



UKURAN KINERJA

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN



untuk kalangan sendiri

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

BAB 11

UKURAN KINERJA

A. SISTEM UKURAN KINERJA

Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem semacam itu, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (Critical Success Factor) masa kini dan masa depan; Jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi bergantung pada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

B. KETERBATASAN SISTEM PENGENDALIAN KEUANGAN

Tetapi hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan saja tidaklah cukup, dan faktanya dapat menjadi disfungsi karena beberapa alasan.

1. Hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan
2. Manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek.

3. Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior
4. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data

Singkatnya, mengendalkan pada ukuran keuangan saja tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran baik nonkeuangan maupun keuangan. Ukuran-ukuran nonkeuangan yang mendukung implementasi strategi disebut sebagai faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja

C. BALANCED SCORECARD

Balance Scorecard adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja. Menurut para pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus diberikancita-cita dan diukur dari empat perspektif berikut ini :

- Keuangan (contohnya :margin laba, tingkat pengembalian atas aktiva, arus kas)
- Pelanggan (contohnya : pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan)
- Bisnis Internal (contohnya : retensi karyawan, pengurangan waktu siklus)
- Inovasi dan pembelajaran (contohnya : persentase penjualan dari produk baru)

Balance scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi. Tiap ukuran pada balance scorecard membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan balanced scorecard, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang :

1. Secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan.

2. Menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non keuangan mempengaruhi hasil keuangan jangka panjang.
3. Memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.

D. SISTEM PENILAIAN KINERJA: PERTIMBANGAN TAMBAHAN

Suatu sistem penilaian kinerja berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari pihak pemangku kepentingan (stakeholders) yang berbeda dari organisasi perusahaan dengan menciptakan campuran dari ukuran-ukuran strategis: ukuran hasil dan pemicu, ukuran keuangan dan non keuangan, serta ukuran internal dan eksternal.

a) Ukuran Hasil dan pemicu

Ukuran hasil mengindikasikan hasil dari suatu strategi (misalnya meningkatnya pendapatan). Ukuran ini biasanya merupakan indikator yang terlambat (lagging indicators) yang memberitahu manajemen mengenai apa yang telah terjadi. Ukuran pemicu merupakan indikator yang mendahului (leading indicators); yang menunjukkan kemajuan dari bidang-bidang kunci dalam mengimplementasikan suatu strategi. Ukuran hasil dan pemicu adalah sangat terkait. Jika ukuran hasil mengindikasikan bahwa ada suatu masalah namun ukuran pemicu menunjukkan bahwa strategi tersebut diimplementasikan dengan baik, maka kemungkinan besar bahwa strategi tersebut perlu diubah.

b) Ukuran keuangan dan non keuangan

Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih untuk mengukur kinerja keuangan. Sayangnya, seperti yang banyak ditemukan oleh perusahaan AS, selama tahun 1980-an banyak industri yang dipicu oleh perubahan dalam bidang non keuangan, seperti kualitas dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Meskipun mereka mengakui pentingnya ukuran non keuangan, banyak organisasi yang gagal untuk memasukkannya dalam tinjauan kinerja tingkat eksekutif karena ukuran-ukuran ini cenderung kurang canggih dibandingkan dengan ukuran keuangan dan manajer senior kurang terampil menggunakannya.

c) Ukuran internal dan eksternal

Perusahaan harus mencapai keseimbangan antara ukuran-ukuran eksternal, seperti kepuasan pelanggan, dengan ukuran-ukuran dari proses bisnis interna

seperti hasil produksi. Terlalu sering perusahaan mengorbankan pengembangan internal untuk memperoleh hasil eksternal atau mengabaikan seluruh hasil eksternal, karena secara salah meyakini bahwa ukuran internal yang bagus sudah mencukupi.

E. PENGUKURAN MEMICU PERUBAHAN

Aspek yang paling penting dari sistem pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur hasil dan pemicu sedemikian rupa sehingga menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya.

a) Faktor Kunci keberhasilan

Di sini akan dibahas mengenai ukuran nonkeuangan, yang juga disebut dengan faktor kunci keberhasilan. Disini akan ditekankan bahwa lebih sedikit variabel kunci yang dipilih untuk suatu unit bisnis tertentu daripada jumlah variabel yang dijelaskan dibawah ini.

Variabel Kunci yang berfokus pada pelanggan :

1. Pemesanan
2. Pesanan Tertunda
3. Pangsa Pasar
4. Pesanan dari pelanggan kunci
5. Kepuasan pelanggan
6. Retensi pelanggan
7. Loyalitas pelanggan

Variabel Kunci yang berkaitan dengan proses bisnis internal :

1. Utilisasi kapasitas
2. Pengiriman tepat waktu
3. Perputaran persediaan
4. Kualitas
5. Waktu siklus

b) Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja

Implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum :

1. Mendefinisikan strategi
2. Mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi
3. Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen

4. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala

c) Kesulitan dalam Mengimplementasikan Sistem Pengukuran Kinerja

Kecuali masalah-masalah ini dapat ditangani dengan baik, hal tersebut dapat membatasi kegunaan dari sistem pengukuran kinerja :

1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya
2. Terpaku pada hasil keuangan
3. Ukuran-ukuran tidak diperbarui
4. Terlalu banyak pengukuran
5. Kesulitan dalam menetapkan trade-off

d) Praktik-praktik Pengukuran

Hasil studi Lingle dan Schiemann memberikan wawasan mengenai apa yang sebenarnya diukur oleh perusahaan, kualitas yang dilihat dari ukuran-ukuran ini, serta ukuran apa yang dikaitkan dengan kompensasi :

1. Jenis ukuran
2. Kualitas dari ukuran
3. Hubungan ukuran dengan kompensasi

e) Pengendalian Interaktif

- ❖ Tujuan : Memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran
- ❖ Karakteristik:
 - Ketidakpastian strategis yang dihadapi sebagai titik pusat
 - Eksekutif senior menerima informasi tersebut dengan serius
 - Manajer fokus pada informasi yang dihasilkan oleh sistem
 - Terdapat pembahasan implikasi dari informasi untuk inisiatif strategis masa depan
 - Debat dan tantangan terhadap data dan asumsi yang mendasari

Faktor Kunci Keberhasilan

Di sini akan dibahas mengenai beberapa ukuran non keuangan, yang juga disebut dengan faktor kunci keberhasilan.

Variabel Kunci yang Berfokus pada Pelanggan

- Pemesanan. Karena pemesanan mendahului pendapatan penjualan, maka pesanan merupakan indikator yang lebih baik dibandingkan dengan pendapatan penjualan itu sendiri.
- Pesanan tertunda. Sebagai suatu indikasi mengenai ketidakseimbangan anantara penjualan dan produksi, pesanan tertunda dapat menandakan ketidakpuasan pelanggan.
- Pangsa pasar
- Pesanan dari pelanggan kunci
- Kepuasan pelanggan
- Retensi pelanggan
- Loyalitas pelanggan

Variabel Kunci yang Berkaitan dengan Proses Bisnis Internal

- Utilitas kapasitas. Tingkat utilitas kapasitas adalah sangat penting dalam bisnis dimana biaya tetap adalah tinggi (misalnya produsen kertas, baja, aluminium)
- Pengiriman tepat waktu
- Perputaran persediaan
- Kualitas
- Waktu siklus. Persamaan ini untuk waktu siklus adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kebutuhan persediaan.

Waktu siklus = waktu pemrosesan + waktu penyimpanan + waktu pemindahan + waktu inspeksi

Suatu sistem just-in-time memusatkan perhatian manajemen pada waktu selain fokus tradisional pada biaya. Mengurangi waktu siklus dapat mengarah pada pengurangan biaya. Salah satu cara yang efektif untuk memantau kemajuan atas just-in-time adalah dengan menghitung rasio berikut :

Sistem just-in-time bukanlah instalansi yang siap jadi, namun merupakan sistem evolusioner yang berusaha untuk secara kontinu memperbaiki proses produksi. Hasil terbaik dapat dicapai dengan menekankan pada perbaikan secara kontinu dalam rasio ini ke arah angka ideal sebesar 1.

Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja

Implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum :

1. Mendefinisikan strategi.
2. Mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi.
3. Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen.
4. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala.

Masing-masing langkah ini bersifat iterative, memerlukan partisipasi dari manajemen senior dan para karyawan di seluruh organisasi. Meskipun kontroler bertanggung jawab untuk mengawasi pengembangannya, ini merupakan tugas bagi seluruh tim manajemen.

Mendefinisikan strategi

Scorecard membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional. Oleh karena itu, proses mendefinisikan scorecard dimulai dengan mendefinisikan strategi organisasi.

Untuk perusahaan dalam satu industry (misalnya: Analog Devices, Maytag, Wrigley), scorecard tersebut sebaiknya dikembangkan di tingkat korporasi dan kemudian diturunkan ke tingkat fungsional dan tingkatan di bawahnya. Tetapi, untuk perusahaan multibisnis (misalnya: General Electric, Du Pont, Corning Glass Works), scorecard sebaiknya dikembangkan di tingkat unit bisnis. Adalah penting bahwa departemen fungsional dalam suatu bisnis memiliki scorecard sendiri, dan bahwa scorecard unit bisnis dan scorecard di bawah tingkat itu diselaraskan. sebagai langkah akhir, untuk organisasi multibisnis, scorecard tingkat korporat sebaiknya dikembangkan untuk membahas, di samping hal-hal lain, sinergi antarunit bisnis.

Mendefinisikan Ukuran dari Strategi

Langkah berikutnya adalah untuk mengembangkan ukuran-ukuran guna mendukung strategi yang telah dinyatakan. Organisasi tersebut harus focus pada sedikit ukuran-ukuran penting pada titik ini atau manajemen akan dibanjiri dengan ukuran-ukuran. demikian pula, adalah penting bahwa masing-masing ukuran individual dapat dikaitkan satu sama lain dalam hubungan sebab-akibat.

Mengintegrasikan Ukuran ke Dalam Sistem Manajemen

Scorecard haruslah diintegrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya, serta praktik sumber daya manusia. Misalnya saja,

efektivitas scorecard akan dikompromikan jika kompensasi manajer didasarkan hanya pada kinerja keuangan.

Meninjau Ukuran dan Hasilnya secara Berkala

Ketika scorecard dijalankan, score card tersebut harus ditinjau secara konsisten dan terus-menerus oleh manajemen senior. Organisasi tersebut sebaiknya memerhatikan hal-hal berikut ini :

- Bagaimana kondisi organisasi menurut ukuran hasil?
- Bagaimana kondisi organisasi menurut ukuran pemicu?
- Bagaimana strategi organisasi berubah sejak tinjauan terakhir?
- Bagaimana ukuran scorecard berubah?

Aspek yang paling penting dari tinjauan ini adalah sebagai berikut :

- Menginformasikan kepada manajemen mengenai apakah strategi tersebut telah dilaksanakan dengan benar dan seberapa berhasil strategi itu bekerja
- Menunjukkan bahwa manajemen serius mengenai pentingnya ukuran-ukuran ini
- Menjaga agar ukuran-ukuran tersebut sejajar dengan strategi yang selalu berubah
- Memperbaiki pengukuran

Kesulitan dalam Mengimplementasikan Sistem Pengukuran Kinerja

Korelasi yang Buruk antara Ukuran Non keuangan dengan Hasilnya

Sederhananya, tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target di bidang non keuangan manapun. Ini merupakan masalah yang serius karena ada asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian ukuran individual. Mengidentifikasi hubungan sebab akibat ukuran-ukuran yang berbeda lebih mudah diucapkan daripada dikerjakan.

Terpaku pada Hasil Keuangan

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, tidak hanya bahwa para manajer paling senior terlatih dan terbiasa dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering merasakan tekanan berkaitan dengan kinerja keuangan dari perusahaan mereka. Pemegang saham adalah orang-orang yang vocal, dan dewan direksi sering kali memberikan tekanan atas nama mereka. Tekanan ini dapat membebani pengembalian jangka panjang yang tidak pasti dari ukuran nonkeuangan.

Program intensif yang dirancang buruk menciptakan tekanan tambahan. Manajer senior sering kali diberikan kompensasi berdasarkan kinerja keuangan. Hal ini dapat mengganggu keselarasan tujuan, sehingga menyebabkan manajer lebih peduli terhadap ukuran keuangan dibandingkan dengan ukuran lainnya.

Ukuran-ukuran Tidak Dipengaruhi

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan dalam strategis. Akibatnya, perusahaan terus menggunakan ukuran-ukuran yang didasarkan pada strategi yang lalu. Selain itu ukuran-ukuran tersebut menimbulkan kemalasan, terutama ketika orang merasa nyaman menggunakannya.

Terlalu Banyak Pengukuran

Berapa banyak ukuran penting yang dapat diikuti oleh seorang manajer pada waktu yang sama tanpa kehilangan fokus? Tak ada jawaban yang benar untuk pertanyaan ini, kecuali lebih dari 1 dan kurang dari 50! Jika jumlahnya terlalu sedikit, manajer tersebut mengabaikan ukuran-ukuran yang penting untuk memantau pelaksanaan strategi. Jika ada terlalu banyak ukuran, maka manajer beresiko kehilangan fokus karena mencoba untuk melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

Kesulitan dalam Menetapkan Trade-Off

Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan nonkeuangan dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran tersebut. Tetapi, kebanyakan *scorecard* tidak memberikan bobot yang eksplisit kepada masing-masing ukuran ini. Tanpa pembobotan semacam itu, adalah untuk menentukan pertukaran antara ukuran keuangan dan nonkeuangan.

Praktik-Pratik Pengukuran

Hasil studi Lingle dan Schiemann memberikan wawasan mengenai apa yang sebenarnya diukur oleh perusahaan, kualitas yang dilihat dari ukuran-ukuran ini, serta ukuran apa yang dikaitkan dengan kompensasi.

Jenis Ukuran

Studi Lingle dan Schiemann menemukan bahwa 76 persen dari perusahaan responden memasukkan ukuran-ukuran keuangan, operasi, serta kepuasan pelanggan dalam tinjauan manajemen reguler, tetapi hanya 33 persen yang

memasukkan ukuran-ukuran inovasi serta perubahan ukuran dalam tinjauan manajemen reguler.

Kualitas dari Ukuran

Ukuran-ukuran kinerja keuangan merupakan satu-satunya ukuran yang dianggap berkualitas tinggi, terkini dan dikaitkan dengan kompensasi. Kebanyakan perusahaan responden memiliki ukuran-ukuran operasi dan kepuasan pelanggan. Sayangnya, sering kali terdapat perbedaan besar antara nilai yang dilihat dari ukuran-ukuran ini dengan kualitas informasi dari informasi yang dihasilkan.

Hubungan Ukuran dengan Kompensasi

Kebanyakan sistem manajemen mengaitkan ukuran keuangan dengan kompensasi. Perusahaan kebanyakan menggunakan kepuasan pelanggan dan selebihnya menggunakan ukuran-ukuran inovasi dan perubahan untuk memicu keputusan kompensasi.

1. Pengendalian Interaktif

Peran utama dari pengendalian manajemen adalah untuk membantu pelaksanaan strategi. Strategi yang terpilih mendefinisikan factor kunci keberhasilan yang menjadi titik pusat dari desain dan operasi sistem pengendalian. Hasil akhirnya adalah implementasi strategi yang berhasil.

Dalam lingkungan yang cepat berubah dan dinamis, menciptakan suatu organisasi pembelajaran adalah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Organisasi pembelajaran mengacu kepada kemampuan dari karyawan suatu organisasi untuk belajar menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan secara berkelanjutan. Tujuan utama dari pengendalian interaktif adalah untuk memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran.

Sementara factor kunci keberhasilan adalah penting dalam desain sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih, ketidakpastian strategis memandu penggunaan sekelompok informasi pengendalian manajemen secara interaktif dalam mengembangkan strategi baru. Ketidakpastian strategis adalah pergeseran lingkungan secara mendasar yang mungkin mengganggu aturan-aturan yang dijalankan oleh suatu organisasi hari ini.

Pengendalian interaktif memiliki karakteristik-karakteristik berikut ini:

1. Sekelompok informasi pengendalian manajemen mengenai ketidakpastian strategis yang dihadapi oleh bisnis tersebut menjadi titik pusat.
2. Eksekutif senior menerima informasi semacam itu dengan serius.
3. Manajer pada semua tingkatan organisasi tersebut memfokuskan perhatiannya pada informasi yang dihasilkan oleh sistem itu.
4. Atasan, bawahan, dan rekan sekerja bertemu untuk menginterpretasikan dan membahas implikasi dan informasi untuk inisiatif strategis masa depan.
5. Rapat dilaksanakan dalam bentuk debat serta tantangan terhadap data dan asumsi yang mendasari, serta tindakan yang sesuai.

Perusahaan sebaiknya memantau diskontinuitas teknologi berikut:

1. Pertumbuhan internet dan e-commerce memiliki implikasi potensial bagi banyak perusahaan. Beberapa hal tertentu yang perlu dipantau meliputi:
 - Pertumbuhan dalam jumlah pengguna internet.
 - Perluasan komunikasi broadband
 - Munculnya interface tunjuk dan klik
 - Meningkatnya kekuatan teknologi computer dan komunikasi
 - Pertumbuhan dalam komunikasi seluler baik untuk telepon maupun akses internet.
 - Pengembangan dan penggunaan teknologi pengenalan ucapan dan teknologi penerjemahan bahasa berbasis mesin yang memungkinkan orang untuk berbicara atau menulis dalam bahasa yang berbeda guna berkomunikasi satu sama lain pada waktu yang sama.
2. Teknologi pemusatan akan memiliki dampak-dampak berikut ini:
 - Pemusatan suara, data, dan gambar memiliki implikasi bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam industry produk elektronik konsumen, telekomunikasi, dan computer.
 - Integrasi teknologi kimia dan digital memiliki pengaruh terhadap perusahaan-perusahaan.
 - Bauran hardware dan software memiliki pengaruh terhadap perusahaan-perusahaan.
 - Munculnya rekayasa dan bioteknologi tanaman membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan dalam ilmu pengetahuan kehidupan.
3. Miniaturisasi dapat membuka peluang bagi produsen alat-alat elektronik serta alat rumah tangga.
4. Pergeseran dari barang fisik ke jasa dengan cepat mengubah industri otomotif serta usaha barang tahan lama.

Diskontinuitas berikut ini yang disebabkan oleh globalisasi memiliki potensi untuk menciptakan peluang baru :

1. Liberalisasi, deregulasi, dan privatisasi memiliki potensi untuk menciptakan segmen pelanggan baru yang besar dalam pasar-pasar yang baru muncul.
2. Pesaing baru dari pasar yang baru muncul bisa menjadi pemain global dimasa depan.

Pengendalian interaktif bukanlah suatu sistem yang terpisah; melainkan merupakan bagian yang integral dari sistem pengendalian manajemen. Beberapa informasi pengendalian manajemen membantu manajer untuk memikirkan strategi baru.

Suatu subsistem seharusnya memenuhi kondisi-kondisi berikut ini sebelum dapat digunakan sebagai sistem pengendalian interaktif:

1. Data dalam subsistem harus tidak ambigu serta mudah dipahami dan diinterpretasikan.
2. Subsistem tersebut harus memuat data mengenai ketidakpastian strategis.
3. Data dalam subsistem seharusnya membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi baru.

untuk