

# Penilaian Kinerja

## SISTEM PENILAIAN KINERJA (SPK)

- ✓ Mekanisme untuk meningkatkan keberhasilan organisasi dalam menerapkan strategi
- ✓ Tujuan membantu pelaksanaan strategi.
- ✓ Dalam menyusun SPK, manajer senior memilih yang paling dapat menggambarkan strategi perusahaan
- ✓ Selama ini yang dipakai hanya ukuran finansial, padahal ada kelemahannya yaitu: keuntungan hanya berorientasi jangka pendek dan mendorong tindakan manipulasi data. Sehingga ukuran non finansial juga perlu di perhitungkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan.
- ✓ Dahulu ada kecenderungan untuk ukuran kinerja non finansial digunakan untuk level bawah sebagai pengendalian tugas. Sedangkan ukuran finansial dipakai untuk level atas, digunakan sebagai pengendalian manajemen.
- ✓ Pada saat ini, SPK menggunakan ukuran finansial dan non finansial sebagai pengukuran kinerja dalam semua level organisasi. Contoh SPK adalah **Balanced Scorecard** (BSc).

## BALANCED SCORECARD

- ✓ Tahun 1990, Nolan Norton Institute yang dipimpin oleh David P. Norton menyponsori studi tentang “*pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan*”. Kemudian hasil studi tersebut diterbitkan dalam Jurnal Harvard Review tahun 1992, dengan judul “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”.
- ✓ Hasil studi tersebut menyimpulkan untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup 4 (empat) perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, inovasi dan pembelajaran.
- ✓ Pengetian BSc sendiri adalah alat pengukuran kinerja yang menekankan keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain, dalam usaha mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak yang terbaik demi kepentingan perusahaan.
- ✓ BSc mendorong terciptanya bauran (campuran) dari berbagai macam ukuran strategis yang mencakup: *outcome* dan *driver measure*, *financial* dan *non financial measures*, *internal* dan *external measures*.
- ✓ Empat perspektif (pertanyaan pokok) yang harus dijawab dalam pendekatan BSc adalah:
  - Perspektif keuangan: Bagaimana pandangan perusahaan menurut para pemegang saham?
  - Perspektif bisnis internal: Apa yang menjadi keunggulan perusahaan?
  - Perspektif *customer* (pelanggan): Bagaimana pandangan konsumen terhadap perusahaan?

- Perspektif inovasi dan pembelajaran: Apakah perusahaan terus melakukan pembelajaran dan melakukan inovasi terus-menerus sesuai dengan tuntutan eksternal?
- ✓ Implementasi BSc mencakup 4 langkah:
  - Penentuan strategi
  - Penentuan ukuran-ukuran strategi
  - Pengintegrasian ukuran-ukuran strategi ke dalam sistem manajemen
  - Review/telaah/kaji ulang ukuran-ukuran dan hasilnya berulang-ulang.
- ✓ Kegagalan penerapan BSc:
  - Kurangnya hubungan non finansial dengan hasilnya
  - Lebih menekankan pada hasil finansial
  - Ukuran-ukuran tidak di-update
  - Terlalu banyak pengukuran
  - Kesulitan dalam menemukan *trade off*.

Sumber:

Anthony, N. Robert & Govindarajan, Vijay. *Management Control Systems*, 12<sup>th</sup> Edition, Mc Graw Hill International Edition, 2007.