

EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI ORGANISASI

Oleh: SUADI
Dosen STAI Salahuddin Pasuruan
suadi@staispasuruan.ac.id

ABSTRAK

Evaluasi merupakan kegiatan yang berkelanjutan pada pengendalian strategi. Sedangkan pengendalian Strategi adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya

Cara melakukan pengukuran Strategi dapat adalah dengan menyesuaikan kekuatan yang dimiliki dengan kesempatan yang ada di lingkungannya dan menyelaraskan berbagai sistem administratifnya dengan mempertimbangkan 7S (*strategy, structure, system, style, shared value staff and skill*).

Faktor yang sangat menentukan dalam Evaluasi Strategi dilakukan dengan pendekatan SWOT ataupun pendekatan peran (*policy, strategik dan fungsi*) untuk mengetahui: 1) Kuantitas, mutu dan ketersediaan, 2) Dominasi, integrasi dan keunikan, 3) Posisi dan ketergantungan.

Selain itu juga perlu memperhatikan faktor ekonomi, politik, sosial, budaya, dan historis yang menimbulkan perbedaan dalam pengertian, cara pandang, dan definisi. Juga faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.

Katakunci: Strategi, Evaluasi

A. PENDAHULUAN

Kinerja organisasi adalah kompleks dan merupakan fungsi dari banyak variabel. Sebuah variabel yang terus mendapat perhatian dari akademisi dan professional adalah orientasi organisasi. Meskipun sulit untuk dikonseptualisasi dan diukur, orientasi organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Orientasi organisasi, khususnya orientasi layanan, telah terbukti memiliki pengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Orientasi layanan dikonseptualisasikan sebagai predisposisi organisasi, preferensi atau afinitas organisasional strategik untuk layanan prima. Dalam menjaga kualitas kinerja organisasi, organisasi perlu melakukan evaluasi guna memantau efektifitas dan efisiensinya yang selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Telah diketahui bahwa evaluasi merupakan alat bantu dalam menyusun, menetapkan dan mengelola kebijakan organisasi. Evaluasi berguna untuk mengukur, menganalisa dan menelusuri hasil capaian pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan artinya evaluasi perlu dilaksanakan atas kebijakan atau prioritas dalam organisasi. Evaluasi juga membahas tentang pengukuran kinerja sebagai bagian dari tahap evaluasi dan kontrol strategik yang sekaligus merupakan tahap akhir dari keseluruhan

proses manajemen strategik. Pengukuran kinerja didefinisikan oleh para ahli dari berbagai perspektif yang pada intinya merupakan evaluasi dari suatu strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja menjadi isu yang menarik disebabkan karena kegiatan bisnis dewasa ini dihadapkan pada berbagai tantangan diantaranya: penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, mempertahankan kredibilitas organisasi serta memenuhi kepentingan *stakeholder* lainnya. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan tersebut tercermin dari hasil pengukuran kinerja organisasi.

B. PEMBAHASAN

Dalam penulisan bab evaluasi dan pengendalian strategi ini, penulis memfokuskan pembahasannya kedalam lima sub pembahasan. Berikut ini penjelasannya:

1. Pengertian Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Evaluasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah penilaian, hasil yang belum diperoleh, upaya penilaian secara teknis dan ekonomis terhadap suatu bahan galian untuk kemungkinan pelaksanaan mendatang. Evaluasi merupakan satu mata rantai dari siklus perencanaan yang

melibatkan empat tahapan pokok yang meliputi: formasi kebijakan (*plan*), implementasi (*do*), evaluasi terhadap implementasi (*check*), umpan balik terhadap implementasi kebijakan dan evaluasi terhadap kebijakan baru (*act*).

Dalam Kamus Bahasa Inggris, evaluasi berasal dari kata *evaluation* yaitu *Process optimization: To implement the results of the process evaluation* atau *Optimalisasi Proses: Untuk menerapkan hasil dari evaluasi proses*. Didukung pula dalam Ensiklopedi Bebas, evaluasi berarti proses penilaian. Dalam organisasi, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran akan efektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi, data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi program berikutnya.

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan organisasi. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, maka dari itu evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor

eksternal dan internal selalu berubah. Evaluasi merupakan kegiatan yang berkelanjutan pada pengendalian strategi.¹

Pengendalian telah mengalami perkembangan definisi dari masa ke masa, yang cukup populer adalah pendapat Usury dan Hammer yang berpendapat bahwa “*Controlling is management’s systematic efforts to achieve objectives by comparing performances to plan and taking appropriate action to correct important differences*” yang artinya pengendalian adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya.²

Secara sederhana pengendalian dapat diartikan sebagai proses penyesuaian pergerakan organisasi dengan tujuannya. Pengendalian strategi merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi

1 Menenal Manajemen Strategik Taufiqurokhman, “Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof,” *Dr. Moestopo Beragama* (2016). 32

2 Ibid. 81

organisasi. Istilah pengendalian strategi merupakan istilah yang dapat dipertukarkan dengan pengendalian intern. *Standards for Internal Control in the Federal Government* yang dikeluarkan oleh *General Accounting Office* (GAO) November 1999 menyatakan bahwa: “*In short, internal control, which is synonymous with management control, helps government program managers achieve desired results through effective stewardship of public resources*”.

Robert Anthony mengartikan sistem pengendalian strategi sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memahami suatu sistem pengendalian strategi dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian strategi dalam suatu organisasi dan proses pengendalian strategi.³

2. Pengukuran Strategi

Pengukuran strategik merupakan pengukuran kinerja yang mempunyai ruang lingkup terluas. Pengukuran ini ditujukan untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya dalam

jangka waktu panjang. Dengan kata lain pengukuran strategik adalah langkah terakhir dari proses manajemen strategik yang dilakukan oleh manajer agar terhubung dengan strategi yang dipilih oleh organisasi.⁴

Secara teori kualitas organisasi dalam beradaptasi dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi, Chakravarthy⁵ dalam artikelnya menyimpulkan sebagai berikut: organisasi yang beradaptasi dengan baik (*well-adapted firm*) adalah organisasi yang mampu menyesuaikan kekuatan yang dipunyai dengan kesempatan yang ada di lingkungannya dan menyelaraskan berbagai sistem administratifnya dengan strategi yang dipilih. Bahasa yang lebih populer menyebutkan, organisasi yang mempunyai strategi efektif dan efisien dalam mensinkronisasikan 7S Mc Kinsey (*strategy, structure, system, style, shared value staff and skill*). Kaplan menjelaskan bahwa kerangka kerja 7Ss Mc Kinsey adalah⁶:

4 Monica Franco-Santos et al., “Towards a Definition of a Business Performance Measurement System,” *International journal of operations & production management* (2007). 784-801.

5 Balaji S Chakravarthy, “Measuring Strategic Performance,” *Strategic management journal* 7, no. 5 (1986): 437-458.

6 Robert S Kaplan, “How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model,” *Strategy & leadership* (2005).

- a. Strategi adalah penempatan dan tindakan yang dilakukan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan dan bertahan dalam persaingan.
- b. Struktur adalah cara bagaimana orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut dibagi atas tugas, bidang keahlian, dan tanggung jawab dan bagaimana merekasaling berhubungan.
- c. Sistem adalah prosedur formal dan informal yang mengatur kegiatan sehari-hari meliputi: segala sesuatu dari sistem informasi manajemen, pengukuran kinerja, sistem penghargaan, perencanaan, biaya dan pengalokasian sumberdaya
- d. Keterampilan adalah kemampuan dan kompetensi unik yang ada dalam perusahaan.
- e. *Shared value* adalah nilai dan kepercayaan perusahaan yang pada akhirnya menjadi panduan karyawan dalam berperilaku
- f. *Staff* adalah sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan
- g. *Style* adalah gaya pendekatan pimpinan atau manajemen puncak terhadap keseluruhan operasional perusahaan

3. Tata Cara Evaluasi Strategi yang Efektif

Evaluasi strategik adalah tingkat terakhir dalam manajemen strategik. Dalam mengadakan sebuah proses evaluasi, terdapat beberapa hal yang akan dibahas yaitu apa yang menjadi bahan evaluasi, bagaimana proses evaluasi, kapan evaluasi diadakan, mengapa perlu diadakan evaluasi, di mana proses evaluasi diadakan, dan pihak yang mengadakan evaluasi. Hal yang perlu dilakukan evaluasi tersebut adalah narasumber yang ada, efektifitas penyebaran pesan, pemilihan media yang tepat dan pengambilan keputusan anggaran dalam mengadakan sejumlah promosi dan periklanan.⁷

Evaluasi perlu diadakan dengan tujuan untuk menghindari kesalahan perhitungan pembiayaan, memilih strategi terbaik dari berbagai alternatif strategis yang ada, meningkatkan efisiensi iklan secara general, dan melihat apakah tujuan sudah tercapai. Di sisi lain, organisasi kadang-kadang enggan untuk mengadakan evaluasi karena biayanya yang mahal, terdapat masalah dengan penelitian, ketidaksetujuan akan apa yang hendak

⁷ Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan* (Gramedia Pustaka Utama, 2002).99-102

dievaluasi, merasa telah mencapai tujuan, dan banyak membuang waktu.

Secara garis besar, proses evaluasi terbagi menjadi dua yaitu: diawal (*pretest*) dan diakhir (*posttest*). *Pretest* merupakan sebuah evaluasi yang diadakan untuk menguji konsep dan eksekusi yang direncanakan. Sedangkan, *posttest* merupakan evaluasi yang diadakan untuk melihat tercapainya tujuan dan dijadikan sebagai masukan untuk analisis situasi berikutnya.

Evaluasi dapat dilakukan di dalam atau di luar ruangan. Evaluasi yang diadakan di dalam ruangan pada umumnya menggunakan metode penelitian laboratorium dan sampel akan dijadikan sebagai kelompok percobaan. Kelemahannya dari metode ini kurang dapat diterapkan. Sementara, evaluasi yang diadakan di luar ruangan akan menggunakan metode penelitian lapangan di mana kelompok percobaan tetap dibiarkan menikmati kebebasan dari lingkungan sekitar. Metode ini lebih dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Untuk mencapai evaluasi tersebut dengan baik, diperlukan sejumlah tahapan yang harus dilalui yakni menentukan permasalahan secara jelas, mengembangkan

pendekatan permasalahan, memformulasikan desain penelitian, melakukan penelitian lapangan untuk mengumpulkan data, menganalisis data yang diperoleh, dan kemampuan menyampaikan hasil penelitian.⁸ Dalam hal ini terdapat tiga hal pokok dalam evaluasi, yaitu:

- a. Memeriksa kembali faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang berjalan.
- b. Pengukuran kinerja
- c. Mengambil langkah-langkah perbaikan.

Disisi lain, Ada delapan hal penting dalam pelaksanaan evaluasi yaitu pejabat strategik, misi organisasi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan *policy*.

- 1) Pejabat Strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi biasa menyandang berbagai *title* jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua

⁸ W Lawrence Neuman, "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Research," USA: University of Wisconsin. Hal (2006): 209–309.

penanggungjawab, ketua atau lain sebagainya.

- 2) Misi organisasi adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang dari organisasi sejenisnya yang lain. Suatu misi organisasi didefinisikan dalam ruang lingkup operasional organisasi.
- 3) Peluang dan Ancaman Eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.
- 4) Kekuatan dan Kelemahan Internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya, Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional adalah aktivitas dalam evaluasi strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi dalam mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.
- 5) Tujuan Jangka Panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi

dasar organisasi. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.

- 6) Strategi adalah berarti bahwa cara agar tujuan jangka panjang akan bisa dicapai. Strategi dalam organisasi mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, akuisisi, pengembangan, likuidasi dan *joint venture*.
- 7) Tujuan Tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.

8) *Policy* adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. *Policy* meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Faktor-faktor dalam Evaluasi Strategi

Evaluasi Strategi dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan: sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (*policy*, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

- a. Kuantitas, mutu dan ketersediaan
- b. Dominasi, integrasi dan keunikan
- c. Posisi dan ketergantungan

Dalam proses evaluasi strategik diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai

jawaban terhadap pencaangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya yang sederhana, fungsional, divisional, matriks strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

Dengan Evaluasi strategik sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategik di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang memuaskan.

Jika dilihat dari variabel lingkungan, faktor evaluasi strategi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti politik, sosial, budaya, dan historis yang

menimbulkan perbedaan dalam pengertian, cara pandang, dan definisi. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai entitas yang aktivitasnya menghasilkan layanan publik dalam memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan

menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi.

Oleh karena itu, evaluasi organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja ditujukan untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya dalam jangka waktu panjang. Dengan kata lain pengukuran kinerja adalah langkah terakhir dari proses manajemen strategik yang dilakukan oleh manajer yang terhubung dengan strategi yang dipilih oleh organisasi.

Secara teori, kualitas organisasi dalam beradaptasi dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi, Chakravarthy dalam artikelnya menyimpulkan sebagai berikut: a) Strategi organisasi sesuai dengan struktur industri dan suasana, b)

Struktur organisasi sesuai dengan lingkungannya dan strategi, c) Sistem manajemen sesuai dengan strategi dan struktur organisasi, d) Gaya manajemen disesuaikan dengan konteks strategi.

Organisasi yang beradaptasi dengan baik (*well-adapted firm*) adalah organisasi yang mampu menyesuaikan kekuatan yang dipunyai dengan kesempatan yang ada di lingkungannya dan menyelaraskan berbagai sistem administratifnya dengan strategi yang dipilih. Kravchuk dan Shack memberikan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan ukuran kinerja:

- a. Memformulasikan tujuan, strategi dan misi yang koheren dan jelas
- b. Mengembangkan strategi pengukuran yang eksplisit.
- c. Melibatkan pengguna-pengguna kunci pada fase perancangan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja
- d. Merasionalisasi struktur rencana sebagai awal dari pengukuran kinerja
- e. Mengembangkan beberapa ukuran untuk pengguna yang beragam sesuai dengan yang dibutuhkan
- f. Menyediakan sebuah gambaran jelas dari kinerja pengguna

- g. Adanya *review* dan revisi terhadap sistem pengukuran secara periodik
- h. *Take accounts of upstream, downstream, dan lateral complexities*
- i. Menghindari agregasi informasi yang berlebihan⁹

Konsep pengukuran kinerja mengacu pada konsep *value for money* (VFM). Konsep *value for money* terdiri dari tiga elemen utama yaitu:

- a. Ekonomi terkait dengan pengkonversian input primer berupa sumber daya keuangan (Uang/kas) menjadi input sekunder berupa tenaga kerja, bahan, infrastruktur dan barang modal yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa dalam perolehan sumber daya input tidak terjadi pemborosan.
- b. Efisiensi terkait dengan hubungan antara *output* berupa pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output*
- c. Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya tercapai. Efektivitas merupakan hubungan antara *output*

9 Taufiqurokhman, "Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof."95-96

dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

Konsep VFM menekankan pada hasil atau pelayanan terhadap publik. Organisasi tidak hanya berfokus pada pendapatan saja, tetapi bagaimana meningkatkan pelayanan terhadap publik. Untuk mengukur tingkat ekonomi, efisiensi dan efektivitas diperlukan pengembangan indikator kinerja dalam desain sistem pengukuran kinerja organisasi.¹⁰

Pengukuran/penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Menurut De Bruijn dan Mahmudi, tujuan pengukuran/penilaian kinerja antara lain:

a) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja pada organisasi digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan

bagaimana cara memperbaikinya. Sistem pengukuran kinerja untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

b) Menyediakan sarana pembelajaran organisasi.

Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

c) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.

Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Atmosfir tersebut dapat terwujud dengan perbaikan kinerja

yang dilakukan secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

- d) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*–

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward* (kenaikan gaji, tunjangan, promosi) atau *punishment* (pemutusan kerja, penundaan promosi, teguran). Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berbasis kinerja. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan *reward*, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill*, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

- e) Memotivasi pegawai.

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang

tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

- f) Menciptakan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya.¹¹

Adapun pengukuran kinerja diatas terbagi menjadi tiga bagian yaitu:

a. Pengukuran Perspektif Tradisional

Pengukuran kinerja pada awalnya dikembangkan dengan berlandaskan pada perhitungan keuangan (*financial*) seperti: *Return on Investment* (ROI), *Market Share*, *Market Share Gain*, *Return on Sales*, *Growth in Revenues*, *Cash Flow/Investment* dan sebagainya. Pengukuran kinerja dengan basis perhitungan keuangan (*financial*) dikelompokkan pada perspektif tradisional.

Perspektif ini banyak menuai kritikan karena memiliki beberapa kelemahan, salah satunya indikator finansial dinilai hanya mempertimbangkan satu sisi *stockholder* dan mengabaikan

11 Ibid.97-98

kepentingan *stakeholder* lainnya. Secara umum pengukuran kinerja perspektif tradisional tidak mampu memberi gambaran kinerja organisasi dimasa depan, sedangkan pengukuran kinerja membutuhkan pengukuran yang dapat menggambarkan kinerja organisasi saat ini dan masa datang. Kelemahan pengukuran perspektif ini menjadi perhatian para peneliti, salah satunya Cakravarthy.

Pada tahun 1986 Chakravarthy melakukan studi yang didasari oleh penelitian Peter dan Waterman. Studi ini ditujukan untuk mengevaluasi kinerja dan mengklasifikasikan perusahaan yang tergolong *excellent* dan *non excellent* dengan berbagai perspektif pengukuran kinerja yang berkembang. Unit analisis penelitiannya adalah industri komputer. Pemilihan industri komputer sebagai sampel penelitian dengan alasan industri ini dapat mewakili perusahaan yang dapat beradaptasi dengan baik dan pengukuran kinerja akan lebih objektif apabila dilakukan pada satu jenis industri.

Industri komputer yang dijadikan sampel berjumlah 14 (empat belas) perusahaan computer

yang terdiri dari: 7 (tujuh) sampel perusahaan komputer yakni: IBM, HP, DEC, NCR, Amdahl, Wang dan Data General diambil berdasarkan sampel penelitian yang dilakukan oleh Peter dan Waterman. Hasil penelusuran awal diketahui bahwa tujuh perusahaan komputer ini digolongkan sebagai perusahaan yang *excellent*. 4 (empat) sampel lain diambil dari studi Fortune yang melakukan pemeringkatan perusahaan komputer yang memiliki reputasi baik yaitu: perusahaan CDC, Honeywell, Burroughs dan Sperry, 3 (tiga) sampel terakhir yang ditambahkan adalah: *Commodore*, *Prime Computer* dan *Cray Research*. Pemilihan tiga sampel terakhir dengan alasan: a) Kurang cermatnya penelitian Peter dan Waterman yang menganggap perusahaan-perusahaan ini tersebut tergolong pada perusahaan yang kurang baik dalam beradaptasi dan bereputasi rendah pada studi Fortune b) Masing-masing perusahaan yang dipilih belum memperlihatkan publisitas yang baik pada saat Peters dan Waterman mulai melakukan survei. c) Perusahaan yang dipilih tergabung dalam SIC grup sebagai

perusahaan yang terbaik dalam: *electronic computing equipment* (SIC 3680), *mini and micro computers* (SIC 3681) dan *mainframes* (SIC 3682)

Untuk menguji pernyataan bahwa pengukuran kinerja perspektif tradisional mempunyai banyak kelemahan, Chakravarthy melakukan satu penelitian. Dalam penelitian tersebut 14 (empat belas) indikator pengukur keuangan dikelompokkan kemudian dengan analisis faktor terklasifikasi menjadi 4 (empat) kelompok yaitu: (1. Profitabilitas, (2. *Reactive market position*, (3. *Change in profitability and cash flow* dan (4. *Growth in sales and market share* Dimensi *profitability* yang dinilai menjadi faktor penentu utama sementara tiga dimensi lainnya tidak dapat digunakan pada semua bisnis. Indikator ukuran yang dihubungkan dengan pengukuran profitabilitas adalah: *Return on Equity* (ROE), *Return on Total Capital* (ROTC) dan *Return on Sales* (ROS).

Hasil penelitian menunjukkan tiga indikator *profitability* tidak mampu menjadi indikator pembeda bagi perusahaan yang tergolong *excellent* dan *non excellent*. ROE

tidak signifikan membedakan perusahaan yang *excellent* dan *non excellent*. ROTC mampu menjadi faktor pembeda tetapi sangat kecil sekali. ROS juga tidak dapat menjadi faktor pembeda. Kegagalan indikator profitabilitas sebagai pembeda perusahaan yang tergolong *excellent* dan *non excellent* sekaligus membuktikan berbagai kritikan terhadap pengukuran berbasis perhitungan akuntansi diantaranya: a) adanya ruang untuk manipulasi akuntansi, b) kurang memperhitungkan/menghargai *asset*, c) terdistorsi oleh kebijakan penyusutan, penilaian persediaan, pendapatan serta pengeluaran, d) perbedaan metode penyesuaian dan e) perbedaan karena kurangnya standarisasi dalam konvensi akuntansi internasional

Pengukuran kinerja lain yang masih digolongkan pada pandangan tradisional menurut Chakravarthy adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi *financial marketmeasures*. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi ini adalah M/B ratio atau rasio harga pasar terhadap nilai buku. Pengukuran ini dapat meminimalisir kegagalan

pengukuran kinerja profitabilitas, sebab pengukuran ini dapat memprediksi kemampuan perusahaan untuk memberikan return kesejumlah pemegang saham di masa mendatang. Akan tetapi pengukuran keuangan pasar ini tidak dapat memperlihatkan prospek perusahaan secara keseluruhan dimasa datang dan tidak terbebas dari manipulasi akuntansi khususnya untuk nilai buku perusahaan.

Dari dimensi *profitability* dan *financial marketmeasures* yang berbasis keuangan, Chakravarty menyimpulkan pandangan tradisional gagal membedakan antara kinerja perusahaan yang tergolong *excellent* dan *nonexcellent*. Kegagalan ini disebabkan: a) fokus hanya pada hasil dari proses perubahan didalam perusahaan, b) mengabaikan *stakeholder*, c) asumsi bahwa pengukuran kinerja dengan *single measurement* tidak mencukupi sebagai penjelas kinerja perusahaan dimasa datang.

Kritikan Chakravarty di tahun 1986 ini juga didukung oleh para peneliti ditahun-tahun berikutnya. Eccles mengatakan bahwa pengukuran kinerja berbasis

keuangan mengalami keusangan dan sering gagal mendukung investasi dalam teknologi baru dan pasar yang merupakan kunci sukses kinerja di pasar global. Kennerley dan Neely juga sepakat dengan berbagai kritikan pengukuran berbasis keuangan seperti: 12 a) pengukuran kinerja keuangan bersifat historical, b) sangat sedikit memberikan petunjuk pada kinerja masa depan, pendorong dalam jangka pendek, c) fokus pada internal daripada eksternal dengan sedikit perhatian pada pesaing atau konsumen, d) kurang fokus pada strategi, e) sering menghambat inovasi.

Kelemahan pengukuran kinerja pandangan tradisional berbasis pada perhitungan keuangan mendasari pemikiran banyak ahli untuk mencari bagaimana mengukur kinerja dengan lebih baik. Berdasarkan pada pendapat Nelly terdapat beberapa alasan mendasar perlunya perubahan pengukuran kinerja untuk dilakukan yakni: (1) perubahan lingkungan kerja, (2) peningkatan persaingan, (3) inisiatif

12 Andy Neely, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?," *International journal of operations & production management* (1999). 205-228

peningkatan yang semakin spesifik, (4) penghargaan nasional dan internasional, (5) perubahan peran organisasi, (6) perubahan permintaan eksternal dan kekuatan teknologi informasi.

b. Pengukuran Kinerja Alternatif

Chakravarty mengusulkan tiga pengukuran kinerja alternatif untuk mengatasi kegagalan pengukuran kinerja tradisional menjadi faktor pembeda kinerja yang tergolong *excellent* dan *non excellent*. Pengukuran kinerja alternatif pertama yang diusulkan adalah penggabungan pengukuran atau *composite measures*. Pengukuran kinerja gabungan ini disimbolkan dengan Z. Nilai Z adalah fungsi pembeda ganda yang dapat juga sebagai index penentu kepailitan (*bankruptcies*) perusahaan. Argenti memberikan *score* terhadap nilai Z, apabila nilai $Z < 1.8$ maka perusahaan akan mengalami kegagalan/bangkrut, tetapi apabila $score Z > 3$ perusahaan tersebut tergolong sehat atau tidak gagal. Dalam hal ini nilai Z menjadi index pengganti kinerja strategik.

$$Z = 0.012X_1 + 0.014 X_2 + 0.033 X_3 + 0.006 X_4 + 0.010 X_5$$

Keterangan:

$X_1 = \text{working capital /total asset ,}$

$X_2 = \text{the retained earning/total asset ,}$

$X_3 = \text{earning before interest and taxes/total assets ,}$

$X_4 = \text{market value of equity/book value of total debt ,}$

$X_5 = \text{sales/total assets}$

Hal yang perlu diperhatikan bahwa organisasi yang tergolong *excellent* tidak saja organisasi yang fokus pada kinerja jangka pendek tetapi harus mampu bertahan dalam jangka panjang. Perusahaan yang mempunyai skor Z tinggi dapat dikatakan sebagai perusahaan yang sehat atau tidak dihadapkan pada kebangkrutan akan tetapi indikator itu saja belum cukup bagi perusahaan yang tergolong pada *excellent*.

Pengukuran kinerja alternatif kedua adalah mengukur kinerja dengan indikator kepuasan keseluruhan *stakeholder* atau *satisfying multiple stakeholder*. Kepuasan *stakeholder* yang terjamin merupakan keuntungan dalam jangka pendek dan investasi perusahaan dimasa datang. Chakravarty mengatakan bahwa organisasi yang digolongkan *excellent* adalah organisasi yang mampu meminimalisir ketidakpuasan *stakeholder* sebagai

tujuan perusahaan. Penelitian Chakravarty mendasarkan pemilihan *stakeholder* yang dipentingkan pada *survey Fortune* tentang reputasi *perusahaan*. Indikator yang digunakan adalah:

- 1) kepuasan pemegang otoritas melalui: kualitas manajemen, nilai, pengukuran keuangan dan penggunaan *asset*,
- 2) kepuasan konsumen melalui: kualitas produk dan inovatif,
- 3) kepuasan tenaga kerja melalui: kemampuan untuk merekrut dan menjaga,
- 4) kepuasan komunitas dengan respon sosial yang dilakukan.

Pengukuran kinerja alternatif ketiga adalah pengukuran kinerja melalui kualitas perusahaan melakukan perubahan atau *Measuring the quality of a firm's transformation*. Pengukuran kinerja melalui kualitas perusahaan melakukan perubahan didasari oleh kualitas organisasi melakukan perubahan adalah faktor utama untuk menentukan organisasi yang disebut *excellent* dan *non excellent*. Proses pendorong perubahan sebuah perusahaan diklasifikasikan atas dua yaitu: a) *adaptive specialization* dan b) *adaptive generalization*

Adaptive specialization adalah pemanfaatan keuntungan perusahaan untuk kondisi saat ini, dilakukan untuk menilai perubahan yang dilakukan perusahaan dalam jangka pendek. Hal ini ditujukan untuk menilai *kualitas* perusahaan *melakukan adaptive specialization*. *Adaptive generalization*, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan menghadapi lingkungan masa depan yang tidak pasti atau bahkan tidak diketahui. *Adaptive generalization* adalah untuk memastikan perusahaan dapat *survive* untuk jangka panjang tetapi tidak mengurangi *profitability* dalam jangka pendek. Adaptasi generalis biasanya diikuti oleh adaptasi spesialis untuk mengontrol agar organisasi tidak saja memprioritaskan pada keuntungan jangka panjang yang membawa perusahaan pada kebangkrutan. .

Slack atau kelebihan sumber daya perusahaan dapat diukur akan tetapi sulit menilai seberapa baik *slack* tersebut dimanfaatkan. Pengukuran *slack* yang dimiliki oleh organisasi melalui: profitabilitas, produktifitas dan kemampuan organisasi meningkatkan modal dalam jangka panjang. Profitabilitas adalah faktor

pengukur yang paling jelas, dimana ukuran yang digunakan adalah aliran kas dari ratio investasi. Semakin tinggi rasionya maka semakin besar *slack* yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor pengukur *slack* kedua adalah produktifitas, indikator yang digunakan adalah *sales revenue per employee* dan *firm revenue per dollar of asset total*. Produktifitas adalah surplus yang didapat dari karyawan, berbeda dengan profitabilitas yang merupakan surplus yang berasal dari konsumen. Faktor pengukur ketiga adalah kemampuan perusahaan meningkatkan modal dalam jangka panjang dengan indikator pengukur adalah *market to book ratio* dan *debt to equity ratio*. Faktor pengukur *slack* yang dimiliki perusahaan lain dapat berupa: *R&D by sales ratio*, *working capital by sales ratio* dan *divident payout ratio*.

Perusahaan yang *excellent* tidak dapat dicerminkan dari satu pengukuran kinerja tetapi dari kemampuan perusahaan mensimultankan beberapa pengukuran kinerja sebagai parameternya. Pandangan ini selaras dan lebih diperinci oleh dengan pendapat Chakravarty

bahwa, Organisasi yang dikategorikan *excellent* membutuhkan kondisi kinerja keuangan diatas rata-rata kinerja perusahaan dan batas kebangkrutan. Kinerja keuangan tersebut dapat dinilai dari indikator ROI, ROE, M/B rasio dan Z faktor.

Kondisi lain yang dibutuhkan oleh Organisasi yang tergolong *excellent* adalah pemaksimalan kepuasan *stakeholder* sebagai kunci organisasi. Kondisi ini akan disempurnakan oleh kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan menghadapi lingkungan. Kemampuan itu tergambarkan dengan semakin besarnya perusahaan menghasilkan kelebihan sumberdaya (*slack*) dan menginvestasikan *slack* tersebut. *Slack* akan dapat dimanfaatkan untuk fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi masa depan.

c. Pengukuran Kinerja Multi Dimensi

Revolusi pengukuran kinerja selanjutnya adalah pengukuran kinerja dalam bentuk kerangka kerja/ *framework* atau membentuk sebuah sistem seperti: *SMART pyramid*, *Balance Scorecard*, *Performance Prims*. Pengukuran kinerja dalam bentuk kerangka

kerja (*framework*) ditujukan untuk membantu organisasi menentukan seperangkat ukuran yang mencerminkan tujuan mereka dan menilai kinerja mereka secara tepat. *Framework* adalah sistem yang multidimensi, menyeimbangkan ukuran keuangan dan non keuangan.

Balance Scorecard sebagai salah satu *framework* atau sistem pengukuran kinerja yang banyak diadopsi oleh berbagai organisasi. *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Norton & Kaplan tahun 1996. *Balance Scorecard* dikenal sebagai *framework* pengukuran kinerja yang menyeimbangkan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, mempertimbangan internal dan eksternal organisasi.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat empat perspektif yakni: perspektif keuangan, internal, inovasi dan belajar. Keseluruhan perspektif ini saling berhubungan atau berintegrasi. Survey menunjukkan bahwa lebih dari 50 persen dari organisasi yang disurvei di seluruh dunia telah mengadopsi *Balanced Scorecard* pada pertengahan tahun 2001

Pendekatan sistem pengukuran kinerja multi dimensi lain

diperkenalkan oleh Nelly tahun 2002 dengan konsep "*Performance Prims*". Pengukuran kinerja ini dapat dilihat dari lima perspektif yakni: kepuasan *takeholder*, kontribusi *stakeholder*, strategi, proses dan kapabilitas.

Apabila pengukuran kinerja sudah dibentuk dalam satu *framework* atau sistem, maka didalamnya terdapat tiga elemen yang saling berkaitan yaitu: (1. Ukuran individu yang mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan, 2) Sekumpulan ukuran yang dikombinasikan untuk menguji kinerja organisasi secara keseluruhan. Prinsip pemilihan seperangkat pengukuran kinerja harus sesuai dengan strategi, filosofi, dan skema insentif, komprehensif dan konsisten. Pemilihan seperangkat pengukuran kinerja dilakukan oleh organisasi. Pemilihan seperangkat pengukuran kinerja tersebut dapat dilakukan dengan banyak cara salah satunya dengan cara menghimpun jawaban melalui keusioner, 3) Infrastruktur pendukung yang memungkinkan data untuk diperoleh, disusun, disortir, dianalisis, ditafsirkan dan disebarluaskan

C. PENUTUP

Kesimpulan

- a. Evaluasi adalah tahap proses manajemen dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan organisasi, Evaluasi merupakan kegiatan yang berkelanjutan pada pengendalian strategi. Sedangkan pengendalian Strategi adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya
- b. Pengukuran Strategi dapat dilakukan dengan menyesuaikan kekuatan yang dipunyai dengan kesempatan yang ada di lingkungannya dan menyelaraskan berbagai sistem administratifnya dengan mempertimbangkan 7S (*strategy, structure, system, style, shared value staff and skill*).
- c. Tata Cara Evaluasi Strategi yang Efektif dapat dilakukan dalam dua cara yaitu: diawal (*pretest*) dan diakhir (*posttest*) dengan mempertimbangkan tiga hal pokok dalam evaluasi, yaitu: 1) Memeriksa kembali faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang berjalan, 2) Pengukuran kinerja, 3) Mengambil langkah-langkah perbaikan serta dengan memperhatikan delapan aspek dalam pelaksanaannya yaitu pejabat strategik, misi organisasi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan *policy*.
- d. Faktor-faktor dalam Evaluasi Strategi dilakukan dengan pendekatan SWOT ataupun pendekatan peran (*policy, strategik dan fungsi*) untuk mengetahui: 1) Kuantitas, mutu dan ketersediaan, 2) Dominasi, integrasi dan keunikan, 3) Posisi dan ketergantungan. Selain itu juga perlu memperhatikan faktor ekonomi, politik, sosial, budaya, dan historis yang menimbulkan perbedaan dalam pengertian, cara pandang, dan definisi. Juga faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.
- e. Pengukuran Kinerja dapat dilakukan dengan tiga perspektif yaitu perspektif tradisional, pengukuran kinerja alternatif dan pengukuran kinerja multi dimensi

Daftar Rujukan

- Chakravarthy, Balaji S. "Measuring Strategic Performance." *Strategic management journal* 7, no. 5 (1986): 437–458.
- Franco-Santos, Monica, Mike Kennerley, Pietro Micheli, Veronica Martinez, Steve Mason, Bernard Marr, Dina Gray, and Andrew Neely. "Towards a Definition of a Business Performance Measurement System." *International journal of operations & production management* (2007).
- Kaplan, Robert S. "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model." *Strategy & leadership* (2005).
- Neely, Andy. "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?" *International journal of operations & production management* (1999).
- Neuman, W Lawrence. "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Research." USA: *University of Wisconsin. Hal* (2006): 209–309.
- Taufiqurokhman, Mengenal Manajemen Strategik. "Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof." *Dr. Moestopo Beragama* (2016).
- Umar, Husein. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama, 2002.

