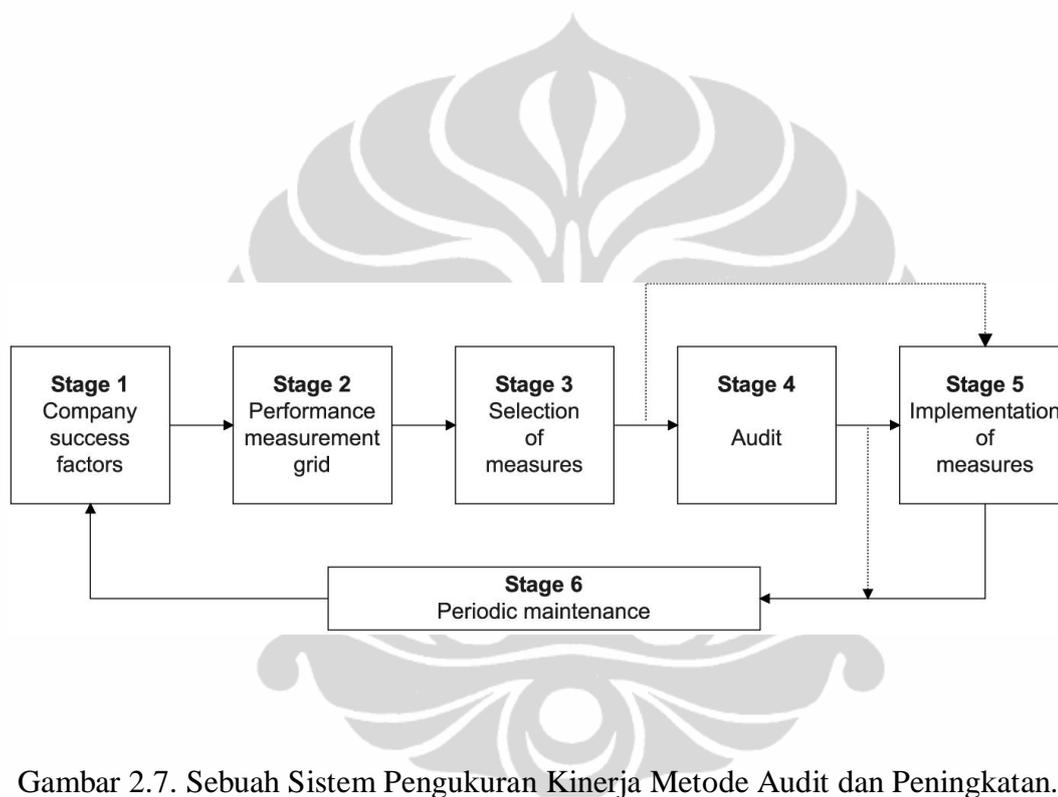
2.2.8. *Medori and Steeple's framework*.

Medori and Steeple's framework menyajikan suatu kerangka kerja terpadu untuk audit dan meningkatkan pengukuran kinerja. Pendekatan ini terdiri dari enam tahap yang dijelaskan rinci (lihat Gambar 2.7). Titik awal dimulai dengan mendefinisikan strategi manufaktur dan periode faktor kesuksesan perusahaan (tahap 1). Dalam tahap berikutnya, tugas utama adalah sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan dari tahap sebelumnya dengan enam yang mendefinisikan prioritas kompetitif (misalnya kualitas, biaya, fleksibilitas, waktu, pengiriman dan masa depan pertumbuhan; tahap 2). Kemudian, pemilihan tindakan yang paling cocok terjadi karena Penggunaan daftar periksa yang berisi 105 tindakan dengan deskripsi lengkap (tahap 3). Setelah seleksi ukuran, yang ada adalah pengukuran kinerja yang diaudit untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang ada akan disimpan (tahap 4). Aktivitas penting adalah pelaksanaan period langkah-langkah di mana setiap ukuran digambarkan oleh delapan period: judul, tujuan, *benchmark*, persamaan, frekuensi, sumber data, tanggung jawab dan perbaikan (tahap 5). Tahap terakhir ini didasarkan di *review periodic* perusahaan sistem pengukuran kinerja (tahap 6).

Berbeda dengan banyak kerangka kerja lainnya, yang satu ini lebih dari sekadar panduan sederhana. Keuntungannya adalah dapat digunakan baik untuk merancang sistem pengukuran kinerja baru dan untuk meningkatkan sistem

Universitas Indonesia

pengukuran kinerja yang ada. *Medori and Steeple's framework* juga memuat sebuah deskripsi yang unik tentang bagaimana ukuran kinerja harus direalisasikan. Keterbatasan utama berlokasi di tahap 2, di mana jaringan pengukuran kinerja dibuat dalam rangka untuk memberikan desain dasar sistem pengukuran kinerja. Jaringan ini hanya dibangun dari enam prioritas kompetitif (misalnya kualitas, biaya, fleksibilitas, waktu, pengiriman dan pertumbuhan di masa depan).



Gambar 2.7. Sebuah Sistem Pengukuran Kinerja Metode Audit dan Peningkatan.

Sumber: Medori and Steeple. (2000)

2.3. Perbandingan Metode *Performance Prism* dengan Metode Pengukuran Kinerja yang lain.

Dalam banyak metode pengukuran kinerja diatas terdapat kekurangan dan kelebihan masing-masing yang sebagian diantaranya dijabarkan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* dan *Performance Prism*

Aspek Penelitian	Balanced Scorecard	Performance Prism
Prosedur Desain Sistem Manajemen Kinerja	Dinyatakan Jelas	Gambaran Umum
Desain Sistem Manajemen Kinerja	Contoh nyata dari data empiris perusahaan	Kerangka kerja dan model yang jelas
Perspektif/Tingkatan	4 perspektif	5 perspektif
Formulasi variabel kinerja yang disarankan	Gambaran umum didukung formulasi yang detail pada implementasi variabel oleh perusahaan tertentu	Formulasi yang detail pada tiap variabel
Kegunaan untuk implementasi	Semua jenis industri	Semua jenis industri
Jumlah variabel kinerja yang disarankan	Dikelompokan dalam 4 perspektif besar, tiap perspektif dapat berisi beberapa variabel tergantung perusahaan yang dikelola	Lebi dari 200 variabel kinerja individu
Alasan untuk pemilihan variabel	Dinyatakan jelas pada tiap kerangka perspektif	Dinyatakan jelas pada tiap kerangka kerja perspektif
Pendekatan "Knowledge-based"	Tidak	tidak
Didukung oleh software	Tidak	tidak
Proses benchmarking	Prosedur benchmarking dibahas konseptual, tapi standar tidak diberikan untuk tiap variabel kinerja	Prosedur benchmarking dibahas konseptual, tapi standar kinerja diberikan
Hubungan antarvariabel pada tingkat manajemen yang berbeda	Dijelaskan pada kerangka kerja perspektif yang tersedia	Dibedakan dengan jelas
Rekomendasi perbaikan	Dinyatakan jelas pada contoh yang diberikan (data empiris)	Dinyatakan jelas pada tiap variabel pengukuran yang disarankan

Sumber: Dermawan Wibisono (2006).

2.4. Pemodelan Dalam Penelitian.

Model untuk mengukur kinerja pada perusahaan jasa penerbangan di Indonesia menggunakan metode *Performance Prism*. Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas perusahaan. Selain itu *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan *investor*, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar. Namun sebaliknya *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi konsumen saja.

Sedangkan dalam melakukan pengolahan data seperti: pembobotan dan penilaian kinerja menggunakan model analisa kuantitatif TEV.

2.4.1. Metode *The Performance Prism*.

The Performance Prism (PPR), yang dikembangkan oleh Neely dan Adams adalah sebuah sistem manajemen kinerja yang diorganisir sekitar lima perspektif yang berbeda tetapi terkait kinerja: kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kemampuan, dan kontribusi *stakeholder*⁽⁵⁾. Perspektif ini divisualisasikan oleh sebuah model tiga dimensi berbentuk prisma, yang dapat dilihat pada Gambar 2.8.

Bagian atas dan bawah segi adalah kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder* berturut-turut dan sisi segi tiga adalah strategi, proses dan kemampuan. Kelima yang berbeda, namun saling terkait secara logis, perspektif terhadap kinerja telah diidentifikasi oleh Neely dan Adams bersama dengan lima pertanyaan kunci untuk desain pengukuran.

⁵ Kennerley, M., Neely, A., (2002). "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems". *International Journal of Operations & Production Management* 22(11), 1222-1245.



Gambar 2.8. *The Performance Prism*

Sumber: Neely *et al.* (2001)

- *Kepuasan stakeholder*. Pertanyaan kunci dalam perspektif ini adalah: siapa yang merupakan stakeholder kunci dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan? Organisasi-organisasi yang bercita-cita untuk sukses dalam jangka panjang dalam lingkungan bisnis saat ini memiliki gambaran yang sangat jelas tentang siapa stakeholder kunci mereka dan apa yang mereka inginkan. Perspektif ini lebih luas daripada pandangan *Balanced Scorecard* untuk melihat *stakeholder*, yang hanya meliputi pemegang saham dan pelanggan⁽⁶⁾
- *Strategi*. Pertanyaan kuncinya di sini adalah: strategi apa yang kita miliki untuk dimasukkan ke dalam tempat untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* kunci ini?
- *Proses*. Proses kritis apa yang kami butuhkan jika kita ingin menjalankan strategi ini?

⁶ Neely, A.D., Adams, C., Crowe, P., (2001). *The Performance Prism in Practice*. *Measuring Business Excellence* 5(2), 6-12.

- *Kapabilitas*. Pertanyaan utama dalam perspektif ini adalah: kemampuan apa yang kita butuhkan untuk mengoperasikan dan meningkatkan proses-proses ini?
- *Kontribusi stakeholder*. Apa kontribusi yang kita butuhkan dari para stakeholder, jika kita ingin mempertahankan dan mengembangkan kapabilitas ini?

PPR membedakan dirinya dari pengukuran kinerja lain dengan tidak hanya memperhatikan pemegang saham seperti pelanggan dan karyawan, tetapi juga pemasok, *regulator*, masyarakat setempat atau kelompok penekan, yang saat ini kelompok-kelompok *stakeholder* yang penting untuk dipertimbangkan.

PPR jauh lebih komprehensif untuk melihat dari berbagai *stakeholder* (misalnya investor, pelanggan, karyawan, *regulator* dan pemasok) daripada kerangka lain. Neely dan kawan-kawannya menentang pendapat bahwa pengukuran kinerja yang berasal dari strategi tidak benar. bahwa keinginan dan kebutuhan *stakeholder* yang harus dipertimbangkan terlebih dahulu. Kemudian, strategi dapat dirumuskan. Dengan demikian, tidaklah mungkin untuk membentuk strategi yang tepat sebelum *stakeholder* dan kebutuhan mereka telah diidentifikasi dengan jelas.

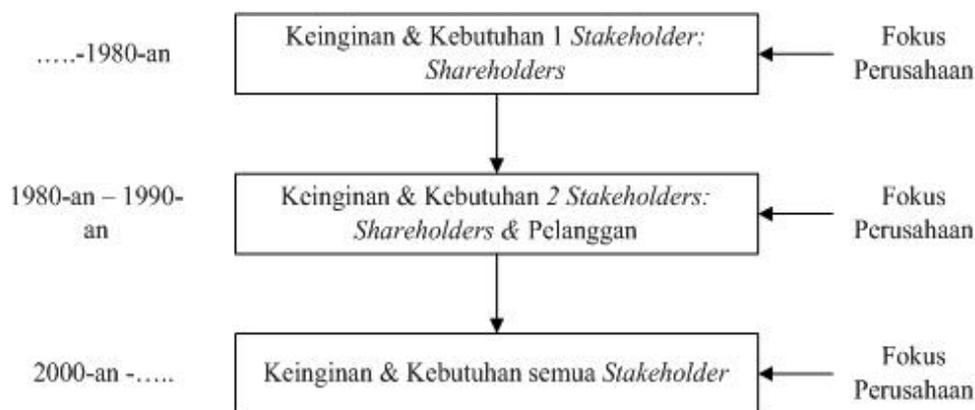
Kekuatan kerangka konseptual ini adalah pertamakali menanyakan strategi perusahaan yang ada sebelum langkah-langkah proses pemilihan dimulai. Dengan cara ini, kerangka memastikan bahwa ukuran kinerja memiliki dasar yang kuat. PPM juga mempertimbangkan kinerja stakeholder baru (seperti karyawan, pemasok, aliansi mitra atau perantara) yang biasanya diabaikan ketika membentuk pengukuran kinerja.

Kekurangan dari sistem pengukuran ini adalah ketidak mampuan untuk menjelaskan cara merealisasikan ukuran-ukuran kinerjanya.

2.4.1.1. Pemahaman *Stakeholder*.

Stakeholder atau pihak-pihak yang berkepentingan adalah individu atau kelompok individu tertentu yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi. *Stakeholder* ini terdiri dari *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal antara lain manajemen dan pegawai organisasi, sedangkan *stakeholder* eksternal antara lain pemasok, rekanan, masyarakat, penanam modal, kreditor, konsultan, dan sebagainya.

Saat ini dan masa depan, cara terbaik bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berhasil dalam jangka panjang adalah dengan mengetahui keinginan (*wants*) dan kebutuhan (*needs*) dari tiap *stakeholder* dan berusaha memenuhi hal tersebut. Perubahan orientasi serta fokus kebutuhan dan keinginan (*needs & wants*) yang semula hanya menjadi titik perhatian pemegang saham (*shareholders*) kini telah bergeser menjadi perhatian pihak yang lebih luas yaitu *stakeholder*, yang terdiri dari pemegang saham, pelanggan, pemasok, pemerintah, maupun masyarakat sekitarnya. Perubahan orientasi dan fokus tersebut diperlihatkan pada Gambar 2.9.



Gambar 2.9. Pergeseran Fokus Perusahaan

Sumber: Dermawan Wibisono (2006).

Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi berbagai permintaan/kepentingan dari masing-masing *stakeholder*, perusahaan juga dapat menuntut kontribusi yang lebih dari masing-masing *stakeholder* tersebut.

Bukanlah hal yang sederhana untuk dapat memenuhi semua permintaan dan kepentingan *stakeholder*. Permasalahan yang sering muncul adalah:

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

2.4.2. Model Analisis Kuantitatif TEV.

Model Analisis Kuantitatif TEV (MAKTEV) ini memiliki inti pembahasan masalah yang dimana sebagai pendekatan model analisis ini adalah *Decision Tree* dan *Expected Value*, sedangkan *Delphi Method* digunakan sebagai metode optimasi pohon keputusan dan pembobotan. Model Analisis Kuantitatif TEV merupakan sebuah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur (menilai) suatu objek. Beberapa tipologi permasalahan yang dapat diselesaikan adalah mengukur (menilai) kualitas produk (Motor, mobil, dan sejenisnya); Kualitas pelayanan (perhotelan, perbankan, restoran, dan sejenisnya); kinerja seseorang atau kelompok (karyawan, unit kerja, proyek, dan sejenisnya); kebijakan (perijinan untuk usaha, tata ruang kota ataupun kompleks hunian dan sejenisnya); dan contoh-contoh lain yang sejenis. Berikut adalah beberapa model yang menjadi unsur-unsur metode analisis ini:

a. *Decision Tree* (Pohon Keputusan).

Aplikasi penyelesaian model menggunakan hierarki (cabang-cabang yang bersifat struktural) yang merupakan sebagai cabang alternatif penyelesaian

Universitas Indonesia

masalah yang dihadapkan pada kondisi dengan berbagai pemikiran. Oleh karena itu data yang mewakili bisa bersifat metrik atau non-metrik, dimana nilai-nilai atau skornya merupakan data kuantitatif atau kualitatif berupa kategorial; hasil analisis merupakan masukan untuk pengambilan keputusan.

b. *Delphi Method* (Metode Delphi).

Sebagai sebuah metode yang digunakan untuk membantu peneliti dalam menyusun pohon keputusan optimal seraya melakukan penilaian tentang bobot kepentingan setiap cabang alternatif penyelesaian masalah. Metode Delphi pada prinsipnya adalah melibatkan para pakar (praktisi, akademisi, pejabat, pengusaha, dan sebagainya), pemikiran mereka merupakan faktor penentu dalam kegiatan optimisasi pohon keputusan dan memberikan nilai hierarki bobot kepentingan setiap grup cabang pohon keputusan.

Metode pembobotan dilakukan sebagai berikut:

- Jumlah pakar yang dilibatkan sebagai tim eksternal dalam rangka pengumpulan pendapat untuk pembobotan, idealnya adalah 5 kali lipat jumlah unsur maksimum dalam kelompok setiap cabang pohon keputusan optimal, atau minimum 20 pakar.
- Kepada selirih pakar yang terlibat disodorkan daftar pertanyaan yang intinya adalah memberikan pembobotan setiap unsur yang berada pada masing-masing anak cabang pohon keputusan optimal tersebut. Masing-masing pakar secara subjektif memiliki penilaian yang berbeda, dan dengan perbedaan tersebut diupayakan untuk dianalisis dengan menggunakan formula (sebagai pendekatan) agar hasil pembobotan menjadi objektif.
- Analisis pembobotan dilakukan dengan menggunakan formula berikut:

$$A = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}(m+1-j)}{\sum_{j=1}^m n_j} \quad ; i = 1,2,3,\dots,m$$

Keterangan: A_i = Nilai bobot unsur ke-i

a_{ij} = Jumlah pakar yang menilai A_i sebagai peringkat ke-j

n = Jumlah seluruh pakar yang melakukan pembobotan

m = Jumlah unsur dalam kelompok setiap anak cabang pohon keputusan

c. *Expected Value* (Nilai Harapan).

Adalah suatu pendekatan untuk melakukan penilaian terhadap setiap cabang alternatif penyelesaian masalah maupun setiap grup anak cabang turunanannya dalam pohon keputusan. Nilai yang diwakili oleh data kuantitatif atau kualitatif (kategorial) juga memiliki bobot kepentingan (probabilistik) dari setiap unsur cabang pohon keputusan. Jumlah dari hasil penggandaan kedua unsur nilai (probabilistik dan kategorial) seluruh anak cabang alternatif penyelesaian masalah diprediksikan sebagai nilai harapan sebuah pohon keputusan secara total. Nilai harapan diperoleh dari sekelompok data operasional (indikator atau parameter ukur) di tingkat hierarki yang paling bawah. Formula *Expected Value* adalah sebagai berikut:

$$EV(X) = \sum_{i=1}^n k_i P_i$$

Keterangan: X = Indikator yang dinilai.

k_i = Nilai kategori jawaban parameter ke-i

P_i = Probabilitas responden yang menilai parameter ke-i sebesar k_i .

n = Banyaknya parameter yang tercakup dalam indikator.

Untuk transformasi permasalahan kualitatif kedalam bentuk kuantitatif memerlukan pendekatan, oleh karena itu sebagai tahap awal yang menjadi pendekatan Model Analisis kuantitatif TEV adalah mendeskripsikan objek (kualitatif) yang akan diteliti kedalam beberapa faktor (atau dimensi) dengan

Universitas Indonesia

menggunakan metode *decision tree*, dimana himpunan dimensi tersebut mewakili objek secara satu kesatuan. Jika setiap faktor/dimensi belum operasional (belum dapat diwakili oleh data), maka setiap dimensi harus diuraikan lagi menjadi beberapa anak cabang pohon keputusan berikutnya yang disebut sebagai indikator. Anak cabang dari pohon keputusan yang paling bawah menggambarkan objek secara operasional/data terukur (diwakili oleh data). Biasanya anak cabang dari pohon keputusan hanya sampai pada tahap indikator, namun jika belum juga dapat diukur datanya maka turunan cabang pohon keputusan harus dilanjutkan lagi dan seterusnya hingga terukur datanya. Agar pohon keputusan dapat mewakili kebutuhan secara operasional, maka hendaknya dalam menetapkan pohon keputusan harus melibatkan berbagai pakar yang memiliki latar belakang kompetensi sesuai dengan objek yang diteliti.

Tahapan berikutnya adalah mengakomodasi kebutuhan dalam membuat optimasi pohon keputusan dan memberikan bobot atau proposi kepentingan setiap unsur anak cabang pohon keputusan. Model aplikasi yang tepat untuk optimisasi pohon keputusan adalah menggunakan metode Delphi, dan sekaligus untuk menetapkan bobot kepentingan setiap unsur anak cabang pohon keputusan. Nilai atau skor sebagai masukan sebagai masukan bagi pengambilan keputusan manajemen, dilakukan dengan mengukur setiap unsur anak cabang pohon keputusan dari yang paling bawah (operasional terukur datanya). Data hasil pengukuran setiap unsur anak cabang pohon keputusan terbawa beserta nilai bobot kepentingan masing-masing dengan prinsip formula *expected value* diperoleh nilai harapan setiap grup anak cabang pohon keputusan. Penggunaan formula *expected vaule* untuk seluruh grup anak cabang pohon keputusan secara kesatuan objek menggambarkan objek yang diteliti.