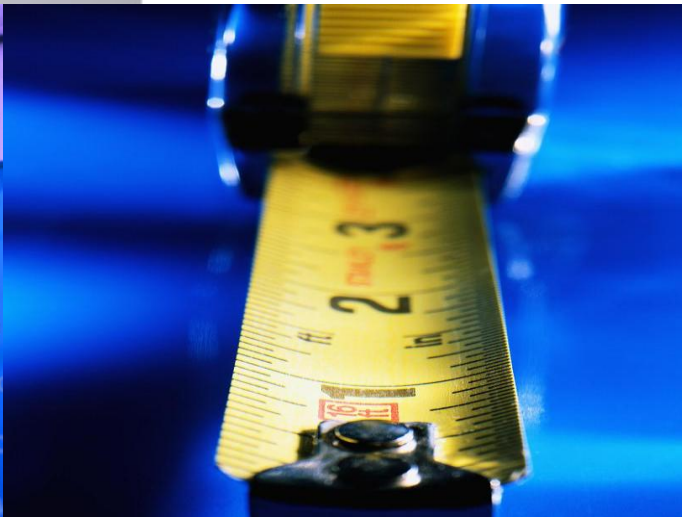


PENGUKURAN KINERJA



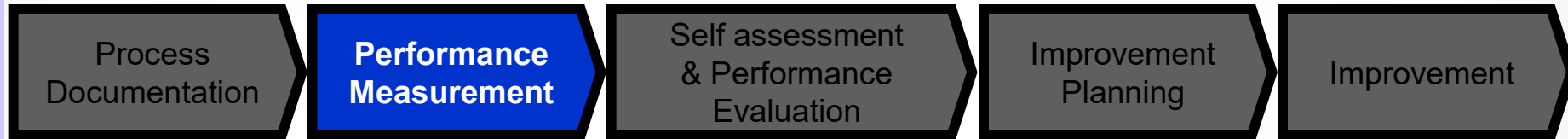
Outline

- Definisi
- Mengapa dilakukan pengukuran kinerja?
- Ukuran kinerja tradisional
- Ukuran kinerja operasional



Pengukuran Kinerja

Sebelum melakukan self assessment dan evaluasi kinerja perlu dilakukan pengukuran kinerja



Prinsip Dasarnya...



*You can't manage what you
can't measure*



Definisi

- Performance measure – a metric used to gauge program or project performance.
- Performance measurement – the ongoing monitoring and reporting of program progress and accomplishments, using pre-selected performance measures.



Diskusi

- Berikan contoh ukuran kinerja untuk seorang sales asuransi
- Berikan contoh ukuran kinerja untuk sebuah perusahaan



Mengapa perlu dilakukan pengukuran kinerja?

- Mengidentifikasi proses atau area yang perlu ditingkatkan
- Memberikan gambaran perkembangan dari waktu ke waktu □ trend kinerja
- Membandingkan tingkat kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain
- Menilai apakah proyek peningkatan yang dimulai (atau telah selesai) memang benar-benar atau akan membawa hasil
- Mengevaluasi alat peningkatan yang harus digunakan di masa depan



Secara Tradisional

- Dimensi yang dominan dalam pengukuran kinerja adalah ukuran finansial
- Masalahnya, ukuran finansial seringkali bertentangan dengan usaha-usaha peningkatan
- Banyak usaha peningkatan sulit dijustifikasi dengan analisa investasi biasa

Mengapa???





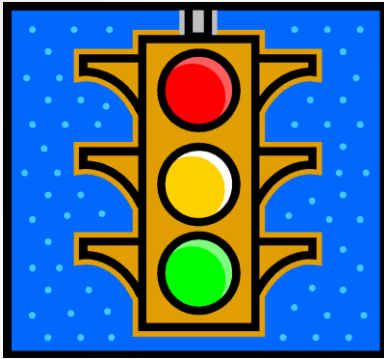
- Usaha peningkatan seringkali mengarah pada hal-hal yang operasional
 - Contoh: mengurangi produk cacat, mengurangi waktu pemenuhan pesanan dll
 - Ukuran-ukuran ini sulit untuk diukur secara finansial
 - Biasanya muncul setelah beberapa waktu □ di masa depan
- Karena itu sulit untuk mendapatkan persetujuan untuk mengeluarkan sumber daya yang dibutuhkan dalam proyek peningkatan!

Ukuran kinerja operasional



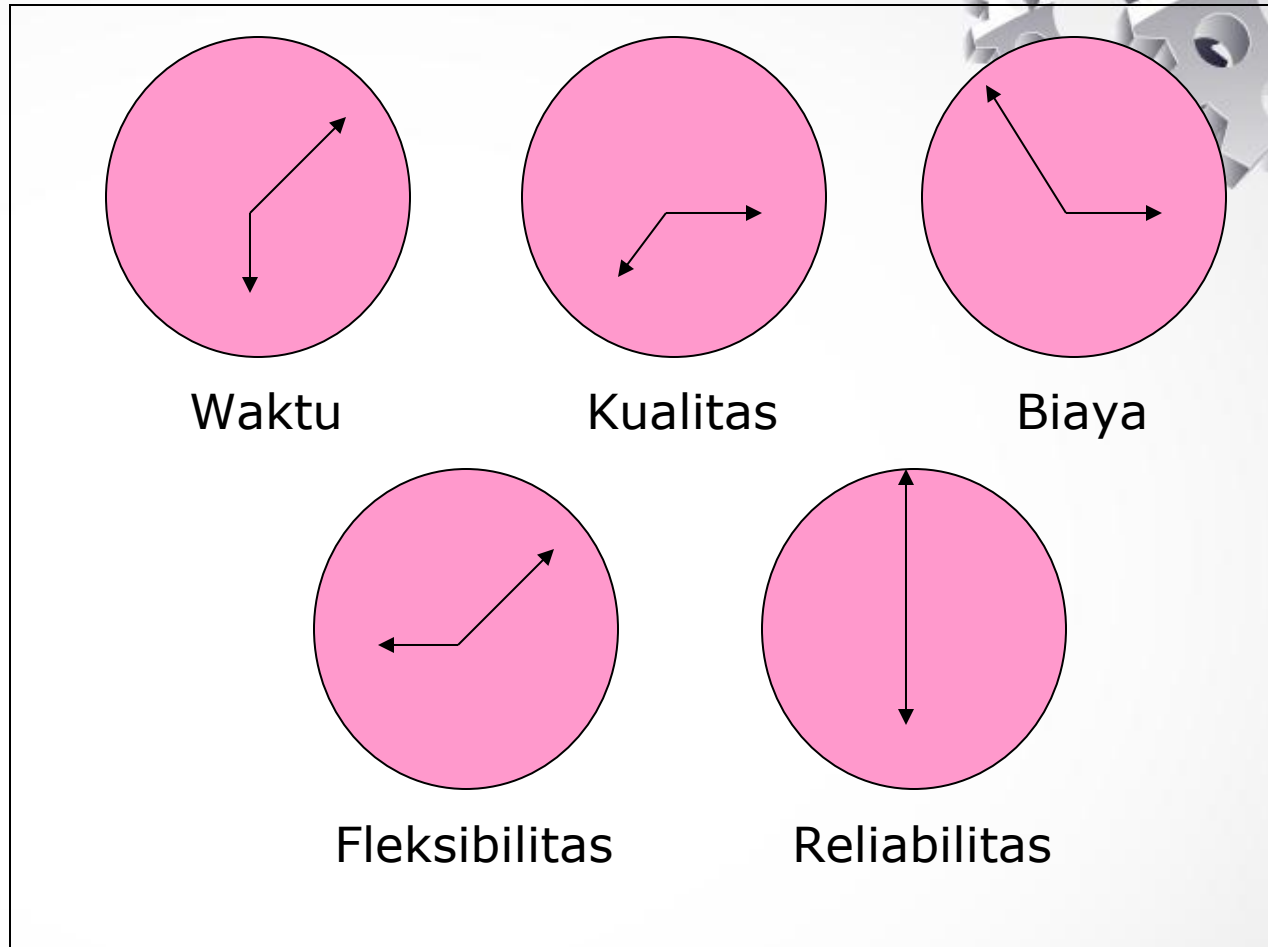
- Dalam beberapa tahun terakhir, pengembangan lebih diarahkan pada sistem pengukuran kinerja yang lebih operasional
- Sistem ini terdiri dari beberapa elemen:
 - Pengukuran secara kontinyu aspek-aspek kinerja yang relevan untuk proses bisnis
 - Pengukuran ini bersama-sama membentuk panel instrumen yang dapat digunakan untuk memonitor kinerja
 - Panel instrumen akan mengekspos trend negatif, perkembangan dari waktu ke waktu dan memungkinkan follow up berupa usaha peningkatan tertentu

Beberapa sistem pengukuran



Ukuran
finansial

Hanya
memberi
lampu
merah atau
hijau untuk
defisit/profit



Waktu

Kualitas

Biaya

Fleksibilitas

Reliabilitas

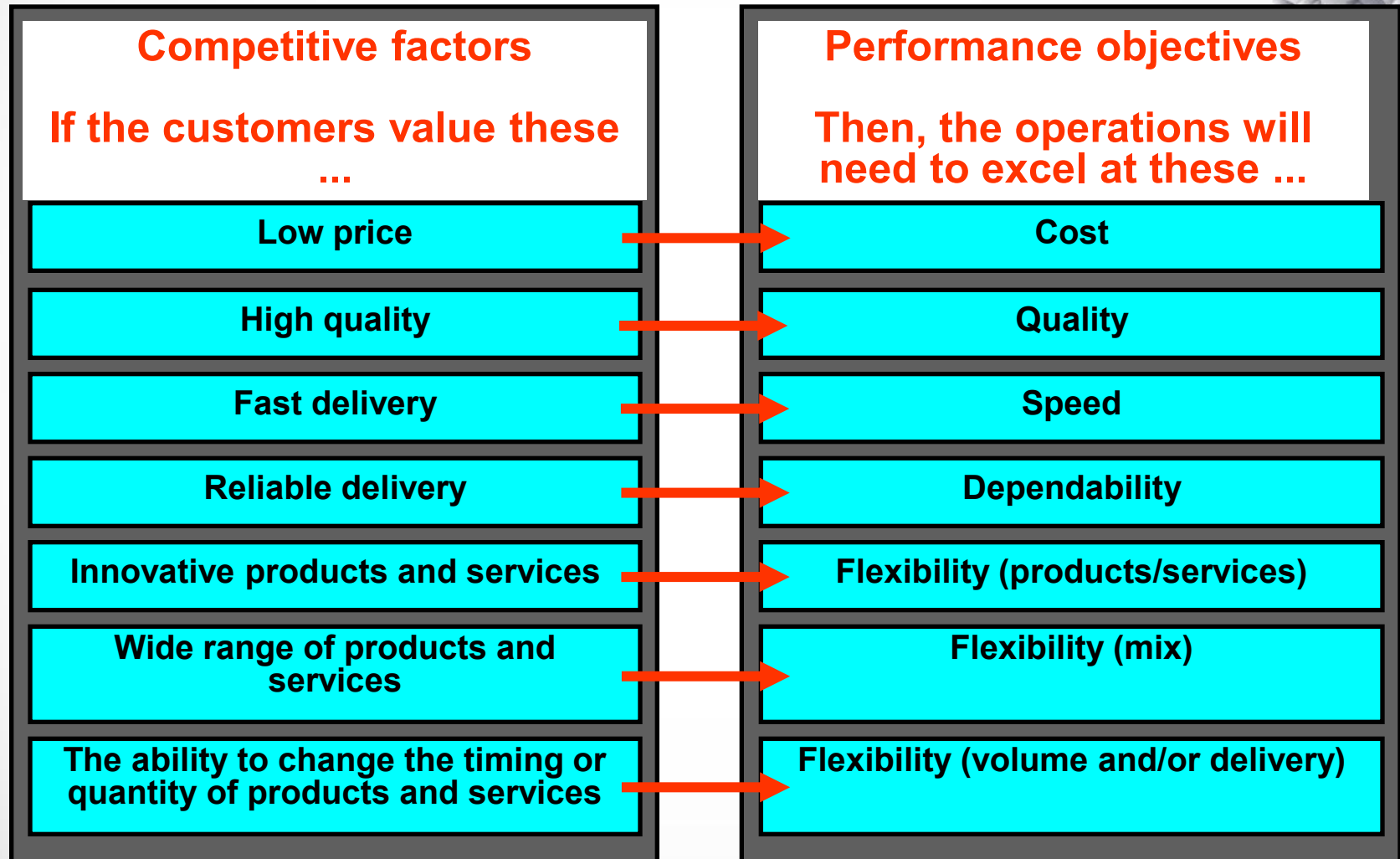
Menunjukkan status
sebenarnya dari kinerja

Panel Instrumen
Operasional

Tujuan Kinerja Dalam Operasi



Different competitive factors imply different performance objectives



Diskusi



- Cari contoh industri yang mengutamakan masing-masing faktor kompetitif berikut:
 - Biaya
 - Kualitas
 - Kecepatan pengiriman
 - Reliabilitas pengiriman
 - Produk dan layanan yang inovatif

Jenis-jenis Pengukuran Kinerja



- Hard vs. Soft Measures
- Financial vs. Nonfinancial Measures
- Result vs. Process Measures
- Measures defined according to purpose

Hard vs. Soft Measures



- Hard measures adalah fakta murni yang dapat langsung diukur
 - Disebut juga sebagai pengukuran secara kuantitatif.
 - Contoh: waktu dan biaya yang diperlukan untuk menghasilkan produk.
- Soft measurement adalah kondisi yang “abstrak” dan harus diukur secara tidak langsung
 - Disebut juga sebagai pengukuran secara kualitatif
 - Contoh: kepuasan konsumen

Hard vs. Soft Measures



- Beberapa perbedaan “Hard” Vs “Soft” Measures

| Hard measures | Soft measures |
|---------------------|-------------------------|
| Objective reference | Observer bias |
| Accurately known | Surrogate indicator |
| Hierarchical | Multivariable situation |

- Untuk memberikan gambaran yang lengkap diperlukan kombinasi hard dan soft measures

Financial Vs Nonfinancial Measures



- Financial measurement, pengukuran dengan menggunakan nilai moneter sebagai unit ukuran. Biasanya merupakan hasil perolehan secara finansial, contohnya:
 - Margin (total sales – total cost)
 - value added (Sales – input goods)
 - Turnover of capital (sales/total capital)
- Non-financial measurement, digunakan untuk menyebut ukuran kinerja dengan satuan ukuran selain ukuran finansial.
 - Bisa berupa hard atau soft measurement
 - Misalnya set-up time, delivery time, delivery precision, defect rate, number of complaint, customer satisfaction

Result vs. Process Measures



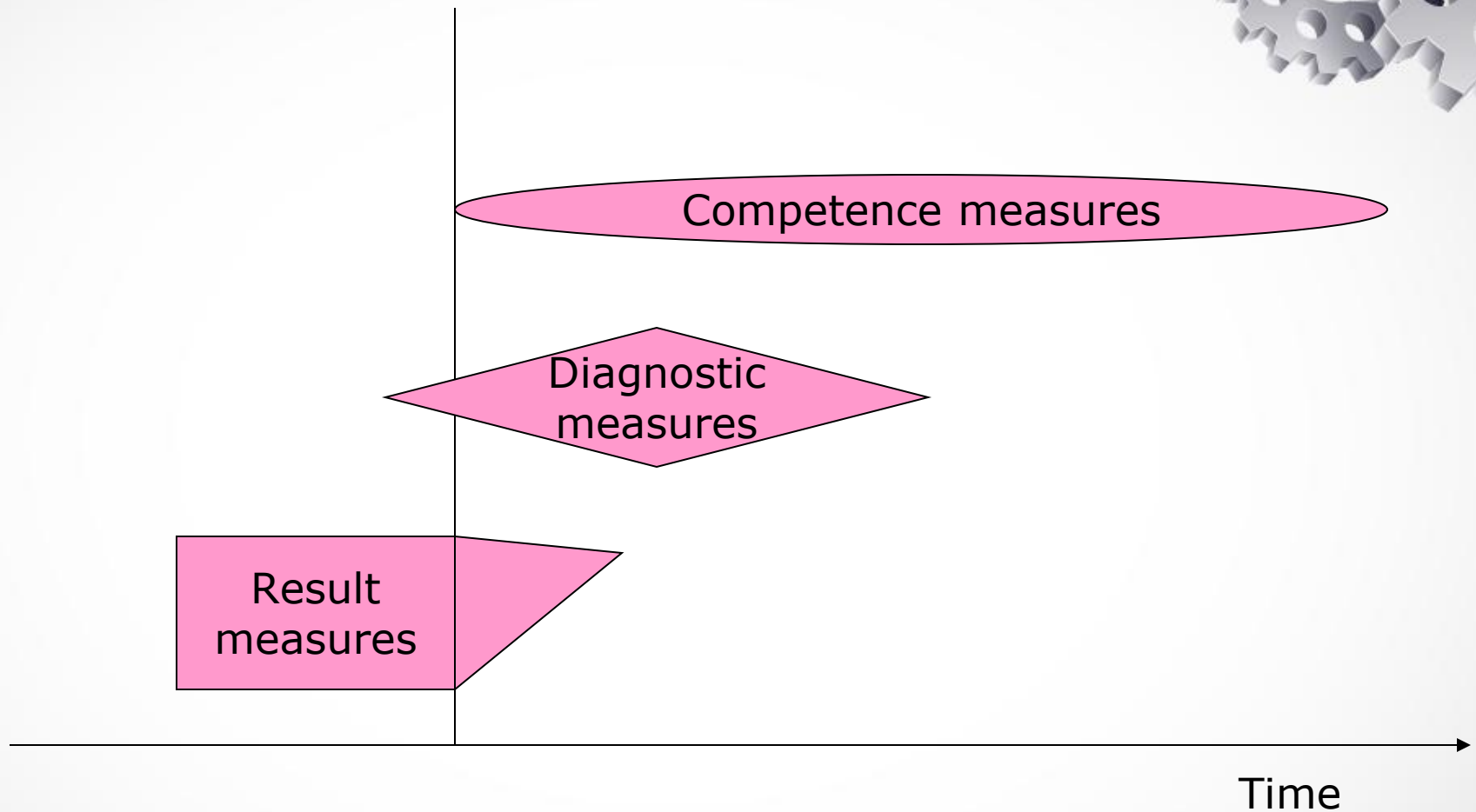
- ❑ Seringkali menunjukkan perbedaan antara pemikiran negara Barat dan Jepang tentang Manajemen
- ❑ Negara barat lebih menekankan pada pengukuran terhadap hasil/result.
- ❑ Sedangkan di Jepang menekankan pada proses pencapaian dengan cara yang terhormat yang pada akhirnya memberikan hasil yang diinginkan.
 - Ukuran proses: ukuran yang menggambarkan karakteristik penting dari sebuah proses yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap hasil yang diinginkan
 - Misalkan: jumlah pertemuan dalam cross-functional team
 - Ukuran yang umum digunakan di Barat adalah jumlah perubahan yang diimplementasikan

Measures Defined According to Purpose



- Cara lain untuk mengelompokkan ukuran adalah dengan berdasarkan tujuan dari ukuran tersebut.
- Result measures, mengukur pencapaian organisasi.
 - Misalnya net profit, return on investment, market share.
- Diagnostic measurement, adalah indikator dari hasil di masa depan dan dapat dilihat sebagai ukuran pencapaian secara tidak langsung.
 - Misalnya delivery precision, delivery flexibility, product quality, lead time customer satisfaction.
- Competence measurement, mengukur kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan masa depan.
 - Investasi dalam pengembangan produk, fleksibilitas manufaktur dalam menghasilkan produk baru

Horison validitas dari ukuran berdasarkan tujuan



Process-Based Performance Measure



Untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang berdasarkan proses, Chan & Li (2003) menyarankan tujuh langkah berikut:

- Identifikasi dan hubungkan semua proses yang terlibat baik yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.
- Definisikan dan batasi proses inti.
- Tentukan misi, tanggung jawab, dan fungsi dari proses inti.
- Uraikan dan identifikasi sub-proses.
- Tentukan tanggung jawab dan fungsi sub-proses.
- Uraikan lebih lanjut sub-proses menjadi aktivitas.
- Hubungkan target antar hirarki mulai dari proses sampai ke aktivitas.

Diskusi

- Ingat kembali roleplay yang anda lakukan di awal kuliah
- Menurut anda ukuran kinerja apa yang harus diterapkan oleh perusahaan untuk menghindari functional silos??



Jawaban Diskusi



- Contoh industri yang mengutamakan masing-masing faktor kompetitif berikut:
 - Biaya: kertas, air mineral, gula, tepung terigu
 - Kualitas: komponen otomotif
 - Variasi produk dan layanan: telpon genggam, baju