



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
Universitas Terbuka

Jalan Cabe Raya, Ciputat, Tangerang 15418
Alamat Pos : Box 6666, Jakarta 10001
Telepon : (021) 7490941 (Hunting)
Fax. : (021) 7490147 (Umum),
(021) 7434290 (Rektor)
E-mail : info@p2m.ut.ac.id
Homepage : <http://www.ut.ac.id>

Nomor : 17443 /J31/KM/2007
Lamp. : 2 berkas
Hal : Kesediaan Menjadi Presenter

25 OCT 2007

- Yth. 1. Drs. M. Gorky Sembiring, M.Sc.
2. Dr. Tri Darmayanti, MA.
3. Drs. Agus Joko Purwanto, Msi.
4. Dr. Aminudin Zuhairi, M.Ed.

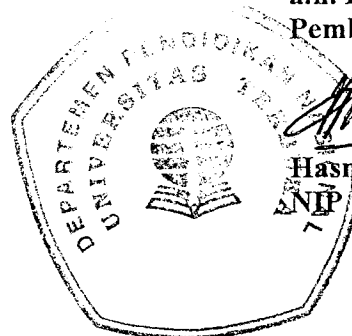
Merujuk pada Surat Direktur Kelembagaan Ditjen Dikti Nomor: 1517/D5.2/T/07 tanggal 16 Mei 2007 tentang LKMM Tingkat Menengah, Universitas Terbuka ditetapkan sebagai salah satu pelaksana kegiatan *Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa Tingkat Menengah (LKMM)*. Kegiatan tersebut akan diselenggarakan pada tanggal 19 November – 23 November 2007.

Sehubungan dengan hal itu, kami mohon Bapak/Ibu bersedia memberikan materi dalam pelatihan tersebut. Skedul, formulir kesediaan dan rincian materi yang akan disajikan terlampir.

Untuk itu mendukung kegiatan tersebut mengharapkan Bapak/Ibu dapat menyiapkan makalah *full paper/hands out* dan bahan presentasi dalam bentuk power point. Formulir kesediaan mohon diserahkan paling lambat tanggal 5 November dan makalah dalam bentuk *hard copy* dan *soft file* dapat kami terima paling lambat tanggal 12 November 2007 dan diserahkan kepada Ibu Eka – staf PR III.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

a.n. Rektor
Pembantu Rektor III



Hasmonel
NIP. 131787231

Tembusan, yth:
Rektor sebagai laporan

LAMPIRAN 1
JADWAL DAN MATERI PELATIHAN

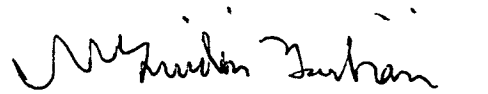
Hari/Tanggal	Pukul	Kegiatan
Senin, 19 Nov 2007	13.00-14.30	Chek in, registrasi
	14.30-15.00	Pembukaan
	15.00-15.30	Isho
	15.30-16.30	Perkenalan dan Pre Test
	16.30-18.00	Materi Soft Skills
	18.00-19.30	Ishoma
	19.30-21.00	Pendidikan Jarak Jauh: kini dan mendatang (Tri Darmayanti)
	21.00-22.00	Tugas Mandiri
Selasa, 20 Nov 2007	05.00-06.30	Olah Raga
	06.30-08.00	Sarapan Pagi
	08.00-10.00	Etika Diskusi Ilmiah (M. Gorky Sembiring)
	10.00-10.15	Rehat
	10.15-12.15	Gaya Kerja (M. Gorky Sembiring)
	12.15-13.15	Ishoma
	13.15-15.15	Hakikat Organisasi (Agus JP)
	15.15-15.30	Rehat
	15.30-17.30	Klasifikasi Masalah Organisasi (Agus JP)
	17.30-19.30	Ishoma
	19.30-21.30	Pengukuran Kinerja Organisasi (Aminudin Zuhairi)
21.30-	Pembagian dan Tugas Kelompok	
Rabu, 21 Nov 2007	05.30-07.00	Olah Raga
	07.00-08.00	Sarapan Pagi
	08.00-13.00	Kunjungan Lapangan
		1. Pusjian
		2. Puskom
		3. Pyslaba
		4. PPBANC
		5. PPBAC
	13.00-14.00	Ishoma
14.00-16.00	Penyusunan Laporan Hasil Kunjungan lapangan	
16.00-18.00	Penyusunan Rencana Pengembangan Organisasi	
18.00-19.30	Ishoma	
19.30-23.00	Presentasi Kelompok	
Kamis, 22 Nov 2007	05.00-07.00	Olah Raga Pagi
	07.00-08.00	Sarapan Pagi
	08.00-09.00	Evaluasi dan Post Test
	09.00-10.00	Penjelasan Kegiatan Pasca Pelatihan (KPP)
	10.00-11.00	Penutup
	11.00-13.00	Persiapan Chek Out

FORMULIR KESEDIAAN
MENJADI PENYAJI DALAM LKMM TINGKAT MENENGAH
DI UNIVERSITAS TERBUKA

Nama AMINUDIN ZUHAIRI & ANDI SYLVAN
NIP 131 779 911

Dengan ini kami menyatakan bersedia/~~tidak bersedia~~ * menjadi penyaji dalam
LKMM Tingkat Menengah di Universitas Terbuka.

Hormat kami,


AMINUDIN ZUHAIRI

01/11/07

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI

Andi Sylvana, SE, M.Si & Aminudin Zuhairi, Ph.D.
Universitas Terbuka
sylvana@mail.ut.ac.id, aminz@mail.ut.ac.id

Disampaikan dalam
Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa Tingkat Menengah
(LKMM)
Jakarta, 10-23 November 2007

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI

Andi Sylvana, SE, M.Si & Aminudin Zuhairi, Ph.D.

Universitas Terbuka

sylvana@mail.ut.ac.id, aminz@mail.ut.ac.id

PENDAHULUAN

Era pasar bebas dan kondisi lingkungan yang semakin dinamis menyebabkan organisasi harus menetapkan strategi yang tepat dan mengimplementasikannya dengan baik. Tuntutan agar strategi yang ada lebih dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemakaian sumber daya organisasi menjadi mengemuka. Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu model yang andal untuk memonitoring keberhasilan implementasi strategi atau strategi objektif yang telah ditetapkan pengelola organisasi. Selain itu informasi kinerja yang dihasilkan suatu sistem pengukuran kinerja dapat juga menjadi suatu bentuk akuntabilitas pengelola organisasi kepada pemilik (*stakeholder*) organisasi.

Selama ini, sistem pengukuran kinerja organisasi lebih menitikberatkan pada sisi keuangan (Kald dan Nilsson, 2000) yang sebenarnya hanya akan mengaburkan atau menyembunyikan kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai suatu nilai ekonomis di masa yang akan datang. Pengelola organisasi dikatakan sukses jika berhasil mencapai suatu tingkat keuangan tertentu. Keadaan seperti ini mengakibatkan banyak organisasi yang berusaha untuk meningkatkan keuntungan dengan cara apapun. Hal ini dapat menyebabkan organisasi terjebak pada orientasi jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi tersebut. Sedangkan perkembangan organisasi untuk dapat bersaing dan bertahan di masa depan bukan hanya membutuhkan aspek finansial saja tetapi juga harus memperhatikan aspek di luar finansial seperti kualitas, kepuasan pelanggan dan lain-lain. Oleh karena itu para akademisi dan praktisi berusaha merancang sistem pengukuran kinerja organisasi baru yang lebih relevan dengan memperhatikan aspek finansial dan non finansial yang terintegrasi. Model-model baru sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi tersebut seperti *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART System)*, *Balance Scorecard*, *Cambridge System* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*.

Sampai saat ini telah banyak organisasi-organisasi di Indonesia yang mengimplementasi sistem pengukuran kinerja, seperti perusahaan-perusahaan BUMN yaitu PLN, PT Kodja Bahar, PT PAL dan perusahaan swasta lainnya. Bahkan pada tahun 1999 kementerian BUMN dan Departemen Keuangan telah mewajibkan perusahaan-perusahaan BUMN melakukan pelaporan RKAP dengan menggunakan kerangka kerja *Balance Scorecard*. Selain itu, tidak hanya organisasi yang berorientasi profit saja yang dapat mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja organisasi, organisasi non profit pun juga telah menerapkannya seperti yang diterapkan oleh Universitas Surabaya (Alfianto, 2000).

Secara umum, pengukuran kinerja dapat dibagi atas tahapan *input*, *proses*, *output*, *outcome* antara dan *outcome* akhir. Dilihat dari tahapan tersebut maka dapat disimpulkan dalam proses pengukuran kinerja harus dilakukan dengan pendekatan sistem dan berdasarkan pada data yang dihasilkan sistem informasi, baik data sebelumnya maupun

data proyeksi dan dikaitkan dengan misi dan tujuan organisasi. Penetapan indikator kinerja sebaiknya juga melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi dan juga wakil dari *stakeholder* agar organisasi itu dapat mewujudkan *outcome* akhir (*end outcome*) yang sesuai dengan keinginan *stakeholder*-nya.

Sering terjadi, pengukuran kinerja telah dirancang dengan baik dan melibatkan berbagai *stakeholder*, namun pada tahap implementasi atau pemanfaatan informasi kinerja tidak dapat berjalan dengan baik dan tidak mencapai hasil yang diharapkan. Kegagalan atau keberhasilan suatu proses pengukuran kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di mana apabila faktor-faktor tersebut tidak dimanajemeni dengan baik, maka apa yang diharapkan dari pengukuran kinerja mungkin tidak akan tercapai. Untuk itu organisasi harus cermat dalam memilih sistem pengukuran kinerja apa yang tepat digunakan.

Makalah ini akan memotret secara singkat model-model yang dapat digunakan oleh organisasi dalam melakukan pengukuran kinerja organisasinya.

MANFAAT PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI

Manfaat pengukuran kinerja organisasi adalah untuk.

1. Mengetahui bagaimana kinerja organisasi dalam tahun pengukuran
2. Meningkatkan pelayanan organisasi,
3. Meningkatkan akuntabilitas organisasi,
4. Mengukur kemajuan pencapaian tujuan dan target organisasi melalui informasi kinerja.
5. Membandingkan kinerja terdahulu dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja.

PENGERTIAN KINERJA

Kinerja merupakan suatu konstruk, di mana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja (Mwita, 2003). Ketidakmampuan mendefinisikan kinerja akan berakibat kinerja tidak dapat diukur atau dikelola. Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan, proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi. Beberapa ahli mendefinisikan kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan juga tentang hasil yang dicapai (*outcome*). Mwita (2003) berpendapat bahwa kinerja harus didefinisikan sebagai *outcome* dari pekerjaan karena memberikan hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Sedangkan Campbell (1990) mengatakan premisnya bahwa kinerja merupakan perilaku dan harus dibedakan dari *outcome* karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem, di mana sistem merupakan faktor yang berada di luar kendali yang melakukannya. Kinerja juga dapat dipandang sebagai suatu model produksi yang terdiri dari tiga tahap yaitu, input, output dan hasil, kemudian kinerja juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang efisiensi dan efektifan (Hyndman dan Robert, 1997).

Dari beberapa definisi para ahli tersebut, dapat kita ambil suatu kesimpulan bahwa kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan

sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

PENGUKURAN KINERJA TRADISIONAL VS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN KONTEMPORER

Dalam organisasi yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal saja (tidak ada transaksi internal). Dalam konteks persaingan "one man show" ini, peran tolok ukur dari informasi keuangan masih representatif karena hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*. Pengukuran kinerja, secara obyektif dapat dilakukan dengan membandingkan *output* (exit value) dengan *input* (entry value).

Namun, ketika organisasi mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi (stakeholder) ikut bertambah, timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja, yang antara lain disebabkan oleh: Pertama, peningkatan skala organisasi yang dapat dilihat dari semakin kompleksnya struktur organisasi. Kedua, semakin panjangnya siklus operasi organisasi. Ketiga, pengukuran kinerja semakin sulit dilakukan apabila organisasi menghasilkan lebih dari satu jenis produk, dan yang Keempat, bertambahnya *stakeholder* menyebabkan sulitnya proses deliberasi dalam menyepakati keputusan.

Dengan berbagai kendala di atas, dapat dipastikan bahwa pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan (tradisional) sudah tidak bisa lagi memuaskan semua pihak. Asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional sangat berbeda dengan asumsi manajemen kontemporer. Dalam manajemen tradisional pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personal dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana diharapkan. Sebaliknya pengukuran kinerja dalam zaman teknologi informasi bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi, misi dan strategi organisasi melalui sistem tolok ukur kinerja yang integratif disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serempak, dan simultan.

MODEL-MODEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA

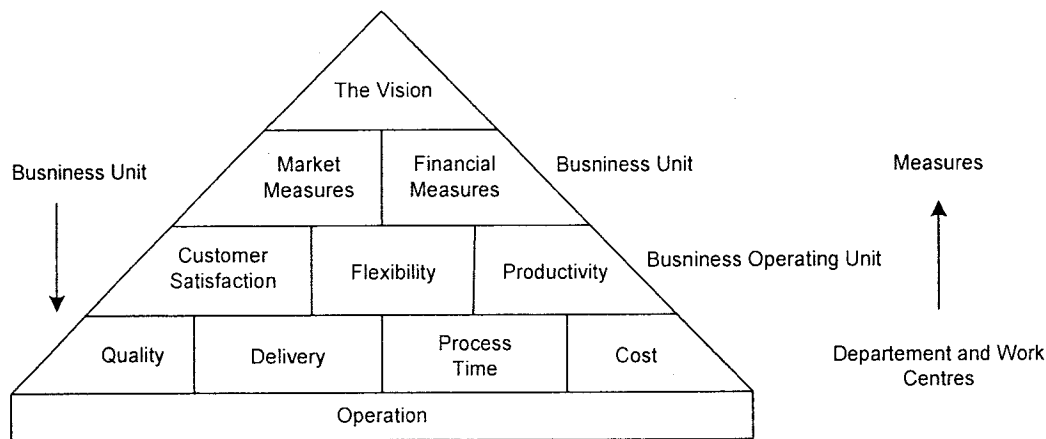
Didalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi. Telah banyak model sistem pengukuran kinerja yang berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi. Dalam paper ini ada 5 model sistem pengukuran kinerja yang akan diperkenalkan, yaitu: *Strategic Management Analysis and Reporting Technique* (SMART System), *Balanced Scorecard*, *Cambridge model*, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dan *Generic Performance Measurement*.

a. *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART System)*

Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART) merupakan sistem yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc, Lowell, Massachusetts yang mampu

mengintegrasikan aspek finansial dan non finansial yang dibutuhkan oleh pengelola organisasi (utamanya oleh manajer operasi). Model ini dibuat untuk merespon keberhasilan organisasi dalam menerapkan *Just in Time* (suatu konsep manajemen mutu) sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi organisasi. Tanpa adanya strategi yang jelaspun, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi akan lebih baik didasarkan atas visi, dan strategi organisasi.

Strategi objektif organisasi diperoleh dari penjabaran visi, dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan organisasi untuk dapat memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas produksinya yang efisien dan efektif (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan unit kerja adalah agar bagaimana produk yang dihasilkan memiliki kualitas (*quality*) yang baik, kecepatan proses produksi dan pengiriman (*delivery*), waktu proses yang semakin pendek (*process time*), dan biaya yang murah (*cost*). Ke-empat perspektif ini diyakini akan dapat menunjang kemampuan organisasi untuk memuaskan konsumen, memiliki produksi yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif. Gambar 1 memperlihatkan level masing-masing perspektif pada kerangka kerja *SMART System*.

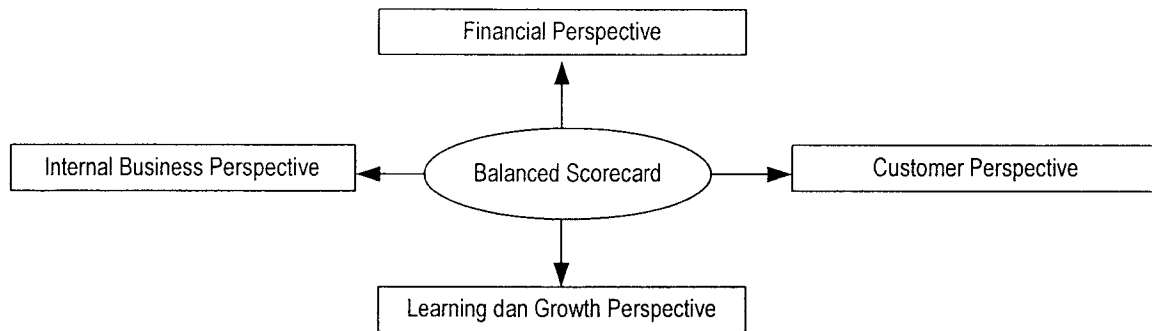


Gambar 1
Perspektif Model Sistem Pengukuran Kinerja SMART System

b. *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang pada waktu itu hanya berfokus pada perspektif keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan pengimplementasiannya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. *Balanced Scorecard* memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. Melalui teknologi informasi, *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel dan dapat dilakukan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang ditetapkan.

Sampai saat ini *Balanced Scorecard* adalah model yang terpopuler untuk sistem pengukuran kinerja, model ini dikembangkan oleh Harvard Business Scholl. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan 4 perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, *learning and growth perspective* (Gambar 2). Keterkaitan antar objektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, di mana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*. *Balanced Scorecard* mempunyai beberapa keunggulan seperti: perspektif yang komprehensif (keuangan, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan), koheren, terukur dan berimbang.



Gambar 2
Empat Perspektif Model Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Untuk merancang sistem pengukuran kinerja model *Balanced Scorecard* haruslah memperhatikan tahapan-tahapan berikut ini.

1. Menentukan arsitektur pengukuran, yaitu merumuskan Visi, Misi dan Strategi organisasi.
2. Menentukan Tujuan-Tujuan Strategis Organisasi, sebelum dilakukan penentuan tujuan strategis terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap 4 perspektif. Pembobotan dapat dilakukan dengan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*), yaitu suatu sistem yang didasarkan pada strukturisasi hierarki sistem pengukuran kinerja. Pembobotan diperlukan agar preferensi dari pihak pengelola terhadap tingkat kepentingan kriteria dapat diketahui.
3. Menentukan Ukuran Performansi (*Key Performance Indicators = KPI*), merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu dalam menentukan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi dan tujuan-tujuan strategis organisasi yang telah dirumuskan.
4. Menetapkan Target, seperti *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, *learning and growth perspective*.
5. Membuat Format Pengukuran Kinerja.
Pada tahap ini dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* untuk satu periode pengukuran, dengan menggunakan Matriks Objektif (*Objective Matrix*).

c. *Cambridge Model*

Berbeda dengan model *Balanced Scorecard* yang menggunakan strategi menjadi titik awal didalam melakukan perancangan, model Cambridge menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI-nya. Dari pengelompokan produk dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk *product group*nya. Langkah selanjutnya yang penting adalah memetakan dan menentukan KPI mana yang penting bagi organisasi. Beberapa KPI yang terpilih, akan dispesifikasikan lebih mendetail berkaitan dengan tujuan, formulasi, frekuensi pengukuran, sumber dana, dan informasi lainnya.

d. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

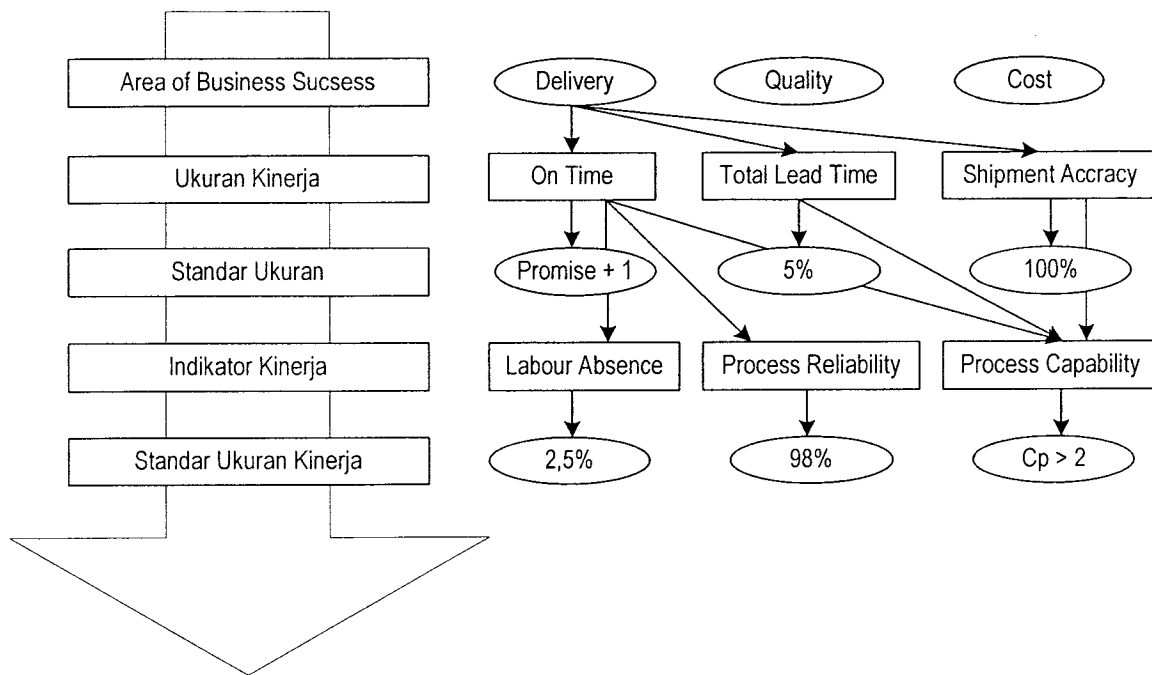
Integrated Performance Measurement System (IPMS) dikembangkan di Center for Strategic Manufacturing dari University of Strathclyde, Glasgow. Tujuan dari model ini agar sistem pengukuran lebih *robust*, terintegrasi, efektif dan efisien. Berbeda dengan *Balanced Scorecard* dan Cambridge model, IPMS adalah model sistem pengukuran kinerja dengan titik awal (*starting point*) dari *stakeholder* sebagai landasan menentukan KPI (*key performance indicator*)-nya. Sebelum melakukan identifikasi *stakeholder* perlu diidentifikasi terlebih dahulu level bisnisnya. Dalam model IPMS terdapat 4 level bisnis yaitu: Bisnis induk (*business corporate*), Unit bisnis (*business unit*), Proses bisnis (*business process*), dan aktivitas (*activity*). Pada level bisnis dijabarkan seluruh bisnis organisasi dengan beberapa unit bisnis yang terdapat didalamnya. Unit bisnis didefinisikan sebagai bagian dari organisasi yang mempunyai fungsi dan proses bisnis tertentu yang bertujuan untuk melayani sebagian segmen pasar sesuai dengan tuntutan pasar yang semakin ketat. Selanjutnya proses bisnis terdiri dari beberapa aktivitas, di mana level aktivitas adalah level terkecil dari kegiatan yang dilakukan organisasi.

Tahapan dalam merancang sistem pengukuran kinerja model IPMS dilakukan secara berurutan dan sekuen, artinya bila pengidentifikasian pada tahap tidak tuntas, maka tahap selanjutnya tidak dapat dilakukan. Adapun urutannya adalah sebagai berikut.

1. Identifikasikan dan buatlah daftar *stakeholder* dan keinginan dari masing-masing *stakeholder*.
2. Bandingkan kemampuan bisnis dalam memenuhi keinginan *stakeholder* dengan bisnis lain yang sejenis dalam memenuhi keinginan dari stakeholdernya (*benchmarking*).
3. Tetapkan objektif (*objective*) bisnis.
4. Definisikan *key performance indicator* (KPI) yang digunakan mengukur pencapaian objektif.
5. Check apakah ada KPI yang konflik (validasi)
6. Spesifikasikan masing-masing KPI.

e. *Generic Performance Measurement*

Model Generic Performance Measurement dikembangkan oleh Ghalayani dan Nobel tahun 1998. Model ini menggunakan kerangka kerja yang mampu mengintegrasikan 3 kriteria dari kompetitif strategi yaitu *delivery*, *quality* dan *cost*. Ketiga kriteria tersebut dipilih karena kriteria tersebut merupakan kriteria yang bersifat generik.



Gambar 3
Contoh Model Sistem Pengukuran Kinerja *Generic Performance Measurement*

PEMILIHAN MODEL SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Setelah kita mengetahui model-model dari sistem pengukuran kinerja, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh organisasi adalah menentukan model sistem pengukuran apa yang akan digunakan. Sebuah organisasi dapat menggunakan satu model atau kombinasi dari ke lima model tersebut, dengan melakukan studi lapangan terlebih dahulu.

Agar tidak salah dalam memilih model pengukuran kinerja mana yang sesuai dengan tujuan organisasi, ada baiknya kita memperhatikan faktor-faktor berikut ini.

1. Kerangka Kerja (*Framework*)

Menggunakan kerangka kerja dalam pemilihan model sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk mengintegrasikan ukuran kinerja bisnis. Keuntungan menggunakan *framework* ini adalah: Pertama, sistem yang ada dapat direpresentasikan dengan baik, artinya ukuran kinerja top level sampai lower level diketahui keterkaitannya satu sama lainnya. Kedua, bila ada problem yang timbul dari kinerja utama dapat dievaluasi dan akan mudah diaplikasikan ke lingkungan bagian produksi.

2. Langkah Awal (*Starting Point*)

Karakteristik lain yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan model sistem pengukuran kinerja adalah langkah awal (*Starting Point*) untuk menentukan level faktor tertinggi yang digunakan menjadi landasan untuk mendefinisikan kemungkinan ukuran kinerja yang dipentingkan (*Key Performance Indicators = KPI*). Berikut ini karakteristik *starting point* untuk model-model sistem pengukuran kinerja.

Tabel 1
Karakteristik *Starting Point* untuk Model Sistem Pengukuran Kinerja

Model Sistem Pengukuran Kinerja	Karakteristik <i>Starting Point</i>
SMART System	Visi, Misi dan Strategi
Balanced Scorecard	Visi dan Strategi dengan 4 perspektif
Cambridge Model	Kelompok Produk (Product Group)
IPMS	Stakeholder Requirement dan Eksternal Monitor
Generic Performance Measurement	Kriteria Performansi

3. Sistem Skor (*Scoring System*)

Pengukuran kinerja melibatkan faktor-faktor yang multidimensi, meskipun akan sangat baik bagi pengelola organisasi untuk mempunyai ukuran kinerja yang berdimensi tunggal. Ukuran kinerja yang multidimensi dapat diselesaikan dengan mengkonversi dimensi ukuran kinerja yang berbeda ke satu dimensi yang sama. Sistem yang menyamakan ukuran kinerja yang multidimensi menjadi satu dimensi disebut dengan sistem skor kinerja. Ada dua sistem yang biasa digunakan dalam untuk sistem pengukuran kinerja, yaitu Model Konsep Konsolidasi Ukuran Kinerja dan Model OMAX (*Objective Matrix*).

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK DAN ORGANISASI SWASTA

Pengukuran kinerja organisasi publik dalam beberapa hal berbeda dengan organisasi swasta. Hal ini disebabkan perbedaan karakteristik kedua jenis organisasi tersebut. Organisasi pada sektor swasta fokus pada profitabilitas dan pada peningkatan kesejahteraan (*welfare*) pemegang saham. Output pada sektor swasta semuanya dapat diukur dalam satuan moneter, sehingga kinerja organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan pemegang saham terutama diukur dengan *return* yang dihasilkan atas sumber daya yang digunakan (Hyndman dan Robert, 1997). Perkembangan lebih lanjut menuntut sistem pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan ukuran-ukuran non keuangan. Pengukuran output sektor swasta mudah dilakukan karena tersedia pasar sehingga nilai output dapat diketahui dari harga pertukaran.

Sedangkan organisasi sektor publik memiliki keunikan karena dalam sektor publik, warga negara (masyarakat) memiliki peran yang penting, karena warga negara merupakan *stakeholder* utama organisasi. Organisasi sektor publik tidak berorientasi laba, sehingga tidak terdapat ukuran moneter dari output (Hyndman dan Robert, 1997). Dalam organisasi sektor publik, tujuan non finansial lebih mendominasi, sehingga sangat sulit menetapkan target dan mengukur kinerjanya.

Masyarakat yang menjadi *stakeholder* sektor publik, juga terdiri dari beragam golongan yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda terhadap kinerja organisasi sektor publik. Mayston dalam Laurensius (2005) membagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap kinerja organisasi sektor publik untuk membuat keputusan, yaitu:

Kelompok A: Pemilih, pembayar pajak dan pelanggan barang dan jasa yang dihasilkan sektor publik

Kelompok B: Perwakilan kelompok A, misalnya parlemen dan komite yang dipilih.

Kelompok C: Pembuat keputusan, seperti menteri pemerintahan, jasa sipil mereka dan penasihat lainnya.

Kelompok D: Manajer dalam organisasi pemerintahan dan dinas-dinas sektor publik.

Pembagian atas pihak-pihak yang memerlukan informasi kinerja untuk pembuatan keputusan ini penting dalam merumuskan ukuran kinerja yang relevan bagi masing-masing pengguna tersebut. *Stakeholder* yang banyak dan beragam ini membuat pengukuran kinerja di sektor publik lebih rumit dari sektor swasta, sebab di sektor swasta, pengukuran kinerja organisasi lebih difokuskan untuk tujuan internal, sedangkan untuk keperluan lainnya informasi ini ditujukan hanya untuk pemegang saham saja.

BELAJAR DARI PRAKTEK BAIK ORGANISASI YANG UNGGUL

Organisasi yang maju dan unggul selalu membangun budaya organisasi belajar dan selalu belajar dari praktek baik yang dilakukannya sendiri maupun dilakukan oleh organisasi lain. Belajar dari pengalaman banyak organisasi, sebagaimana diuraikan dalam buku klasik Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, ada delapan atribut atau karakter organisasi yang dapat memberikan kontribusi nyata yang besar terhadap keunggulan dan kelestarian suatu organisasi dalam kancah persaingan. Kedelapan atribut tersebut diuraikan secara rinci sebagai salah satu rujukan dalam upaya perbaikan dan pengembangan organisasi untuk terus ke depan sejalan dengan visi dan misi yang hendak diwujudkan.

Pertama adalah dorongan yang kuat untuk mau bertindak dan maju terus. Organisasi yang berperilaku semacam ini selalu berpikir secara kritis dan analitis untuk memperbaiki diri, dan tidak pernah mau terperangkap oleh kondisi yang ada pada saat ini. Dorongan untuk berubah dan kebutuhan untuk meningkatkan diri dalam segala hal terus tumbuh, ditumbuhkan dan menjadi pandangan dan gaya hidup setiap warga organisasi tersebut. Tatanilai dan tatakrama yang berlaku adalah "Lakukan terus, perbaiki terus, dan coba terus" sampai berhasil, dan terus lakukan hal tersebut, dan pasti akan berhasil. Setiap masalah yang dihadapi organisasi selalu dicarikan penyelesaiannya, dan kemudian secara konsisten upaya perbaikan berkelanjutan dilakukan. Organisasi semacam ini tidak pernah berhenti berinovasi.

Kedua adalah kedekatan kepada pelanggan atau pengguna jasa. Organisasi banyak belajar dari orang-orang yang dilayaninya. Pelanggan memberikan masukan yang sangat berharga berkaitan dengan kualitas, layanan dan keterandalan, sehingga organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mereka dengan baik dan mempertahankan kelestariannya dalam kancah persaingan yang sengit. Organisasi yang memiliki keunggulan mendengarkan masukan pelanggan dengan seksama, memberikan perhatian yang sungguh-sungguh, dan menindaklanjuti masukan tersebut dengan sebaik-baiknya. Banyak inovasi produk maupun layanan yang diberikan organisasi yang memiliki keunggulan berasal dari pelanggan dan kemudian dikembalikan lagi kepada pelanggan.

Ketiga adalah semangat otonomi dan kewirausahaan. Organisasi yang inovatif memberikan peluang maju kepada inovator, yang mampu menghasilkan hal-hal baru yang dibutuhkan pelanggan dan sangat diperlukan untuk keberlangsungan hidup organisasi. Kreativitas dalam berkarya mendapatkan tempat yang luas dan kedudukan yang tinggi dalam organisasi yang dinamis. Setiap orang di dalam organisasi belajar untuk mengambil resiko, serta melakukan uji coba terhadap inovasi dan kreativitas yang dipikirkannya. Setiap orang saling dan mau belajar dari kesalahan yang dibuatnya, dan terus berupaya memperbaiki diri serta tidak mengulang kesalahan yang sama.

Keempat adalah mewujudkan produktivitas melalui sumber daya manusia (SDM). Organisasi yang sukses memandang SDM sebagai sumber perolehan kualitas dan produktivitas, bukan sebagai obyek untuk melakukan upaya efisiensi. SDM merupakan aset utama organisasi yang mampu menggerakkan, mengarahkan dan mewujudkan visi, misi, tujuan serta keunggulan organisasi.

Kelima adalah dorongan dari dalam oleh tatanilai organisasi itu sendiri secara langsung. Filosofi suatu organisasi yang memiliki keunggulan lebih terkait dengan prestasinya daripada sumberdaya teknologi maupun ekonomi, struktur organisasi, serta inovasi yang dilakukannya. Tatanilai organisasi tersebut terus dibangun dengan semangat ikut memiliki, semangat kebersamaan serta kerelaan untuk berkontribusi kepada pengembangan organisasi ke depan.

Keenam adalah bertumpu pada kemampuan utama organisasi, dalam istilah Peters & Waterman disebut sebagai "sesuai dengan rajutan". Organisasi yang sukses melakukan kegiatan bisnis dalam bidang yang betul-betul dikuasainya, dan tidak berbisnis dalam bidang yang tidak dikuasainya. Pengalaman menunjukkan bahwa organisasi yang berfokus pada keahlian tertentu yang spesifik dan sulit ditandingi pesaingnya memiliki daya saing serta keunggulan yang tak terkalahkan dalam kancah persaingan. Kompetensi inti suatu organisasi ini harus dibangun, dikembangkan, dipelihara serta terus disempurnakan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan untuk menjamin kelangsungan hidup dan keunggulan organisasi.

Ketujuh adalah bentuk yang sederhana dan staf yang ramping. Banyak organisasi yang sukses tidak dijalankan dengan struktur organisasi formal yang besar, melainkan dengan struktur yang sederhana dan jumlah staf yang ramping. Organisasi yang memiliki keunggulan mampu berkinerja secara efisien. Struktur yang sederhana dan staf yang ramping memungkinkan organisasi untuk memiliki fleksibilitas dan bertindak secara efektif dalam upaya memenuhi kebutuhan pengguna jasanya.

Kedelapan adalah pemilikan yang bersifat longgar-ketat secara simultan. Organisasi yang memiliki keunggulan bersifat tersentralisasi dan terdesentralisasi secara simultan. Pada satu sisi, organisasi mendorong otonomi sampai ke tingkat paling bawah, pada garda paling depan dalam pemberian layanan kepada pengguna, atau pada tim pengembangan produk yang secara langsung menghasilkan produk untuk para pelanggan. Namun demikian organisasi juga mempertahankan karakteristik sentralistik untuk tatanilai mendasar yang ingin mereka pertahankan. Kebutuhan desentralisasi dan sentralisasi ini dikelola secara seimbang sehingga saling mendukung dan sinergis sejalan dorongan kuat

organisasi untuk terus maju, berhasil dan mencapai keunggulan yang tangguh dan berkelanjutan.

Atribut dan karakteristik organisasi yang memiliki keunggulan sebagaimana tersebut diatas merupakan hal yang wajar dan sama sekali tidak mengejutkan. Dibalik semua atribut tersebut sumber daya manusia (SDM) memegang peran kunci, karena SDM dapat menggerakkan semua pemikiran, inisiatif, rencana dan tindakan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi sehingga organisasi menjadi berkembang pesat, memiliki daya saing tinggi, mencapai tingkat keunggulan yang dikehendaki, serta mampu melestarikan diri dalam konteks persaingan global yang semakin sengit.

Kedelapan atribut tersebut merupakan simplifikasi suatu proses yang kompleks bagi suatu organisasi untuk mencapai keunggulan yang sulit ditandingi. Organisasi yang sukses memiliki karakteristik yang sesuai dan selaras dengan atribut-atribut tersebut. Dalam ilmu sosial, setiap perubahan sosial atau perubahan tatanan sosial, selalu tidak pernah ada satu resep tunggal mujarab yang dapat digunakan secara universal oleh setiap organisasi untuk mencapai suatu cita-cita tertentu yang dikehendaki bersama. Namun demikian uraian tentang atribut tersebut dapat dijadikan acuan atau pegangan secara umum bagi suatu organisasi untuk mengarahkan diri menuju suatu posisi tinggi untuk memiliki keunggulan yang sejati dan sulit ditandingi. SDM menjadi kunci penggerak yang mampu mewujudkan keunggulan organisasi.

Tantangan bagi pimpinan puncak organisasi adalah membangun semangat kebersamaan, pola pikir, budaya kerja yang selalu mengutamakan kualitas dan keunggulan karya dan kinerja, baik secara individual maupun organisasi. Sikap mental setiap warga suatu organisasi harus dibangun sedemikian rupa untuk dapat menghargai inovasi, kreativitas, kualitas, tatanilai keunggulan dan semangat untuk mewujudkan secara bersama cita-cita, visi, misi dan tujuan organisasi.

SIMPULAN

Keberhasilan pengukuran kinerja tidak dapat diukur melalui model sistem pengukuran kinerja apa yang digunakan oleh suatu organisasi. Organisasi dapat menggunakan satu jenis model pengukuran kinerja, tetapi dapat juga menerapkan kombinasi dari model-model tersebut. Keberhasilan pengukuran kinerja salah satunya ditentukan oleh apakah informasi kinerja tersebut dapat digunakan untuk membantu pengambilan keputusan dan memperbaiki perencanaan atau kinerja di masa yang akan datang.

REFERENSI

- Alfianto, Andreas. 2000. Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Universitas Surabaya. *Seminar Nasional Performance Measurement*, Jakarta 30-31 Desember 2000.
- Campbell, D. 1990. The Force of Prejudice. *The Guardian*, 31 Oktober.
- Galayani, A.M dan Nobel, J.S. 1998. The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 16 No 8.

- Hyndman, Noel S. dan Robert, Anderson. 1997. *A Study of The Use of Targets in Planning Document of Executive Agencies*. Financial Accountability & Management. Blackwell Publisher ltd, UK, hal. 139-163.
- Kald, M. dan Nilsson. F. 2000. Performance Measurement at Nordic Companies, *European Management Journal*. Vol. 18, No 1, hal. 113-127.
- Laurensius, Ferry. 2005. Membangun Kultur Kinerja pada Organisasi Sektor Publik. *Usahawan*, No. 08 TH XXXIV, Agustus 2005, hal. 42 – 47.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Mwita, Isaac John. 2003. Performance Management Journal. *The International Journal of Public sector Management*, MCB University Press, Vol. 13 No. 1, hal. 19-37.
- Peters, T. J. dan Waterman, Jr., R. H. 1984. *In Search of Excellence*. Sydney: Harper and Row.

PENULIS

Andi Sylvana memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen dari Universitas Hasanuddin Makassar, dan Master dari Universitas Airlangga Surabaya dalam bidang manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis sangat apresiatif terhadap penilaian dan pengukuran kinerja, sehingga penelitian yang dihasilkan diwarnai dengan bidang tersebut. Saat ini penulis diberi amanah sebagai Pembantu Dekan II pada Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka, sebelumnya dipercaya sebagai Ketua Tim Pengembang Program S2 Manajemen (2002-2004), Ketua Program S1 Manajemen (2006-2007). Alamat: Universitas Terbuka, FEKON-UT, Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang 15418, Indonesia; Email: sylvana@mail.ut.ac.id. Tel. +62 21 7490941, extension 2103.

Aminudin Zuhairi, PhD adalah Lektor Kepala dalam pendidikan jarak jauh dan Kepala Pusat Jaminan Kualitas, Universitas Terbuka (UT). Sebelumnya ia memiliki beberapa pengalaman di UT sebagai Asisten Rektor (2001-2003), Sekretaris Lembaga Penelitian (1998-2000), dan Ketua Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (1995-1997). Latar belakang pendidikannya adalah *Sarjana Pendidikan* dari IKIP Semarang; *Master of Education* dari Simon Fraser University, Canada; *Doctor of Philosophy* dari University of New England, Australia; *Graduate Certificate in Quality Assurance* dari University of Twente, Netherlands; dan *Certificate of Leadership* dari United Nations University International Leadership Academy (UNU/ILA), Jordan. Alamat: Universitas Terbuka, Pusat Jaminan Kualitas, Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang 15418, Indonesia; Email: aminz@mail.ut.ac.id; Fax. +62 21 7434791; Tel. +62 21 7490941, extension 2420.

LAMPIRAN

LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD*

Langkah	Keterangan	Prosedur	Waktu yang digunakan
1	Membangun konsensus tentang pentingnya perubahan manajemen	Diskusi terbuka dengan petinggi organisasi tentang pentingnya perubahan manajemen secara mendasar di mana BSC akan dijadikan alat pandu perubahan tersebut	1-2 pertemuan
2	Membentuk tim proyek BSC	Setelah kerangka perubahan manajemen berbasis BSC disusun maka segera dibentuk sebuah tim proyek atau tim kerja beranggotakan 6-8 orang eksekutif lintas fungsi	1-2 jam setelah langkah 1
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mendefinisikan industri • Menjelaskan perkembangan dan peran organisasi 	Wawancara dengan sebanyak mungkin orang. Harus dilakukan, jika mungkin, oleh orang luar untuk mendapatkan gambaran yang paling objektif. Riset terhadap situasi dan tren industri.	1-2 bulan
4	Menentukan unit atau SBU	Berkomunikasi dengan tim eksekutif senior untuk mendefinisikan unit bisnis mana yang dianggap memadai	1-2 pertemuan
5	Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada	Mengevaluasi sistem pengukuran dan tolok ukur organisasi, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> • Overall approach to measurement • Specific type of measure your scorecard • Reporting and analyzing data dengan menggunakan kuesioner 	1 minggu
6	Merumuskan/mengkonfirmasi visi dan konsensus atas tujuan-tujuan strategi organisasi	Mengikuti seminar atau workshop yang dihadiri oleh manajemen tingkat atas dan opini para pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 pertemuan • 1,5 hari tiap pertemuan
7	Merumuskan berbagai perspektif	Seminar yang dihadiri manajemen tingkat atas, project group, dan seseorang yang berpengalaman tentang proyek BSC sebelumnya	1-2 hari
8	Memerinci visi pada tiap-tiap perspektif dan merumuskan seluruh sasaran strategis	Mengikuti seminar dengan kelompok yang sama pada langkah ke 2	Lihat di bawah
9	Mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan	Kelanjutan dari seminar di atas	Total termasuk langkah ke 4: 2-3 hari

Langkah	Keterangan	Prosedur	Waktu yang digunakan
10	Mengembangkan tolok ukur, identifikasi penyebab dan dampak dan membuat keseimbangan	Seminar di atas, jika mungkin. Namun, interval tertentu sering menguntungkan	Termasuk yang di atas atau 1-2 hari
11	Mengembangkan top level <i>scorecard</i>	Penentuan final oleh manajemen tingkat atas dan project group. Lebih disukai, dengan partisipasi seseorang yang pernah berpengalaman dengan BSC	1-2 hari
12	Merinci <i>scorecard</i> dan tolok ukur oleh unit organisasi	Cocok bagi proyek yang dibagi ke dalam unit organisasi yang sesuai di bawah kepemimpinan project group. Lebih baik lagi semua orang yang terlibat berpartisipasi dalam pekerjaan proyek dari tiap unit; bentuk yang cocok untuk pekerjaan adalah seminar. Laporan-laporan kemajuan dan koordinasi yang berkesinambungan dengan manajemen tingkat atas. Bantuan dari arsitek BSC yang berpengalaman sangat penting dalam bekerja sama untuk kesuksesan faktor-faktor dan tolok ukur	Total dari 2 hingga x bulan. Paling tidak 1 hr untuk tiap seminar local
13	Merumuskan sasaran	Proposal oleh tiap pimpinan proyek unit. Persetujuan akhir dari sasaran oleh manajemen puncak	1-2 bulan
14	Mengembangkan rencana kegiatan/tindakan	Disiapkan oleh tiap <i>project group</i>	1 bulan
15	Implementasi <i>scorecard</i>	Diyakinkan dengan pemantauan berkesinambungan di bawah tanggungjawab manajemen tingkat atas	Satu siklus proses manajemen strategic