

Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen

Mariana Kristiyanti
Fakultas Ekonomi Universitas AKI

Abstract

Performance measurement yields useful information for management decision making and stakeholders. Strategic and economical decisions hardly require information support of this performance. Performance information also assists to assess management success or whom that is given a trust to manage and handle organization.

According to Lohman (2003), performance indicator (performance indicators) is a variable applied to express quantitatively the effectiveness and efficiency process or operation with guidance at the targets and purposes of organizations. It is clearly distinct that performance indicator is a criterion applied to assess the success of organizational purpose achievement realized in certain criteria.

Key words : *Indicator, Performance, Measures Performance, Management Performance*

Pendahuluan

Pada era reformasi saat ini, fenomena pengukuran keberhasilan yang hanya menekankan pada input banyak mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Oleh karena itu perbaikan indikator keberhasilan suatu organisasi sangat penting agar dapat mencerminkan kinerja sesungguhnya dalam suatu organisasi. Tingkat keberhasilan harus diukur tidak

semata-mata kepada input dari program suatu organisasi tetapi lebih ditekankan kepada output, proses, manfaat, dan dampak dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Melalui suatu pengukuran kinerja, keberhasilan suatu organisasi akan lebih dilihat dari kemampuan instansi tersebut berdasarkan sumber daya yang dikelolanya untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang

telah dituangkan dalam perencanaan tujuan organisasi.

Dalam rangka mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi sangat dibutuhkan adanya indikator yang jelas oleh *stakeholders*. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan / atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Dengan demikian, tanpa adanya indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai tingkat keberhasilan dan ketidakberhasilan kebijaksanaan maupun program suatu organisasi. Dengan indikator kinerja, suatu organisasi mempunyai wahana yang jelas bagaimana dia akan dikatakan berhasil atau tidak berhasil di masa yang akan datang.

Indikator kinerja suatu organisasi hendaknya dapat dipahami secara sama baik oleh manajemen maupun *stakeholders*, terutama *direct users*. Dengan indikator yang sama dan pola pikir yang relatif sama

maka penilaian keberhasilan diharapkan menggunakan kriteria yang sama sehingga lebih obyektif. Indikator kinerja suatu organisasi semestinya tidak hanya dipahami pejabat atau aparatur instansi pemerintah (*public servants*), namun juga penting bagi pihak lain seperti legislatif, investor, kreditur, institusi internasional, pengamat, dan juga masyarakat umum. Jadi dengan adanya indikator yang jelas maka akan menciptakan konsensus berbagai pihak baik internal maupun eksternal untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan program dan dalam menilai keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja Organisasi bersifat multidimensional. Dalam arti, tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis Organisasi yang ada. Indikator kinerja yang dipilih akan sangat tergantung pada faktor kritical keberhasilan yang telah diidentifikasi. Beberapa ukuran keberhasilan dapat diklasifikasikan dalam beberapa perspektif. Menurut Gordon Robertson (2002) terdapat empat perspektif indikator keberhasilan instansi pemerintah sebagaimana diadaptasi dari metodologi *balanced scorecard*, antara lain:

1. Perspektif Stakeholders dan Finansial

Perspektif ini melihat pada kinerja dari sudut pandang penyedia sumber daya dan menunjukkan hasil dari apa yang ingin dicapai dalam perspektif lainnya.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat organisasi dan bagaimana organisasi memandang mereka. Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana pelanggan memandang organisasi adalah tingkat kepuasan pelanggan yang bisa diketahui melalui survei pelanggan, sikap dan perilaku mereka yang dapat diketahui dari keluhan-keluhan yang mereka sampaikan.

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif ini mencakup indikator produktivitas, kualitas, waktu penyerahan, waktu tunggu dan sebagainya. Indikator ini memungkinkan kita untuk menentukan apakah proses telah mengalami peningkatan, sejajar dengan benchmarks, dan atau mencapai target dan sasaran.

4. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Perspektif ini memuat indikator tentang sampai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan. Mengukur hasil dari tindakan dan aktivitas dalam perspektif ini mungkin tidak dapat dilakukan karena hasilnya tidak segera dapat diketahui dan bersifat jangka panjang. Dalam banyak kejadian, mungkin diperlukan ukuran pengganti sebagai indikator kinerja.

Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Sedangkan 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); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker (dalam BPKP, 2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah.

Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

1. Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan,

sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

3. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif,

atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan feedback dan reward-punishment, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

a. *Feedback*, Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

b. *Penilaian Kemajuan Organisasi*, Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai. Semestinya ada perbaikan kinerja secara berkelanjutan dari periode ke periode berikutnya. Jika pada suatu periode, kinerja yang dicapai ternyata lebih rendah daripada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.

c. *Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas*, Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

Di samping beberapa hal yang sudah disinggung di atas, pengukuran kinerja juga merupakan salah satu faktor penting dalam pengimplementasian manajemen strategik. Hal ini penting karena pengukuran kinerja merupakan salah satu tahapan dalam siklus manajemen strategis. Dengan memahami siklus manajemen strategis tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan tahapan yang sangat vital bagi keberhasilan implementasi manajemen strategis.

Rencana strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi membutuhkan wahana untuk mewujudkannya dalam bentuk aktivitas keseharian organisasi. Implementasi rencana strategik akan dapat mencapai kualitas yang diinginkan jika ditunjang oleh pola pengukuran kinerja yang berada dalam koridor manajemen strategik. Pengukuran kinerja yang dimulai dari penetapan indikator kinerja dan diikuti dengan implementasinya memerlukan adanya evaluasi mengenai kinerja organisasi dalam rangka perwujudan visi dan misi organisasi.

Jadi, diperlukan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap manajer organisasi sektor publik, sebagai orang yang diberi amanah oleh masyarakat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu

dibandingkan dengan yang telah direncanakan. Apabila dalam melaksanakan kegiatannya ditemukan hambatan-hambatan ataupun kendala yang mengganggu pencapaian kinerjanya, juga akan diungkapkan dalam pengukuran kinerja tersebut. Pengukuran kinerja ini sangat penting baik bagi pihak yang memberikan amanah maupun pihak yang diberi amanah. Bagi pemberi amanah, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai kinerja para manajer sektor publik, apakah mereka telah menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diamanahkan atau tidak. Sedangkan bagi yang diberi amanah, pengukuran dapat digunakan sebagai media untuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan amanah yang telah dipercayakan kepada mereka. Selain itu pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengetahui seberapa jauh prestasi yang telah berhasil diraihinya.

Indikator Kinerja

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Sementara menurut Lohman (2003), indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau

operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

Definisi Critical Success Factors (CSF)

Critical Success Factors (faktor keberhasilan utama) adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area CSF ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan non-finansial pada kondisi waktu tertentu. Suatu CSF

dapat digunakan sebagai indikator kinerja atau masukan dalam menetapkan indikator kinerja. Identifikasi terhadap CSF dapat dilakukan terhadap berbagai faktor misalnya, potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan, keunggulan, tantangan, kapasitas sumber daya, dana, sarana-prasarana, regulasi atau kebijakan organisasi, dan sebagainya. Untuk memperoleh CSF yang tepat dan relevan, CSF harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap organisasi mempunyai CSF yang berbeda-beda karena sangat tergantung pada unsur-unsur apa dari organisasi tersebut yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan.

CSF sering disamakan pengertiannya dengan *key performance indicator* (KPI) yang sebenarnya sangat berbeda. KPI adalah sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

Pengembangan Indikator Kinerja

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan

yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

1. Biaya pelayanan (*cost of service*)

Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja proksi, misalnya belanja per kapita.

2. Penggunaan (*utilization*)

Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan kapasitas. Contoh lain adalah rata-rata jumlah penumpang per bus yang dioperasikan. Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui frekuensi operasi atau kapasitas kendaraan yang digunakan pada tiap-tiap jalur.

3. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)

Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indikator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indikator kualitas dan standar pelayanan harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan kontra produktif. Contoh indikator kualitas dan standar pelayanan misalnya perubahan jumlah komplain masyarakat atas pelayanan tertentu.

4. Cakupan pelayanan (*coverage*)

Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

5. Kepuasan (*satisfaction*)

Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penjangkauan aspirasi masyarakat (*need assessment*), dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indikator proksi misalnya jumlah komplain. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antar unit kerja.

Syarat-syarat Indikator Ideal

Indikator kinerja bisa berbeda untuk setiap organisasi, namun setidaknya ada persyaratan umum untuk terwujudnya suatu indikator yang ideal. Menurut Palmer (1995), syarat-syarat indikator yang ideal adalah sebagai berikut:

1. *Consistency*. Berbagai definisi yang digunakan untuk merumuskan indikator kinerja harus konsisten, baik antara periode waktu maupun antar unit-unit organisasi.
2. *Comparability*. Indikator kinerja harus mempunyai daya banding secara layak.
3. *Clarity*. Indikator kinerja harus sederhana, didefinisikan secara jelas dan mudah dipahami.
4. *Controllability*. Pengukuran kinerja terhadap seorang manajer publik harus berdasarkan pada area yang dapat dikendalikannya.
5. *Contingency*. Perumusan indikator kinerja bukan variabel yang independen dari lingkungan internal dan eksternal. Struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal harus dipertimbangkan dalam perumusan indikator kinerja.
6. *Comprehensiveness*. Indikator kinerja harus merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
7. *Boundedness*. Indikator kinerja harus difokuskan pada faktor-faktor utama yang merupakan keberhasilan organisasi.
8. *Relevance*. Berbagai penerapan membutuhkan indikator spesifik sehingga relevan untuk kondisi dan kebutuhan tertentu.
9. *Feasibility*. Target-target yang digunakan sebagai dasar perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistis dan dapat dicapai.

Sementara itu, syarat indikator kinerja menurut BPKP (2000) adalah sebagai berikut:

1. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
3. Relevan, indikator kinerja harus menangani aspek-aspek obyektif yang relevan.

4. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.
5. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan
6. Efektif. Data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Pengukuran Kinerja Manajemen

Pengukuran dilakukan dengan membandingkan kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja keuangan yang dianggarkan. Sistem pengukuran demikian sering disebut dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Asumsi yang digunakan dalam sistem pengukuran tradisional adalah bahwa pekerja dapat mengerjakan sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi tanpa ada keharusan untuk melakukan inovasi. Untuk memenangkan persaingan global, sistem pengukuran yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan semata tidak dapat mencerminkan kinerja manajemen sesungguhnya, sehingga

diperlukan sistem pengukuran yang tidak hanya mempertimbangkan ukuran-ukuran keuangan tetapi juga ukuran non keuangan.

Informasi yang digunakan dalam pengendalian seorang manajer fungsinya adalah menjamin bahwa pekerjaan yang ada pada organisasi dilakukan secara efisien dan efektif. Manajer tidaklah mengendalikan biaya secara langsung. Yang dilakukan manajer adalah berupaya mempengaruhi tindakan yang bertanggung jawab atas pengeluaran biaya. Dengan demikian dalam pengendalian manajemen, manajer bekerja melalui orang lain dengan berbagai cara berikut ini :

1. Memilih pegawai
2. Memastikan pegawai dilatih secara layak, memutuskan dimana pegawai tersebut cocok pada organisasi pemberdayaan pegawai
3. Mengatasi masalah menjamin bahwa lingkungan pekerjaan memuaskan
4. Pemberdayaan pegawai
5. Memberikan nasihat dan saran
6. Mengatasi masalah

7. Menjamin bahwa lingkungan pekerjaan memuaskan

Untuk menjalankan tugas-tugas diatas, manajer membutuhkan informasi yaitu Informasi informal. Banyak informasi yang digunakan manajer adalah informasi informal. Manajer menerimanya melalui pengamatan, percakapan, telepon, rapat, memo, pertemuan-pertemuan sehingga sama sekali berbeda dengan informasi yang diperoleh dari laporan formal Informasi pengendalian tugas. Kebanyakan informasi yang ada pada suatu organisasi adalah informasi pengendalin tugas. Sistem pengendalian produksi menyediakn informasi yang menjadwalkan pengiriman bahan baku, penggunaan tenaga kerja dan sumber daya lain, sehingga produk yang sebenarnya dan jumlah yang benar dapat diperoleh pada akhir proses, sistem ini juga mengendalikan pemesanan gaji penyimpanan dan aktifitas lain. Informasi pengendalian manajemen terutama merupakan ringkasan dari pengendalian tugas. Karena pesatnya perkembangan komputer dan biaya pertransaksi yang semakin rendah, masalah utama dalam memperoleh informasi manajemen yang

bermanfaat telah menjadikan sebagian kecil dari informasi yang tersedia mudah digunakan oleh manajer.

Laporan anggaran yang disetujui merupakan media pengendalian aktivitas pusat pertanggung jawaban yang ada, dan suatu laporan yang membandingkan pendapatan sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan merupakan keuangan yang penting. Walaupun anggaran merupakan pedoman penting bagi manajer pusat pertanggung jawaban, anggaran hanyalah merupakan pedoman. Jika manajer menemukan cara yang lebih baik dalam mencapai tujuan atau jika keadaan berubah dari asumsi awal manajer boleh tidak menggunakan anggaran Informasi non keuangan, Informasi non keuangan tertentu merupakan indikator penting tentang bagaimana strategi yang dipilih diterapkan hal ini mengacu pada beberapa cara : variabel penting, faktor-faktor strategi, faktor kesuksesan kunci, faktor kesuksesan kritis atau indikator kinerja kunci

Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak

memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan kritis saat ini dan masa depan. Jika faktor-faktor ini diperbaiki, maka Organisasi telah menerapkan strateginya. Kesuksesan suatu strategi tergantung pada strateginya itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

Ukuran keuangan kesuksesan perusahaan, laba dan pendapatan, menunjukkan hasil keputusan masa lalu yang telah diambil oleh perusahaan. Karena dunia usaha telah menggunakan ukuran pendapatan dan biaya untuk jangka waktu yang lama, ukuran ini cukup baik. Namun beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan kebutuhan untuk menggunakan pengukuran non keuangan. Manfaat Pengukuran Kinerja Manajemen

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif & efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum,

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Balanced Scorecard merupakan contoh sistem pengukuran kinerja. *Balance scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Ia menekankan keseimbangan antara ukuran strategis dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk mendukung keselarasan, tujuan *Balance scoredcard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Setiap ukuran dalam *Balance scorecard* menekankan aspek strategi organisasi. Dalam membuat *Balance scorecard*, eksekutif harus memilih seperangkat ukuran yang :

1. Menunjukkan faktor kritis secara akurat yang akan menentukan kesuksesan strategi perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan diantara ukuran individual sebagai penyebab
3. Menyediakan pandangan yang lebih luas tentang status terkini perusahaan.

Ukuran ini merupakan indikator yang menunjukkan kepada manajemen apa yang telah terjadi sebaliknya ukuran pemicu adalah indikator terdepan yang menunjukkan kemajuan bagian-bagian penting dari penenerapan suatu strategi.

Ukuran keuangan & non keuangan, dengan menyadari pentingnya ukuran banyak organisasi yang masih gagal memasukan ukuran non keuangan kedalam kinerja manajemen puncak perusahaan terutama karena ukuran ini cenderung sedikit canggih dari pada ukuran keuangan dan

manajemen puncak kurang akrab dengan penggunaan ukuran tersebut.

Ukuran internal & ukuran eksternal, Perusahaan harus melakukan keseimbangan diantara ukuran-ukuran eksternal, seperti manufaktur. Alasan untuk ini adalah banyak perusahaan sering mengorbankan pengembangan untuk hasil eksternal atau mengabaikan hasil eksternal, dengan menyakinkan bahwa ukuran internal sudah cukup.

Balanced scorecard memiliki 4 perspektif :

1. perspektif keuangan

Kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham. Alat ukur yang biasa digunakan adalah return on investment dan residual income.

2. perspektif kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan. Alat ukur yang bias digunakan adalah market share, customer retention,

customer acquisition, customer satisfaction dan customer profitability.

3. perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dsri bagaimana perusahaan dapat menghasilkan prodek atau jasa secara efisien dan efektif. Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, response time, cost dan pengnalan produk baru.

4. perspekif pertumbuhan & pembelajaran

Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing dimasa sekarang maupun dimasa datang. Oleh karena itu sumber daya dituntut untuk produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki value bagi customer. Alat ukur yang biasa dipakai adalah employee satisfaction dan information sytem availebel.

Penerapan Balanced Score Card

Penerapan balanced scorecard dapat diikhtisarkan menjadi 4 langkah :

1. Menentukan strategi

Membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional akibatnya adalah perlu proses penentuan Balance scorecard dengan menentukan strategi organisasi. Pada tahapan ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara eksplisit dan target yang ingindicapai telah dikembangkan.

2. Menentukan ukuran dari strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah diterapkan. Organisasi harus fokus pada ukuarn-ukuarn penting dari strategi.

3. Menyatukan ukuran yang sudah ditetapkan ke dalam sistem manajemen

Balance scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumber dayanya.

4. Menelaah ukuran dan hasil secara rutin

Sekali balance scorecard bejalan maka secara konsisten harus ditelaah oleh manajemen puncak.

Aspek penting dari telaah ini adalah:

1. Telah memberitahukan manajemen apakah strategi telah diterapkan
2. Telaah dijumpa bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada.
3. Telaah telah tetap menggariskan ukuran terhadap strategi yang berubah
4. Telaah memperbaiki pengukuran

Keunggulan *Balanced Scorecard* :

1. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif
2. Merupakan konsep yang adaptif & responsif terhadap lingkungan bisnis
3. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan

Kelemahan *Balanced Scorecard* :

1. Kurangnya hubungan antara ukuran & hasil non keuangan
2. Fixation on financial results
3. Tidak adanya mekanisme perbaikan
4. Ukuran-ukurannya tidak diperbaharui
5. Pengukuran terlalu berlebihan
6. Kesulitan dalam menentukan *trade off*

Berbagai Kategori Pengukuran Kinerja

Dari berbagai aspek dan perspektif dalam pengukuran kinerja sebagaimana dipaparkan di atas, maka dapat dirinci berbagai kategori sebagai tolok ukur penilaian kinerja organisasi. Kategori-kategori ini dapat diterapkan pada setiap jenis organisasi dengan modifikasi sesuai dengan karakteristik dan keunikan organisasi yang bersangkutan.

1. Ukuran-ukuran finansial

a. Ukuran Biaya

1. Kemampuan untuk mencapai pengurangan biaya yang telah dianggarkan (*budgeted cost reductions*)
2. Kemampuan untuk merealisasikan pengeluaran atau biaya sebagaimana dianggarkan dalam satu periode secara efisien.
3. Kemampuan untuk merealisasikan pengeluaran atau biaya sebagaimana direncanakan dalam anggaran fleksibel satu periode secara efisien (misalnya biaya-biaya yang bisa dikeluarkan dalam batas toleransi tertentu untuk setiap unit produk atau layanan yang dihasilkan dan disediakan).

b. Ukuran Pendapatan

1. Kemampuan untuk mencapai penjualan (penyediaan layanan) atau target pertumbuhan penjualan (penyediaan layanan) sebagaimana dianggarkan dengan efektif.
2. Kemampuan untuk mencapai peningkatan atau perluasan market share (pangsa pasar) dengan efektif.

c. Ukuran Tingkat Pengembalian dan Surplus

1. Kemampuan untuk mencapai margin kontribusi sebagaimana ditargetkan.
2. Kemampuan untuk mencapai tingkat surplus atau income tertentu sebagai ditargetkan.
3. Kemampuan untuk mencapai arus kas tertentu sebagaimana ditargetkan.
4. Kemampuan untuk mencapai tingkat surplus setelah mempertimbangkan investasi total atau beban biaya modal (misalnya dengan menghitung *residual income*-nya)
5. Kemampuan untuk mencapai *return on asset* (ROA), *return on investment* (ROI), dan *return on equity* (ROE).
6. Peningkatan harga pasar saham organisasi jika organisasi yang bersangkutan *go public* melalui pasar modal.

2. Ukuran Produktivitas

1. Jumlah output yang bisa dihasilkan untuk setiap pegawai atau setiap jam kerja efektif.
2. Jumlah output yang bisa dihasilkan untuk setiap unit bahan mentah (input).
3. Tingkat pengurangan atau penurunan produk rusak atau cacat.
4. Jumlah waktu yang dibutuhkan organisasi secara keseluruhan untuk menghasilkan setiap unit produk atau layanan.
5. Proporsi nilai tambah (*value-added*) dari total jam kerja efektif.
6. Proporsi waktu menganggur (*idle time*) dari total jam kerja efektif.

3. Ukuran Kualitas

1. Persentase produk tidak sempurna (*defective products*) misalnya produk rusak, cacat, kembali, dan / atau layanan yang tidak memenuhi standar pelayanan minimum (SPM).
2. Jumlah biaya yang digunakan untuk mengganti (*warranty costs*) atau membayar kembali (*reimbursements*)

atas produk atau pelayanan yang tidak memadai.

3. Jumlah biaya-biaya kualitas yang dikeluarkan dalam penerapan sistem manajemen mutu terpadu (*total quality management system*).
4. Penilaian pelanggan (masyarakat sebagai *direct users*) atas kualitas layanan atau produk.

4. Ukuran Pelayanan

1. Kepuasan pelanggan (masyarakat sebagai *direct users*) atas kualitas layanan atau produk yang disediakan.
2. Penilaian pihak ketiga (misalnya LSM, YLKI, atau auditor independen) atas tingkat kepuasan pelanggan.
3. Prosentase produk atau layanan yang disediakan secara tepat waktu.
4. Jumlah keluhan atau komplain pelanggan (masyarakat sebagai *direct users*) setiap periode tertentu misalnya hari, minggu atau bulan.

5. Kemampuan untuk memenuhi produk atau layanan yang dibutuhkan pelanggan (masyarakat).

5. Ukuran Inovasi

1. Jumlah produk atau jenis layanan baru yang berhasil disediakan setiap periode.
2. Prosentase penyediaan produk atau layanan yang digunakan untuk pengembangan pasar baru.
3. Waktu yang diperlukan untuk mengenalkan produk/layanan baru kepada masyarakat.
4. Perbandingan dengan organisasi sejenis lain yang memiliki kinerja terbaik (*benchmarking*).

6. Ukuran Personalia

1. Tingkat perputaran pegawai (*turnover*)
2. Jumlah pegawai yang membolos (absen) setiap bulan.
3. Tingkat kepuasan pegawai

4. Jumlah pelatihan dan pengembangan pegawai

Ukuran-ukuran kinerja tersebut tidak mutlak sama antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Penggunaan ukuran-ukuran kinerja tersebut sangat tergantung pada karakteristik organisasi dan jenis pendekatan pengukuran kinerja yang digunakan.

Kesimpulan

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan obyektif. Selain itu kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya. Terjadinya peningkatan atau penurunan produktivitas bisa ditunjukkan dari kegiatan ini. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap

tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam rangka menciptakan system pengukuran kinerja, sebaaiknya organisasi mempertimbangkan indikator input, indikator output, indikator outcome, indikator manfaat, indikator dampak. Indikator input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan output. Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah input menjadi output. Indikator output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output kegiatan pada jangka menengah. Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Daftar Pustaka

- Henley, D., et al. *Public Sector Accounting and Financial Control*. London: Chapman & Hall. 1993.
- Jones, Rowan and Maurice Pendlebury. *Public Sector Accounting*. 4th Edition. London: Pitman Publishing. 1996.
- Kloot, Louise. "Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.12, issue 7, 1999
- Parry, Robert W., et al. "The Role of Service Efforts and Accomplishments Reporting in Total Quality Management: Implications for Accountants". *Accounting Horizons*. Vol.8 No.02. June 1994. pp.25-43

Robertson, Gordon. "Revie Kinerja".
Lokakarya Revie Kinerja. BPKP dan
Executive Education, 2002.

Scott, Thomas W. and P. Tiessen.
"Performance Measurement and
Managerial Teams", *Accounting,
Organizations and Society* 24., 1999,
p.263-285.