

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengukuran Kinerja Perusahaan

a. Kinerja

Di dalam penelitian ini, kinerja akan menjadi topik utama. Oleh karena itu, perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai apa yang dimaksud dengan kinerja. Terkait dengan pengertian kinerja, terdapat beberapa pendapat dari para tokoh, antara lain yaitu pendapat yang diungkapkan oleh Mulyadi (2007: 337) yang menyatakan bahwa: “kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

Pendapat yang lain mengenai definisi kinerja juga diungkapkan oleh Indra Bastian (2006: 274) yang menyatakan bahwa:

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Pendapat yang senada juga dijelaskan oleh Veithzal Rivai, *et al.* (2008: 14) yang mengungkapkan bahwa:

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran

atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, disimpulkan dua hal sebagai berikut. Pertama, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil akhir dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kedua, kinerja juga mencerminkan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi.

b. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja sebuah perusahaan, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan, antara lain yaitu pengukuran kinerja (*performance measurement*), ukuran kinerja (*performance measure*), metrik kinerja (*performance metric*). Istilah-istilah tersebut seringkali digunakan secara bergantian, namun demikian untuk menghindari kerancuan pemahaman diantara istilah-istilah tersebut, maka perlu diberikan penjelasan mengenai masing-masing perbedaannya.

Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang lalu. Metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi dan bagian-bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang berbasis luas (Neely, 2002: xiv).

Dalam penelitian ini, untuk memudahkan pemahaman dan menghindari kerancuan, maka penulis akan menggunakan istilah pengukuran kinerja sebagai pokok bahasan utama dalam penelitian ini.

Neely (2002: xiii) juga mengungkapkan bahwa sebuah sistem pengukuran kinerja memungkinkan keputusan yang diinformasikan untuk dibuat dan tindakan untuk diambil karena ini mengkuantifikasikan efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu melalui akuisisi, perbandingan, penyortiran, analisis, dan interpretasi dari data yang layak. Dalam konteks ini, aktivitas pemrosesan informasi yang meliputi memperoleh, membandingkan, menyortir, menganalisis, dan menginterpretasikan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Akuisisi data, merupakan proses mengumpulkan fakta-fakta yang masih mentah.
- 2) Perbandingan data, merupakan proses mengkompilasikan fakta-fakta mentah ke dalam sebuah data-set tunggal yang terintegrasi.
- 3) Penyortiran data, merupakan proses menentukan fakta individual di data-set ke dalam kategori yang bermakna sehingga data dapat dianalisis.
- 4) Analisis data, merupakan proses mencari pola yang ada dalam data-set yang telah disortasi.
- 5) Interpretasi data, merupakan proses menjelaskan implikasi dari banyak pola yang teridentifikasi dalam data set yang telah tersortasi.

c. Syarat-syarat Pengukuran Kinerja yang Berkualitas

Veithzal Rivai, *et al.*, (2008: 19-24) mengungkapkan beberapa syarat sebuah pengukuran kinerja perusahaan dikatakan berkualitas, yaitu:

1) *Input* (potensi)

“*Input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas” (Mardiasmo, 2009: 5). *Input* yang dimaksud sebagai syarat pengukuran kinerja yang berkualitas tersebut diperoleh dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

a) *Who?*

Pertanyaan ini ditujukan untuk mengetahui siapa sajakah pihak yang harus dinilai dan siapakah pula pihak yang akan melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan tersebut.

b) *What?*

Pertanyaan ini mencakup hal-hal yang berhubungan dengan objek atau materi yang dinilai, antar lain meliputi hasil kerja, kemampuan sikap, motivasi kerja. Selain itu, pertanyaan ini juga mencakup dimensi waktu yang menunjukkan kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

c) *Why?*

Pertanyaan ini untuk menjelaskan mengenai tujuan dari pengukuran kinerja itu sendiri, yang meliputi empat hal berikut.

(1) memelihara potensi kerja; (2) menentukan kebutuhan pelatihan; (3) dasar untuk pengembangan karir; (4) dasar untuk promosi jabatan.

d) *When?*

Pertanyaan ini merujuk pada waktu pelaksanaan pengukuran kinerja itu sendiri. Waktu pengukuran kinerja ini bisa dilakukan secara periodik seperti setiap bulan, triwulan, atau setiap tahun, bisa juga dilakukan secara terus menerus pada setiap hari kerja.

e) *Where?*

Pertanyaan ini merujuk pada di manakah akan dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pada dasarnya dapat dilakukan di tempat kerja atau perusahaan itu sendiri, bisa pula di luar perusahaan, yaitu melalui konsultan.

f) *How?*

Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui metode apa yang dipilih perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja.

2) *Process* (pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan ini perlu dilakukan konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok untuk menjamin

seluruh aspek dari pengukuran telah terhubung sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses ini dapat dilakukan dengan melakukan *briefing* (penjelasan singkat) ataupun dengan pelatihan.

3) *Output* (hasil)

“*Output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan” (Mardiasmo, 2009: 5). Agar pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan berkualitas, maka syarat selanjutnya yang harus dipenuhi adalah mengenai *output* dari pengukuran kinerja itu sendiri, antara lain yaitu kejelasan hasil penilaian dan keberhasilan pengukuran kinerja sebagai peningkat kualitas kinerja.

d. Unsur-unsur Kunci dalam Pengukuran Kinerja

Veithzal Rivai, *et al.*, (2008: 24-30) mendeskripsikan beberapa unsur kunci dalam pengukuran kinerja perusahaan sebagai berikut.

1) Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan.

Ketiga hal tersebut merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, karena penetapan tujuan merupakan pengembangan dari pernyataan misi yang berisi kebijakan jangka panjang dan jangka pendek yang akan dilakukan dalam upaya mencapai suatu sasaran tertentu.

2) Penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan.

Perencanaan strategis membantu pengambilan keputusan untuk memilih secara rasional di antara berbagai kemungkinan, sumber daya yang harus dialokasikan, sejalan dengan tujuan dan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari perusahaan bersangkutan. Di sisi lain, penetapan kebijakan operasional merupakan bagian dari penetapan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

3) Penetapan dan pengembangan indikator-indikator kinerja.

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Indikator kinerja ini disusun sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dan harus dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaiannya.

4) Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran.

Indikator-indikator yang telah ditetapkan kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data-data aktual perusahaan.

5) Pelaporan hasil-hasil secara formal.

Pelaporan hasil kinerja ini dapat berfungsi sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai dan juga sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

6) Penggunaan informasi kinerja.

Informasi kinerja ini dapat digunakan untuk mengetahui capaian kinerja pada periode tertentu dan juga sebagai bahan acuan perbaikan untuk periode berikutnya.

e. Langkah-langkah Pengukuran Kinerja

Moehariono (2012: 27-28) menjelaskan mengenai beberapa tahap dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu:

1. Mendesain

Proses mendesain meliputi beberapa aktivitas, antara lain seperti menentukan model apa yang dipilih termasuk kerangka kerjanya sampai penentuan indikator kinerja utama. Indikator tersebut harus dalam bentuk metrik yang dapat diukur dan dapat merepresentasikan tujuan strategis dari organisasi.

2. Mengukur

Indikator-indikator yang telah ditentukan dalam tahap desain kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data-data aktual perusahaan.

3. Mengevaluasi

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi hasil pengukuran yang telah dilakukan.

4. Menindaklanjuti

Hasil yang diperoleh pada tahap evaluasi kemudian ditindaklanjuti dengan menentukan indikator-indikator mana saja yang

menunjukkan kinerja yang sudah baik dan indikator-indikator mana saja yang masih menunjukkan kinerja yang buruk.

5. Mengevaluasi kembali

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi kembali apakah sistem pengukuran kinerja yang telah disusun dan diterapkan tersebut telah sesuai atau belum dengan kebutuhan perusahaan. Sistem tersebut juga dievaluasi kembali apakah sudah dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya atau belum.

Mulyadi (2007: 345-358) menjelaskan ada beberapa langkah yang perlu dilaksanakan dalam pengukuran kinerja, namun demikian sebelum melakukan serangkaian langkah-langkah tersebut perlu didahului dengan mendesain sistem penghargaan terlebih dahulu. Sistem penghargaan tersebut didesain melalui enam langkah berikut.

- 1) Menetapkan aspek kinerja yang hendak diberi penghargaan.
- 2) Menentukan bobot setiap aspek dan komponen kinerja.
- 3) Menentukan *performance grade* yang dipakai untuk menilai setiap aspek kinerja dan penghargaan yang diberikan untuk setiap *performance grade*. *Performance grade* merupakan standar nilai yang digunakan dalam proses penilaian kinerja. Kisaran nilai dapat ditentukan dengan angka-angka seperti yang tertera di dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. *Performance Grade*

Kisaran 1 sampai dengan 5		Kisaran 1 sampai dengan 3	
1,0-1,9	Cukup	1	Cukup
2,0-2,9	Baik	2	Baik
3,0-3,9	Baik sekali	3	Baik sekali
4,0-5,0	Luar biasa		

Sumber: Mulyadi (2007: 346)

- 4) Menetapkan bobot (*weight*) untuk setiap perspektif yang dicakup sasaran strategik dalam *achievement base aspect*. “*Achievement base aspect* adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan” (Mulyadi 2007: 345).
- 5) Menetapkan bobot untuk setiap sasaran strategik dalam setiap perspektif dalam *achievement base aspect*.
- 6) Menetapkan tipe target yang akan dipakai sebagai basis pendistribusian penghargaan dalam *achievement base aspect*. Target setiap sasaran strategik ditetapkan untuk basis penetapan penghargaan atas keberhasilan personel dalam pencapaian target.

Setelah tahapan-tahapan dalam desain sistem penghargaan telah dilakukan, selanjutnya perusahaan dapat melakukan proses penilaian kinerja yang terdiri dari delapan tahap sebagai berikut.

- 1) Pengumpulan data pencapaian target setiap sasaran strategik di *achievement aspect base*.
- 2) Pengumpulan data hasil penilaian kinerja di *core competence base*, *technical competence*, dan *core values*.

Core competence base merupakan keberhasilan personel dalam menguasai kompetensi inti yang dituntut oleh strategi pilihan organisasi. *Technical competence base* merupakan keberhasilan personel dalam menguasai kompetensi teknis yang dituntut oleh strategi pilihan organisasi. *Core value base* adalah keberhasilan personel dalam memahami dan menghayati nilai-nilai yang disepakati untuk dijunjung oleh organisasi dalam menjalankan bisnis (Mulyadi 2007: 346).

- 3) Penentuan bobot untuk setiap aspek dan komponen kinerja.
- 4) Penentuan nilai untuk setiap pencapaian kinerja.
- 5) Penentuan nilai untuk setiap komponen kinerja di aspek *achievement base*.
- 6) Penjumlahan angka nilai setiap aspek kinerja.
- 7) Penghitungan skor tertimbang (*weighted score*).
- 8) Penetapan *performance grade* berdasarkan hasil penghitungan skor tertimbang.

f. Indikator Kinerja Kunci/Key Performance Indicator (KPI)

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI). Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moehariono, 2012: 1)

Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moeheriono, 2012: 47), antara lain yaitu:

- 1) Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- 2) Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi.
- 3) Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu: (1) memiliki proses bisnis; (2) tujuan yang jelas dari proses bisnis; (3) ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; (4) investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan (Moeheriono, 2012: 50).

Darmin (2008) dalam Moh. Mahsun (2011: 168) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut.

- 1) Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi.
- 2) Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan.
- 3) Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya.
- 4) Indikator tersebut dapat dihitung.
- 5) Frekuensi pemutahirannya bermanfaat.
- 6) Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan.
- 7) Kemungkinan perbandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan.
- 8) Pengukurannya masih valid.
- 9) Data dan sumber daya tersedia.
- 10) Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.

Tabel 2. Contoh *Key Performance Indicators* (KPI) untuk *Performance Prism*

Perspektif	<i>Key Performance Indicators</i> dalam Setiap <i>Stakeholder</i>				
	Pelanggan	Karyawan	Mitra	Pemasok	Pemerintah
<i>Stakeholder satisfaction</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi pemesanan per hari 2. Pelayanan yang ramah 3. <i>Index brand image</i> berdasarkan survey 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentase kepuasan karyawan 2. Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja 3. Peningkatan jenjang karier 	Banyaknya tender kerjasama dengan perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Volume Pemesanan 2. Tingkat kepercayaan dari perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penciptaan lapangan pekerjaan 2. Peningkatan pendapatan daerah
<i>Stakeholder contribution</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas pelanggan 2. Peningkatan profitabilitas perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat capaian produktivitas karyawan 2. Tingkat loyalitas karyawan 	Jasa kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepastian pengiriman barang tepat waktu 2. Ketepatan kualitas dan kuantitas barang 	Jaminan keamanan aset
<i>Strategy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian kualitas produk 2. Modernisasi peralatan 	Peningkatan sumber daya manusia	Persentase pembagian keuntungan	Percepatan waktu pembayaran	Kerjasama <i>sponsorship</i>
<i>Process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Management complain</i> 2. Perawatan sarana dan fasilitas 	Rekrutmen karyawan	Perpanjangan kerjasama kemitraan	Perpanjangan kerjasama	Pelaksanaan Perda
<i>Capability</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality control system</i> 2. Pemasaran yang kreatif 	Pendidikan dan pelatihan	Evaluasi bersama	Pengecekan kualitas dan kuantitas barang	Pembayaran retribusi

Dari berbagai sumber.

g. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009: 122), antara lain yaitu:

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Pendapat lain mengenai manfaat pengukuran kinerja juga dijelaskan oleh Mulyadi (2007: 360) sebagai berikut.

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Selain itu, Veithzal Rivai, *et al.*, (2008: 55-58) menjabarkan manfaat pengukuran kinerja untuk beberapa pihak yang terlibat dalam pengukuran kinerja secara umum, antara lain yaitu:

- 1) manfaat bagi karyawan
 - a) meningkatkan motivasi;
 - b) meningkatkan kepuasan kerja;
 - c) adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka;...
- 2) manfaat bagi penilai (supervisor/ manajer/ penyelia)
 - a) kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
 - b) kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
 - c) memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;...
- 3) manfaat bagi perusahaan
 - a) Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena:
 - (1) komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan;
 - (2) peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
 - (3) peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
 - b) meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
 - c) meningkatkan kualitas komunikasi;...

2. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*

a. *Performance Prism*

Performance Prism merupakan sebuah teori yang dikembangkan oleh Universitas Cranfield, kemudian pada tahun 2000 Neely, Adams, dan Kennerley mencoba memperkenalkannya sebagai sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan. Metode ini mencoba memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada metode-metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard*. Kelebihan metode ini dibanding dengan metode-metode sebelumnya adalah bahwa *Performance Prism* mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder*

dari perusahaan seperti investor, pelanggan, karyawan, Peraturan Pemerintah sebagai bagian yang saling terintegrasi. Dengan kata lain pengukuran kinerja yang dilakukan tidak hanya terbatas pada beberapa *stakeholder* saja seperti yang dilakukan pada pengukuran kinerja pada metode terdahulu.

Stakeholder itu sendiri dapat didefinisikan sebagai berikut. “Individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang mempunyai kepentingan terhadap hidup dan matinya perusahaan dan sekaligus dapat mempengaruhi kinerja organisasi” (Mudrajad Kuncoro, 2005: 8). Seperti yang dijelaskan dalam definisi tersebut, *stakeholder* atau pemegang kepentingan di dalam perusahaan terdiri dari banyak pihak, dan kepentingan dari masing-masing pihak tersebut pun berbeda-beda. Walaupun di satu sisi kepentingan-kepentingan dari masing-masing *stakeholder* tersebut berbeda-beda dan terkadang saling berbenturan, namun di sisi lain masing-masing *stakeholder* tersebut juga memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan masing-masing kebutuhan dan kontribusi dari para *stakeholder*.

Alasan lain mengenai pentingnya mempertimbangkan seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan adalah untuk menjawab tantangan dunia yang semakin berkembang. Setidaknya ada tiga alasan yang mendasari hal tersebut, yaitu:

- 1) Adanya bahaya bahwa *stakeholder* akan memberontak dan menolak untuk bekerja sama dengan organisasi apabila organisasi tersebut tidak memenuhi kebutuhan dan keinginan khusus mereka.
- 2) Organisasi memiliki tanggungjawab legal, moral, dan etika terhadap *stakeholder* mereka.
- 3) Di zaman ini, di mana selalu ada perhatian dari media dan kelompok-kelompok kepentingan khusus, organisasi juga memiliki reputasi yang harus dilindungi (Neely, *et al.*, 2002: 158).

Dalam *Performance Prism* pendekatan dimulai dari menentukan siapa sajakah *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan, bukan dari strategi apa yang diterapkan di perusahaan. Pendekatan identifikasi *stakeholder* ini selanjutnya akan membawa perusahaan memilih strategi yang tepat untuk diterapkan di perusahaan. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sebelum gagasan akan pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* ini muncul sebagai sebuah kerangka baru pengukuran kinerja perusahaan, ada beberapa metode pengukuran kinerja yang telah diterapkan. Metode-metode tersebut antara lain seperti *Six Sigma* dan *Balanced Scorecard*.

Six Sigma dikembangkan di perusahaan Motorola pada akhir tahun 1980-an untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada *Total Quality Management (TQM)*. Dalam *Six Sigma*, langkah

pertama yang mendasar adalah menentukan dengan jelas apa yang diinginkan oleh para pelanggan sebagai suatu kebutuhan eksplisit. *Six Sigma* menggunakan enam tema utama sebagai berikut.

- 1) Fokus utama kepada kebutuhan pelanggan.
- 2) Manajemen yang digerakkan oleh data dan fakta.
- 3) Fokus pada proses, manajemen, dan perbaikan.
- 4) Manajemen proaktif.
- 5) Kolaborasi tanpa batas antara kelompok-kelompok internal, pelanggan, pemasok, dan mitra dalam rantai persediaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 6) Dorongan untuk sempurna, tetapi toleransi terhadap kegagalan
(Pande, *et al.* 2000: 31-83)

Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Kaplan dan Norton. *Balanced scorecard* menggunakan pendekatan empat perspektif, yaitu:

- 1) Perspektif keuangan
- 2) Perspektif pelanggan
- 3) Perspektif proses bisnis internal
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagai sebuah kerangka kerja yang berusaha menyempurnakan kerangka kerja sebelumnya seperti *Six Sigma* dan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* memiliki beberapa perbedaan yang

mendasar dibandingkan dengan kedua metode sebelumnya. Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dimulai dengan menetapkan strategi terlebih dahulu, sedangkan *Six Sigma* lebih fokus kepada proses dan pelanggan kunci. Hal ini berbeda dengan *Performance Prism* yang dimulai dengan identifikasi siapa saja *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan. Perbedaan ini sekaligus menunjukkan bahwa dalam *Performance Prism* fokus kepada *stakeholder* ditujukan kepada seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan, tidak seperti *Six Sigma* dan *Balanced Scorecard* yang hanya fokus pada *stakeholder* tertentu saja.

Secara ringkas perbedaan-perbedaan tersebut dapat dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3. Perbedaan *Balanced Scorecard*, *Six Sigma*, dan *Performance Prism*

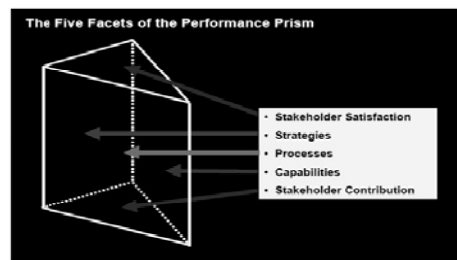
Indikator	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Six Sigma</i>	<i>Performance Prism</i>
Awal proses pengukuran	Menentukan strategi	Mengidentifikasi proses inti dan para pelanggan kunci.	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i>
Fokus <i>stakeholder</i>	Beberapa <i>stakeholder</i> saja seperti pelanggan, investor, manajemen, dan karyawan.	Pelanggan. Beberapa <i>stakeholder</i> lain juga diperhitungkan, namun fokusnya tetap kepada pelanggan.	Semua <i>stakeholder</i> yang terlibat dalam perusahaan.

Sumber: disarikan dari berbagai sumber.

b. Lima Perspektif pada *Performance Prism*

Filosofi *Performance Prism* berasal dari sebuah bangun prisma (Gambar 1) yang memiliki lima sisi yaitu untuk sisi atas dan bawah

adalah kepuasan dari pemegang kepentingan (*stakeholder satisfaction*) dan kontribusi dari pemegang kepentingan (*stakeholder contribution*). Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi (*strategy*), proses (*process*) dan kapabilitas (*capability*). Prisma juga dapat membelokkan cahaya yang datang dari salah satu bidang ke bidang yang lainya. Hal ini menunjukkan kompleksitas dari *Performance Prism* yang berupa interaksi dari kelima sisinya.



Gambar 1. Lima perspektif dalam *Performance Prism*
Sumber: Neely *et al.* (2002: xi)

Kelima perspektif seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1 di atas secara terperinci akan dijabarkan pada penjelasan sebagai berikut.

1) Kepuasan *Stakeholder* (*Stakeholder Satisfaction*)

Perspektif pertama yang mendasari metode *Performance Prism* adalah perspektif kepuasan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*). Kepuasan *stakeholder* merupakan perwujudan dari apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder* dari perusahaan. Perspektif ini didahului dengan menentukan siapa sajakah *stakeholder* dalam perusahaan dan kemudian menentukan apa sajakah yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para *stakeholder* tersebut. Pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) yang

dipertimbangkan di sini contohnya meliputi konsumen, *supplier*, tenaga kerja, investor, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Penting bagi perusahaan untuk berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan *stakeholder*-nya serta melakukan komunikasi yang baik dengan mereka. Memang benar bila dalam kenyataannya tetap ada *stakeholder* yang lebih penting dibanding dengan yang lainnya, namun hal itu tidak berarti mengabaikan *stakeholder* yang lainnya.

2) Kontribusi *Stakeholder* (*Stakeholder Contribution*)

Dalam metode ini, selain mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* perusahaan juga mengidentifikasi kontribusi apa yang dibutuhkan dan diinginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. *Stakeholder contribution* merepresentasikan sesuatu yang diberikan oleh *stakeholder* yang memberikan manfaat untuk perusahaan. Hal ini berkebalikan dengan *stakeholder satisfaction* yang merepresentasikan keinginan dan kebutuhan yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan.

Di satu sisi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* merupakan dua hal yang berkebalikan, namun di sisi lain kedua hal tersebut juga saling berkaitan. Hal ini menunjukkan sebuah hubungan timbal balik diantara keduanya, dimana perusahaan akan berharap mendapatkan kontribusi dari para

stakeholder-nya sebaik para *stakeholder*-nya mengharapkan keinginan dan kebutuhannya dipenuhi oleh perusahaan.

3) Strategi

Setelah penentuan perspektif *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi. Pertanyaan kunci yang mendasari perspektif ini adalah strategi apa yang harus diadopsi oleh perusahaan untuk meyakinkan bahwa kebutuhan dan keinginan *stakeholder* telah terpenuhi (sambil meyakinkan pula bahwa kebutuhan perusahaan akan kontribusi dari *stakeholder* juga terpenuhi). Dalam hal ini strategi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi. Seperti yang diungkapkan Hansen dan Mowen (2009: 367) “strategi adalah penspesifikasian hubungan yang diinginkan manajemen di antara beberapa perspektif”. Selain itu, strategi juga memiliki arti penting bagi sebuah perusahaan karena strategi mendefinisikan faktor-faktor kunci keberhasilan, yang akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk mencapainya jika faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai (Anthony, 2005: 169).

Dalam perspektif strategi ini Neely, *et al.* (2002: 169), mengungkapkan bahwa pengukuran memiliki empat peran, yaitu:

- a) Ukuran-ukuran tersebut dibutuhkan agar memungkinkan manajer menelusuri apakah strategi yang mereka pilih telah benar-benar diimplementasikan atau tidak.
 - b) Ukuran-ukuran dapat digunakan untuk mengkomunikasikan strategi-strategi dalam perusahaan.
 - c) Ukuran-ukuran dapat diaplikasikan, untuk mendorong dan merangsang implementasi strategi.
 - d) Setelah tersedia, data pengukuran dapat dianalisis dan digunakan untuk menguji apakah strategi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau tidak.
- 4) Proses

Setelah strategi yang diperlukan untuk memenuhi keinginan *stakeholder* ditentukan, kemudian kita perlu menentukan proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi tersebut.

Neely, *et al.* (2002: 173) mengungkapkan bahwa:

Proses dalam hal ini dapat didefinisikan sebagai apa yang membuat perusahaan bekerja, atau dengan kata lain proses adalah cetak biru untuk apa pekerjaan dikerjakan, kapan dan di mana, serta bagaimana pekerjaan tersebut harus dieksekusi.

Selain itu Hansen & Mowen (2009: 374) juga menjelaskan lebih lanjut mengenai definisi proses sebagai berikut.

Proses adalah sarana menciptakan nilai dari para *stakeholder*, jadi perspektif ini mencakup identifikasi hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan atau dengan kata lain memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*).

5) Kapabilitas

Langkah selanjutnya setelah menentukan proses adalah menentukan kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya. Kapabilitas dapat dimaksudkan sebagai kombinasi dari orang-orang, praktik-praktik, teknologi, dan infrastruktur perusahaan yang secara kolektif merepresentasikan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari *stakeholder* melalui bagian khusus dari operasinya (Neely, *et al.*, 2002: 177).

Selain itu, Mudrajat Kuncoro (2005: 44) juga menjelaskan lebih lanjut mengenai kapabilitas yang dinyatakan sebagai berikut.

Kapabilitas (*capability*) menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan, yang diinginkan. Kapabilitas terus dikembangkan sebagai hasil dari interaksi kompleks yang saling menguntungkan serta keterkaitan antara sumber daya yang terlihat dan tak terlihat berdasarkan perkembangan, pertukaran, atau berbagi informasi dan pengetahuan dalam suatu organisasi. Kapabilitas menjadi penting ketika dikombinasikan secara unik menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai strategis dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Berikut akan dijelaskan melalui sebuah ilustrasi untuk mempermudah pemahaman mengenai penerapan lima perspektif *Performance Prism*. Seperti yang telah dijelaskan di atas, langkah pertama dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* adalah mengidentifikasi *stakeholder*. Sebagai contoh kita gunakan *stakeholder* karyawan. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi apa saja keinginan dan kebutuhan dari *stakeholder* tersebut. Tingkat *Stakeholder Satisfaction* terukur dalam persentase kepuasan karyawan. Di samping mengidentifikasi *stakeholder satisfaction*, diidentifikasi pula *stakeholder contribution*. *Stakeholder Contribution* ini terukur dari tingkat loyalitas karyawan. Dari kedua perspektif tersebut, pengukuran kinerja kemudian akan diturunkan ke perspektif ketiga, yaitu perspektif strategi. Dalam hal ini, strategi yang dimaksud adalah strategi yang diterapkan perusahaan untuk mengakomodasi keinginan dan kebutuhan karyawan, sekaligus juga kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. Sebagai contoh, strategi yang diterapkan perusahaan tersebut adalah dengan pemberian kompensasi. Setelah diketahui mengenai strategi apa yang diterapkan, selanjutnya ditentukan proses apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menjalankan strategi tersebut. Proses yang bisa dilakukan antara lain adalah dengan melaksanakan *reward and punishment*. Selanjutnya, yang terakhir adalah mengidentifikasi kapabilitas, dari hasil identifikasi diketahui bahwa kapabilitas yang

dimiliki perusahaan untuk menjalankan proses yang ada adalah dengan penerapan sistem presensi terkomputerisasi dan terintegrasi.

B. Penelitian yang Relevan

1. Analisa Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus: PT Perkebunan Nasional IV Unit Adolina) oleh Diky Hajril Anshari (2011).

Penelitian yang dilakukan di PT Perkebunan Nasional IV Unit Adolina, Sumatera Utara ini menghasilkan data mengenai *stakeholder* yang terlibat di dalam perusahaan, antara lain yaitu investor, pelanggan, pemasok, karyawan, serta pemerintah dan masyarakat. Dari *stakeholder* investor, indikator yang menunjukkan performa yang kurang baik ada pada indikator pemanfaatan aset secara optimal dan minimalisasi biaya. Dari *stakeholder* pelanggan, indikator yang masih harus diperbaiki adalah mengenai modernisasi peralatan. Dari *stakeholder* pemasok, indikator yang masuk dalam kategori buruk adalah lamanya pembayaran, retensi pemasok (masa kerja) dan percepatan waktu pemenuhan kewajiban kepada pemasok. Dalam *stakeholder* karyawan, indikator yang menunjukkan kinerja yang buruk adalah pada indikator yang berhubungan dengan peningkatan sumber daya manusia. Selanjutnya, dalam *stakeholder* pemerintah dan masyarakat, indikator yang menunjukkan kinerja yang buruk ada pada indikator yang berhubungan dengan tingkat penciptaan pekerjaan, keamanan aset dan fasilitas perusahaan, kualitas dan hubungan dengan lingkungan sekitar dan regulator.

2. Analisa Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus: PT Petrokimia Gresik) oleh Eka Zusan Arianto, Sri Gunani Partiwani (2008).

Dari penelitian ini diperoleh hasil antara lain yaitu, yang pertama, dengan metode *Performance Prism* pengukuran kinerja korporasi pada PT Petrokimia Gresik didapatkan indeks total dari perhitungan menggunakan metode *Objectives Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* sebesar 8,722. Dari 55 KPI yang ada, sebanyak 48 KPI yang masuk dalam kategori hijau dan 5 KPI yang masih berada dalam kategori kuning. 1 KPI yang masuk dalam kategori merah. 5 KPI yang masih berada dalam kategori kuning antara lain adalah Jumlah Keluhan Pelanggan, Penyusunan Kurikulum *Core Soft Competence*, Lamanya Pembayaran, Indeks Kepuasan Masyarakat, Realisasi Anggaran, sedangkan aspek kinerja yang berada dalam kategori merah adalah Tingkat Ketersediaan Pupuk di Pasar, untuk itu perlu adanya perbaikan pada kinerja ini.

3. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Hotel Arini Jl. Brigjen Slamet Riyadi No. 361 Solo) oleh Pandu Febriarso (2008).

Dalam penelitian ini disebutkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism* dapat memberikan hasil pengukuran yang lebih komprehensif daripada menggunakan metode pengukuran yang lainnya seperti *Balanced Score Card*, *Business Excellence Model*, ataupun kerangka kerja lainnya. Metode

Performance Prism dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif karena pengukuran kinerja tidak dimulai dari sisi strategi dan tidak hanya memperhitungkan sisi strategi saja, namun juga memperhitungkan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas.

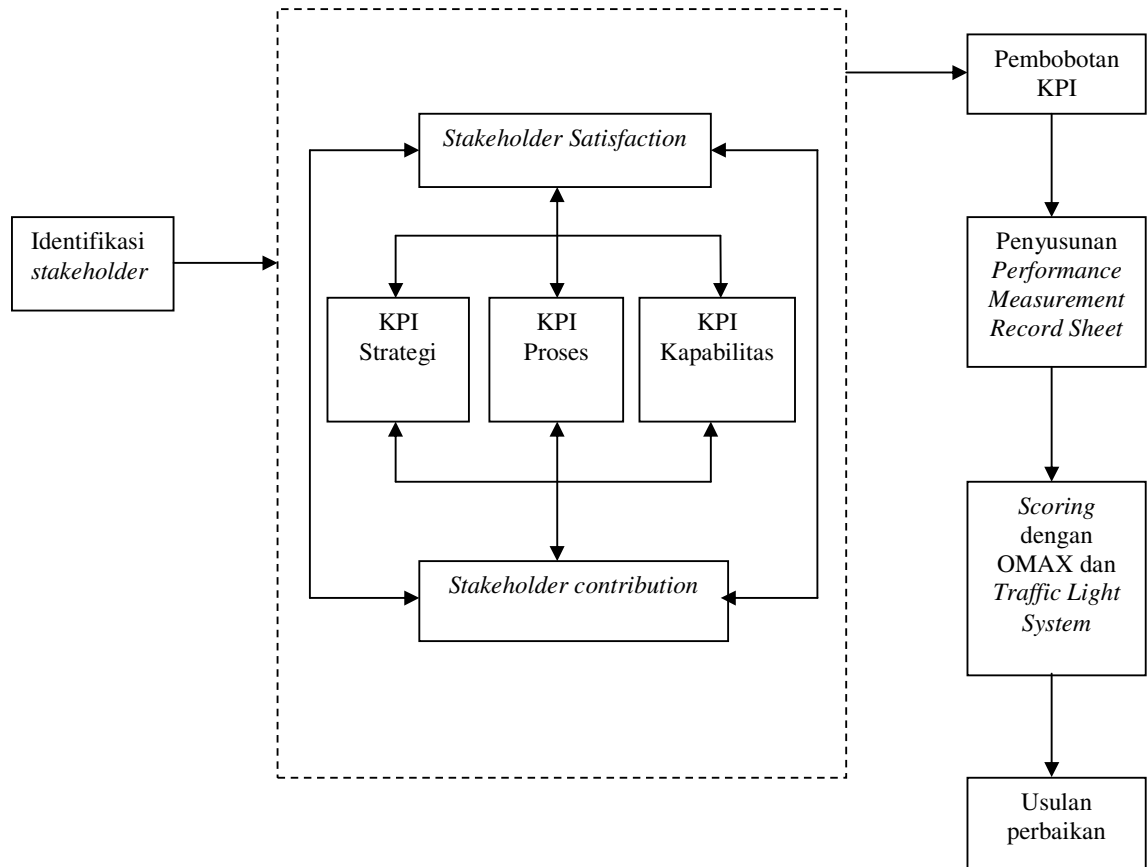
Baik penelitian ini maupun ketiga penelitian yang relevan di atas memiliki persamaan yaitu sama-sama menggunakan metode *Performance Prism* sebagai alat pengukuran. Di samping itu, perbedaan antara penelitian ini dengan ketiga penelitian yang relevan di atas terletak pada subjek penelitian yang diambil. Penelitian ini menggunakan *stakeholder* yang ada pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean sebagai subjek penelitian. kinerja perusahaan.

C. Kerangka Berpikir

Pengukuran kinerja perusahaan memiliki peran yang penting untuk mengetahui bagaimanakah tingkat pencapaian yang telah diperoleh perusahaan sehubungan dengan kinerja yang dilakukan pada periode waktu yang tertentu. Dengan kata lain, pengukuran kinerja dapat membantu perusahaan untuk mengkuantifikasikan tingkat efektivitas dan efisiensi yang telah dicapai perusahaan pada periode yang lalu. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan untuk terus melakukan perbaikan secara terus menerus, karena dengan pengukuran kinerja perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian mana sajakah yang masih memerlukan perbaikan.

Performance Prism merupakan sebuah metode pengukuran kinerja yang mencoba menyempurnakan kerangka kerja lainnya seperti *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma*. Dalam pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean ini, proses pengukuran kinerja tidak dimulai dari strategi, namun dimulai dengan mengidentifikasi siapa sajakah *stakeholder* yang terlibat dalam PT Tunas Dwipa Matra sekaligus mengidentifikasi apa sajakah kebutuhan dan keinginan masing-masing *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*) yang diharapkan dapat dipenuhi oleh PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean. Kemudian perspektif kedua dalam kerangka kerja *Performance Prism* adalah *stakeholder contribution*, dimana dalam perspektif ini manajemen PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean berusaha menggali apa sajakah kontribusi yang bisa diberikan oleh masing-masing *stakeholder* kepada perusahaan. Setelah diketahui mengenai apa sajakah kebutuhan/ keinginan *stakeholder* dan sebaliknya juga kontribusi *stakeholder*, pengukuran akan diturunkan pada tiga perspektif lainnya yaitu strategi, proses, dan kapabilitas. Strategi merupakan spesifikasi tujuan, ukuran, target, dan inisiatif tiap perspektif. Setelah strategi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menetapkan proses apa sajakah yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Proses-proses yang telah ditetapkan tersebut kemudian dijabarkan kembali ke dalam kapabilitas atau kemampuan-kemampuan apa saja yang dapat dilakukan untuk melaksanakan proses tersebut.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 2. Paradigma Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean pada periode Januari-Juli 2012 jika diukur dari indikator kepuasan dan keinginan dari masing-masing *stakeholder*?
2. Bagaimanakah kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean pada periode Januari-Juli 2012 jika diukur dari indikator kontribusi yang diberikan oleh masing-masing *stakeholder*?
3. Bagaimanakah kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean pada periode Januari-Juli 2012 jika diukur dari indikator strategi yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan *stakeholder*?
4. Bagaimanakah kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean pada periode Januari-Juli 2012 jika diukur dari indikator proses yang dilakukan dalam menjalankan strategi perusahaan?
5. Bagaimanakah kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean pada periode Januari-Juli 2012 jika diukur dari indikator kapabilitas/kemampuan yang dioperasikan untuk meningkatkan proses tersebut?